



# مجلة بحوث

## جامعة حلب في المناطق المحررة

المجلد الثالث - العدد الثاني

الجزء الثاني

1445 / 12 / 7 هـ - 2024 / 6 / 13 م

علمية - ربعية - محكمة

تصدر عن

جامعة حلب في المناطق المحررة





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الهيئة الاستشارية لمجلة جامعة حلب في المناطق المحررة

د. جلال الدين خانجي      أ.د. زكريا ظلام      أ.د. عبد الكريم بكار  
أ.د. إبراهيم أحمد الديبو      أ.د. أسامة اختيار      د. أسامة القاضي  
د. يحيى عبد الرحيم

هيئة تحرير مجلة جامعة حلب في المناطق المحررة

رئيس هيئة التحرير: أ.د. أحمد بكار

نائب رئيس هيئة التحرير: أ.د. عماد برق

أعضاء هيئة تحرير البحوث التطبيقية	أعضاء هيئة تحرير البحوث الإنسانية والاجتماعية
أ.د. عبد العزيز الدغيم	أ.د. عبد القادر الشيخ
أ.د. ياسين خليفة	د. جهاد حجازي
أ.د. جواد أبو حطب	د. ضياء الدين القاش
أ.د. عبد الله حمادة	د. سهام عبد العزيز
أ.د. محمد نهاد كردية	د. ماجد عليوي
د. ياسر اليوسف	د. أحمد العمر
د. كمال بكور	د. محمد الحمادي
د. مازن السعود	د. عدنان مامو
د. عمر طوقاج	د. عامر المصطفى
د. محمد المجبل	د. أحمد أسامة نجار
د. مالك السلیمان	
د. عبد القادر غزال	
د. مرهف العبد الله	

أمين المجلة: هاني الحافظ



## مجلة جامعة حلب في المناطق المحررة

مجلة علمية محكمة فصلية، تصدر باللغة العربية، تختص بنشر البحوث العلمية والدراسات الأكاديمية في مختلف التخصصات، تتوفر فيها شروط البحث العلمي في الإحاطة والاستقصاء ومنهج البحث العلمي وخطواته، وذلك على صعيدي العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الأساسية والتطبيقية.

### رؤية المجلة:

تتطلع المجلة إلى الريادة والتميز في نشر الأبحاث العلمية.

### رسالة المجلة:

الإسهام الفعّال في خدمة المجتمع من خلال نشر البحوث العلمية المحكمة وفق المعايير العلمية العالمية.

### أهداف المجلة:

- نشر العلم والمعرفة في مختلف التخصصات العلمية.
- توطيد الشراكات العلمية والفكرية بين جامعة حلب في المناطق المحررة ومؤسسات المجتمع المحلي والدولي.
- أن تكون المجلة مرجعاً علمياً للباحثين في مختلف العلوم.

الرقم المعياري الدولي للمجلة ISSN: **2957-8108**

البريد الإلكتروني: [journal@uoaleppo.net](mailto:journal@uoaleppo.net)

الموقع الإلكتروني للمجلة: [www.journal.uoaleppo.net](http://www.journal.uoaleppo.net)





## معايير النشر في المجلة:

- ١- تنشر المجلة الأبحاث والدراسات الأكاديمية في مختلف التخصصات العلمية باللغة العربية.
- ٢- تنشر المجلة البحوث التي تتوفر فيها الأصالة والابتكار، واتباع المنهجية السليمة، والتوثيق العلمي مع سلامة الفكر واللغة والأسلوب.
- ٣- تشترط المجلة أن يكون البحث أصيلاً وغير منشور أو مقدم لأي مجلة أخرى أو موقع آخر.
- ٤- يترجم عنوان البحث واسم الباحث والمشاركين أو المشرفين إن وجدوا إلى اللغتين التركية والإنكليزية.
- ٥- يرفق بالبحث ملخص عنه باللغات الثلاث العربية والإنكليزية والتركية على ألا يتجاوز ٢٠٠-٢٥٠ كلمة، وبخمس كلمات مفتاحية مترجمة.
- ٦- يلتزم الباحث بتوثيق المراجع والمصادر وفقاً لنظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7).
- ٧- يلتزم الباحث بألا يزيد البحث على ٢٠ صفحة.
- ٨- ترسل البحوث المقدمة لمحكمين متخصصين، ممن يشهد لهم بالنزاهة والكفاءة العلمية في تقييم الأبحاث، ويتم هذا بطريقة سرية، ويعرض البحث على محكم ثالث في حال رفضه أحد المحكمين.
- ٩- يلتزم الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة خلال ١٥ يوماً.
- ١٠- يبلغ الباحث بقبول النشر أو الاعتذار عنه، ولا يعاد البحث إلى صاحبه إذا لم يقبل، ولا تقدم أسباب رفضه إلى الباحث.
- ١١- يحصل الباحث على وثيقة نشر تؤكد قبول بحثه للنشر بعد موافقة المحكمين عليه.
- ١٢- تعبر الأبحاث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها، لا عن رأي المجلة، ولا تكون هيئة تحرير المجلة مسؤولة عنها.

## جدول المحتوى

- ٩ ..... أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات .....  
أ. فايز رشيد د. محمود عريض د. حسام خديجة
- ٤١ ..... أخطاء زمن الفعل في الكتابات الامتحانية لدى طلاب اللغة الإنكليزية السوريين .....  
أ. غياث الشيخ إبراهيم د. عبد الحميد معيكل
- ٦٩ ..... الاستدلال بالمقاصد الشرعية في الثورة السورية .....  
أ. عبد الرحمن اليوسف د. محمد راشد العمر
- ٩٥ ..... الغزو السوفيتي لأفغانستان وأثره في التدخل الأمريكي المباشر في الخليج العربي .....  
أ. أحمد ازعيتز د. سهام هنداوي
- ١١٩ ..... القسم في مقام التبرئة .....  
أ. جابر فرحان السلامة د. ضياء الدين عبد الغني القالاش
- ١٤٥ ..... سلاح الغوصة ودور السلطان عبد الحميد الثاني في إدخالها إلى البحرية العثمانية .....  
أ. حسام عبد المنعم الشحاد د. سهام محمد هنداوي د. عدنان مامو
- ١٦١ ..... تَكَرُّرُ المَعْرِفَةِ فِي دِيوانِ (الأَعشى الكَبيرِ) .....  
أ. عدنان محمد الغزء د. ضياء الدين عبد الغني القالاش
- دراسة استقصائية لطرق التجزئة العميقة الخاضعة وغير الخاضعة للإشراف المستخدمة في استرجاع الصور  
من قاعدة بيانات ضخمة .....  
١٩٧ .....  
أ. صهيب بكور د. محمود موسى د. عبد الحافظ عبد الحافظ
- دراسة خصائص المياه الجوفية وصلاحيتها للاستخدامات المنزلية والزراعية لعينة مختارة من الآبار في  
شمال محافظة حلب .....  
٢٣٣ .....  
أ. علي شوبك د. بدر الدين الدخيل
- دور إدارة المواهب في الصحة التنظيمية لدى العاملين في جامعات الشمال السوري .....  
٢٦٩ .....  
أ. حسام إبراهيم د. محمود عريض د. عمر درة
- مبدأ "المعاملة بالمثل" ومدى تطبيقه في الحالة السورية .....  
٣١٥ .....  
أ. أيمن أحمد البيوش د. عبد الرحمن عزيزي
- علاقة الاغتراب النفسي بمعنى الحياة لدى عينة من طلاب كلية التربية في جامعة إدلب .....  
٣٤٥ .....  
أ. باسم يوسف د. عبد الحي المحمود



دور إدارة المواهب في الصحة التنظيمية لدى العاملين  
في جامعات الشمال السوري

إعداد

أ. حسام إبراهيم      د. محمود عريض      د. عمر درة

## ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ) في الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) في جامعات الشمال السوري من وجهة نظر العاملين (أعضاء الهيئة التدريسية، الموظفين الإداريين). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (272) من العاملين في أربع جامعات في الشمال السوري (حلب، إدلب، الشمال، الدولية للعلوم والنهضة)، وتم تحليل البيانات باستخدام المعادلة الهيكلية عن طريق برنامج AMOS، وأظهرت نتائج الدراسة مستوى تطبيق متوسط لإدارة المواهب، ومرتفع للصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري، وتوصلت نتائج الدراسة أيضاً إلى عدم وجود أثر معنوي لبعد استقطاب المواهب في جميع أبعاد الصحة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود أثر معنوي لبعد تنمية المواهب في جميع أبعاد الصحة التنظيمية، ووجود أثر لبعد الاحتفاظ ببعد واحد من أبعاد الصحة التنظيمية وهو الاتصالات، وعدم وجود أثر لبعد الاحتفاظ ببعد الصحة التنظيمية (الأخلاقيات والإبداع).

**كلمات مفتاحية:** إدارة المواهب، الصحة التنظيمية، أبعاد إدارة المواهب، أبعاد الصحة التنظيمية، جامعات الشمال السوري.



## The Role of Talent Management in Organizational Health among Staff in the Universities of the North of Syria.

Prepared by:

Mr. Hossam Ibrahim    Dr. Mahmoud Eid    Dr. Omar Durra

### Abstract:

This study aimed to identify the role of talent management in its dimension's (recruitment, development, retention) in Promoting Organizational Health in its dimensions (communication, ethics, creativity) in the universities of NW Syria from the perspective of that universities' staff (faculty members and administrative staff). the researchers adopted the descriptive-analytical approach. A sample of 272 staff members was selected from four universities in NW Syria (Aleppo, Idleb, AL Shamal, International of Science and Renaissance) , and data was analyzed through structural equation modelling using the Amos software. The results showed a medium level of practice of talent management, and a high level of organizational health in the universities of NW Syria. The results of the study also found that there is no significant effect of the talent recruitment dimension in all dimensions of organizational health, The results of the study also showed a significant effect of the dimension of talent development in all dimensions of organizational health, as well as an effect of the dimension of retention one dimension of organizational health, which is communication, Also, the results showed that there is a significant effect of the dimension of retention the two dimensions of organizational health (ethics and creativity).

**Keywords:** Talent Management, Organizational health, Dimensions of talent management, dimensions of organizational health, Universities of NW Syria.

## Suriye'nin Kuzeyindeki Üniversitelerde Personel Arasında Örgütsel Sağlıkta Yetenek Yönetiminin Rolü.

Hazırlayanlar:

Mr. Hossam İbrahim Dr. Mahmud Bayram Dr. Ömer Durra

### Özet:

Bu çalışma, KB Suriye üniversitelerinde Örgüt Sağlığının Teşvik Edilmesinde kendi boyutunda (işe alma, geliştirme, elde tutma) yetenek yönetiminin rolünü bu üniversitelerin personeli perspektifinden belirlemeyi amaçlamıştır. (öğretim üyeleri ve idari personel). araştırmacılar betimsel–analitik yaklaşımı benimsediler. Kuzeybatı Suriye'deki dört üniversiteden (Halep, İdlib, AL Shamal, Uluslararası Bilim ve Rönesans 272 personelden oluşan bir örneklem seçilmiş ve veriler Amos yazılımı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi yoluyla analiz edilmiştir. Sonuçlar orta düzeyde bir uygulama göstermiştir. KB Suriye'deki üniversitelerde yetenek yönetimi ve yüksek düzeyde örgütsel sağlık. Örgüt sağlığının tüm boyutlarında yetenek geliştirme boyutunun anlamlı bir etkisi olduğu gibi, örgüt sağlığının bir boyutu olan iletişimin elde tutma boyutunun da etkisi olduğu, ayrıca boyut boyutunun anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Örgütsel sağlığın iki boyutunu (etik ve yaratıcılık) elde tutma.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek Yönetimi, Örgütsel sağlık, Yetenek yönetiminin boyutları, örgütsel sağlığın boyutları, KB Suriye Üniversiteleri.

## ١. مقدمة الدراسة:

تعدُّ إدارة المواهب نظاماً متكاملًا تبدأ من تحديد احتياجات المنظمة من المواهب البشرية ومقارنتها مع المواهب المتوفرة، وتحديد الفجوة للعمل على سدها من خلال استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة من خارج المنظمة، إضافةً إلى وضع الاستراتيجيات المطلوبة للحفاظ على المواهب المتوفرة لديها، وأيضاً وضع الاستراتيجيات اللازمة لتنميتها (Annakis et al., 2014). خلال الفترة الحالية مع التطورات والتغيرات المتسارعة أضحت الموارد البشرية الموهوب ميزة ومصدر قوة داخلياً للمنظمة من خلال سعيه المستمر في إيجاد طرق وأساليب عمل جديدة تسهم في تطور المنظمة وتميزها، وأيضاً مصدر قوة خارجياً يعكس صورة المنظمة القوية القادرة على الاستمرار والمنافسة، كل ذلك دفع المنظمات إلى الاهتمام أكثر في إدارة المواهب كأحد أهم عوامل النجاح (شرف والمطيري، ٢٠١٨).

ولما كان جزء كبير من وقت الأفراد يتم قضاءه في المنظمة كان من الضروري أن تكون بيئة العمل فيه آمنة وصحية، وهذا بدوره أيضاً يجعل المنظمة مصدر استقطاب وجذب للموارد البشرية الموهوبة، كل ذلك دفع بالمنظمات المعاصرة والتي تسعى إلى درجات عالية من الجودة والمنافسة إلى تبني مفهوم الصحة التنظيمية كمدخل من أجل تهيئة المناخ التنظيمي المناسب (خلف، ٢٠٢٠).

