



The Role of Talent Management in Achieving Organizational Commitment An Application to the Faculty Members at Shendi University

Dr. Alharith Abd Almunem Ahmad Hmadalnile ^{1*},

Dr. Reham Abdalgder Seliman Ali ²

¹ Associate Professor of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Shendi, Sudan

² Assistant Professor of Marketing, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Shendi, Sudan

دور إدارة المواهب في تحقيق الإلتزام التنظيمي
"بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة شندي"

د. الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل ^{1*}، د. رهام عبد القادر سليمان علي ²

¹ أستاذ الإدارة المشارك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة شندي، السودان

² أستاذ التسويق المساعد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة شندي، السودان

*Corresponding author: rehamyl3@hotmail.com

Received: May 20, 2026

Accepted: July 02, 2026

Published: July 17, 2026

Abstract

This study examined the role of talent management in achieving organizational commitment, applied to faculty members at Shendi University. The research problem was framed around a main question: "What is the role of talent management in achieving organizational commitment at the university?". The study aimed to provide a conceptual framework for talent management and organizational commitment, as well as to identify the level of organizational commitment among the university's academic staff. Several hypotheses were tested, notably that there is a statistically significant relationship between talent management and affective commitment. Utilizing a descriptive-analytical approach, the study yielded several findings, most importantly that talent management significantly contributes to enhancing affective commitment. Consequently, the study offered a number of recommendations, including strengthening communication channels and providing continuous training programs within the university.

Keywords: Talent Management, Organizational Commitment, Shendi University.

المخلص

تناولت الدراسة دور إدارة المواهب في تحقيق الإلتزام التنظيمي، بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة شندي. تمثلت مشكلة الدراسة في طرح تساؤل رئيسي مفاده: "ما هو دور إدارة المواهب في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالجامعة؟". وهدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي حول إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي، والتعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة. اعتمدت الدراسة على عدة فرضيات، من أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والإلتزام العاطفي. واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى عدد من النتائج؛ أبرزها أن إدارة المواهب تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الالتزام العاطفي. وبناءً على ذلك، توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات، منها: تعزيز قنوات التواصل وتوفير برامج التدريب المستمر بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الالتزام التنظيمي، جامعة شندي.

المقدمة:

تُعد إدارة المواهب البشرية من أبرز الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق الاستدامة والتفوق في بيئات العمل المتغيرة. وفي ظل تطور البيئات التنظيمية والتغيرات المتسارعة في أنظمة المؤسسات، باتت تبنّي استراتيجية إدارة المواهب ضرورة ملحة؛ فهي تمثل منظومة استراتيجية متكاملة تهدف إلى استقطاب الكفاءات المتميزة، وتطوير قدراتها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها، بما يحقق التوافق التام بين الإمكانيات البشرية والأهداف التنظيمية.

والالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي شغلت المؤسسات، ولأن الأفراد يمثلون الركن الأساسي لأي مؤسسة، سعت الإدارات لاختيار أفضل العاملين وتدريبهم ومنحهم الحوافز التي تلبي احتياجاتهم؛ إيماناً منها بأن التزام العاملين لمؤسساتهم يجعلهم يتقبلون أهدافها وقيمها، ويتولد بداخلهم ولاء قوي تجاهها. إن تبنّي استراتيجيات إدارة المواهب سيسهم بشكل بارز في تحقيق الالتزام التنظيمي، وبالتالي يمكننا القول بأن الاهتمام بالالتزام من أسباب أو أسس نجاح المؤسسة في سوق العمل؛ وهذا لأن المؤسسة تكتسب موارد بشرية لديها الموهبة والقدرة على تطوير العمل وتنميته رغم كل الظروف التي قد تمر بها.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية إدارة المواهب داخل الإدارات في المؤسسات المختلفة، إلا أن أغلب هذه المؤسسات لا تهتم بتبنّي استراتيجيات إدارة المواهب وقياس أثرها على الالتزام التنظيمي. وتمثلت مشكلة الدراسة في طرح تساؤل رئيس: ما أثر استراتيجية إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي بالمؤسسات؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تؤثر استراتيجية إدارة المواهب في الالتزام العاطفي؟
2. إلى أي مدى تؤثر استراتيجية إدارة المواهب في الالتزام المعياري؟
3. ما أثر استراتيجية إدارة المواهب في الالتزام المستمر؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها؛ فهي تتناول أحد أهم المفاهيم الحديثة في الموارد البشرية وهو موضوع إدارة المواهب، مع دراسة علاقته بأحد أهم المتغيرات النفسية والسلوكية داخل المؤسسات وهو موضوع الالتزام التنظيمي، وعلى حد علم الباحث فإن الدراسات حول هذين الموضوعين غير كافية. كما تساعد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار بجامعة شندي في التحليل الاستراتيجي لما يخص استراتيجية إدارة المواهب ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. تقديم إطار مفاهيمي حول إدارة المواهب والالتزام التنظيمي.
2. قياس أثر استراتيجية إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي.
3. معرفة مستوى تطبيق إدارة المواهب بجامعة شندي.
4. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة شندي.
5. تقديم نتائج ومقترحات للجامعة حول موضوع الدراسة.

