المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

أثر إدارة المواهب كمدخل لتعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي إدارة المواهب في إدارة تعليم مكة

فاطمة فؤاد سالم الخطابي

طالبة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز

falkhattabi0003@stu.kau.edu.sa

د. ولاء بنت عبدالله المستادي

أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز

walmostadi@kau.edu.sa

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز

المملكة العربية السعودية

1446هـ/2025م

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

أثر إدارة المواهب كمدخل لتعزيز السمعة التنظيمية - دراسة ميدانية على موظفي إدارة المواهب في إدارة تعليم مكة.

إعداد: فاطمة فؤاد سالم الخطابي

إشراف: د. ولاء بنت عبدالله المستادي

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب كمدخل لتعزيز السمعة التنظيمية في إدارة تعليم مكة، كما هدفت أيضا لمعرفة عما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية وعلى كل بعد من أبعاد السمعة التنظيمية. ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من موظفي إدارة تعليم مكة، وقد اختيرت العينة بطريقة العينة العشوائية، حيث بلغت الاستجابات (287) ردًا، خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، ثم حُللت البيانات المتحصل عليها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة تعليم مكة حققت مستوى عالي من إدارة المواهب، كما حققت مستوى عالي من أبعادها (جذب المواهب – تنمية المواهب – الاحتفاظ بالمواهب)، كما حققت إدارة المواهب دور عالي في تعزيز السمعة التنظيمية، وحققت أيضا دور عالي في أبعادها (الإبداع – المسؤولية الاجتماعية – جودة الخدمة – جاذبية المنظمة)، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية، وبين إدارة المواهب وكل بعد من أبعاد السمعة التنظيمية، كما وُجد أن للاحتفاظ بالمواهب الدور الأكبر في تعزيز السمعة التنظيمية، يليه تنمية المواهب، ثم جذب المواهب، كذلك حققت إدارة تعليم مكة درجة عالية من السمعة التنظيمية بأبعادها، حيث حققت المسؤولية الاجتماعية أعلى موافقة، يليها جودة الخدمة، ثم الإبداع، ثم جاذبية المنظمة. في ضوء ذلك أوصت الدراسة باستمرار تعزيز ممارسات إدارة المواهب والاهتمام بتبني استراتيجيات فعالة لاستقطاب وتنمية والاحتفاظ بالمواهب، لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز السمعة التنظيمية، والتركيز عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية على الكفاءة، وتطوير برامج غير مالية للاحتفاظ بالمواهب، كما يجب وضع برامج تدريبية متقدمة للمهارات القيادية والإدارية والتقنية، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل المستندات المطلوبة ، والعمل على بناء بيئة تحفز على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى التركيز على المبادرات الاجتماعية والوطنية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، السمعة التنظيمية، إدارة تعليم مكة المكرمة، المسؤولية الاجتماعية، الاحتفاظ بالمواهب.

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

The impact of talent management as an input to strengthen organizational reputation - A Field Study on Employees of Talent Management of Makkah Education Department

By: FATIMAH F. SALEM ALKHATTABI
Supervised By: Dr. Wala A. Al Mostadi

Abstract

The study aimed to identify the impact of talent management as an approach to enhancing organizational reputation at the Makkah Education Administration. It also sought to examine whether there is a statistically significant effect of talent management on organizational reputation and on each of its dimensions. To achieve these objectives, the study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the data collection tool, targeting employees of the Makkah Education Administration. A random sampling method was employed, yielding (287) valid responses, all of which were subjected to statistical analysis. The data collected were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).The findings revealed that the Makkah Education Administration achieved a high level of talent management, as well as a high level across its dimensions (talent attraction, talent development, and talent retention). The results also indicated that talent management plays a significant role in enhancing organizational reputation and its dimensions (innovation, social responsibility, service quality, and organizational attractiveness). Furthermore, the study found a positive correlation between talent management and organizational reputation, as well as between talent management and each of the dimensions of organizational reputation. Talent retention was found to have the greatest influence on enhancing organizational reputation, followed by talent development and then talent attraction. In addition, the Makkah Education Administration achieved a high level of organizational reputation across all its dimensions, with social responsibility receiving the highest level of agreement, followed by service quality, innovation, and organizational attractiveness. In light of these findings, the study recommended continuing to strengthen talent management practices and adopting effective strategies for attracting, developing, and retaining talents due to their positive impact on enhancing organizational reputation. It also emphasized focusing on competency when identifying human resource needs, developing non-financial programs for talent retention, implementing advanced training programs in leadership, administrative, and technical skills, simplifying administrative procedures and reducing required documentation, fostering an environment that encourages creativity and innovation, and emphasizing social and national initiatives.

Keywords: Talent Management, Organizational Reputation, Makkah Education Department, Social Responsibility, Talent Retention.

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات الاجتماعية والثقافية والمالية والتكنولوجية الأمر الذي أدى بدوره إلى ضرورة التغير والتطور من قبل منظمات الأعمال لمواكبة السرعة التي تتميز بها هذه التغيرات.

وترى (مبروكي،2021م:13) أن الموارد البشرية تعد العامل البشري المهم والأساسي في تحقيق الإبداع والابتكار، فهي التي تحقق القيمة التنافسية المضافة للعمليات لإدارة الأعمال في ظل التحديات التي تشهدها اليوم، حيث أن العنصر البشري هو المصدر في إدارة المنافسة الشديدة للمنظمات من خلال الاعتماد على الكفاءة والفاعلية والمهارات والتميز في بلوغ الأهداف والمضي قدماً نحو رؤية المنظمة الاستراتيجية.

لذلك من أهم الأمور التي يجب أن تسعى لها منظمات الأعمال جذب واستقطاب المواهب وتنميتها وتطويرها وإدارتها بما يتناسب مع طبيعة العمل التي تقوم به المنشأة، حيث أن المنظمات التي تستقطب المواهب وتنميها تستطيع مجابهة المنافسة الشديد في عالم الأعمال بثقة عالية، وتكون أكثر جذباً للأعمال والاستثمار، بالإضافة إلى اعتزاز الموظفين بانضمامهم لهذه المنظمة مما يعزز الولاء التنظيمي لديهم.