في ظل التغيرات العالمية أضحت لزاماً على المنظمات المعاصرة وخاصة الجامعات أن تدير نفسها بأسلوب إداري يمكنها من مواجهة واقعها المثقل بكثير من التحديات والمشاكل وينقلها لمراحل متقدمة تحقق من خلالها أهدافها ورؤيتها التي تسعى إليها، وهذا يتطلب الاستثمار في الموارد البشرية بأعلى مراحلها الأمر الذي يتطلب من الجامعات التركيز على إدارة المواهب والاحتفاظ بالمواهب التي تمتلكها (الخطيب، ٢٠٢٠)، وتحاول الدراسة الحالية التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب البشرية في جامعات الشمال السوري وأثرها في تعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها.

## ٢. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تركز إدارة الموارد البشرية في غالبية المنظمات على قياس فجوة الأداء وتعمل على معالجتها من خلال برامج التدريب والتطوير، حيث إن استمرار هذه الفجوة يمثل تهديداً على الأداء المستهدف، أي أنها تركز على إدارة التهديدات وتتجاهل إدارة الفرص التي قد تحتاج إلى جهد وكلفة أقل لتحقيق التميز والنجاح، وتعد إدارة المواهب من الفرص المهمة التي يتوجب على المنظمة الاستفادة منها واستغلالها (الدولة وأبو جراح، ٢٠١٥). إن الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات المعاصرة بالموارد

البشري كونه مورداً فريداً يؤثر على الأداء دفعها إلى زيادة جهودها في تحليل جوانبها البيئية والتنظيمية، وكذلك الجوانب السلوكية لمواردها البشرية وذلك بهدف التعرف على التأثير المتبادل بينهما (الأكليبي، ٢٠٢١)، ومن هنا تبرز أهمية الصحة التنظيمية للمنظمة من خلال المساهمة في تحقيق التوازن بين مختلف الأنظمة الفرعية للمنظمة وأهدافها، وكذلك تعكس الصورة الإيجابية للمنظمة وتساعد على استغلال مواردها المتاحة وتحقيق أعلى درجات المنافسة.

تكافح الجامعات العاملة في الشمال السوريّ مع وسائل البقاء في ظل الاضطرابات والتغيرات المستمرة لجعل بيئتها مناسبة للتعليم والتعلم والإبداع. وبالرغم من ذلك لا تزال هناك مجموعة من التحديات تعيق الوصول لصحة تنظيمية مثالية. على سبيل المثال التغيرات المستمرة في بيئة عملها وتضارب أهداف أصحاب المصلحة فيها وضعف إمكانياتها المالية وما شابه. وهذا يعني أن التحديات المرتبطة ببيئة عملها الصحية لم يتم تشخيصها بعد أو لم يتم فهمها بصورة جيدة، وإن تم فهمها فلم يتم وضع مبادرات الصحة التنظيمية بعد، وبما أن الممارسات المهنية تعتمد في العموم على الموارد البشرية التي تنفذ الأنشطة والبرامج في المؤسسات، فهذا ما جعلهم الأساس في نجاح الأساليب الإدارية المعاصرة عموماً والصحة التنظيمية على وجه الخصوص كأحد تلك الأساليب، انطلاقاً من أن المورد البشري في أي مؤسسة هو المورد الرئيس لنجاحها.

ويبدو أن جامعات الشمال السوريّ تفتقر إلى الاهتمام الكافي والحافز للاستفادة من الصحة التنظيمية، بالرغم من أنه من المفترض أن تعتمد على موظفين موهوبين لبدء استراتيجيات لتحقيق الصحة التنظيمية المثالية، ومن خلال استعراض المعالم الأساسية لمشكلة الدراسة يبرز التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة وهو: هل لإدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، التنمية، الاحتفاظ) دور في تعزيز الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوريّ؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن إثارة مجموعة من التساؤلات:

١. هل هناك دورٌ لاستقطاب المواهب في الاتصالات لدى العاملين في جامعات الشمال السوريّ؟
٢. هل هناك دورٌ لاستقطاب المواهب في الأخلاقيات لدى العاملين في جامعات الشمال السوريّ؟
٣. هل هناك دورٌ لاستقطاب المواهب في الإبداع لدى العاملين في جامعات الشمال السوريّ؟
٤. هل هناك دورٌ لتنمية المواهب في الاتصالات لدى العاملين في جامعات الشمال السوريّ؟
٥. هل هناك دورٌ لتنمية المواهب في الأخلاقيات لدى العاملين في جامعات الشمال السوريّ؟



٦. هل هناك دورٌ لتنمية المواهب في الإبداع لدى العاملين في جامعات الشمال السوريّ؟
  ٧. هل هناك دورٌ للاحتفاظ بالمواهب في الاتصالات لدى العاملين في جامعات الشمال السوريّ؟
  ٨. هل هناك دورٌ للاحتفاظ بالمواهب في الأخلاقيات لدى العاملين في جامعات الشمال السوريّ؟
  ٩. هل هناك دورٌ للاحتفاظ بالمواهب في الإبداع لدى العاملين في جامعات الشمال السوريّ؟
٣. أهمية الدراسة:

١. بالرغم من الاعتراف بأهمية إدارة المواهب ودورها في عديد من المخرجات التنظيمية مثل الالتزام والإبداع التنظيمي، والتميز التنظيمي، والتمكين الإداري وغيرها إلا أنه يوجد قصور في الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المواهب وعلاقتها بالصحة التنظيمية (في حدود اطلاع الباحثين)، ما يشير إلى وجود فجوة بحثية تشير إلى أهمية استكمال الجهود البحثية في هذا المجال.

٢. تساعد هذه الدراسة في تقديم توصيات لمتخذي القرارات في جامعات الشمال السوريّ محل الدراسة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته إدارةً جيدةً، بصورة تشكل دليلاً إرشادياً تستند إليه تلك الجامعات من أجل التحسين والتطوير المستمر لمواردها البشرية بالصورة التي تنعكس إيجاباً على أداء تلك الجامعات ومخرجاتها.

٣. المساهمة في تعريف أصحاب القرار في جامعات الشمال السوريّ على مستوى توفر أبعاد الصحة التنظيمية (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع)، وتقديم المقترحات لتحسين تلك الأبعاد للوصول إلى صحة تنظيمية مثالية ملائمة لتعزيز عمل الموارد البشرية في جامعات الشمال السوريّ.

٤. أهداف الدراسة:

١. التعرف على دور إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع).

٢. التعرف على مستوى ممارسة إدارة المواهب في جامعات الشمال السوريّ.

٣. التعرف على مستوى توفر الصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوريّ.

٥. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ لإدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوريّ.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في الاتصالات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوريّ.

H2: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في الأخلاقيات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوريّ.

H3: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب المواهب في الإبداع من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوريّ.

H4: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية المواهب في الاتصالات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوريّ.

H5: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية المواهب في الأخلاقيات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوريّ.

H6: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية المواهب في الإبداع من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوريّ.

H7: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب في الاتصالات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوريّ.

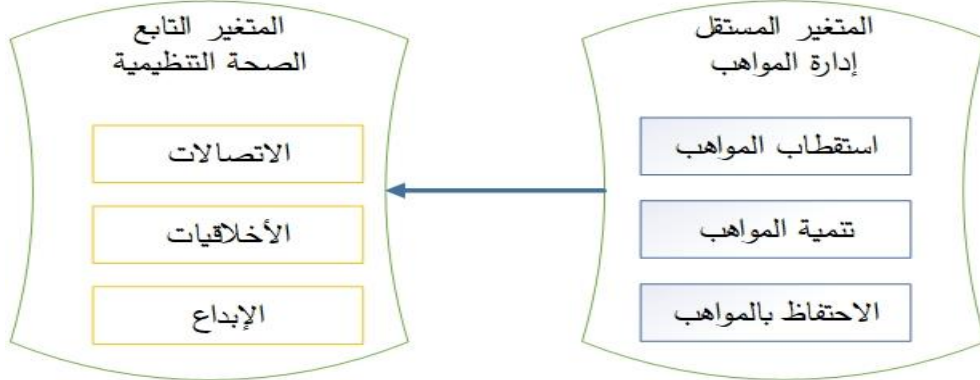
H8: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب في الأخلاقيات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوريّ.

H9: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالمواهب في الإبداع من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوريّ.

## ٦. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (١):

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

## ٧. مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بصفة عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري في أربع جامعات في الشمال السوري والتي تعاونت مع الباحثين، وهي: جامعة إدلب وجامعة حلب وجامعة الشمال والجامعة الدولية للعلوم والنهضة، وتم تحديد حجم العينة وفق جدول Krejci and Morgan حيث بلغت عينة الدراسة ٢٧١، وكانت الاستبانة الصالحة للتحليل ٢٦٨. وتم التواصل مع إدارات الجامعات المذكورة ليتم توزيع أداة الدراسة على غرف التواصل الرسمية للجامعات<sup>٢٣</sup>. ويوضح الجدول رقم (١) الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمستجوبين، ويظهر الجدول أن الغالبية كانوا من الذكور ٧٦.٩٪، والغالبية العظمى كانوا متزوجين ٩٤.٨٪، وكان نصف العينة تقريباً من الشباب، حيث شكلت الفئة من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ نسبة ٤٢.٥٪، ونسبة ٦٢.٧ لديهم خبرة أكثر من ٤ سنوات، في حين شكلت نسبة من كان لديه دكتوراه وماجستير ٥٠٪ تقريباً.

<sup>٢٣</sup> ملاحظة قام الباحثون بقلب رابط الاستبانة فور الحصول على العدد الكافي من الاستبيانات.

### الجدول رقم (١)

#### الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	نكر	206	76.9
	أنثى	62	23.1
الحالة الاجتماعية	عازب	14	5.2
	متزوج	254	94.8
الفئة العمرية	أقل من ٣٠	33	12.3
	من ٣٠ - أقل من ٤٠	114	42.5
	من ٤٠ - أقل من ٥٠	84	31.3
	50 عاماً فما فوق	37	13.8
المستوى التعليمي	معهد	54	20.1
	جامعة	81	30.2
	ماجستير	73	27.2
	دكتوراه	60	22.4
الوظيفة	موظف إداري	116	43.3
	عضو هيئة تعليمية	113	42.2
	عضو هيئة وموظف	39	14.6
سنوات الخبرة	أقل من ٢ سنتين	51	19
	من ٢ إلى ٤ سنوات	49	18.3
	٤ سنوات فأكثر	168	62.7

#### ٨. أداة الدراسة:

تم اعتماد أداة الدراسة بعد الرجوع للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام : القسم الأول مخصص لقياس بعض المتغيرات الوظيفية والديموغرافية (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الجامعة)، القسم الثاني مخصص لقياس أبعاد إدارة المواهب استناداً إلى مقياس (أبو دولة والجراح، ٢٠١٥) والمكون من (٢٧) عبارة، ٨ عبارات لبعث استقطاب المواهب، و ٩ عبارات لبعث تنمية المواهب، و ١٠ عبارات لبعث الاحتفاظ بالمواهب، القسم الثالث مخصص لقياس الصحة التنظيمية

بالاستناد إلى مقياس (الحسين، ٢٠١٨)، والمكون من (١٣) عبارة ( ٤ لبعده الاتصالات، ٥ لبعده الأخلاقيات، ٤ لبعده الإبداع).

#### ٩. أساليب تحليل بيانات الدراسة:

اعتمد الباحثون على حزمة البرامج الإحصائية SPSS.v25 و AMOS v24، وعلى مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافه على النحو الآتي: الاختبارات الوصفية Descriptive؛ اختبار ثبات المقاييس Reliability؛ التحليل العاملي الاستكشافي Confirmatory Factor Analysis (CFA)؛ التحليل العاملي التوكيدي Explore Factor Analysis (EFA)؛ المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (S E M).

#### ١٠. الدراسات السابقة:

أشارت عديد من الدراسات السابقة إلى أنّ إدارة المواهب بأبعادها المختلفة لها تأثير إيجابي ومعنوي على عديد من المخرجات التنظيمية مثل الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والسمعة التنظيمية وجودة الخدمة، حيث توصلت دراسة قريشي وآخرين (٢٠٢٢) إلى أن مستوى توفر إدارة المواهب في جامعة بسكرة الجزائرية جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر معنوي لإدارة المواهب في الالتزام التنظيمي. وفي ذات السياق أكدت دراسة المغيرية وآخرين (٢٠٢٢) أن مستوى إدارة المواهب لدى الإداريين في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لإدارة المواهب تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، والمسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لإدارة المواهب تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وبينت نتائج دراسة (الخطيب، ٢٠٢٠) أنّ درجات تقدير العاملين لدى جامعة فلسطين في قطاع غزة لممارسات إدارة المواهب البشرية جاءت بدرجة مرتفعة، وأكدت وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب البشرية وتحقيق الجودة الشاملة. وفي هذا الاتجاه أشارت دراسة أبو دولة والجراح (٢٠١٥) إلى أن الجامعات الأردنية الرسمية تطبق استراتيجيات إدارة المواهب بدرجة متوسطة، وأكدت الدراسة أيضاً وجود أثر معنوي لمستوى تطبيق إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

وهدف دراسة (Erasmus et al, 2017) إلى قياس واقع تطبيق إدارة المواهب في مؤسسات

التعليم العالي عن بعد في جنوب أفريقيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التعليمية تتبنى استراتيجية إدارة المواهب إلا أنها لا تطبق المفاهيم الرئيسة لها بالشكل الصحيح من استقطاب المواهب والحفاظ عليهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، إضافة إلى عدم وجود تكامل وارتباط بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات وهذا ينعكس بدوره سلباً على استراتيجية إدارة المواهب باعتبارها ترتبط ارتباطاً كلياً في سياسات ومنهجيات إدارة الموارد البشرية.