فرضيات الدراسة:

تمثلت فرضيات الدراسة في فرضية رئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المواهب والالتزام التنظيمي بجامعة شندي. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المواهب والالتزام العاطفي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المواهب والالتزام المعياري.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المواهب والالتزام المستمر.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً، وذلك بعد جمع البيانات الأولية اللازمة لتحليلها وتفسيرها وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. أما لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد اعتمدنا على الاستبانة، والتي من خلالها يتم تحديد البيانات الشخصية والوظيفية ووصف متغيرات الدراسة: استراتيجيات إدارة المواهب والالتزام التنظيمي.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: السودان – ولاية نهر النيل - جامعة شندي.
2. الحدود الزمانية: 2025م.
3. الحدود البشرية: جميع العاملين بجامعة شندي.

المبحث الأول: الإطار النظري

1. إدارة المواهب

يعتبر نظام إدارة المواهب حديثاً نسبياً في عالم إدارة الأعمال حيث إن بداية الاهتمام به برزت لأول مرة في التسعينيات (رضوان ، 2013، ص 10) حيث ظهر مصطلح إدارة المواهب في البحث الذي نشرته مجموعة ماكنزي للدراسات ويمثل فكرة قوية كونت سمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة للمنظمة حيث شاعت العبارة الشهيرة " حرب المواهب " والتي أطلقتها مجموعة ماكنزي عام 1997م (الشجيري ، 2021، ص 40) تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات وتزايد حدة هجرة العقول حيث تحولت المنافسة إلى اجتذاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية وبدأت في وضع الاستراتيجيات ووسائل إدارة المواهب وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية وتهيئة الظروف البيئية التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب (العمارات ، 2021، ص 11).

تعريف إدارة المواهب:

• **تعريف الموهبة :** عرفها لويس وهيك مان على أنها القيمة النادرة التي يصعب تقليدها ولها خصائص محددة ولكنها ليست دائماً واضحة وهذا تعريف يدل على أنه قد يكون لدى المنظمة بعض المواهب ولكنها غامضة ولم تكتشف ولم يتم استغلالها بعد أو وضعها في مكانها المناسب (العسال وسيد، 2016، ص115). كما عرّفها (العنزي وآخرون 2011، ص 97) فيعرف الموهبة على أنها مجموعة القدرات المميزة والخبرات والمهارات والمعارف والسلوكيات التي يمتلكها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

• **تعريف إدارة المواهب :** يعرف الموهوبين على أنهم الإمكانات العالية والأداء المرتفع الذين يمكن أن تعتمد عليهم المنظمة في شغل المراكز الوظيفية المحورية التي تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (شافابي وكولي ، 2022، ص 439) أما إدارة المواهب فتعرف بأنها مجموعة السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة مجموعة من العاملين الذين تعدّهم المؤسسة أساساً لتميز الأداء (عسيري ، 2024 ، ص 139) . إدارة المواهب هي الشكل المطور من سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتنفيذ استراتيجيات متكاملة أو العمليات المستمرة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات

الحالية والمستقبلية (عبدالرحمن وآخرون ، 2022 ، صفحة 55) . إدارة المواهب عملية مخططة ومنظمة تقوم على اختيار وتخطيط واستقطاب الموارد البشرية الموهوبة داخل الجامعة، وتنمية مواهبهم وتطويرها، وإدارة أدائهم والاحتفاظ بهم، بما يحقق أهداف الجامعة ويعمل على بناء ميزة تنافسية لها (اللوقان ، 2020 ، ص 331).

2. أهمية إدارة المواهب:

تكمن أهمية إدارة المواهب في أنها استجابة للتغيرات في تأثير العولمة على القوى العاملة وسوق العمل الذي يحتوي على مجموعة من المواهب (الحمادي ، 2020 ، ص 107) وتتمثل أهمية إدارة المواهب بالنسبة للمستويات الإدارية المختلفة في الآتي:

- **الإدارة العليا :** تتمثل أهمية إدارة المواهب في كونها المورد الرئيسي في صناعة الإبداع والتميز للمنظمة، من خلال الاهتمام بالمناصب والمراكز القيادية.
- **الإدارة الوسطى والتنفيذية :** تكمن الأهمية في استخدام طرق حديثة وشيقة في أساليب العمل، بالإضافة إلى تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة، كما يتم من خلالها قياس وتحديد مستوى الاستعداد الموهبي والإبداع والابتكار لمختلف العاملين مما يساعد في إعداد تخطيط سليم للمسارات الوظيفية لهم وزيادة إنتاجيتهم.