إن إدارة المواهب هي عملية تطوير وتوحيد وتكامل قدرات ومواهب الموظفين الحاليين وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الموجودين بالمنظمة، وجذب ذوي الخبرات العالية من سوق العمل للعمل بالمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بين المنظمات الأخرى. (ياسين في عبد الهادي،2020م:3)

وقد لوحظ في السنوات الأخيرة ازدياد الاهتمام بالسمعة التنظيمية ويعود ذلك لإدراك المدراء والعاملين في المنظمات لأهمية السمعة في استدامة المنظمات وتحقيق أعلى ربح وكسب ولاء العملاء والعاملين (Dolatabadi في النجار،2018م:13).

كما أن السمعة الجيدة للمنظمة تساعد على إدراك المستهلك لجودة المنتجات الذي يتيح للمنظمة فرص زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في المنظمة، ورفع الروح المعنوية للعاملين الذي بدوره ينعكس على إنتاجية المنظمة، وحماية المنظمة من خلال تقليل المخاطر

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

والتعرف على الأزمات المحتملة، والمساهمة في التوسع الدولي والتحالفات الاستراتيجية. (Alves في النجار،2018م:14).

وبناء على ذلك جاءت فكرة هذه الرسالة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على تعزيز السمعة التنظيمية في إدارة تعليم مكة والتي تعد من أهم المنظمات في إدارة المواهب البشرية.

1. 2 مشكلة الدراسة:

أوجب التطور العالمي والتنافس الشديد بين منظمات الأعمال على المنظمات أن تسعى للتميز في عملها وموظفيها وخدماتها ومنتجاتها من أجل البقاء والنمو والتطور، الأمر الذي أدى إلى أهمية استقطاب المواهب وإدارتها بطريقة سليمة لضمان الاستثمار الصحيح في المواهب بالتالي تعزيز سمعة المنظمة وإضافة قيمة عالية لها وتحقيقها للاستدامة، فالإدارة الجيدة للمواهب لها أثر إيجابي على سمعة المنظمة حيث يزيد من قدرتها التنافسية ويمنحها الأفضلية على المنظمات الأخرى. ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة التي تبحث في أثر إدارة المواهب بأبعادها لتعزيز سمعة المنظمة محل الدراسة.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية بأبعادها (الإبداع – المسؤولية الاجتماعية – جودة الخدمة – جاذبية المنظمة) لدى العاملين في إدارة تعليم مكة؟

1. 3 فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الإبداع عند مستوى دلالة $a < 0.05$
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على المسؤولية الاجتماعية عند مستوى دلالة $a < 0.05$
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على جودة الخدمة عند مستوى دلالة $a < 0.05$
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على جاذبية المنظمة عند مستوى دلالة $a < 0.05$

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

1. 4 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من جانبين:

1. الأهمية العلمية (النظرية):

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في التعرف على مفهوم إدارة المواهب بوصفها أحد أبرز المداخل الإدارية التي تحدث عنها الباحثين والمدراء في المنظمات لما لها من دور جوهري في أداء المنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم السمعة التنظيمية والذي تلقى أيضًا صدى كبير في الآونة الأخيرة لما له من تأثير عميق في استمرارية المنظمات وكسب ثقة المتعاملين معها داخليًا وخارجيًا، حيث تسهم الدارسة في توضيح المفهوم النظري لأبعاد السمعة التنظيمية، كما تأتي الأهمية النظرية للدراسة من خلال تركيزها على القطاع التعليمي، وهو قطاع لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات النظرية بين إدارة المواهب الاستراتيجية والنتائج التنظيمية غير الملموسة مثل السمعة التنظيمية و الشفافية والثقة والمصداقية، وغير ذلك، كما تكتسب الدراسة أهميتها أيضًا من خلال الربط بين المتغيرين حيث تعتبر هذه الدراسة إثراء لمجال البحث العلمي سواء من خلال اعتماد نموذجها النظري أو البناء على نتائجها في اختبار متغيرات أخرى، كما تعتبر مرجع للمهتمين في مجالات البحوث العلمية وذلك لكونها من الدراسات القليلة التي جمعت بين المتغيرين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية -حسب اطلاع الباحثة- كما لم تجد الباحثة دراسة جمعت بين المتغيرين في المملكة العربية السعودية،

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال تطبيق النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها في هذه الدراسة من قبل إدارة تعليم مكة لتحسين وتفعيل إدارة المواهب لديها وتعزيز السمعة التنظيمية للمنظمة، وذلك من خلال استقطاب المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز السمعة التنظيمية للشركة بالتالي تقدمها واستدامتها، كما ستسهم هذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين المتغيرين للوصول لفرضية تساعد المختصين في مجال إدارة المواهب والسمعة التنظيمية من التوصل

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

لطرق تساعد في تحسين استقطاب وإدارة المواهب وتعزيز السمعة التنظيمية للمنظمة، كما نأمل أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق أهداف رؤية 2030 من خلال تنمية الموارد البشرية بشكل يتناسب مع متطلبات سوق العمل.

5 .1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى توضيح أثر إدارة المواهب كمدخل لتعزيز السمعة التنظيمية في إدارة تعليم مكة.

ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية:

1. التعرف على أثر إدارة المواهب على بُعد الإبداع في الإدارة.
2. تحديد أثر إدارة المواهب على بُعد المسؤولية الاجتماعية في الإدارة.
3. معرفة أثر إدارة المواهب على بُعد جودة الخدمة في الإدارة.
4. دراسة أثر إدارة المواهب على بُعد جاذبية المنظمة في الإدارة.

6 .1 مصطلحات الدراسة:

إدارة المواهب:

إدارة المواهب من المصطلحات الحديثة في إدارة الموارد البشرية حيث نجد أول ما ظهرت في شركة ماكينزي، حيث استعمل مصطلح الموهبة عام 1997 كمصطلح حرب المواهب وتعتبر هذه الإدارة نظام حديث النشأة نسبياً في عالم إدارة الأعمال (مبروكي،2021م:18).

عرف (Tansley) الموهبة: "بأنها الشخص الذي لديه قدرة غير عادية فطرية أو مكتسبة لعمل شيء مبدع وبارز. وبالتالي عرفت إدارة المواهب بأنها: عملية تحديد وتطوير وجذب وإبقاء الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد الموهوبين واستغلالها ونشرها للأخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك" (متعب في عبد الهادي،2020م:19).