وأظهرت دراسة الشمري وغالب (٢٠١٥) انخفاض مستوى تطبيق إدارة المواهب في رئاسة جامعة بغداد، ووجود ارتباط بين إدارة المواهب وجودة الخدمات المقدمة. وأكدت دراسة Annakis et al, (2014) أن النموذج الشامل الذي يشمل على دورة حياة كاملة لإدارة المواهب يتمثل في التعيين والاختيار واستخدام منهجية بمقاييس متعددة دقيقة، وأن تجاهل الجامعة لإدارة المواهب يؤدي إلى عديد من المشكلات من حيث ارتفاع معدل الدوران وضعف الروح المعنوية، والتكاليف المرتبطة بها، وضعف استراتيجيات خدمة العملاء التي تؤثر على سمعة الجامعة.

وتوصلت نتائج دراسة العمري والغويرن (٢٠٢٠) إلى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للحرية الأكاديمية ومستوى الصحة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وبينت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية ومستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الكلية). وفي ذات السياق توصلت دراسة دراوشة (٢٠١٩) إلى أن مستوى الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي جاء بدرجة متوسطة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وأكدت الدراسة أيضاً على وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي. وبينت دراسة الحربي (٢٠١٩) أن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الصحة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس تتمثل في المعوقات الإدارية والبشرية والتقنية والمالية.

أسهمت الدراسات السابقة في إلقاء الضوء على آخر المستجدات العلمية والبحثية في مجال الدراسة، وبلورة مشكلة الدراسة وتطوير وبناء الإطار النظري لها، وتكوين تصور واضح عن متغيرات الدراسة (إدارة المواهب، الصحة التنظيمية) بأبعادها وخصائصها المختلفة، وأسهمت الدراسات السابقة أيضاً في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، والمساعدة في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، والتعرف على بعض التطبيقات الميدانية والاستفادة منها وتحديد الأساليب الإحصائية

المناسبة للدراسة. وبناءً على ما سبق سيتناول الباحث في الدراسة الحالية بيان وتوضيح دور إدارة المواهب في تعزيز الصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري.

## ١.١ الإطار النظري للبحث:

### ١.١.١ مفهوم إدارة المواهب:

تعدُّ إدارة المواهب قضيةً استراتيجيةً رئيسةً في المنظمات، ويعود ذلك إلى أن المنظمات التي تفشل في إعادة تحديد قيمة موظفيها، تعاني دائماً من صعوبات في جذب أفضل المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها. وعرف (Galmai, 2019) إدارة المواهب بأنها الأنشطة والعمليات التي تتضمن تحديداً منهجياً للمناصب الرئيسية التي تعمل على تطوير مجموعة المواهب من شاغلي الوظائف ذوي الإمكانيات العالية والأداء العالي لملء هذه الأدوار، وتطوير بنية موارد بشرية متميزة لتسهيل ملء هذه الوظائف بشاغلي الوظائف الأكفاء وضمان استمرار التزامهم بالمنظمة. وعرف Annakis et al (2014) إدارة المواهب بأنها عملية تطوير ودمج موارد بشرية جديدة، وتطوير الموارد البشرية الحالية والاحتفاظ بهم، وجذب موارد بشرية ماهرة للعمل.

وأشار الجاسر (٢٠٢٢) إلى إدارة المواهب بأنها عملية مخططة ومنظمة تبنى على اختيار وتخطيط واستقطاب الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة داخل الجامعة، وتنمية وتطوير مواهبهم والاحتفاظ بهم، بما يحقق أهداف الجامعة وبناء ميزة تنافسية لها. وفي ذات السياق عرفها المغيرية والعمرى (٢٠٢٢) بأنها نشاط إداري من أنشطة المستويات الإدارية العليا في الجامعات، يهدف إلى امتلاك الموارد البشرية الموهوبة التي تتمتع بمهارات عالية تدفع في تحقيق رسالة الجامعة وتعزز قدرتها التنافسية.

وذكر (Bradley, 2016) أن إدارة المواهب نظام تنظيمي يتضمن تحديد المناصب الوظيفية الرئيسية التي تشكل قيمة مضافة للمنظمة، ويطور مجموعة المواهب من الموارد البشرية ذوي الإمكانيات العالية والأداء العالي لشغل هذه المناصب، وكذلك يطور أنظمة الموارد البشرية لتسهيل المواءمة بين الموارد البشرية الموهوبة والمناصب الرئيسية والاستراتيجية التنظيمية للمنظمة. وعرفت حفيظ (٢٠١٩) إدارة المواهب بأنها تحقيق التكامل ما بين جميع الأنشطة التي تعتمد عليها المنظمة بهدف استقطاب موارد بشرية تمتلك مهارات عالية ومعارف متميزة للعمل داخل المنظمة.

وعدَّ صالحى (٢٠٢٠) إدارة المواهب فكراً منبثقاً عن إدارة الموارد البشرية، ومنهجاً شاملاً يهدف إلى الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري للمنظمة، وهذا بدوره يُمكن المنظمة من تحقيق نتائجها

المرجوة قصيرة وطويلة الأمد من خلال بناء ثقافة اندماج وقدرة وكفاءة عبر تكامل عمليات الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالموهوبين وتوجيههم والاستفادة منهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

ويمكن أن نشير إلى أن إدارة المواهب من المصطلحات الإدارية الحديثة ومنتفق مع الجانب الذي ذكره Lewis and Heckman الذي عدّ إدارة المواهب مزيجاً من نماذج ممارسات الموارد البشرية ونشاطاتها وخصائصها وهذا الجانب يتطلب أن تعمل الموارد البشرية بنحو أكثر كفاءة وفاعلية، ويمكن صياغة تعريف لإدارة المواهب على أنها الإدارة المختصة بتنظيم الموارد البشرية من خلال (قواعد البيانات وتحليل وتوصيف العمل)، ورعاية شؤون الموارد البشرية من خلال (السياسات والإجراءات والنماذج، ونظام التعويضات والحوافز، ونشر الثقافة والوعي)، وإمداد المنظمة بالموارد البشرية التي تمتلك الموهبة من خلال رفع سوية الاختيار والتعيين، والعمل على تطويرها عن طريق التدريب المستمر، والحفاظ عليها، واستثمار المواهب من خلال الإيفاد العلمي وتزويد المنظمة بالتقنيات والبرامج الحديثة.

## ١١.٢. أهمية إدارة المواهب:

عدّ (Hughes and Rog, 2008) إدارة المواهب مهمة لسببين أساسيين الأول هو أن الإدارة الفعالة للمواهب تضمن أن المنظمات يمكنها اكتساب المواهب الأساسية والاحتفاظ بها بنجاح، والثاني يتعلق بمدى مشاركة الموارد البشرية، وأن معالجة هاتين المسألتين على نحو فعال يعدّ عاملاً أساسياً للنجاح التنظيمي. وأشارت عمراوي وآخرون (٢٠١٨) إلى أن أهمية إدارة المواهب تكمن في دورها في تحقيق النمو الدائم للمنظمة في مجال المعرفة والإبداع، فضلاً عن تحقيق المرونة للمنظمة من خلال أداء البرامج التدريبية. وتكمن أهمية إدارة المواهب في تحقيق التوافق بين التوجهات التنظيمية والأدوار التي تؤديها الموارد البشرية، وتعزيز جهود فرق العمل وتحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها المنظمة.

وأضافت البطران (٢٠٢٠) أن أهمية إدارة المواهب تكمن في التركيز على المناصب الوظيفية ذات الأهمية الاستراتيجية، وتحديد أسماء البلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة، لتكوين فريق من المواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة، وتقادي اضطراب العمل بسبب الاستقالة المفاجئة لشاغلي المناصب الحرجة، والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة، وضمان تدفق المواهب، ومساعدة الموارد البشرية على تخطيط مساراتهم الوظيفية.



إن امتلاك المنظمة لموارد بشرية موهوبة يمنحها فرصة أكبر في تحسين جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها، وتشكيل قاعدة من الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة والقادرة على الإبداع والابتكار بما يحقق استراتيجية المنظمة (الحيارى، ٢٠١٩).

ويمكن أن نشير إلى أن أهمية إدارة المواهب تأتي من أهمية المورد البشري والذي يعدّ الحجر والركيزة الأساسية لتقدم المنظمة ونموها واستمراريتها، وكذلك من خلال ارتباطها الوثيق بالأداء فكلما ارتفع أداء الموارد البشرية ارتفع أداء المنظمة، وتبرز أهمية إدارة المواهب أيضاً من خلال الحفاظ على المواهب حيث إن عملية استبدال الموهبة في حال تخليها عن العمل في المنظمة يترتب عليه عديد من الأمور المهمة، ومنها التكلفة المالية وكذلك صعوبة إيجاد البديل الذي يحقق العائد المطلوب، إضافةً إلى احتمالية عدم اندماج المورد البشري الجديد مع البيئة التنظيمية للمنظمة.

### ١١.٣. أبعاد إدارة المواهب:

لاحظ الباحث عدم اتفاق الباحثين على تسمية أبعاد إدارة المواهب وعددها، ولغرض هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على أبعاد (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) لمناسبتها لأهداف الدراسة، والتي قد تمثل الممارسات الجوهرية لإدارة المواهب لملاءمتها لطبيعة الدراسة ومجتمعها المتمثل بالجامعات العاملة في الشمال السوري، وسيتم استعراض هذه الأبعاد كمتغيرات مستقلة، للوقوف على مستويات تطبيقها في جامعات الشمال السوري وكذلك علاقتها بالصحة التنظيمية في تلك الجامعات.

### ١١.٣.١. استقطاب المواهب:

عدّ (Mensah, 2015) عملية الاستقطاب أول خطوة في تفعيل إدارة المواهب وأطلق عليها أيضاً مسمى (ال جذب أو التجنيد). وعرف أبو علبة (٢٠١٨) الاستقطاب بأنه العملية التي يتم من خلالها الدراسة عن الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة وجذبها لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. وعرف السليحات (٢٠٢٢) استقطاب المواهب بأنها وظيفة إدارية يتم من خلالها تزويد المنظمة بالموارد البشرية التي تحقق الأهداف المطلوبة. وعدّ المغيرية والعمرى (٢٠٢٢) استقطاب المواهب مدخلاً استراتيجياً للموارد البشرية يعتمد على تحديد الموارد البشرية الموهوبة واستقطابها من سوق العمل، ودمجها مع المواهب التي تمتلكها المنظمة وذلك لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.

وأكد (Armstrong and Taylor, 2014) على ثلاث خطوات عند التخطيط لاستقطاب المترشحين الخطوة الأولى: تحليل نقاط القوة والضعف للتوظيف من أجل تطوير الموظف، الخطوة الثانية: تحليل المتطلبات من أجل تحديد نوعية الموارد البشرية المطلوبة للعمل، الخطوة الثالثة: تحديد المصادر المحتملة للمرشحين من الموارد البشرية، ويمكن أن تكون المصادر إما داخلية وإما خارجية، بالنسبة للمصادر الداخلية في حالة امتلاك الموارد البشرية الداخليين للمعارف اللازمة لهم لأداء مهامهم بتميز، أما بالنسبة للمصادر الخارجية فيمكن أن تتجه المنظمة إليها في حالة الرغبة في تجديد الثقافة الخاصة بالمنظمة أو في حالة إحداث تغييرات جذرية فيها. ومن أهم العوامل الجاذبة للمواهب داخل المنظمة: توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء، وتوفير فرص للتدريب داخل المنظمة وخارجها، وتوفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التعاقب الوظيفي، وتوفير الحوافز المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والصحية للموهوبين داخل المنظمة، واسم ومكانة وسمعة للمنظمة، وبيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع وتمكين الموارد البشرية من خلال منحهم الثقة ومشاركتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات (الفرجاني، ٢٠١٨). إن تحقيق الاستقطاب يأتي من تحسين بيئة العمل وجعلها بيئة مميزة وشيقة والتواصل المستمر مع الموارد البشرية في مناخ عائلي، إضافة إلى توفير فرص التطور والترقية الذي يحقق طموحاتهم مع توفير الحافز المناسب من أجل تفعيل عملية الاستقطاب وإنجاحها (Hartmann et al, 2010)

### ١١.٣.٢. تنمية المواهب:

تشمل تنمية المواهب تطوير المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموارد البشرية الموهوبة وذلك من خلال: تشجيعهم على القيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات جديدة والذي بدوره يتيح لهم فرصة التعلم وينمي لديهم المهارات القيادية وإدارة الوقت وحل المشكلات، وتوفير فرص المشاركة بالبرامج التدريبية، وتوفير التوجيه والإرشاد الذي يسهم في تعليم الموهوبين الجدد ثقافة المنظمة وكذلك يعزز من أداء وإنتاجية المنظمة، وتوفير فرص النمو والتطوير وفقاً للمهارات التي تحتاج للتنمية (الفرجاني، ٢٠١٨). وأشار المغيرة والعمرى (٢٠٢٢) إلى تنمية المواهب بأنها المجهود الذي تبذره المنظمة من أجل تزويد مواردها البشرية بالقدرات والمهارات التي تحتاج إليها في المستقبل بالصورة التي تجعلهم أكثر تأهيلاً وجاهزية للعمل في الأجل الطويل. وفي ذات السياق عدّ (Shet, 2020) تنمية المواهب عملية يتم من خلالها الارتقاء بمهارات وسلوك الموارد البشرية، حتى تتمكن من مواكبة التغيرات في نماذج الأعمال التكنولوجية والاستراتيجيات الجديدة. ووفقاً Garavan and Garbery فإن تنمية

المواهب تتضمن أربعة مجالات: تحديد الهوية (لمن التنمية؟ من الذي يحتاج إلى تطوير؟)، التصميم (ما المدة اللازمة للتنمية؟ وما القدرات التي يجب تطويرها؟)، التقييم (ما الأدوات المستخدمة في قياس الفاعلية؟)، الدعم التنظيمي (ماذا تقدم الإدارة العليا لإنجاح عملية التنمية؟). وتختلف عملية التنمية من منظمة لأخرى، وبالرغم من ذلك فإنّ عدداً كبيراً من المنظمات تستخدم نماذج خاصة في تطوير المواهب (حفيظ، ٢٠١٩).