3. استراتيجيات إدارة المواهب:

- **استراتيجية جذب المواهب :** جذب المواهب هي مدخل استراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد المواهب المطلوبة والعمل على استقطابها من سوق العمل وتوظيفها ودمجها مع المواهب الحالية بالمؤسسة بغرض تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية (رضوان ، 2019 ، ص 74) وبذلك تعد أول خطوة في تفعيل إدارة المواهب هي الاستراتيجية ويطلق عليها أحياناً الاستقطاب أو التجنيد أو الجذب ، وتتمثل هذه الخطوة في إنشاء وصف وظيفي جذاب لجذب الموهوبين لشغل الوظائف في المؤسسة (الحصين ، 2023 ، ص 18) . حيث يتمثل هذا الوصف الوظيفي في تحديد جميع المعلومات عن الوظائف وإعداد قائمة كفايات لأسماء الموهوبين المطلوبين لملء هذه المواقع ووضع برنامج استقطاب متكامل وتحديد مصادر الحصول على المواهب داخل المنظمة وخارجها وتوسيع قاعدة المتقدمين واعتماد آليات ومقاييس الانتقاء والاختيار بما يضمن الحصول على مواهب قادرة على ملء المواقع المختلفة بكفاءة وفاعلية . (الحوشان ، 2017 ، ص 155).
- **استراتيجية تنمية وتطوير المواهب :** تركز تنمية المواهب على كيفية تطوير مهارات الموظفين وكفاءاتهم وكيفية توفير المؤسسات فرص وأدوات تعليمية للعاملين لتحسين حياتهم المهنية بشكل عام. تعد تنمية المواهب هي استراتيجية أعمال تنفذها الشركات للاحتفاظ بأفضل الموظفين الموهوبين حيث تدريب المواهب هو أحد أفضل الطرق لضمان حصول المنظمة على القيادة التي ستحتاج إليها من أجل مستقبل ناجح كما أن عدد قليل من المنظمات لديها إمدادات كافية من المواهب (عبدالرحمن ، 2022 ، ص 60) وتتضمن عملية تطوير المواهب مجالات متعددة يضع على أساسها المعايير التي من خلالها يتم تطوير الأفراد وتتمثل في : تحديد الهوية أي من هو الموظف الذي بحاجة إلى التطوير ويستحقه؟ وثانياً التصميم أي ما هي القدرات التي يجب تطويرها والمدة اللازمة لذلك ؟ والتقييم أي ما هي الأدوات المستخدمة في قياس الفعالية والدعم التنظيمي أي ما هو الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا ؟ (الشجيري ، 2021 ، ص 68) . وحتى يكون التطوير فعالاً لا بد أن يتكامل مع بقية ممارسات إدارة المواهب البشرية الأخرى بالمؤسسة.
- **استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب :** إن استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب تعتمد على الوعي بكافة العوامل والمجالات التي يمكن أن تتسبب في عدم إشباع حاجات العاملين وتفكيرهم في الخروج من المنظمة وخسارتهم، وهذه العوامل مثل: الأجور، والتخطيط الوظيفي، وتقييم الأداء، والتدريب، والتطوير الوظيفي، وتكامل فرق العمل، والنزاع بين المرؤوسين والرؤساء، واختيار مهام العمل، والمبالغة في القيود الوظيفية، وهذا معناه أن المنظمة عليها أن تحاول خفض معدل دوران العمل لديها عن طريق معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع دوران العمل خاصة تلك التي يمكن تجنبها

والعمل على معالجتها. (العسال وسيد ، 2016 ، ص 129) . وتؤكد [الباحثة]* على أن استراتيجية الاحتفاظ يجب أن تركز على تفهم المنافسة وتفهم الموهوب والسعي على استبقائهم وتحفيزهم ، كما أن عملية استقطاب موهوبين جدد عملية باهظة التكاليف لذا فعملية الحفاظ على المواهب يفوق عملية الكشف عنها ، لأن الأهم من التميز هو الاستمرار في التميز (السكران ، 2019 ، ص 34).