وتعرف إدارة المواهب بأنها: "مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآنية والمستقبلية من الموهوبين، والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المؤسسة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية؛ لتطويرها وإثراء معارفها، باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم، والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي". (أحمد علي في إبراهيم , 2018م:16)

التعريف الإجرائي لإدارة المواهب: هي عملية تسعى من خلالها الإدارة لاكتشاف المواهب المتميزة لدى الموظفين الموجودين في إدارة تعليم مكة وجذب أو استقطاب الموظفين الموهوبين خارجها وتنميتهم وتحسين أدائهم والاحتفاظ بهم في الإدارة لتعزيز قوتها وتحقيق مبتغاها عن طريق تحفيزهم وإشباع حاجاتهم.

السمعة التنظيمية:

"هي الاحترام ومدى المصداقية التي تتضمنها العلاقات بين المنظمة وأصحاب العلاقة فهي تشير إلى عوامل عديدة تؤثر في سمعة المنظمة منها طريقة التعامل مع الأفراد والالتزام الأخلاقي تجاه المجتمع فسمعة المنظمة تتعلق أيضا بمقدار تحقيقها للمكاسب المادية وإيجاد ممارسات إبداعية ضمن مجال عملها" (Ettenson and Knowles في الفتلاوي،2017م:12).

كما عرفها (النجار،2018م:21) "هي التصورات التي تعكس ردود فعل العملاء عن الإجراءات والعمليات والأنشطة السابقة للمنظمة وكذلك وجهات نظرهم بشأن الأصول غير الملموسة"

كما عرفها (Tong في النجار،2018م:39) "السمعة التنظيمية بأنها مفهوم جماعي يتم تشكيله بين مجموعة من الناس تجاه المنظمة. بمعنى أنها مجموع التقييمات، والانطباعات، أو التمثيل المعرفي للأفراد في المنظمة".

التعريف الإجرائي للسمعة التنظيمية: بناء سمعة تنظيمية للإدارة يمكنها من التميز والاستدامة من خلال الإبداع وخلق شيء جديد عن طريق إنجاز العمل بشكل مبدع، كذلك يجب على الإدارة أن تتحلى

بالمصداقية والشفافية اتجاه الموظفين والعملاء وتحقيق الأهداف المشتركة لجميع الأطراف، والحرص على تحقيق متطلبات المتعاملين مع الإدارة والتأكد من رضاهم عن المقدم لهم، والحفاظ على سمعتها وجاذبيتها من خلال الإدارة الجيدة للمواهب، وتوفير الحوافز للعاملين وإشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وغير ذلك.

أبعاد السمعة التنظيمية:

1. الإبداع:

"الإبداع هو القدرة على خلق شيء جديد واخراجه إلى حيز الوجود، إن الإبداع في المنظمة هو عملية اجتماعية تفاعلية يمكن أن تثير العواطف المختلفة، كذلك إن العملية الإبداعية تؤدي في النهاية إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه، وبمعنى آخر إن العمل الإبداعي ينجم من قدرات وعمليات تؤدي إلى إنجازه". (Biniari في الفتلاوي،2017م:13).

التعريف الإجرائي للإبداع: نُعرف الإبداع بأنه ما تقوم به إدارة تعليم مكة من تبني نظام إداري قائم على الكفاءات والمهارات الإدارية، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة وخارجة عن المألوف، واستخدام الأساليب الحديثة للقيام بالأعمال الإدارية والتعليمية، كذلك تحسين إجراءات القيام بها، كما يقاس الإبداع في هذه الدراسة من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار.

2. المسؤولية الاجتماعية:

أشار (Alshbiel and Alawawdeh في الفتلاوي،2017م:13) إلى: "أن المسؤولية الاجتماعية تعهد والتزام رجال الأعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات ومعالجة الحالات المرغوبة وتحقيق الأهداف والقيم لعموم المجتمع، وليس فقط التركيز على تعظيم الأرباح كهدف وحيد للمنظمة وأن يكون العمل نابعاً من الالتزام المعنوي والأخلاقي لصانعي القرارات في إدارة المنظمة".

التعريف الإجرائي للمسؤولية الاجتماعية: نُعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها ما تقوم به إدارة تعليم مكة من تبني معتقدات واتجاهات تخلق قاعدة سلوكية للموظفين تحثهم على الالتزام بدورهم في خدمة المجتمع، والمساهمة الفعالة في المبادرات الاجتماعية والتعليمية، والمحافظة على القيم الوطنية

والاجتماعية، والمشاركة في الأنشطة التطوعية، وغير ذلك من الجوانب التي لا تعتمد على الربح، وإنما تصدر من الشعور بالالتزام والمسؤولية اتجاه المجتمع.

3. جودة الخدمة:

"جودة الخدمة تعني درجة تلبية الخدمة لاحتياجات الزبائن وعموماً إن رضا الزبون يعني المزيد من التصور عن جودة الخدمة" (Hueiju and Fang في الفتلاوي،2017م:14).

التعريف الإجرائي لجودة الخدمة: نُعرف جودة الخدمة بأنها ما تقوم به إدارة تعليم مكة من الحرص على فهم وإدراك الموظفين لتوقعات طالبي الخدمة مما يؤدي لإخراجها بكفاءة، من خلال العمل على الدقة وسرعة الإنجاز، والتحسين المستمر، لكسب ثقة المتعاملين معها.

4. جاذبية المنظمة:

تعرف بالعوامل الجاذبة في المنظمة. (الحارون،2022م:10)

التعريف الإجرائي لجاذبية المنظمة: نُعرف جاذبية المنظمة بأنها الصورة الإيجابية التي ترسمها إدارة تعليم مكة لدى الموظفين والمتعاملين معها، من خلال البيئة الإيجابية التي تصنعها، والثقافة التنظيمية الإيجابية التي تخلقها، وتعزيز انتماء الموظفين ورغبتهم للبقاء بها، وتحسين سياسات العمل والأنظمة المتبعة، وكل ما يحث على جذب المواهب والكفاءات للانتماء إليها والعمل بها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: إدارة المواهب

تمهيد:

يشهد عالم الأعمال تطورات سريعة وتنافس شديد فيما بينها الأمر الذي أوجب على المنظمات السعي للتميز في تقديم خدماتها ومنتجاتها وطريقة قيام موظفيها بالعمل من أجل البقاء والنمو والتطور. الأمر الذي يسهل استقطاب المواهب وإدارتها بطريقة صحيحة مما يسهم في تعزيز سمعة المنظمة واستدامتها.