وحدد السليحات (٢٠٢٢) مجموعة من العوامل تسهم في تنمية المواهب وهي:

١. المقدرة على التعرف على الأخطاء ونقاط الضعف، وتحديد الفجوة لدى الموارد البشرية المراد تطويرها.

٢. الدراسات والأبحاث المستمرة من أجل التغلب على الضعف وتلافي القصور بطرق صحيحة يتم من خلالها تحقيق التنمية المطلوبة.

٣. متابعة التطورات والتحديثات بصورة مستمرة، وذلك للاستفادة من خبرات الآخرين الذين حققوا مستوىً عالياً من التميز.

١١.٣.٣. الاحتفاظ بالمواهب:

يوجد مجموعة من العوامل التي تدفع المنظمات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثل: التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المؤسسة، وكذلك قلة عدد الموهوبين في أسواق العمل (قريشي وسليخ، ٢٠٢٠). وعرف الجاسر (٢٠٢٢) الاحتفاظ بالمواهب بأنها مجموعة من الأنظمة والإجراءات التي تتبعها المنظمة لبقاء المواهب التي تمتلكها، وتوفير بيئة عمل تتناسب مع قدراتهم وتشجعهم على الإبداع والتطوير.

وأشار (khan et al, 2011) إلى الاحتفاظ بالمواهب بأنه جهد منظم لخلق وتعزيز بيئة عمل تشجع الموظفين على الاستمرار في العمل وذلك من خلال وجود سياسات وممارسات معمول بها تلبي احتياجاتهم المتنوعة. وعدّ (Oladapo, 2014) أن الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلك المواهب أحد الاهتمامات الأساسية لعدد من المنظمات اليوم، حيث يُنظر إلى الاحتفاظ بالمواهب على أنه فرصة استراتيجية. ويتمثل جوهر الاحتفاظ بالموهبة في خلق بيئة للموارد البشرية التي تمتلك الموهبة تولد لديهم الرغبة في البقاء والعمل في المنظمة طوال فترة حياتهم الوظيفية (Arar and Oneren, 2018).

وذكر (Armstrong, 2006) بأن استراتيجية الاحتفاظ يجب أن تكون مبنية على الفهم الجيد للعوامل التي تؤثر على استبقاء الموارد البشرية، فقسم الموارد البشرية العاملة إلى ثلاث شرائح وفقاً للمرحلة العمرية، حيث كان لكل مرحلة اهتماماتها الخاصة التي تحفزهم على البقاء داخل منظماتهم: فئات الموارد البشرية (ما دون ٣٠ عاماً)، كان من أهم متطلباتها وجود فرص الترقى والتطور داخل المنظمة، أما فئات الموارد البشرية (ما بين ٣١-٥٠ عاماً)، فكانت متطلباتها الرضا الوظيفي والتمكين لأداء مهامهم، وأخيراً فئات الموارد البشرية (ما فوق ٥٠ عاماً)، فكان حافزهم هو وجود الأمان الوظيفي.

وفي ظل ما سبق يمكن اعتبار الاحتفاظ بالمواهب سر نجاح المنظمة وذلك لأن الموارد البشرية التي تمتلك الموهبة تمثل ميزة فريدة للمنظمة وبالتالي ميزة تنافسية وسمعة طيبة في سوق العمل، وبالتالي فإن فقدانها يمثل خسارة كبيرة للمنظمة.

#### ١١.٤. مفهوم الصحة التنظيمية:

عدّ حسين (٢٠١٨) الصحة التنظيمية تعبر عن الحالة المثالية للمنظمة والتي يمكن تحقيقها من خلال الاهتمام بالاتصالات التنظيمية لمواردها البشرية وكذلك حثهم على الإبداع والابتكار من أجل رفع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم للمنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي الذي تطمح المنظمة لتحقيقه. وأشار ربيع وعيسى (٢٠٢٢) إلى أن الصحة التنظيمية تعبر عن الصورة المثالية التي تعكس جودة مناخ وبيئة العمل التي تمكن الموارد البشرية من أداء مهامها بطريقة فعالة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتجعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات، وتسهم في نموها وتطورها واستقرارها.

وعرف (Mohammad et al, 2012) الصحة التنظيمية بأنها مفهوم فريد أو غير مسبوق يسمح بالحصول على صورة واضحة عن المنظمة من حيث مدى التزام مواردها البشرية بواجباتهم ومسؤولياتهم لتحقيق الأداء العالي الذي تطمح له، وأشار أيضاً إلى أن المنظمة الصحية هي المكان الذي يندفع إليه المورد البشري باهتمام عميق ويفتخر بالعمل فيه. وعرفها (Miles) بأنها قدرة المنظمة على العمل بكفاءة وفعالية وكذلك قدرتها على التكيف والتطور والنمو بصورة ملائمة، وذلك من خلال نظام وظيفي متكامل يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة (ميهوب، ٢٠٢٠).

ورأى جابر وآخرون (٢٠٢٠) أنّ مفهوم الصحة التنظيمية يعكس حالة المنظمة، فعندما تكون

ذات بيئة محفزة وصحية يطلق عليها منظمة ذات صحة تنظيمية، وعلى العكس عندما تفتقر للمناخ الإيجابي عند ذلك يمكن وصفها بأنها لا تتمتع بصحة تنظيمية، ما يؤدي إلى عديد من الآثار السلبية التي تؤثر بمجملها في معدلات الأداء. ويمكن اعتبار الصحة التنظيمية بأنها حل يستخدم لقياس وتتبع الأساسيات التنظيمية التي تحدد أداء الموارد البشرية (Farooq et al, 2017).

وعرفت دراوشة (٢٠١٩) الصحة التنظيمية الجامعية بأنها: مدى المقدرة التي تتمتع بها إدارة الجامعة في التكيف والتعاطي مع بيئتها المحيطة والمجتمع المحلي من حولها، ومساهمتها في تحقيق الانسجام والتوافق بين مواردها البشرية بكافة المستويات الإدارية، وتهيئة بيئة العمل المناسبة التي تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال التنسيق والمشاركة بين جميع الأطراف، وقدرتها على مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات والتغلب عليها بالصورة الملائمة، من خلال نظام وظيفي فعال ومتكامل. وأشار شرقي وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن الصحة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي تعبر عن حالة التوازن بين مواردها البشرية وصحة مناخها وهيكلها التنظيمي، الأمر الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهداف أصحاب المصلحة، وقادرة أيضاً على إيجاد التكيف المطلوب مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية وحل مشكلاتها بكفاءة.

ويرى الباحثون أن الصحة التنظيمية نظام وظيفي متكامل يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة التنظيمية، والبشرية، والمالية، والمادية فكلما كان النظام الوظيفي فعالاً ويعمل بالجودة المطلوبة انعكس ذلك إيجاباً على صحة المنظمة بحيث تكون أقرب إلى المثالية وبالصورة التي تحقق أهداف المنظمة ورسالتها، والعكس صحيح.

#### ١١.٥ . مستويات الصحة التنظيمية:

تتباين مستويات الصحة التنظيمية من منظمة لأخرى تبعاً لمدى توفر أبعاد الصحة التنظيمية ومكوناتها في تلك المنظمات، وحدد ربيع وعيسى (٢٠٢٢) خمسة مستويات للصحة التنظيمية وهي:

- الصحة التنظيمية المفقودة أو المحدودة: لا تُحترم قيم الموارد البشرية في هذا المستوى ولا تُتاح لهم الفرصة لتطوير أنفسهم، ولا يتم الاستماع إليهم ويتم تجاهل أفكارهم، والقيادة الحقيقية مفقودة في كافة المستويات الإدارية.
- الصحة التنظيمية الضعيفة: تكون رؤية المنظمة وأهدافها غير واضحة، وتشعر الموارد البشرية في هذا المستوى بعدم الاحترام لقيمهم، ويتم استغلال جهودهم دون أن يتم تطويرها مهنيًا،

ومعظم القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا دون إشراك الموارد البشرية في باقي المستويات.

■ الصحة التنظيمية المتوسطة: في هذا المستوى يتم تحفيز الموارد البشرية ورفع روحها المعنوية، وهناك تحاور محدود بين القادة في المستويات الإدارية العليا والموارد البشرية في باقي المستويات وتكون التوجيهات في أغلب الأحيان مشوشة، ويوجد مستوى من العمل الجماعي والتعاون الحقيقي.

■ الصحة التنظيمية الممتازة: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية تشعر الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية باحترام قيمهم، ويستمتع أغلب القادة والموارد البشرية لبعضهم ويتشاركون في صناعة القرارات واتخاذها.

■ الصحة التنظيمية المثالية: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية تشعر جميع الموارد البشرية بالاهتمام الكامل لقيمهم ولوجودهم في المنظمة، والعلاقة قوية بينها وبين القادة وتشارك في اتخاذ القرارات المهمة.

#### ١١.٦. أبعاد الصحة التنظيمية:

عدَّ كلٌّ من (الهوراني، ٢٠١٧؛ حسين، ٢٠١٨؛ Tusi et al, 2014؛ Purton, 2010) أن أبعاد الصحة التنظيمية هي : (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) ولغرض هذه الدراسة اعتمد الباحث تلك الأبعاد والتي قد تمثل الأبعاد الجوهرية للصحة التنظيمية والتي يعتقد أنها تحقق أهداف الدراسة كونها تتلاءم مع المستوى التنظيمي للجامعات وتتوافق مع رسالة ورؤية تلك الجامعات.

#### ١١.٦.١. الاتصالات:

نكر ميهوب (٢٠٢٠) أن الاتصالات تشير إلى مدى تبادل وتداول المعلومات والأفكار بين أعضاء المنظمة من خلال النقاشات والمراسلات ولوحة الإعلانات والاجتماعات، وأن الاتصالات الفعالة هي التي يتم تبادل المعلومات فيها عبر شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية من دون تحريف أو تشويش. وأشار النجار وعرب (٢٠٢٢) إلى أن الاتصالات تعدُّ بمنزلة الشريان الحيوي للمنظمة والذي يتم من خلاله تبادل المعلومات بين كافة المستويات الإدارية والتنظيمية بالصورة التي تساعد على تحديد وتشخيص ومعالجة المشكلات التي تحد من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالصورة الأمثل.

وأكد الضمرات (٢٠١٦) أن الاتصالات التنظيمية وسيلة فعالة لبناء العلاقات الإنسانية بين الموارد البشرية داخل المنظمة وكذلك بين المنظمة والأطراف الخارجية وأصحاب المصلحة خارجها، وحدد ثلاثة أنواع للاتصالات داخل المنظمة وهي: الاتصالات الهابطة وتتمثل في الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا في المنظمة إلى الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية فيها، والاتصالات الصاعدة وتتمثل في التقارير والمعلومات الصاعدة من الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية إلى الإدارة العليا في المنظمة، والاتصالات الأفقية أو الجانبية وتتمثل في المعلومات المتبادلة بين الأقسام أو الدوائر أو الإدارات.

وعدّ قطوانة وأبو تايه (٢٠١٦) الاتصالات نشاطاً إدارياً واجتماعياً داخل المنظمة يسهم في نقل المفاهيم والأفكار والآراء، ولبنة أساسية تستخدم لتحقيق التماسك بين أعضاء المنظمة ومكوناتها، وبالتالي تعدّ روح المنظمة. وأشار شرقي وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن كفاءة الاتصالات في الجامعات تتمثل في سهولة تداول وتدفق المعلومات والأفكار بين كافة الموارد البشرية للجامعة وفي كافة المستويات التنظيمية، بمعنى أن تُوفّر الاتصالات إحساساً جيداً للموارد البشرية وتزيد من إدراكهم.