2 -الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي أحد أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تتعدد مضامينه وتتباين تبايناً كبيراً. ذلك أن الالتزام التنظيمي الذي يعد أحد مفاهيم العلوم السلوكية وظاهرة نفسية، يتأثر بالعديد من المتغيرات (العامري ، 2025) فنجده يعبر عن عاطفة وجدانية وارتباط نفسي وعاطفي قوي للموظف بمنظمته ويعكس مدى تبنيه لأهدافها وقيمها، ورغبته في البقاء فيها، وبذل جهد إضافي لتحقيق نجاحها بدلاً من البحث عن فرص أخرى، وهو يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، واستقرار الموظفين (الشجيري ، 2021 ، ص 89) ويخلط البعض بين مفهوم الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي وعلى الرغم من صعوبة الفصل بينهم إلا أننا نجد أن الولاء يشير إلى المحبة والنصرة والصدقة والإخلاص للمنظمة التي ينتمي إليها العامل أما الثاني فهو بمثابة ضريبة هذا الولاء أو نتيجة لولاء الموظف للمنظمة التي ينتمي إليها وبذلك يتخطى الالتزام التنظيمي مجرد الاتجاهات والمشاعر الإيجابية للمؤسسة إلى الممارسات والسلوكيات التي تدعم أهداف ورؤية المؤسسة (الرشيد ، 2020 ، ص 301).

تعريف الالتزام التنظيمي:

لم يتم الاتفاق على تعريف محدد للالتزام التنظيمي رغم الاهتمام الذي حظي به من قبل العديد من الباحثين، بسبب تعدد المنطلقات وزوايا النظر التي اعتمدها أولئك الباحثون

- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد الذي يعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة.
- وعرفه آخر بأنه عملية مستمرة يقوم العاملين في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحهم فيها (قيسي ، 2019 ، ص 112)
- ويعرفه آخرون بأنه قوة إيمان الفرد بقيم وأهداف المنظمة والرغبة في بذل كافة الجهود لصالحها والمحافظة على بقائه فيها (اسكندر ، 2018 ، ص 61)

خصائص الالتزام التنظيمي:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصاحب المؤسسة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمؤسسة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (قريشي وآخرون ، 2022 ، ص 573)

أهمية الالتزام التنظيمي:

أهمية الالتزام التنظيمي تتضح من خلال التأثير المتعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن غياب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال الممنوعة لهم بكفاءة وفاعلية. أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في

المنظمة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة (عبد المواجهة ، 2015 ، ص 94).

أبعاد الالتزام الوظيفي:

حدد ألان وماير ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر

• **الالتزام العاطفي:** وهو الارتباط النفسي بالمؤسسة نتيجة تأثر الفرد بدرجة إدراكه لخصائص عمله، من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة ومدى قربيه من المشرفين، كما يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تمكنه من المشاركة في صنع القرار (قعودة وسلامي ، 2020، ص 46) ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم (ابتسام ، 2017، ص 68)

• **الالتزام المعياري:** وهو التزام الفرد بالبقاء في المؤسسة والذي يتأثر بالجانب الأخلاقي لدى الفرد، والذي يكون نتيجة للتوافق نتيجة توافق لأهداف وقيم المؤسسة مع أهداف وقيم الفرد، أو غالباً ما يعزز هذا البعد للفرد مع المؤسسة ومساهمته في رسم ووضع الخطط والسياسات العامة للمؤسسة. (قعودة وسلامي ، 2020، ص 47) بينما تضيف نوال لزرقي وآخرون أن الالتزام التنظيمي يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة ، أي أنه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه (لزرقي ، 2017 ، ص 139)

• **الالتزام المستمر:** يشير إلى درجة التزام الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها وبالتالي فهي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المؤسسة ، أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المؤسسة ، فما دامت المؤسسة التي يعمل بها تقدم له من المنافع ما يفوق ما يمكن أن تقدمها له مؤسسات أخرى فسيستمر بالارتباط بها (قريشي وآخرون ، 2022، ص 574)

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث تناول إجراءات الدراسة الميدانية، عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

- إن المنهج المناسب من أجل وصف وتحليل الدراسة بأكملها هو المنهج الوصفي التحليلي .
- **مجتمع الدراسة:** تم تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين بجامعة شندي .
 - **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع عدد (50) استبانة على عينة الدراسة وتم استرجاع (50) استبانة كلها سليمة، تم استخدامها في التحليل .
 - **أداة الدراسة:** تم تصميم استبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وآراء عدد من المحكمين، وذلك لتحديد عبارات الاستبانة ثم توجيه الاستبانة إلى عينة تتكون من 50 فرداً من العاملين بالجامعة .
 - **الأساليب الإحصائية المستخدمة:** لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية :
1. العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات .

2. النسب المئوية .

3. مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة .

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences في عمليات الرسم البياني .

ثانياً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

جدول رقم (1): التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	18	32	50
النسبة %	36	64	100

يتضح من الجدول (1) أن نسبة (64%) هم من الإناث، ونسبة (36%) هم من الذكور .