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

1.1.2 مفهوم إدارة المواهب

إدارة المواهب من المصطلحات الحديثة في إدارة الموارد البشرية حيث نجد أول ما ظهرت في شركة ماكينزي، حيث استعمل مصطلح الموهبة عام 1997 كمصطلح حرب المواهب وتعتبر هذه الإدارة نظام حديث النشأة نسبياً في عالم إدارة الأعمال (مبروكي،2021م:18).

وتشير (الحيارى في بنورة،2023م:15) إلى أن " إدارة المواهب هي الخطة التي تتبعها المؤسسات التربوية في تنظيم القدرات والمؤهلات والمهارات المميزة للعاملين فيها وتنميتها وتطويرها والحفاظ عليها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها".

هنا تمت الإشارة إلى أن إدارة المواهب عبارة عن خطة منهجية تضعها المنظمة لتنظيم وإدارة قدرات ومهارات الموظفين المميزين العاملين فيها للاستفادة منهم في الوصول إلى أهدافها.

وعرفها (Royle & Burbach في قريشي،2022م:571) "أنها نموذج للإدارة الشخصية التي تركز على مهارات وقابليات العاملين الحاليين مما يعزز قواعد الإدارة العليا، كما أنها تقدر كم العاملين المساهمين في صناعة النجاح للمؤسسة".

يركز هذا التعريف على دراسة أعمال ونشاطات العاملين الموجودين في المنظمة وذلك لتنظيم وصقل مهاراتهم، بالإضافة إلى التعرف على عدد العاملين المساهمين في نجاح وتقدم المنظمة.

وعرف (Kehide في موسى،2021م:556) "إدارة المواهب على أنها مجموعة من العمليات اللازمة لتحسين أداء الأفراد، ورعاية المواهب التي تعتبر جزءًا من العمليات اليومية في المنظمة"

أشار هذا التعريف إلى أن إدارة المواهب عبارة عن مجموعة من العمليات التي تقوم بها المنظمة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين الموهوبين.

وأشار (Beamond في موسى،2021م:556) إلى أن إدارة المواهب هي عبارة عن "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة عن طريق تطوير المواهب لأصحاب المناصب العليا بالمنظمة، وذلك لزيادة المرونة في ملئ الوظائف الهامة بالمنظمة".

يركز هذا التعريف على إدارة وتعزيز المواهب لدى الموظفين ذوي المناصب العليا في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وللتمكن من شغل الوظائف الهامة في المنظمة.

عرف كلا من (المغيرية، العمري، إسماعيل، 2022م:842) إدارة المواهب بأنها " مقدرة القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية على تنفيذ استراتيجيات متكاملة، أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية احتياجات المؤسسة الجامعية الحالية والمستقبلية".

بناء على ما سبق توصلت الباحثة إلى أن إدارة المواهب عبارة عن خطة منهجية متكاملة تتضمن ممارسات ووظائف إدارية تهدف إلى التعرف على نشاطات وأعمال الموظفين العاملين في المنظمة للتمكن من تحسين وتطوير أدائهم ومهاراتهم، بالإضافة إلى استقطاب وجذب العاملين الموهوبين ذوي المهارات المطلوبة والمميزة والتي تتوافق مع نشاط المنظمة عن طريق إدارة التوظيف في المنظمة ، والقيام بتطوير وتعزيز مهاراتهم بما يتناسب مع طبيعة العمل التي تقوم به المنظمة ، مع القدرة على تحفيزهم والاحتفاظ بهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وبناء قيمة تنافسية لها بين المنظمات الأخرى.

2.1.2 أبعاد إدارة المواهب

لإدارة المواهب عدد من الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة، وبعد التقصي والبحث توصلنا إلى اتفاق غالبية الدراسات على الأبعاد الثلاثة (جذب المواهب – الاحتفاظ بالمواهب – تنمية المواهب)، يأتي بيانها فيما يلي:

1. جذب المواهب: تسعى المنظمات إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي، ونتيجة لذلك ستتمكن من جذب أفضل الأفراد إليها، وبالتالي ينبغي على المنظمة تنفيذ برنامج جديد لاختيار الموهوبين، وتستخدم لذلك الأدوات المناسبة لاختيار الأفراد المناسبين على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي. (مقري ويحياوي في النجار، 2018م: 17)

يرى (Osburg في الحارون، 2022م: 26) أن جاذبية الشركة أو المؤسسة تعتمد على خمسة عوامل، وهي: خصائص الوظيفة والمنظمة، وسلوك أرباب العمل، وعملية التوظيف نفسها، ومدى ملائمة الشركة أو المؤسسة للباحث عن العمل، والتوقعات التي تتعلق بالوظيفة.

من خلال الاطلاع على ما سبق توصلت الباحثة إلى أن استراتيجية جذب المواهب تعتبر المرحلة الأولى من مراحل إدارة المواهب، حيث توفر هذه الاستراتيجية فرصة لاستقطاب القوى العاملة المؤهلة لإنجاز العمل بطريقة مبتكرة وإبداعية. وللحصول على هذه المواهب يتوجب على المنظمات العمل على تحسين سمعتها التي لها دور كبير في جذب هذه المواهب كما عليها العمل على توصيف الوظائف في الهياكل التنظيمية وتحسين المكافآت والترقيات وغير ذلك من الأمور المحفزة للموظفين.

2. تنمية المواهب: استقطاب وجذب الموظفين والبحث عنهم بين الموظفين الموجودين بالمنظمة لا يكفي إذ يجب على المنظمات المساهمة في تدريب وتنمية مهارات الموظفين، من خلال الدورات التدريبية سواء داخل المنظمة أو خارجها، كذلك فالمهارات التي يحتاج الموظف إليها للقيام بالعمل يجب أن تتطور باستمرار ما دام العمل في تطور مستمر.

وهي عملية إخضاع المنظمة وموظفيها وأصحاب المصلحة للتعلم، عبر التدريب والتوجيه، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية للشركة والحفاظ عليها. (Onyango في الحارون، 2022م: 28).

وعرفها (عبد الفتاح في موسى،2021م: 558) بأنها عملية منظمة ومخططة وهادفة يرفع من خلالها أداء الموارد البشرية مما ينعكس ذلك على تطوير وتحسين مخرجات المنظمة.