#### ١١.٦.٢. الأخلاقيات:

عرف الكبيسي وآخرون (٢٠١٢) الأخلاقيات بأنها مجموعة من معايير السلوك الرسمية وغير الرسمية التي تستخدمها الموارد البشرية كمرجع تسترشد به عند أداء وظائفها. وعرفها فتاح (٢٠١٨) بأنها مجموعة من القواعد والمعايير التي تعبر عن المبادئ التوجيهية التي من خلالها يمن الحصول على السلوك السليم داخل المنظمة، وذلك بهدف تحقيق المنفعة لجميع الأفراد داخل المنظمة وخارجها.

وتعدّ الأخلاقيات من المواضيع المهمة للقادة ولجميع الموارد البشرية للمنظمة فكلما زاد فهمهم لها انعكس ذلك بالإيجاب على النتائج الصحية للموارد البشرية وللمنظمة (عطية ومهدي، ٢٠١٦)، ويمكن اعتبار الأخلاقيات من المحركات الأساسية في تعزيز شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي وكذلك تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية داخل المنظمة، وهذا من خلال مجموعة من الأسس والمبادئ التي تحدد طبيعة السلوكيات المقبولة والمرفوضة للتعامل بين الموارد البشرية (حسين، ٢٠١٨).

#### ١١.٦.٣. الإبداع:

عرف حسين (٢٠١٨) الإبداع بأنه قدرة الإدارة على توليد مجموعة من الأفكار وأساليب العمل الجديدة، والتي تمكن المنظمة من التعامل مع متغيرات بيئتها الخارجية بالصورة التي تمكنها من تعزيز



القدرات التكيفية لديها. وعرفه شرقي وآخرون (٢٠٢٢) في سياق الجامعات بأنه إيجاد مجموعة من الإجراءات الجديدة من أجل تحقيق أهداف جديدة في كافة المجالات الإدارية والأكاديمية والمجتمعية. وأشار النجار وعرب (٢٠٢٢) إلى الإبداع بأنه قدرة إدارة المنظمة على توليد أفكار وأساليب عمل غير موجودة سابقاً، وذلك من أجل التعامل مع كافة التغيرات في بيئتها الخارجية بالصورة التي تسهم في تعزيز قدرتها التكيفية. بينما أشار (cadato et al, 2013) إلى الإبداع بأنه توليد أفكار ورؤى جديدة وكذلك إيجاد حلول للمشكلات. ويشير الإبداع إلى الأفكار والإجراءات والأساليب الجديدة المطبقة في المنظمات (Sarooghi et al, 2015).

وذكر وشاح (٢٠١٥) أن الإبداع هو التوجه نحو ابتكار إجراءات جديدة، والتحرك نحو أهداف جديدة، والسعي لإنتاج كل جديد بحيث تصبح المنظمة أكثر تميزاً وتفرداً مما يسمح لها بالتطور والازدهار وبالتالي استمراريتها. في حين أكد المبيضين والطراونة (٢٠١١) أن الإبداع تطبيق فكرة مطورة داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة لتطبيقها.

## ١٢. الجانب العملي للبحث:

### ١٢.١. حساب الصدق والثبات:

تم إجراء تحليل الثبات Cronbach's Alpha لأداة الدراسة، كما تم حساب الصدق الذاتي لمقاييس الدراسة من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات. يتضح من خلال الجدول رقم (٢) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة والتي تدل على تمتع أداة الدراسة بمعامل ثبات جيد وفقاً لما ذكره (Sekaran and Bougie, 2016) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتصف بالضعف إذا كانت أقل من ٠.٦٠، وتكون مقبولة إذا كانت أعلى من ٠.٧٠، وتكون جيدة إذا كانت أكبر من ٠.٨٠.

الجدول رقم (٢) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
إدارة المواهب	استقطاب المواهب	7	0,778
	تنمية المواهب	9	0,883
	الاحتفاظ بالمواهب	10	0,824
	إدارة المواهب	26	0,783
الصحة التنظيمية	الاتصالات	4	0.862
	الأخلاقيات	5	0.905
	الإبداع	4	0.907
	الصحة التنظيمية	13	0,795



## ١٢.٢. التحليل العاملي الاستكشافي (EFA):

### ١٢.٢.١. التحليل العاملي الاستكشافي لإدارة المواهب:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لتحديد أبعاد إدارة المواهب، وتم استخدام طريقة المكونات الأساسية PCA Principle Components Analysis لاستخراج العوامل الكامنة، وتم الاعتماد على طريقة تدوير المائل Oblique Rotation من أجل تحديد معاملات التشعب كما هو مبين في الجدول رقم (٣). تم حذف العبارة رقم ١٣ (تقوم إدارة الجامعة في تعيين وترقية الموهوبين داخل الجامعة، ووضعهم في المكان المناسب تبعاً لقدراتهم) لأن تشعبها أقل من ٠.٤ (؛ Sevens, 2002; Dwivedi et al, 2006; تيغزة، ٢٠١٢)، وتم حذف العبارة ٦ (تتوفر لدى الجامعة آلية محددة لاكتشاف المواهب من الموارد البشرية لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية)، والعبارة ٢١ (تقدم الجامعة مكافآت لأصحاب المواهب لتحفيز الآخرين، وتشجيعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم)، والتي سجلت درجات تشعب تجاوز ٠.٤ على أكثر من بعد cross loading وفقاً لما ذكرته (عواطف وحليمة، ٢٠١٩).

أظهرت نتائج التحليل ثلاثة عوامل لإدارة المواهب هي (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) كما هو مبين في الجدول رقم (٣).

### الجدول رقم (٣):

مصنوفة تشعبات فقرات إدارة المواهب على عواملها بعد التدوير وفق طريقة Pro Max

رقم العامل	الفقرة	التشعب	الجزر التباين	المفسر
1	تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية، وليس فقط على الكمية.	0.81		
2	تسعى الجامعة باستمرار للبحث عن الموارد البشرية الموهوبة والمؤهلة وتعمل على استقطابها.	0.92		
3	تستخدم الجامعة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن حاجتها للموارد البشرية لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	0.74	1	3.85
4	يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الموهوبين بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	0.83		

رقم العامل	الفقرة	التشبع	الجذر الكامن	التباين المفسر
5	تقوم الجامعة باستقطاب المواهب الجديدة، وتتيح في الوقت نفسه الفرصة لمواردها البشرية التي تمتلك المهارات العالية.	0.83		
7	توفر الجامعة مبدأ العدالة والشفافية عند اختيار وترقية المواهب لديها.	0.46		
8	يوجد في الجامعة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية وفقاً لاحتياجاتهم.	0.96		
9	تقدم الجامعة لمواردها البشرية التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل.	0.92		
10	تتيح الجامعة لمواردها البشرية التدريب الخارجي من خلال الورش التدريبية، والمؤتمرات العلمية المحلية، والعالمية.	0.58	1.43	5.5
11	تستخدم إدارة الجامعة التوجيه، وبرامج التعلم المستمر لتطوير مهارات مواردها البشرية.	0.70		
12	تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب، وتقدم الحوافز للموهوبين بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير.	0.60		
14	توفر الجامعة تقنيات تدريبية عالية الكفاءة.	0.81		
15	تعمل الجامعة على وضع الكفاءات العالية (المواهب) في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم.	0.42		
16	تسعى الجامعة إلى تشجيع روح المنافسة بين مواردها البشرية بهدف العمل على تطوير الذات.	0.63		
17	تتيح الجامعة الفرصة أمام مواردها البشرية للإبداع في مجال أعمالهم.	0.98		
18	تهتم الجامعة بالتنمية الشخصية، والوظيفي لمواردها البشرية.	0.77	15.9	61.9
19	توفر الجامعة المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقيق الجودة المطلوبة.	0.79		
20	تسعى الجامعة إلى تطوير نظم التدريس لديها والعمل على ربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع.	0.82		
22	تأخذ الجامعة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين، واعتبارهم شركاء في وضع الخطط.	0.72		

تنمية المواهب

الاحتفاظ بالمواهب



رقم العامل	الفقرة	التشبع	الجزر الكامن	التباين المفسر
23	تسعى الجامعة بشكل جاد لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها.	0.79		
24	تقوم الجامعة بتطوير الثقة بالنفس، والدافعية ومشاعر الإنجاز لدى الموهوبين.	0.92		
25	توفر الجامعة للموهوبين من مواردها البشرية كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم.	0.78		
26	تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.	0.58		
التباين المفسر الكلي		٧٠.٨		
KMO		0.947		
Bartlett's test		$X^2=7004.627$ ; Df=325; $p<0.001$		

#### ١٢.٢.٢ . التحليل العاملي الاستكشافي للصحة التنظيمية:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لتحديد أبعاد الصحة التنظيمية، وتم استخدام طريقة المكونات الأساسية principle components analysis (PCA) لاستخراج العوامل الكامنة، وتم الاعتماد على طريقة تدوير المائل Oblique rotation من أجل تحديد معاملات التشبع كما هو مبين في الجدول رقم (٤).

وأظهرت نتائج التحليل ثلاثة عوامل للصحة التنظيمية وهي (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) كما هو مبين في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤):

مصنوفة تشبعت فقرات الصحة التنظيمية على عواملها بعد التدوير وفق طريقة Pro Max

الجدول التباين التشيع الكامن المفسر	الفقرة	رقم العامل الفقرة
0.77	تعمل الجامعة على دعم اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية لضمان حصول الاتصالات الفعالة.	٢٧
٦.٨٥ ١.٠١ 0.89	تؤكد الجامعة على وجود مجموعة من قنوات الاتصال لضمان تبادل الأفكار الخلاقة داخلها.	٢٨
0.66	تؤكد الجامعة على أهمية الاتصالات المكتوبة، والشفوية في الوقت ذاته.	٢٩
0.83	تعمل الجامعة على ربط مستويات الاتصالات في كافة الاتجاهات.	٣٠
٠.٨٥	يوجد في الجامعة مدونة (ميثاق) للسلوك الوظيفي والأخلاقي تحدد السلوكيات الأخلاقية المطلوبة وغير المطلوبة في العمل.	٣١
٠.٨٨	تؤكد إدارة الجامعة على تحفيز مواردها البشرية، وتعزيز شعورها بأهمية الدور الذي تقوم به في الجامعة كجزء من واجبها الأخلاقي.	٣٢
٦٥.٧ ٨.٥٤ ٠.٧٦	تعمل إدارة الجامعة على إقامة ورش عمل وندوات تثقيفية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى مواردها البشرية.	٣٣
٠.٦٩	تعمل إدارة الجامعة على وضع برامج التحفيز، والتعويض بشكل عادل وبصورة شفافة.	٣٤
٠.٨٧	تحدد إدارة الجامعة المعايير الأخلاقية التي سيتم تقييم أداء مواردها البشرية عليها وبشكل موضوعي.	٣٥
٠.٨٧	تشجع إدارة الجامعة كافة المبادرات التي تقدمها مواردها البشرية.	٣٦
٠.٩٠	تدعم إدارة الجامعة كافة المبادرات الخاصة بالتطورات التكنولوجية.	٣٧
٧.٨٧ ١.١٢	تتبنى إدارة الجامعة الأفكار الجديدة التي تقدمها مواردها البشرية.	٣٨
٠.٩٨	تركز إدارة الجامعة على تطوير مهارات الإبداع لدى مواردها البشرية.	٣٩
٨٠.٤٥	التباين المفسر الكلي	
KMO	0.927	
Bartlett's test	$X^2=3289.844$ ; Df=78; $p<0.001$	

## ١٢.٣. تقييم نموذج الدراسة القياسي:

استخدم الباحثون نماذج المعادلات البنائية من أجل تقييم نموذج الدراسة المقترح وفق مرحلتين: المرحلة الأولى تتمثل بتقييم نموذج الدراسة القياسي، وهذه المرحلة تركز على تحديد العلاقات بين المتغيرات الكامنة latent variables والمتغيرات المشاهدة observed variables والمتمثلة في فقرات الاستبانة وذلك من خلال التحليل العاملي التوكيدي confirmatory factor analysis (CFA) الذي يربط بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة. أما المرحلة الثانية فتتمثل بتقييم النموذج البنائي أو الهيكلي للدراسة، ويتم تحديد مدى ملاءمة النموذج للبيانات من خلال مؤشرات جودة المطابقة. والجدول رقم (٥) الآتي يبين أكثر المؤشرات استخداماً في الدراسات الأكاديمية لمطابقة جودة النموذج.