جدول رقم (2): التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة وفق متغير العمر

الفئة (سنة)	أقل من 30	30 – 40	40 – 50	50 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	19	18	9	4	50
النسبة %	38	36	18	8	100

يتضح من الجدول (2) أن نسبة (38%) أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن نسبة (36%) أعمارهم من 30 – 40 سنة، وأن نسبة (18%) أعمارهم من 40 - 50 سنة، وأن نسبة (8%) أعمارهم من 50 سنة فأكثر . ويلاحظ أن أكثر العاملين في الجامعة من فئة الشباب باعتبارهم الفئة الأكثر نشاطاً وعملاً .

جدول رقم (3): التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي	جامعي	فوق الجامعي	المجموع
التكرار	-	20	30	50
النسبة %	-	40	60	100

يتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة (60%) مؤهلهم العلمي فوق جامعي وأن نسبة (40%) مؤهلهم العلمي جامعي .

جدول رقم (4): التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5	5 – 10	10 – 15	من 15 فأكثر	المجموع
التكرار	11	25	10	4	50
النسبة %	22	50	20	8	100

يتضح من الجدول رقم (4) أن نسبة (50%) لديهم خبرة من 5-10 سنوات، وأن نسبة (22%) خبراتهم أقل من 5 سنوات، وأن نسبة (20%) خبراتهم من 10-15 سنة، وأن نسبة (8%) خبرتهم أكثر من 15 سنة، وهذا يدل على الخبرات المتباينة .

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة المواهب والالتزام العاطفي

جدول رقم (5): التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى

العبارة	القياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأولى: ممارسة الجامعة لإدارة المواهب يشعرني بالانتماء لها	تكرار	17	24	7	2	-	1.88	0.798	أوافق
	نسبة %	34	48	14	4	-			
الثانية: برامج إدارة المواهب بالجامعة تعزز من ولائي لها	تكرار	17	23	8	2	-	1.90	0.814	أوافق
	نسبة %	34	46	16	4	-			
الثالثة: الجامعة التي توفر فرصاً للتطوير والترقية تزيد من رغبتني في الاستمرار للعمل بها	تكرار	9	20	13	8	-	2.40	0.968	أوافق
	نسبة %	18	40	26	16	-			
الرابعة: أشعر بالتقدير والاحترام عندما تطبق الجامعة سياسات إدارة المواهب العادلة والشفافة	تكرار	15	20	7	8	-	2.18	1.082	أوافق
	نسبة %	30	40	14	16	-			
الخامسة: تطبيق إدارة المواهب يجعلني مستعداً لبذل جهد إضافي	تكرار	12	21	10	7	-	2.24	0.980	أوافق
	نسبة %	24	42	20	14	-			

يلاحظ من الجدول رقم (5) الآتي :

- **العبارة الأولى:** أن نسبة (48%) وافقوا على أن ممارسة الجامعة لإدارة المواهب يشعرني بالانتماء لها، وأن نسبة (34%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (14%)، والذين لم يوافقوا على ذلك بلغت نسبتهم (4%).
- **العبارة الثانية:** أن نسبة (46%) وافقوا على أن برامج إدارة المواهب بالجامعة تعزز من ولائي لها، وأن نسبة (34%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (16%)، وأن نسبة (4%) لم يوافقوا على ذلك.
- **العبارة الثالثة:** أن نسبة (40%) وافقوا على أن الجامعة التي توفر فرصاً للتطوير والترقية تزيد من رغبتني في الاستمرار للعمل بها، ونسبة (18%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (26%)، وأن نسبة (16%) لم يوافقوا على ذلك.
- **العبارة الرابعة:** أن نسبة (40%) وافقوا على أنه أشعر بالتقدير والاحترام عندما تطبق الجامعة سياسات إدارة المواهب العادلة والشفافة، ونسبة (30%) وافقوا بشدة، ونسبة (16%) لم يوافقوا على ذلك، والمحايدون يمثلون نسبة (14%).
- **العبارة الخامسة:** أن نسبة (42%) وافقوا على أن تطبيق إدارة المواهب يجعلني مستعداً لبذل جهد إضافي، وأن نسبة (24%) وافقوا بشدة على ذلك، والمحايدون يمثلون نسبة (20%)، وأن نسبة (14%) لم يوافقوا على ذلك.

وبما أن غالبية إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة يدل ذلك على إثبات صحة الفرضية .