3. الاحتفاظ بالمواهب: تعتبر عملية الاحتفاظ بالموهبة المؤشر الرئيسي على قوة هوية المؤسسة إذ تهدف هذه العملية إلى اتخاذ التدابير لتشجيع الموظفين على البقاء في المؤسسة لفترة زمنية أطول، ويكون ذلك بتوفير الأمن والسلامة والاهتمام والبرامج الملائمة أي بيئة عمل مناسبة لهم تشجعهم على البقاء (وهيبة في سليخ، 2021م: 40)

يمثل الاحتفاظ بالمواهب العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المؤسسة من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر، وهناك مجموعة من العوامل التي تدفع المؤسسات إلى زيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة مثل: التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف

خارج المؤسسة، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في سوق العمل وغير ذلك. (عمراوي، خير الدين، وحسيني،2018م: 256-257)

في ضوء ما سبق ترى الباحثة أن الاحتفاظ بالمواهب من أهم الوظائف التي يجب على الإدارة إعطائها الأهمية والاهتمام اللازم، فقد يتلقى الموهوبين عروض عمل من المنظمات المنافسة الأمر الذي يوجب على المنظمات المثابرة في استخدام استراتيجيات للاحتفاظ بالمواهب الموجودة لديها، وقد ذكر العديد من الباحثين فيما سبق بعض الأمور التي تُعد عوامل مؤثرة على الموظفين الموهوبين داخل المنظمة، وتضيف الباحثة عليها تحفيز العوامل العاطفية والعدل في التعامل مع جميع الموظفين بالإضافة إلى الاهتمام ببيئة العمل المحيطة بالموظفين كالمكاتب الواسعة والتهوية الجيدة والأثاث المريح بالإضافة إلى وسائل الترفيه وغير ذلك من العوامل المادية والمعنوية التي تؤثر على الموظف وتعزز لديه الولاء والانتماء للمنظمة، فارتباط الموظف بالمنظمة مؤشر جيد على الاحتفاظ به، كذلك يُعد الاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة أقل تكلفة من جلب مواهب جديدة من خارج المنظمة.

المبحث الثاني: السمعة التنظيمية

2. 2. 1 مفهوم السمعة التنظيمية

بسبب التغيير السريع في بيئة الأعمال التجارية والتنافس العالي بينها يجب على المنظمة أن تترك انطباع جيد عن صورتها وهويتها لدى أصحاب المصلحة المتعاملين معها، والبحث عن أفضل الطرق والاستراتيجيات للنهوض بالمنظمة وإعطائها ميزة تنافسية للصمود أمام التغيرات العالمية.

تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بمفهوم السمعة التنظيمية لإدراك رائدي الأعمال بأهميتها وأثرها الكبير على تحقيق أهداف المنظمة، فالسمعة التنظيمية تعكس ردة فعل المجتمع اتجاه ما توفره المنظمة من خدمات، وتكون إيجابية أو سلبية بناء على مدى توافق ما تقدمه المنظمة من خدمات مع احتياجات العملاء ورغباتهم، فإذا وافقت هذه الرغبات تحقق القبول والرضا والولاء من قبل أصحاب المصالح، أما إذا كانت لا تتوافق مع توقعات واحتياجات الأفراد فإن النتيجة ستكون عدم تقبلها وتحريض الآخرين على التعامل معها وبالتالي انخفاض حصتها السوقية. (بني ياسين، 2020م: 25).

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

لا يوجد تعريف واحد للسمعة التنظيمية اتفق عليه جمع الباحثين، وقد يعود السبب إلى اختلاف توجهات الباحثين وآرائهم، وعليه سنعرض العديد من التعاريف للسمعة التنظيمية.

يمكن تعريف السمعة التنظيمية على أنها التراكم الزمني للنتائج التي تحققها المؤسسة من خلال تفاعلاتها البيئية الداخلية والخارجية، وبشكل يحقق الولاء والانتماء من قبل أفرادها (Boon في بني عيسى،2020م: 10)

كما أنه يمكن تعريفها بأنها مفهوم جماعي يتم تشكيله بين مجموعة من الناس تجاه المنظمة. بمعنى أنها مجموعة التقييمات، والانطباعات، أو التمثيل المعرفي للأفراد في المنظمة. (Tong في النجار،2018م: 27)

وعرفها (عزيز في النعيمات، 2022م: 22) أنها الوضع الاجتماعي للمنظمة، وهي الأصول غير الملموسة خلال فترة زمنية، ويظهر ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات كالثقة، الاحترام، الوعي تجاه المنظمة، والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية.

2 .2 .2 أبعاد السمعة التنظيمية

للسمعة التنظيمية العديد من الأبعاد التي تختلف باختلاف اختصاص وعمل المنظمات، كما أن الباحثين في مجال السمعة التنظيمية اختلفوا في وضع الأبعاد كلًا حسب متطلبات دراسته، سنذكر هنا في هذه الدراسة من باب السرد وليس الحصر العديد من الأبعاد التي تحدثت عنها الدراسات السابقة:

1. الإبداع: هو القدرة على خلق شيء جديد واخراجه الى حيز الوجود، والابداع في المنظمة هو عملية اجتماعية تفاعلية يمكن أن تثير العواطف المختلفة وتؤدي الى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه (Biniari في النعيمات، 2022م: 27). وأشار كل من (الطراونة وعريقات والعرموطي في النعيمات، 2022: 27- 28) بأن الإبداع هو جميع الأفكار الجديدة وغير المطروحة سابقًا والمعتمدة على القدرات الشخصية للفرد ونتاج تفاعله مع البيئة العامة والخاصة، كما أن الافكار الابداعية تكون مقيدة للفرد نفسه وللمجتمع بشكل عام، وأن الإبداع ما هو الا عملية منظمة بدءًا من تطوير العمليات، والسياسات، وانتهاءً بالمعدات، والتدريب.