## الجدول رقم (٥)

## مؤشرات جودة المطابقة

اسم المؤشر	التسمية المختصرة	مستويات قبول المطابقة
النسبة الاحتمالية لمربع كاي	$X^2$	أن تكون غير دالة
مؤشر نسبة درجة الحرية لمربع كاي	CMIN/Df	CMIN/Df < 3
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ الاقتراب	RMSEA	RMSEA ≤ 0.08
مؤشر تاكر - لويس	TLI	TLI ≥ 90
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	CFI ≥ 90
مؤشر جودة المطابقة	GFI	GFI ≥ 90
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	RMR < 0.08
مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي	PGFI	PGFI > 0.5
مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي	PNFI	PNFI > 0.05
مؤشر المطابقة المعياري	NFI	NFI ≥ 90
مؤشر المطابقة التزايدى	IFI	IFI ≥ 90

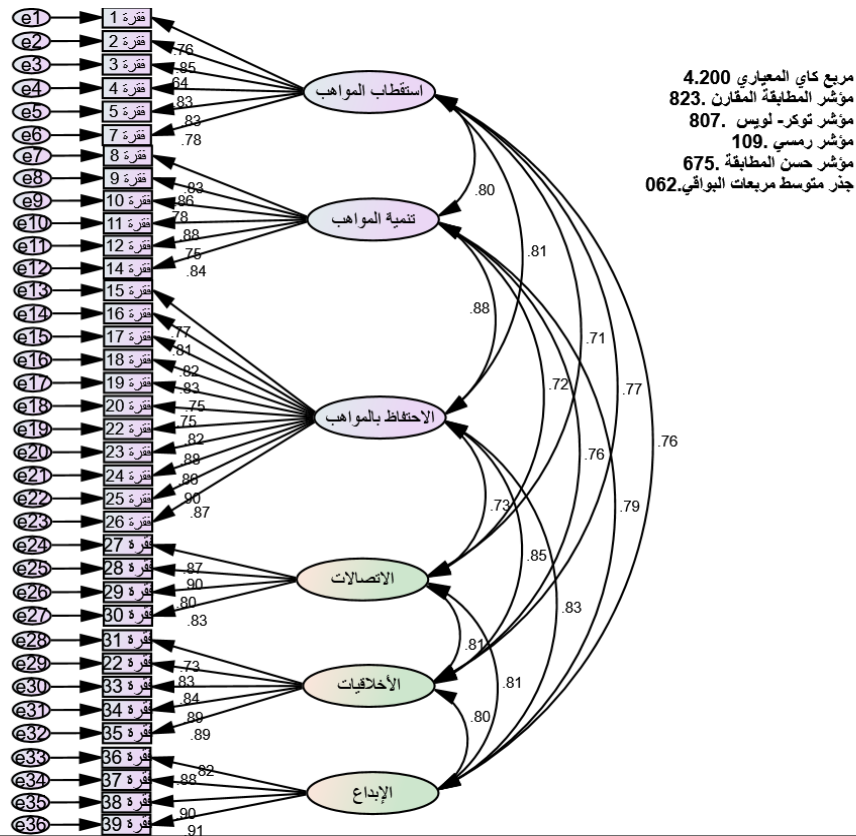
المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على (البرق وآخرون، ٢٠٢٠).

### ١٢.٣.١. التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لنموذج الدراسة:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتأكيد على النموذج العاملي الاستكشافي، وذلك من خلال تحديد مدى ملاءمة بيانات العينة مع النموذج المفترض (البرق وآخرون، ٢٠٢٠). ويظهر الشكل رقم (2) عدم وجود تطابق لنموذج القياس مع بيانات الدراسة (تبيغة، ٢٠١٢). ومن أجل تحسين جودة النموذج وتحسين جودة المطابقة مع البيانات استعان الباحث بمؤشرات التعديل Modification Indices، حيث تم حذف العبارات (٣-٧-٨-١٤-١٥-١٦-١٨-١٩-٢٤-٢٦-٢٩-٣١-٣٢-٣٧)، وكذلك تم تحديد العبارات (١٢ ١٤؛ ٣٨ و ٣٩) كتقدير معلمي حر وفقاً لما ذكره (مخيمر، ٢٠١٩). ويظهر الشكل رقم (3) وجود تطابق لنموذج القياس مع بيانات الدراسة (تبيغة، ٢٠١٢).

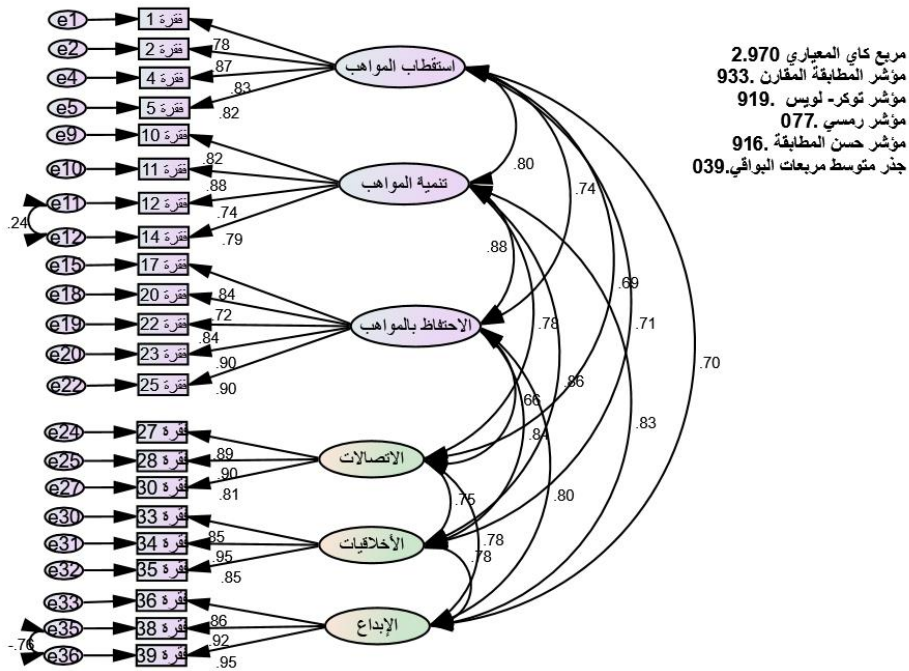
#### الشكل رقم (2)

#### التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة



الشكل رقم (3)

التحليل العائلي التوكيدي المعدل لنموذج الدراسة



١٢.٤ . تقييم صحة النموذج القياسي وموثوقيته:

يشير الجدول رقم (٦) إلى أن قيمة متوسط التباين المستخرج AVE كانت أكبر من ٠.٥٠، وكذلك كانت قيمته أقل من قيمة الثبات المركب CR وبالتالي فإن صحة تلك المؤشرات تشير إلى صدق تقاربي للنموذج (حسين محمد، ٢٠٢٠). ويبين الجدول أيضاً أن قيمة التباين المشترك MSV أقل من قيمة متوسط التباين المستخرج AVE، وأن الجذر التربيعي للتباين المستخرج AVE (القيم بلون غامق) أكبر من معاملات الارتباط بين الأبعاد وهذا يدل على صدق تمايزي للنموذج القياسي للدراسة (عزوز، ٢٠١٨). وأظهرت نتائج التحليل أيضاً أن قيمة الثبات المركب CR كانت أكبر من ٠.٦، وهذا يدل على اتساق وثبات نموذج القياس للدراسة (تيغرة، ٢٠١٢).

الجدول (٦)

اختبار الصدق والاتساق لمتغيرات الدراسة

الاتصالات الأخلاقيات الإبداع	استقطاب تنمية الاحتفاظ المواهب المواهب المواهب	MSV	AVE	CR						
	0.825	0.637	0.681	0.895	استقطاب المواهب					
	0.807	0.798	0.776	0.781	0.882	تنمية المواهب				
	0.844	0.881	0.739	0.776	0.792	0.925	الاحتفاظ بالمواهب			
	0.912	0.803	0.829	0.705	0.688	0.832	0.937	الاتصالات		
	0.868	0.776	0.662	0.777	0.688	0.603	0.754	0.902	الأخلاقيات	
	0.884	0.749	0.784	0.844	0.858	0.715	0.736	0.782	0.915	الإبداع

١٢.٥. الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة:

الجدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لأبعاد إدارة المواهب والصحة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الفترة	المنع
.975	3.74	تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية، وليس فقط على الكمية.	١	استقطاب المواهب
.998	3.81	تسعى الجامعة باستمرار للبحث عن الموارد البشرية الموهوبة، والمؤهلة وتعمل على استقطابها.	٢	
1.03	3.50	يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الموهوبين بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	٤	
1.0	3.59	تعمل الجامعة على ربط مستويات الاتصالات في كافة الاتجاهات.	٥	
١	٣.٦٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستقطاب المواهب		
1.116	3.09	تتيح الجامعة لمواردها البشرية التدريب الخارجي من خلال الورش التدريبية، والمؤتمرات العلمية المحلية والعالمية.	١٠	تنمية المواهب
1.131	3.22	تستخدم إدارة الجامعة التوجيه، وبرامج التعلم المستمر لتطوير مهارات مواردها البشرية.	١١	





الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الفقرة	المتغ
1.154	3.05	تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب، وتقدم الحوافز للموهوبين بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير .	١٢	الاحتفاظ بالمواهب
1.064	3.05	توفر الجامعة تقنيات تدريبية عالية الكفاءة.	١٤	
١.١١	٣.١	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتنمية المواهب</b>		
.990	3.44	تتيح الجامعة الفرصة أمام مواردها البشرية للإبداع في مجال أعمالهم.	١٧	
1.124	3.64	تسعى الجامعة إلى تطوير نظم التدريس لديها والعمل على ربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع.	٢٠	
1.194	3.25	تأخذ الجامعة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين، واعتبارهم شركاء في وضع الخطط.	٢٢	
1.039	3.34	تسعى الجامعة بشكل جاد لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها.	٢٣	
1.027	3.18	توفر الجامعة للموهوبين من مواردها البشرية كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم.	٢٥	
١.٠٧	٣.٣٧	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتفاظ بالمواهب</b>		
1.040	3.59	تعمل الجامعة على دعم اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية لضمان حصول الاتصالات الفعالة.	٢٧	
.988	3.54	تؤكد الجامعة على وجود مجموعة من قنوات الاتصال لضمان تبادل الأفكار الخلاقة داخلها.	٢٨	
1.003	3.48	تعمل الجامعة على ربط مستويات الاتصالات في كافة الاتجاهات.	٣٠	
١.٠١	٣.٥٣	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاتصالات</b>		الأخلاقيات
1.128	3.19	تعمل إدارة الجامعة على إقامة ورش عمل وندوات تثقيفية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى مواردها البشرية.	٣٣	
1.153	3.15	تعمل إدارة الجامعة على وضع برامج التحفيز، والتعويض بشكل عادل وبصورة شفافة.	٣٤	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المتن
1.007	3.47	تحدد إدارة الجامعة المعايير الأخلاقية التي سيتم تقييم أداء مواردها البشرية عليها وبشكل موضوعي.	٣٥	الإبداع
١.٠٩	٣.٢٧	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأخلاقيات</b>		
.980	3.54	تشجع إدارة الجامعة كافة المبادرات التي تقدمها مواردها البشرية.	٣٦	
.976	3.44	تتبنى إدارة الجامعة الأفكار الجديدة التي تقدمها مواردها البشرية.	٣٨	
1.071	3.28	تركز إدارة الجامعة على تطوير مهارات الإبداع لدى مواردها البشرية.	٣٩	
١.٠	٣.٤٢	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع</b>		

يبين الجدول رقم (٧) أن بعد استقطاب المواهب جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للعينة المستهدفة وقد بلغ متوسطه الحسابي ٣.٦٦ والذي يتوافق مع نسبة قبول مرتفعة، ويُلاحظ من الجدول أعلاه من خلال إجابات أفراد العينة على عبارات بعد استقطاب المواهب: أن أعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة رقم (٢) "تسعى الجامعة باستمرار للبحث عن الموارد البشرية المؤهوبة، والمؤهلة وتعمل على استقطابها"، وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٨١)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموارد البشرية العاملة في الجامعة تدرك أهمية استقطاب المواهب من قبل إدارة الجامعة. وجاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية للعينة المستهدفة بعد الاحتفاظ بالمواهب وقد بلغ متوسطه الحسابي ٣.٣٧ والذي يتوافق مع نسبة قبول متوسطة، ويُلاحظ من الجدول أعلاه من خلال إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاحتفاظ بالمواهب: أن أعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة رقم (٢٠) "تسعى الجامعة إلى تطوير نظم التدريس لديها والعمل على ربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع"، وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٦٤)، ويعزو الباحث نسبة القبول المتوسطة لبعد الاحتفاظ بالمواهب لضعف الإمكانيات المادية لجامعات الشمال السوري، كون أن الاحتفاظ بالمواهب يتطلب بيئة مشجعة على الإبداع وكذلك تقديم الحوافز للموارد البشرية. في حين جاء بعد تنمية المواهب في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية للعينة المستهدفة، وقد بلغ متوسطه الحسابي ٣.١ والذي يتوافق مع نسبة قبول متوسطة، ويُلاحظ من الجدول أعلاه من خلال

إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تنمية المواهب: أنّ أعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة رقم (١١) "تستخدم إدارة الجامعة التوجيه، وبرامج التعلم المستمر لتطوير مهارات مواردها البشرية"، وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٢٢)، ويعزو الباحث المتوسط الحسابي المتوسط هذا البعد إلى أن إدارة الجامعة لا تولي تنمية مواهبها وتطويرها الاهتمام الكافي كون أن كلفة تنمية الموارد البشرية تكون في الغالب مرتفعة، وكون الجامعات في الشمال السوري جامعات حديثة العهد، وإمكاناتها المادية محدودة، وتعمل ضمن الإمكانيات المتاحة.