جدول رقم (6): نتائج اختبار مربع كاي للفرضية الأولى

العبارات	كاي 2	ق. الاحتمالية
الأولى	23.44	0.000
الثانية	20.88	0.000
الثالثة	7.12	0.068
الرابعة	22.4	0.000
الخامسة	8.72	0.033

يمكن تفسير الجدول كما يلي :

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 23.44 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 20.88 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 7.12 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.068 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 22.4 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 8.72 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.033 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة المواهب والالتزام المعياري

جدول رقم (7): التوزيع التكراري لعببارات الفرضية الثانية

العبارة	القياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأولى: ممارسة الجامعة لإدارة المواهب يزيد من التزامي باللوائح والسياسات	تكرار	28	17	4	1	-	1.56	0.782	أوافق
	نسبة%	56	34	8	2	-			
الثانية: استراتيجية إدارة المواهب تعزز لدي الشعور بالمسؤولية والالتزام بالقيم	تكرار	17	22	9	2	-	1.92	0.829	أوافق
	نسبة%	34	44	18	4	-			
الثالثة: الاهتمام بالمواهب وتطويرها يزيد من التزامي بالعدالة في العمل	تكرار	12	21	10	7	-	2.20	0.808	أوافق
	نسبة%	24	42	20	14	-			
الرابعة: ممارسات إدارة المواهب بالجامعة	تكرار	17	23	8	2	-	1.90	0.814	أوافق
	نسبة%	34	46	16	4	-			

								تساعد الآخرين في التعامل معي باحترام
			-	4	16	46	24	نسبة%
			-	4	10	28	8	تكرار
أوافق	0.980	2.24	-	8	20	56	16	نسبة%

يلاحظ من الجدول رقم (7) الآتي :

- **العبارة الأولى:** أن نسبة (56%) وافقوا بشدة على أن ممارسة الجامعة لإدارة المواهب يزيد من التزامي باللوائح والسياسات، وأن نسبة (34%) وافقوا، والمحايدون يمثلون نسبة (8%)، والذين لم يوافقوا على ذلك بلغت نسبتهم (2%).
 - **العبارة الثانية:** أن نسبة (44%) وافقوا على أن استراتيجية إدارة المواهب تعزز لدي الشعور بالمسؤولية والالتزام بالقيم، وأن نسبة (34%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (18%)، وأن نسبة (4%) لم يوافقوا على ذلك.
 - **العبارة الثالثة:** أن نسبة (42%) وافقوا على أن الاهتمام بالمواهب وتطويرها يزيد من التزامي بالعدالة في العمل، ونسبة (24%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (20%)، وأن نسبة (14%) لم يوافقوا على ذلك.
 - **العبارة الرابعة:** أن نسبة (46%) وافقوا على أن ممارسات إدارة المواهب بالجامعة تساعد الآخرين في التعامل معي باحترام، ونسبة (24%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (16%)، ونسبة (4%) لم يوافقوا على ذلك.
 - **العبارة الخامسة:** أن نسبة (56%) وافقوا على أن التعامل بنزاهة يعزز تطبيق إدارة المواهب بالجامعة، وأن نسبة (16%) وافقوا بشدة على ذلك، والمحايدون يمثلون نسبة (20%)، وأن نسبة (8%) لم يوافقوا على ذلك.
- وبما أن غالبية إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة يدل ذلك على إثبات صحة الفرضية .

جدول رقم (8): نتائج اختبار مربع كاي للفرضية الثانية

العبارات	كاي 2	ق. الاحتمالية
الأولى	37.2	0.000
الثانية	18.64	0.000
الثالثة	27.12	0.000
الرابعة	22.4	0.000
الخامسة	8.72	0.033

يمكن تفسير الجدول كما يلي :

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 37.2 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 18.64 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 27.12 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 22.4 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 8.72 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.033 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة المواهب والالتزام المستمر

جدول رقم (9): التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة

العبارة	القياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأولى: تطبيق ممارسات إدارة المواهب تزيد من رغبتي في الاستمرار بالعمل	تكرار	17	20	9	4	-	2.40	0.968	أوافق
	نسبة%	34	40	18	8	-			
الثانية: استراتيجية إدارة المواهب بالجامعة تجعلني أشعر بأن العمل بها يستحق العناء	تكرار	28	17	4	1	-	1.56	0.732	أوافق
	نسبة%	56	34	8	2	-			
الثالثة: أنا راضٍ عن عملي وذلك لأن الجامعة تطبق إدارة المواهب	تكرار	17	22	9	2	-	1.92	0.829	أوافق
	نسبة%	34	44	18	4	-			
الرابعة: تبني إدارة المواهب بالجامعة يزيد من الفرص الوظيفية	تكرار	15	20	7	7	1	2.18	1.082	أوافق
	نسبة%	30	40	14	14	2			
الخامسة: تقدم الجامعة نظام تعويضات ومكافآت تناسبي	تكرار	9	27	8	5	1	2.24	0.938	أوافق
	نسبة%	18	54	16	10	2			

يلاحظ من الجدول رقم (9) الآتي :

- **العبارة الأولى:** أن نسبة (40%) وافقوا على أن تطبيق ممارسات إدارة المواهب تزيد من رغبتي في الاستمرار بالعمل، وأن نسبة (34%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (18%)، والذين لم يوافقوا على ذلك بلغت نسبتهم (8%)
- **العبارة الثانية:** أن نسبة (56%) وافقوا بشدة على أن استراتيجية إدارة المواهب بالجامعة تجعلني أشعر بأن العمل بها يستحق العناء، وأن نسبة (34%) وافقوا، والمحايدون يمثلون نسبة (8%)، وأن نسبة (2%) لم يوافقوا على ذلك .
- **العبارة الثالثة:** أن نسبة (44%) وافقوا على أنني راضٍ عن عملي وذلك لأن الجامعة تطبق إدارة المواهب، ونسبة (34%) وافقوا بشدة، والمحايدون يمثلون نسبة (18%)، وأن نسبة (4%) لم يوافقوا على ذلك .