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

2. جودة الخدمة: تسعى المنظمات إلى تقديم خدمة تتميز بالجودة المطابقة للمواصفات، وبما يحقق رضا الزبون الذي يمثل الجزء الاكثر أهمية في خطة الإنتاج، ويجب أن يكون هدف الجودة تلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية. كذلك يقصد بها إدارة العاملين من جهة وإدارة العلاقات مع المستفيدين من جهة أخرى، كما أن نجاح إدارتها مرتبط بإدارة الوقت وخبرة العاملين، والتقمص العاطفي والسمعة الجيدة، وهي تقدم لمختلف المستفيدين أفرادًا ومنظمات، أو كليهما معًا. (النعيمات، 2022م: 28).
3. المسؤولية الاجتماعية: وتشير إلى مسؤولية المنظمة نحو المجتمع المحيط بها، بما يتجاوز التزامها المباشر نحو أصحاب المصلحة، وتذكر الدراسات وجود علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة التنظيمية كلما قامت بدورها اتجاه المجتمع (الرميدي في البشيتي، 2022م: 102).
4. جاذبية المنظمة: يرى (Gomes&Neves في الحارون،2018) أن جاذبية المنظمات تتعلق بنظرة الشخص بشكل إيجابي إلى المؤسسة أو المنظمة كمكان للعمل، وتصور ما تستطيع المنظمة تقديمه فيما يتعلق بالسياسات التنظيمية وظروف العمل، والأمن الوظيفي.

كما وضح (de Waal في الحارون، 2018) أن المنظمة عندما تكون ذات بيئة جاذبة للعمل، فإنها تنعكس على آراء الأشخاص، فتصبح للباحثين عن عمل مكان مرغوب به، وللموظفين العاملين بها مكان جذاب يرغبون بالاستمرار في العمل فيه، وفي الواقع فإن أهمية جاذبية المنظمة تكمن في أن الناس يقضون جزء كبير من يومهم في العمل، ومن البديهي أن الأشخاص الذي يشعرون بالسعادة في ممارسة أعمالهم يكونون راضين عن المنظمة التي يعملون بها، وبالتالي يعبرون عن ذلك لعائلاتهم وأصدقائهم، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى جاذبية منظمتهم للعالم الخارجي وتعزيز سمعتها.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بهدف إثراء وتعزيز الدراسة الحالية من خلال الاستفادة من إجراءاتها ومناهجها، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وهي كالتالي:

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

2. 3. 1 الدراسات العربية

2. 3. 2 دراسات تتعلق بإدارة المواهب

1. **دراسة (القديمات،2024م) بعنوان: أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور المعدل للتحول الرقمي في شركات التأمين الأردنية،** وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب) في التميز المنظمي بأبعاده (تميز الاستراتيجية، وتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة المنظمية) في شركات التأمين الأردنية، بالإضافة إلى توضيح الدور المعدل للتحول الرقمي في تحسين أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي لتلك الشركات، وتكون مجتمع الدراسة من (206) مدير في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أداة الاستبانة واختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، ولتحليل البيانات استخدمت الباحثة عدة أساليب إحصائية عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم، ومنها الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، والانحدار الهرمي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، هناك مستويات أهمية متوسطة لإدارة المواهب ومستويات أهمية متوسطة للتميز المنظمي، وكان مستوى التحول الرقمي مرتفعاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في التميز المنظمي مقدارها (75.5%) كما أن هناك دور للتحول الرقمي في تحسين أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي مقدارها (9.8%). كما توصلت الدراسة لعدة توصيات منها، ضرورة اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتطوير المواهب، من خلال عقد دورات تدريبية متنوعة، تنمي مهارات وقدرات المواهب ضمن خطة سنوية وفقًا لاحتياجاتهم، وتحليل ومعالجة الأسباب التي تدفع المواهب لترك الشركة إلى شركات منافسة، واستخدام أفضل الوسائل لإدارة أداء المواهب، بالإضافة إلى تعزيز دور القيادة في شركات التأمين الأردنية، وتوضيح خطوط السلطة والإجراءات، وتبني هياكل تنظيمية مرنة لتحسين استجابة الشركات للتحولات والتغيرات، واعتماد خطة لاستقطاب الكفاءات الرقمية، والاستثمار في التكنولوجيا لتعزيز البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي.

2. **دراسة (الكفريني، 2025م) بعنوان: أثر إدارة المواهب في الأداء الاستراتيجي: الدور الوسيط للابتكار والمعدل للتحول الرقمي في شركات تكنولوجيا المعلومات في مجمع الملك الحسين للأعمال،** وهدفت

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب، وتخطيط التعاقب للمواهب) في الأداء الإستراتيجي بأبعاده (منظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والمنظور البيئي الاستدامة) بوجود الابتكار كمتغير وسيط والتحول الرقمي كمتغير معدل في شركات تكنولوجيا المعلومات في مجمع الملك الحسين للأعمال، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين في الإدارة العليا والوسطى في شركات تكنولوجيا المعلومات، وبلغ عدد المديرين في الادارة العليا والوسطى (274)، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات, وسحبت عينة الدراسة وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية، وبلغ حجم العينة الممثلة للدراسة (200) مديراً، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS). وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها، ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لفقرات أداة الدراسة المرتبطة في متغيرات الدراسة (إدارة المواهب، والأداء الإستراتيجي، والابتكار، والتحول الرقمي)، بالإضافة إلى ذلك أوضحت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها في الأداء الإستراتيجي في شركات تكنولوجيا المعلومات، ووجود دور للابتكار في تفسير أثر إدارة المواهب في الأداء الإستراتيجي في شركات تكنولوجيا المعلومات، ووجود أثر للتحول الرقمي في تحسين أثر إدارة المواهب في الأداء الإستراتيجي في شركات تكنولوجيا المعلومات. كما توصلت الدراسة لعدة توصيات منها، ضرورة العمل على إعداد استراتيجية شاملة لإدارة المواهب لضمان عملية التعرف على كفاءات وقدرات ومهارات المواهب التي تهتم شركات تكنولوجيا المعلومات بجذبها وتنميتها وتقييم أدائها ومن ثم تحديد القيادات المستقبلية، وتعزيز ثقافة الابتكار بشكل يجعل بيئة شركات تكنولوجيا المعلومات بيئة عمل حاضنة للابتكار، وتعزيز التحول الرقمي في شركات تكنولوجيا المعلومات باعتبارها الشركات الأكثر توجهاً نحو دمج التحول الرقمي في جميع عملياتها.