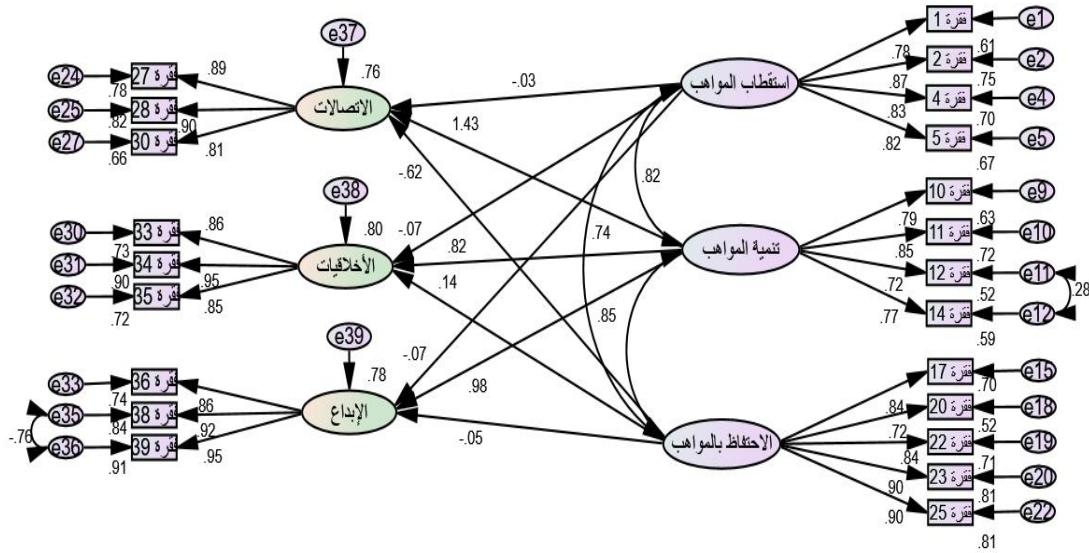
يوضح الجدول رقم (٧) أيضاً أن بعد الاتصالات جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للعينة المستهدفة وقد بلغ متوسطه الحسابي ٣.٥٣ والذي يتوافق مع نسبة قبول مرتفعة، ويُلاحظ من الجدول أعلاه من خلال إجابات العينة على عبارات بعد الاتصالات: أنّ أعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة رقم (٢٧) "تعمل الجامعة على دعم اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية لضمان حصول الاتصالات الفعالة"، وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٥٩)، وعليه يمكن القول إن الجامعة تسعى بصورة دائمة لتعزيز الاتصالات من خلال تنظيم اللقاءات وعقد ورش العمل لضمان تبادل المعلومات بالصورة التي تنعكس على أداء الجامعة. وبين الجدول رقم (٧) أيضاً أن بعد الإبداع جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية للعينة المستهدفة وقد بلغ متوسطه الحسابي ٣.٤٢ والذي يتوافق مع نسبة قبول مرتفعة، ويُلاحظ من الجدول أعلاه من خلال إجابات العينة على عبارات بعد الإبداع: أنّ أعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة رقم (٣٦) "تشجع إدارة الجامعة كافة المبادرات التي تقدمها مواردها البشرية"، وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٥٤)، وعليه يمكن القول إن الجامعة تسعى بصورة دائمة لدعم وتبني المبادرات التي تقدمها مواردها البشرية، في حين كانت أقل استجابة للعبارة رقم (٣٩) "تركز إدارة الجامعة على تطوير مهارات الإبداع لدى مواردها البشرية"، وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٢٨، والذي يتوافق مع نسبة قبول متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة الجامعات وعدم توافر البيئة التي تسهم في تحفيز الموارد البشرية على الإبداع. وجاء بعد الأخلاقيات في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية للعينة المستهدفة وقد بلغ متوسطه الحسابي ٣.٢٧ والذي يتوافق مع نسبة قبول متوسطة، ويُلاحظ من الجدول أعلاه من خلال إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأخلاقيات: أنّ أعلى استجابة بين جميع العبارات كانت العبارة رقم (٣٥) "تحدد إدارة الجامعة المعايير الأخلاقية التي سيتم تقييم أداء مواردها البشرية عليها وبشكل موضوعي"، وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٤٧) والذي يتوافق

مع نسبة قبول مرتفعة، وعليه يمكن القول إن الجامعة تعتمد على سياسات وإجراءات تحدد سلوكيات وواجبات مواردها البشرية، وكذلك تولي الجانب الأخلاقي الاهتمام الكافي.

### ١٢.٦. تقييم النموذج البنائي أو الهيكلي للدراسة:

يختلف النموذج البنائي عن النموذج القياسي بأنه يتعامل مع المتغيرات الكامنة، بينما النموذج القياسي يركز على العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة (عامر، ٢٠١٨)، وفي الدراسة الحالية تم إجراء نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج AMOS لإظهار تأثير إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) كما هو موضح في الشكل رقم (4).

الشكل رقم (4): النموذج البنائي للدراسة



وفقاً لما ذكره (Hair et al (2010) and Schreiber et al (2006)، فإن جميع قيم مؤشرات المطابقة سجلت قيمة مقبولة كما هو مبين في الجدول رقم (٨)، حيث إن قيمة مؤشر نسبة درجة الحرية لمربع كاي أقل من ٣، و قيمة توكر لويس ومؤشر المطابقة المقارن ومؤشر جودة المطابقة ومؤشر المطابقة المعياري ومؤشر المطابقة التزايدية كانت أكبر من ٠.٩٠، وقيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ الاقتراب، وقيمة جذر متوسط مربعات البواقي كانت أصغر من ٠.٠٠٨، في حين كانت قيمة مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي ومؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي أكبر من

٠.٠٥

الجدول رقم (٨)

المؤشرات الملائمة للنموذج

CMIN/Df	RMR	RMSEA	CFI	NFI	GFI	TLI	IFI	PGFI	PNFI
2.970	0.039	0.077	0.933	0.903	0.916	0.919	0.933	0.642	0.750

الجدول رقم (٩)

وزن الانحدار وأهميته عند مستوى دلالة ٠.٠٥

الفرضية	المسار	Estimate	S.E	C.R.	P	النتيجة
H1	استقطاب المواهب <-- الاتصالات	-0.034	.114	-0.296	.767	غير مثبتة
H2	استقطاب المواهب <-- الأخلاقيات	-0.068	.085	-0.796	.426	غير مثبتة
H3	استقطاب المواهب <-- الإبداع	-0.082	.106	-0.772	.440	غير مثبتة
H4	تنمية المواهب <-- الاتصالات	1.42	.246	5.79	***	مثبتة
H5	تنمية المواهب <-- الأخلاقيات	.853	.164	5.19	***	مثبتة
H6	تنمية المواهب <-- الإبداع	1.22	.207	5.88	***	مثبتة
H7	الاحتفاظ بالمواهب <-- الاتصالات	-0.549	.164	-3.34	***	مثبتة
H8	الاحتفاظ بالمواهب <-- الأخلاقيات	.128	.111	1.15	.249	غير مثبتة
H9	الاحتفاظ بالمواهب <-- الإبداع	-0.055	.139	-0.398	.691	غير مثبتة

١٢.٧. اختبار الفرضيات:

يظهر الشكل رقم (٤) أثر أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) بوصفها متغيرات مستقلة في الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) بوصفها متغيراً تابعاً، تمثل الأسهم ذات الاتجاهين التباين المشترك بين المتغيرات المستقلة، وتمثل الأسهم ذات الاتجاه الواحد علاقة التأثير بين عاملين أحدهما مؤثر Independent variables والآخر متأثر dependent variables (البرق وآخرون، ٢٠٢٠). ويظهر الشكل أيضاً معاملات مسار الانحدار المعياري، حيث فسرت أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) حوالي ٧٦٪ من التباين في الاتصالات، وفسرت ٨٠٪ من التباين في الأخلاقيات، في حين فسرت ٧٨٪ من التباين في الإبداع.

ويبين الجدول رقم (٩) عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية لبعد استقطاب المواهب في أبعاد الصحة

التنظيمية (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) حيث كانت قيمة P أكبر من 0.05. وبين الجدول أيضاً وجود أثر ذي دلالة معنوية لبعد تنمية المواهب في أبعاد الصحة التنظيمية الاتصالات، الأخلاقيات، والإبداع حيث كانت قيمة P أصغر من 0.05. ويظهر الجدول أيضاً أنه عندما تزداد تنمية المواهب بمقدار وحدة واحدة ترتفع الاتصالات بنسبة 1.42 والأخلاقيات بنسبة 0.85 والإبداع بنسبة 1.22. كذلك يظهر الجدول رقم (9) أيضاً وجود أثر ذي دلالة معنوية لبعد الاحتفاظ بالمواهب في الاتصالات حيث كانت قيمة P أصغر من 0.05. ويظهر الجدول أيضاً أنه عندما يزداد الاحتفاظ بالمواهب بمقدار وحدة واحدة تتخفض الاتصالات بنسبة 0.54. ويوضح الجدول رقم (9) كذلك عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية لبعد الاحتفاظ بالمواهب في بعدي الأخلاقيات والإبداع حيث كانت قيمة P أكبر من 0.05. وكلما ارتفع مستوى ممارسة إدارة المواهب ارتفع مستوى الإبداع التنظيمي (العمرى والغويرن، 2022)، وترتبط إدارة المواهب ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على الإبداع من خلال توفير المناخ الداعم له وفقاً لما ذكره (Ingram, 2016).

### 13. النتائج:

1. تطبق الجامعات العاملة في الشمال السوريّ إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) من وجهة نظر العاملين بصفة وظيفة عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري بدرجة متوسط، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم وجود دوائر داخل تلك الجامعات تعنى بالموارد البشرية التي تمتلك الموهبة والكفاءة، وكذلك ضعف إمكانيات تلك الجامعات الأمر الذي ينعكس على مدى استجابتها للتغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (قريشي وآخرين، 2022؛ المغيرة وآخرين، 2022؛ قريشي وسليخ، 2020؛ الحيارى، 2019؛ شرف والمطيري، 2018؛ أبو دولة، 2015)، والتي أظهرت مستوى تطبيق متوسط لإدارة المواهب، في حين تختلف مع دراسة كل من (الخطيب، 2020؛ العلي، 2017) والتي أظهرت مستوى تطبيق مرتفعاً لإدارة المواهب، وكذلك تختلف مع كل من دراسة (الحراشنة والشرفات، 2019؛ مومني، 2017؛ Erasmus et al, 2017) والتي أظهرت مستوى منخفضاً لتطبيق إدارة المواهب.

2. تطبق الجامعات العاملة في الشمال السوريّ الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) من وجهة نظر العاملين بصفة وظيفة عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن إدارة تلك الجامعات تدرك الدور الذي تلعبه الأفكار الإبداعية

التي تقدمها مواردها البشرية في تطوير وتحسين عمل الجامعة إلا أنها لا تهيئ البيئة المناسبة لهم لتعزيزها، وكذلك عدم توفر نظام تواصل فعال بين العاملين في تلك الجامعات، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (العمري والغويرن، ٢٠٢٠؛ خلف، ٢٠٢٠؛ دراوشة، ٢٠١٩؛ اشتيوي ومشاركة، ٢٠١٩؛ الحربي، ٢٠١٩؛ عطية ومهدي، ٢٠١٦؛ الضمرات، ٢٠١٦؛ Hong and Toner, 2014)، والتي أظهرت مستوى تطبيق متوسط للصحة التنظيمية، في حين تتفق مع دراسة كل من (السقا، ٢٠١٩؛ الحوراني، ٢٠١٧؛ السبيعي، ٢٠١٦) والتي أظهرت مستوى تطبيق مرتفعاً للصحة التنظيمية، وكذلك تختلف مع دراسة (شرقي وآخرين، ٢٠٢٢) والتي أظهرت مستوى منخفضاً لتطبيق الصحة التنظيمية.

٣. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعث استقطاب المواهب في الاتصالات والأخلاقيات والإبداع لدى العاملين بصفة وظيفة عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري في جامعات الشمال السوري.

٤. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعث تنمية المواهب في الاتصالات والأخلاقيات والإبداع لدى العاملين بصفة وظيفة عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري في جامعات الشمال السوري، حيث إنه عندما تزداد تنمية المواهب وحدة واحدة تزداد الاتصالات بمقدار ١.٤٢ والأخلاقيات بمقدار ٠.٨٥ والاتصالات بمقدار ١.٢٢.

٥. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعث الاحتفاظ بالمواهب في الاتصالات لدى العاملين بصفة وظيفة عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري في جامعات الشمال السوري، وهذا الأثر عكسي بمعنى كلما زاد الاحتفاظ بالمواهب بمقدار وحدة واحدة انخفضت الاتصالات بمقدار ٠.٥٤.

٦. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعث الاحتفاظ بالمواهب في الأخلاقيات والإبداع لدى العاملين بصفة وظيفة عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري في جامعات الشمال السوري.