- **العبارة الرابعة:** أن نسبة (40%) وافقوا على أن تبني إدارة المواهب بالجامعة يزيد من الفرص الوظيفية، ونسبة (30%) وافقوا بشدة، ونسبة (14%) لم يوافقوا على ذلك، والمحايدين يمثلون نسبة (14%)، ونسبة (2%) لم يوافقوا بشدة على ذلك .
 - **العبارة الخامسة:** أن نسبة (54%) وافقوا على تقديم الجامعة نظام تعويضات ومكافآت يناسبني، وأن نسبة (18%) وافقوا بشدة على ذلك، والمحايدين يمثلون نسبة (16%)، وأن نسبة (10%) لم يوافقوا، وأن نسبة (2%) لم يوافقوا بشدة على ذلك .
- وبما أن غالبية إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة يدل ذلك على إثبات صحة الفرضية .

جدول رقم (10): نتائج اختبار مربع كاي للفرضية الثالثة

العبارات	كاي 2	ق. الاحتمالية
الأولى	7.12	0.068
الثانية	37.2	0.000
الثالثة	18.64	0.000
الرابعة	22.4	0.000
الخامسة	40	0.000

يمكن تفسير الجدول كما يلي :

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 7.12 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.068 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 37.2 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 18.64 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 22.4 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .
5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 40 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

الخاتمة (النتائج والتوصيات)

أولاً: النتائج

- بناءً على التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى النتائج التالية:
1. **تعزيز الالتزام المعياري والمستمر:** تبين أن إدارة المواهب تعزز الالتزام المعياري والالتزام المستمر لدى المبحوثين، مما يؤدي مباشرة إلى زيادة رضا العاملين واستمراريتهم في العمل بالجامعة.
 2. **رفع الالتزام العاطفي:** تسهم استراتيجية إدارة المواهب بشكل كبير وذو دلالة إحصائية في رفع مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين، مما يعمق شعورهم بالانتماء والولاء للجامعة والاستعداد لبذل جهد إضافي.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يوصي الباحثون بالآتي:

1. تعزيز التواصل والتدريب المستمر: ضرورة استمرار الجامعة في تطوير برامج إدارة المواهب، والتركيز على قنوات التواصل الفعال والتدريب المستمر لبناء قدرات العاملين وتطوير مساراتهم الوظيفية.
2. توفير بيئة عمل مرنة وداعمة: العمل على إيجاد بيئة عمل محفزة ومرنة تساعد في خلق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للعاملين، مما يساهم في الحفاظ على المواهب وتقليل نية ترك العمل.

قائمة المراجع والمصادر

1. رضوان، محمود عبد الفتاح (2014م). إدارة المواهب في المنظمة. كتاب INC.
2. الشجيري، منى محمد إبراهيم (2021م). الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والالتزام التنظيمي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. العسال، مروة محمد رضا، وخطاب، عايذة (2016م). استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد 1، العدد 1، ص 113 - 136.
4. العنزي، سعد علي محمود، وآخرون (2011م). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 1، العدد 89، ص 99 - 101.
5. رشاقاي، برور عبد الخالق طاهر، وكولي، مهقان شريف (2022م). دور إدارة المواهب في تحقيق المكانة الاستراتيجية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زاخو، المجلد 3، العدد 10، ص 835 - 855.
6. عسبري، فاطمة يحيى سعيد، والغامدي، نورة غازي (2024م). [بحث منشور]. مجلة الفنون والأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جدة، العدد 110، ص 135 - 150.
7. اللوقان، محمد بن فهاد (2022م). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 2، العدد 185، ص 136 - 158.
8. العنزي، سعد علي محمود (2011م). أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 1، العدد 189، ص 255 - 289.
9. عبد الرحمن، نورة عبد الرحمن علي، وآخرون (2022م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لإدارة المواهب. مجلة الإدارة المالية والكمية، جامعة السويس، المجلد 2، العدد 1، ص 50 - 75.
10. حمادي، روى أحمد إبراهيم (2020م). دور استراتيجيات إدارة الموهبة في تحقيق التوافق الوظيفي. مجلة الريادة للمال والأعمال، جامعة تكريت، المجلد 2، العدد 1، ص 104 - 118.
11. السلمي، سارة عيد، والشماسي، أريج عبد الرحمن (2022م). دور إدارة المواهب في تعزيز التميز القيادي. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 7، العدد 14، ص 2666 - 2706.
12. الحصين، مارية عبد الله (2024م). استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية. مجلة بحوث كلية الآداب، جامعة المنوفية، المجلد 35، العدد 138، ص 3 - 35.
13. الحوشان، ممدوح بن محمد (2017م). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 7، ص 143 - 178.