2. 3. 3 دراسات تتعلق بالسمعة التنظيمية

1. **دراسة (الشهراني،2024م) بعنوان: إدارة السمعة التنظيمية للجامعات السعودية الحكومية لتحقيق الميزة التنافسية: تصور مقترح**، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة السمعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية لتحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على معوقات ومتطلبات إدارة السمعة

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية لتحقيق الميزة التنافسية، وإعداد تصور مقترح لإدارة السمعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية لتحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات في لجامعات. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية، أن ممارسة إدارة السمعة التنظيمية في الجامعات السعودية الحكومية جاءت بدرجة (متوسطة)، وقد ظهرت جميع الأبعاد بدرجة ممارسة متوسطة، حيث جاء بعد جودة الخدمات بالمرتبة الأولى، ثم بعد بيئة العمل التنظيمية بالمرتبة الثانية، ثم بعد الأداء المالي بالمرتبة الثالثة ثم بالمرتبة الرابعة بعد المسؤولية الاجتماعية، وجاءت الموافقة على معوقات إدارة السمعة التنظيمية للجامعات السعودية الحكومية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة (بدرجة عالية)، كما جاءت الموافقة على متطلبات إدارة السمعة التنظيمية للجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر القيادات الجامعية (بدرجة عالية). وتوصلت الدراسة لعدة توصيات منها، تبني سياسات تدعم تطبيق إدارة السمعة التنظيمية في الجامعات السعودية وخططها، النظر في اقتراحات وشكاوى المستفيدين حول الخدمات المقدمة، وتشجيع مبادرات الموظفين للارتقاء بجودة الخدمات، تفعيل الشراكات المجتمعية في كافة الجوانب كالاستشارات والأعمال التطوعية، تضمين الجامعات الأنشطة المسؤولية الاجتماعية في خطتها الإستراتيجية، وضع الجامعات خطط لتطوير العاملين، وتوفير العدالة وتساوي الفرص أمام العاملين، وإشراكهم في صناعة القرار.

2. **دراسة (الطقاطقة،2025م) بعنوان: الدور الوسيط للسمعة التنظيمية في أثر القيادة الأصيلة على الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة الأردنية**، هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الوسيط للسمعة التنظيمية في أثر القيادة الأصيلة على الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة الأردنية، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أيضا أداة الاستبانة لجمع البيانات، اما مجتمع الدراسة فتمثل في المدارس الخاصة الأردنية، وتم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة حيث بلغ عددها (344) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية، أن السمعة التنظيمية كمتغير وسيط جاءت بمستوى مرتفع، وأن القيادة الاصيلة كمتغير مستقل جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك الدوران الوظيفي المتغير التابع جاء بمستوى متوسط، وبينت النتائج وجود أثر قوي بين المتغير المستقل القيادة الأصيلة والمتغير التابع الدوران الوظيفي، وكذلك أظهرت وجود أثر قوي بين المتغير المستقل القيادة الأصيلة والمتغير الوسيط السمعة

التنظيمية، كما أن هناك وجود أثر قوي بين المتغير الوسيط السمعة التنظيمية والمتغير التابع الدوران الوظيفي، وأظهرت النتائج أن السمعة التنظيمية كمتغير وسيط لها أثر جزئي بين ممارسة القيادة الأصيلة والدوران الوظيفي. وأوصت الدراسة بعدة أمور منها، تعزيز ثقافة الاعتراف بالأخطاء وممارسة الشفافية في معالجتها، بما يسهم في ترسيخ بيئة تعليمية قائمة على الثقة والمصداقية، وتصميم برامج تدريبية تفاعلية لتنمية الوعي الذاتي للمديرين وتعزيز الشفافية في العلاقات داخل المدرسة.

2. 3. 4 الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية

1. دراسة (الحارون،2022م) بعنوان: أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية في وزارة الخارجية وشؤون المغتربين الأردنية، وهدفت هذه الرسالة إلى معرفة أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، اكتشاف المواهب) في تحسين السمعة التنظيمية بأبعادها (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة، جاذبية المنظمة) في وزارة الخارجية وشؤون المغتربين الأردنية، واقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإدارية من غير السلك الدبلوماسي في وزارة الخارجية وشؤون المغتربين الأردنية والمتمثلة مسمياتهم بـ (مدير إدارة، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف) والبالغ عددهم (302)، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (203) مفردة، وتم استرجاع (179) استبانة قابلة للتحليل. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب، اكتشاف المواهب) على السمعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة، جاذبية المنظمة) في وزارة الخارجية وشؤون المغتربين الأردنية. وقد تم التوصل إلى عدة توصيات كان من أبرزها: ضرورة استمرار وزارة الخارجية وشؤون المغتربين الأردنية بتفعيل ودعم عملية إدارة المواهب لما لها من دور في تحسين السمعة التنظيمية لوزارة الخارجية وشؤون المغتربين الأردنية أمام الجهات الأخرى، وأوصت أيضاً بضرورة إجراء المزيد من الدراسات في مجال إدارة المواهب والسمعة التنظيمية باستخدام أبعاد ومجتمعات مختلفة.

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

2. 3. 5 الدراسات غير العربية

1. دراسة (عثمان،2025م) بعنوان: أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي في فلسطين: الدور الوسيط اندماج الموظفين، هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر إدارة المواهب (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، والاحتفاظ بالمواهب) على الأداء التنظيمي والذي تم قياسه من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الأداء المالي، رضا العملاء العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، كما تناولت الدراسة دور اندماج الموظفين بوصفه متغيرًا وسيطًا في هذه الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين والمديرين في البنوك في فلسطين، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS وAMOS. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، كما أوضحت النتائج أن اندماج الموظفين يتوسط جزئيًا العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، وأشارت النتائج كذلك إلى أن تخطيط المواهب يُعد أكثر العوامل تأثيرًا ضمن أبعاد إدارة المواهب. وتوصلت الدراسة لعدة توصيات منها: تشجيع البنوك على تبني وتطبيق ممارسات إدارة المواهب لما لها من أثر إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز اندماج الموظفين. كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تعزيز اندماج الموظفين من خلال تبني ممارسات مبتكرة، والاستثمار في مبادرات التخطيط وبرامج التدريب والتطوير، إلى جانب تطوير استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين لتحقيق النجاح على المدى الطويل. كما شملت التوصيات الأخرى تقديم تعويضات تنافسية، وإتاحة فرص التدوير الوظيفي الداخلي، وغيرها من الممارسات الداعمة.