#### ١٤. المقترحات:

١. تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لبعث تنمية المواهب في الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع)، وفي ضوء هذه النتيجة توصي الدراسة الاهتمام بمبادرات الموارد البشرية وأفكارها، خاصة ممن يمتلكون الموهبة، وتصميم البرامج التدريبية وفقاً لما يأتي: مهارات الموارد البشرية، خصوصاً الموهوبين منهم، وملائمة البرامج التدريبية لرغبات الموارد البشرية بالصورة التي تنمي الإبداع لديهم، وأن تكون البرامج التدريبية وثيقة الصلة بأهداف العمل



- والقواعد والسلوكيات المطلوبة وغير المرغوبة في العمل، والتقييم المستمر للبرامج التدريبية للوقوف على مقدار الاستفادة من تلك البرامج للعمل على تطويرها بصورة مستمرة.
٢. إنشاء وحدة مستقلة متكاملة لإدارة المواهب في الجامعة، تتميز كوادرها بالمهارات والقدرات العالية التي تمكنهم من تحليل نقاط القوة والضعف داخل المنظمة وكذلك بالقدرة على التحليل والاستنتاج والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
٣. تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل عن إدارة المواهب والصحة التنظيمية بصورة دورية، بحيث يتم تعريف جميع الأطراف المعنية بماهيتها وكيفية إدارتها وتطبيقها وأهميتها ودورها في تحقيق التميز المؤسسي للجامعة وتعزيز الدور المجتمعي للجامعة.
٤. قيام الجامعات بمجموعة من الإجراءات التي تعزز من الممارسات الأخلاقية داخلها مثل الدورات التدريبية، وورش العمل أو ربط الحوافز بالسلوكيات الإيجابية.
٥. إنشاء وحدة أبحاث مستقلة تكون مسؤولة عن قياس الصحة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، ما يساعد على تشخيص نقاط الضعف والقوة في مجالات الصحة التنظيمية للعمل على تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف، وذلك من خلال التواصل مع المؤسسات المتخصصة للاستفادة من خبراتها في هذا المجال.
٦. بناء نظام اتصال فعال في تلك الجامعات من خلال إدخال وسائل وبرامج الاتصال الحديثة، وتحسين أساليب الاتصالات وتطويرها، وتفعيل اللقاءات المشتركة الدورية بين الإدارة والعاملين، وضع نظام مفتوح للشكاوى.
٧. وضع مدونة قواعد سلوك في تلك الجامعات مع ضرورة اطلاع جميع العاملين عليها، وأن تكون أحد الوثائق المرفقة عند التعيين.



### المراجع العربية:

- أبو دولة، جمال، والجراح، صالح. (٢٠١٥). أثر تطبيق استراتيجيات المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١١ (٢)، ٢٨٣-٣١٥.
- أبو علبة، تامر. (٢٠١٨). دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية غزة.
- اشتوي، محمد، ومشاركة، عودة. (٢٠١٩). درجة توافر الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في البلديات الفلسطينية: دراسة ميدانية (بلدية البيرة). *المجلة العربية للإدارة*، ٣٩ (٤)، ١٢٥-١٤١.
- أوانغ، زين الدين. (٢٠١٩). *نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج Amos دليل لتعلم نمذجة المعادلات البنائية*، (إبراهيم مخيمر، ترجمة)، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. (٢٠١٢).
- الأكلبي، عايض شافي. (٢٠٢١). الصحة التنظيمية وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي: دراسة مقارنة. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، ٢٢ (١)، ٣٦٢-٣٦٩.
- البرق، عباس، والمعلا، عايد، وسليمان، أمل. (٢٠٢٠). دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (Amos). *دار اثناء للنشر والتوزيع*، الأردن.
- البطران، شيماء. (٢٠٢٠). تحليل العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات دراسة ميدانية على قطاع الأغذية والمشروبات. *المجلة العلمية للاقتصاد*، ٥٠ (١)، ٣٣-٤٠٢.
- تيعزة، أحمد بوزيان. (٢٠١١). اختبار صحة البنية العملي للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحى التحليل والتحقق. بحث علمي محكم. مركز بحوث كلية التربية. جامعة الملك سعود.
- جابر، عبد السلام، وسليمان إبراهيم، خالد محمد، ورحومة، حاتم. (٢٠٢٠). التحقق من الخصائص السيكو مترية لمقياس الصحة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني في ليبيا، *المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية*، ٤ (٣)، ٤١-٦٤.
- الجاسر، عبد الله. (٢٠٢٢). إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات

السعودية في ضوء النماذج العالمية. جامعة أسيوط، كلية التربية المجلة العلمية، ٣٨ (٤)، ج ٢، ٨٢-١٠٥.

الحراشنة، محمد، والشرفات، قاسم. (٢٠١٩). درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ٣٤ (٢). ١٨١-٢٢٦.

الحربي، لولوه بنت سعد الفريدي. (٢٠١٩). درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية ببنها، العدد (١١٧)، ج ٢، ٢٤٠ - ٢٧٠.

حسين، حسين. (٢٠١٨). انعكاسات ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية. مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، ٢٦ (٩)، ١٤٤-١٦٧.

حسين محمد، محمد حبشي. (٢٠٢٠). حساب الثبات والصدق التقاربي والتمييزي للمقاييس النفسية والتربوية والاجتماعية باستخدام برنامج AMOS. تم استرجاعه في ٢٠٢٢/٢/٢ متاح على الموقع:

[https://www.youtube.com/watch?v=3r4\\_pFBjzrw](https://www.youtube.com/watch?v=3r4_pFBjzrw) .

حفيظ، خولة. (٢٠١٩). أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس- بسكرة [رسالة ماجستير]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة محمد خيضر

الحوارني، هبة منير. (٢٠١٧). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحيارى، شروق أحمد عواد. (٢٠١٩). استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

الخطيب، محمد. (٢٠٢٠). ممارسات إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة (دراسة ميدانية على جامعة فلسطين في قطاع غزة). مجلة الباحث الاقتصادي، ٨ (١٣)، ٤٦٥-٤٨٩.

خلف، حسين. (٢٠٢٠). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

دراوشة، نجوى عبد الحميد. (٢٠١٩). الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٦ (٢)، ٥٠٠-٥٢٠.

ربيع، عمراوي، وعيسى، سماعيل. (٢٠٢٢). أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ٨ (١)، ٢٢٥-٢٤٦.

السبيعي، فهد بن الحميدي مفلح. (٢٠١٦). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، ٣٥ (١٦٨)، ج. ٢، ٣٢٥-٣٨٤.

السقا، منيب عبد الله. (٢٠١٩). أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين [رسالة ماجستير]، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

السليحات، طالب. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

شرقي، خليل، ويحيوي، فتحية، وعيشوش، رياض. (٢٠٢٢). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية - دراسة لآراء عينة من الأساتذة بالجامعات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، ٩ (١)، ٣٤٠-٣٦٠.

الشمري، حمزة، وغالب، آلاء عبد الكريم. (٢٠١٥). متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد. مجلة المنصورة، ٢٣ (٢٣)، ٤٧-٢٧.

صالح، محمد. (٢٠٢٠). أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ٦ (١)، ١٢٣-١٤٨.

الضمرات، آلاء طارق. (٢٠١٦). مستوى الصحة التنظيمية في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير]، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن. عامر، عبد الناصر السيد. (٢٠١٨). نمذجة العلوم البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية. دار جامعة نايف للنشر. الرياض.

العبيدي، أمل، والسعدي، ضحى. (٢٠١٨). دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي. مجلة المنصور، العدد ٣٠، ٦٧-٣٩.

عزوز، عبد الناصر. (٢٠١٨). استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٥ (١). ٣٢٢-٢٨٧.

عطية، طارق، ومهدي، آمنة. (٢٠١٦). تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢ (٩٤)، ٣٤٥-٣٢٥.

العلي، فهد. (٢٠١٧). أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ٩ (٢٦)، ٢٠-١.

عمرواي، سمية. وخير الدين، جمعة، وحسين. ابتسام. (٢٠١٨). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة. مجلة الاقتصادات المالية البنكية وإدارة الأعمال - جامعة بسكرة، العدد (٧)، ٢٦٤-٢٤١.

العمرى، أحمد، والغويرن، يوسف. (٢٠٢٠). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٤٧ (١). ١٩-١.

عواطف، بوقرة، وحليمة، بوقرة. (٢٠١٩). استراتيجيات التحليل الإحصائي المعاصرة في العلوم الاجتماعية: النمذجة بالمعادلات البنائية أنموذجاً، مجلة الطريق للتربية والعلوم الاجتماعية، ٦ (٤). ٣١٥-٣٠٣.

فتاح، نفا عمر. (٢٠١٨). دور أخلاقيات العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال اختيار وتعيين الدرجات الجامعية الخاصة/ دراسة تحليلية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.

- الفرجاني، فاطمة علي القاسم. (٢٠١٨). إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي (دراسة تحليلية). مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، العدد ٦، ١-٣٣.
- قريشي، محمد، وسليخ، حورية. (٢٠٢٠). واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد خيضر - بسكرة. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (٢)، ٨١-٩٧.
- قريشي، محمد، وشناي، عبد الكريم، ولعوافي، راضية. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، ١٧ (١)، ٥٦٥-٥٩٢.
- القطاونة، منار، وأبو تايه، بندر. (٢٠١٦). أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال الأردنية. المجلة العربية للإدارة، ٣٦ (١)، ٣٦٥-٣٩٧.
- الكبيسي، عبد الواحد حميد، والحياي، صبري، وسويدان، سعادة، والجناي، طارق. (٢٠١٢). أخلاقيات وأداب مهنة التدريس الجامعي ط ١، مركز دبيونو تعليم الفكر.
- المبييضين، محمد، والطراونة، محمد. (٢٠١١). أثر التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية (ط.١). دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- المغربية، يسرى، والعمرى، أيمن. (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، ١٣ (١)، ٩٧-١١٣.
- مومني، أفنان محمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات الأكاديمية: تصور مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك. كلية التربية. الأردن.
- ميهوب، نور الدين. (٢٠٢٠). الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، ٣١ (٣)، ١٧٥-١٩٠.
- النجار، عماد، وعرب، مني. (٢٠٢٢). دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣ (٢)، ٣٨١-٣٤٥.
- وشاح، مؤيد محمد. (٢٠١٥). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التمريض في الجامعات الأردنية للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس [رسالة ماجستير] ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

### المراجع الأجنبية:

- Annakis, J., Dass, M., and Isa. (2014). Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non-Government Universities, *Journal of International Business and Economics*, 2(4).163-185.
- Arar, T. ONEREN, M. (2018). Role of Talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study of a Telecommunication Firm. *International Academic Institute for Science and Technology*. 5(1), 28-44.
- Armstrong, M., (2006). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers, 10th Edition.
- Armstrong, M., and Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, 13th Edition.
- Bradley. A. (2016). talent management for universities. *Australian universities review*. 58(1), 13-19.
- Codato, M., Damian, R., Testoni, I. and Ronconi, L. (2013), Creativity and nonattachment: a relationship moderated by pride, *TPM*, 20(2), 185-195.
- Burton, J. (2010). Who Healthy Workplace Framework: Background and Supporting Literature and Practices, university of Nottingham.
- Dwivedi, Y., Choudrie, J. and Brinkman, W. (2006), Development of a survey instrument to examine consumer adoption of broadband, *Industrial Management and Data Systems*, 106(5), pp. 700-718.
- Erasmus, B., Naidoo, L., and Joubert, P. (2017). Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers, *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 83-98.
- Farooq, M., Othman, A., Nordin, M. S., and Ibrahim, M. B. (2017). Examining organizational health practices among universities in the central region of Uganda. *Journal of Positive Management*, 8(2): 69-86.
- Galmai, K. (2019). *Aligning Talent Management Strategy and strategic capability to create competitive advantage and improve organizational performance: A systematic review*. [Dissertation to





- Doctor of Business Administration], the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland Global Campus.
- Hair, F., Black, C., Babin, J. and Anderson, E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall. 7th Edition.
- Hong, K.; Law, L., and Toner, A., (2014). Organizational health: A study of a Malaysian private higher learning institution. *International Journal of Business and Society*, 15 (2), 277 – 302.
- Hughes, Julia and Rog, Evelina. (2008). Talent management A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7). P:743-757.
- Ingram, T. (2016). Relationships between talent management and organizational performance: The role of climate for creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195-205.
- Khan, A., Mahmood, B., Ayoub, M., and Hussain, S. (2011). An empirical study of retention issues in hotel industry: A Case study of Serena Hotel, Faisalabad, Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 29, 7-18.
- Mensah, Ja. (2015). A coalesced framework of talent management and employee performance: For further research and practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566.
- Mohammad, M., and Siadat, S. A. (2012). Relationship between Managers' Performance and Organizational Health, *International Education Studies*, 5 (3), 228-234.
- Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (3), 19-36.
- Sarooghi, H., Libaers, D. and Burkemper, A. (2015), Examining the relationship between creativity and innovation: a meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors, *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731.
- Schreiber, J. B., Stage, F. K., King, J., Nora, A. and Barlow, A. B. (2006). Reporting structure equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-337.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill-building approach*. 7th Edition, Wiley, New York.



- Shet, S. V. (2020). Strategic talent management—contemporary issues in international context. *Human Resource Development International*, 23(1), 98-102.
- Stevens, j. (2002). *applied multivariate statistics for the social sciences*. Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum Associates. 4th Edition.
- Tsui, y., Kwok, T., and Cheng, C. (2014). school organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis, *journal educational and evaluation*, 5(3), 249-268.