14. رضوان، طارق رضوان محمد (2017م). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 1، العدد 1، ص ص. 68 - 105.
15. السكران، بدرية بنت عبد الله (2019م). فاعلية استراتيجية إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 15، ص ص. 28 - 50.
16. ابتسام، عاشوري (2017م). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، المجلد 1، العدد 6، ص ص. 63 - 75.
17. قعودة، نصر الدين، وسلامي، منيرة (2020م). أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة ورقلة، المجلد 4، العدد 1، ص ص. 42 - 54.
18. قرشي، محمد، وآخرون (2022م). أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة بسكرة، المجلد 7، العدد 1، ص ص. 567 - 592.
19. إسكندر، رجاء غالب، والزهاري، عمار (2018م). أثر تطبيق التسوق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة MTN اليمن. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد 24، العدد 4، ص ص. 75 - 86.
20. عبد المواجهة، مفيد عودة الله (2015م). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي المبيعات في شركة زين الأردنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 1، ص ص. 81 - 112.
21. الرشدي، بدر عوض لزام ضيف الله (2020م). واقع تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، المجلد 3، العدد 3، ص ص. 288 - 323.

الملاحق

ملحق رقم (1): استبانة الدراسة

أخي الفاضل / أختي الفاضلة تحية طيبة وبعد،،،

بين أيديكم استبانة مصممة لجمع البيانات الخاصة بدراسة تحت عنوان: "أثر استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الالتزام التنظيمي بجامعة شندي". يُرجى التكرم بالإجابة عن العبارات التالية بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيكم بدقة، علماً بأن كافة البيانات ستُحاط بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: المعلومات الشخصية والمهنية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يناسبك:

1. النوع:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

2. العمر:

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة
- ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة
- ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

- ☐ ثانوي
- ☐ جامعي
- ☐ فوق الجامعي

4. المسمى الوظيفي:

- ☐ عضو هيئة تدريس
- ☐ موظف
- ☐ عامل
- ☐ حرس جامعي

5. عدد سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
- ☐ 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: عبارات الاستبانة

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:

محور الفرضية الأولى: العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب والالتزام العاطفي

تعريف إجرائي (الالتزام العاطفي): هو ارتباط الموظف بالمنظمة عاطفياً وشعوره بالانتماء الحقيقي لها.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	ممارسة الجامعة لإدارة المواهب تشعرني بالانتماء لها.					

2	برامج إدارة المواهب بالجامعة تعزز من ولائي لها.				
3	الجامعة التي توفر فرصاً للتطوير والترقية تزيد من رغبتني في الاستمرار في العمل بها.				
4	أشعر بالتقدير والاحترام عندما تطبق الجامعة سياسات إدارة المواهب العادلة والشفافة.				
5	تطبيق إدارة المواهب يجعلني مستعداً لبذل جهد إضافي.				

محور الفرضية الثانية: العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب والالتزام المعياري
تعريف إجرائي (الالتزام المعياري): يعني الالتزام الأدبي والأخلاقي بالقيم، المعايير، والسياسات المشتركة في المنظمة.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	ممارسة الجامعة لإدارة المواهب يزيد من التزامي باللوائح والسياسات.					
2	استراتيجية إدارة المواهب تعزز لدي الشعور بالمسؤولية والالتزام بالقيم.					
3	الاهتمام بالمواهب وتطويرها يزيد من التزامي بالعدالة في العمل.					
4	ممارسات إدارة المواهب بالجامعة تساعد الآخرين في التعامل معي باحترام.					
5	التعامل بنزاهة يعزز تطبيق إدارة المواهب بالجامعة.					

محور الفرضية الثالثة: العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب والالتزام المستمر
تعريف إجرائي (الالتزام المستمر): هو رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل مع المنظمة مدفوعاً بحجم العوائد المحققة أو الناتجة عن الحاجة والضرورة.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تطبيق ممارسات إدارة المواهب يزيد من رغبتني في الاستمرار في العمل بالجامعة.					
2	استراتيجية إدارة المواهب بالجامعة تجعلني أشعر بأن العمل بها يستحق العناء.					
3	أنا راضٍ عن عملي وذلك لأن الجامعة تطبق إدارة المواهب.					
4	تبني إدارة المواهب بالجامعة يزيد من الفرص الوظيفية.					
5	تقدم الجامعة نظام تعويضات ومكافآت يناسبني.					