الفصل الثالث: المنهج وطرق البحث

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح منهج الدراسة، ثم المصادر المستخدمة لجمع المعلومات، ويليها مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح كيفية بناء أداة جمع البيانات، وآلية الإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، وأخيرًا عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

3. 1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الرجوع إلى عدد من المصادر التي وصفت إدارة المواهب والسمعة التنظيمية بأبعادها، وذلك للحصول على المفاهيم والأفكار العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وخصائصها، كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات ميدانيًا لمعرفة أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية بأبعادها في إدارة تعليم مكة، ثم بعد ذلك تم تحليل هذه البيانات باستخدام البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بواسطة جهاز الحاسوب.

3. 2 أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة ميدانيًا وللتعرف على أثر إدارة المواهب في الإدارة على تعزيز السمعة التنظيمية، حيث تم توجيهها للموظفين في قسم المواهب في إدارة تعليم مكة، ومن ثم تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بواسطة جهاز الحاسوب، والتي تم بناؤها على محورين: المحور الأول إدارة المواهب وأبعاده (جذب المواهب – الاحتفاظ بالمواهب – تنمية المواهب)، وقد تم الاستعانة في تصميمها بدراسة (النجار، 2018م) بعد إجراء التعديلات اللازمة، والمحور الثاني السمعة التنظيمية بأبعادها (الإبداع – المسؤولية الاجتماعية – جودة الخدمة – جاذبية المنظمة)، وقد تم الاستعانة في تصميمها بدراسة (الحارون، 2022م) بعد إجراء التعديلات اللازمة أيضا.

مرت عملية تصميم الاستبانة بعدة خطوات ابتدأت بإعادة صياغة بعض العبارات لتتناسب مع مشكلة الدراسة ومكان التطبيق، ثم عرضت بصورتها الأولية على مشرفة الدراسة وأجريت بعض التعديلات عليها، ثم عرضت على (ثلاثة) من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة للتحقق من تناسق عباراتها، ووضوحها، وارتباطها بمتغيرات الدراسة، وسلامتها من الأخطاء اللغوية مما ساهم في إخراجها بصورتها النهائية مرفق نسخة منها في الملحق رقم (1)، مكونة من (42) عبارة، يأتي فيها كالتالي:

أولًا: مقدمة تعريفية مختصرة أوضحت للمستجيبين نبذة عن الباحثة وأهداف الدراسة، والوقت المقدر لملأ الاستبانة، بالإضافة إلى التأكيد على ضمان سرية المعلومات، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي، ثم وضّح فيها بيانات التواصل مع الباحثة وخُتمت بشكر وتقدير لتعاون أفراد العينة.

ثانيًا: المتغيرات الديموغرافية لمعرفة خصائص أفراد العينة، وقد احتوت على (4) عبارات.

ثالثًا: متغيرات الدراسة، المتغير المستقل -إدارة المواهب-، والذي احتوى على (19) عبارة لقياس إدارة المواهب، والمتغير التابع -السمعة التنظيمية-، والذي احتوى على (19) عبارة لقياس السمعة التنظيمية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، لقياس استجابة أفراد عينة الدراسة، وفق دراجات الموافقة التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، والتي تم التعبير عنها كميًا بإعطاء كل عبارة الدرجة الكمية المناسبة.

ولتفسير النتائج بواسطة مقياس ليكرت الخماسي، تم تحديد فئات المقياس بحساب المدى ثم تقسيمه على عدد الفئات، بعد ذلك يضاف طول الفئة الذي تم حسابه (0.80) إلى أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد المتوسط الحسابي المناسب لوصف درجات الموافقة المعتمدة في مقياس الدراسة الحالية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول1: مقياس الدراسة المعتمد في تفسير النتائج

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي		المستوى
	أكبر من	أقل من	
موافق بشدة	4.20	5.00	عالٍ جدًا
موافق	3.40	4.20	عالٍ
محايد	2.60	3.40	متوسط
غير موافق	1.80	2.60	منخفض
غير موافق بشدة	1.00	1.80	منخفض جدًا

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5. 1 أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

5. 1. 1 نتائج تتعلق بمتغيرات الدراسة (إدارة المواهب والسمعة التنظيمية)

1. حققت إدارة تعليم مكة مستوى عالي من إدارة المواهب، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة (5.00)، والذي يعكس موافقة ذات مستوى عالي.
2. حققت إدارة تعليم مكة مستوى عالي من جذب المواهب، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة (4.98)، والذي يعكس موافقة ذات مستوى عالي، ويعد أقل أبعاد إدارة المواهب موافقة، فقد حاز على المرتبة الثالثة من بين أبعاد إدارة المواهب.
3. حققت إدارة تعليم مكة مستوى عالي من الاحتفاظ بالمواهب، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة (4.99)، والذي يعكس موافقة ذات مستوى عالي، وقد حاز على المرتبة الثانية من بين أبعاد إدارة المواهب.
4. حققت إدارة تعليم مكة مستوى عالي من تنمية المواهب، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة (5.04)، والذي يعكس موافقة ذات مستوى عالي، ويعد أعلى أبعاد إدارة المواهب موافقة، فقد حاز على المرتبة الأولى من بين أبعاد إدارة المواهب.
5. حققت إدارة تعليم مكة مستوى عالي من السمعة التنظيمية، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة (5.05)، والذي يعكس موافقة ذات مستوى عالي.
6. حققت إدارة تعليم مكة مستوى عالي من الإبداع، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة (5.02)، والذي يعكس موافقة ذات مستوى عالي، وقد حاز على المرتبة الثالثة من بين أبعاد السمعية التنظيمية.

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

7. حققت إدارة تعليم مكة مستوى عالي من المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة (5.12)، والذي يعكس موافقة ذات مستوى عالي، ويعد أعلى أبعاد السمعة التنظيمية موافقة، فقد حاز على المرتبة الأولى من بين أبعاد السمعية التنظيمية.
8. حققت إدارة تعليم مكة مستوى عالي من جودة الخدمة، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة (5.05)، والذي يعكس موافقة ذات مستوى عالي، وقد حاز على المرتبة الثانية من بين أبعاد السمعية التنظيمية.
9. حققت إدارة تعليم مكة مستوى عالي من جاذبية المنظمة، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة (5.00)، والذي يعكس موافقة ذات مستوى عالي، ويعد أقل أبعاد السمعة التنظيمية موافقة، فقد حاز على المرتبة الرابعة من بين أبعاد السمعة التنظيمية.
10. توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المواهب وبُعد الإبداع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.857)، والذي يشير إلى وجود علاقة طردية بينهم فكلما زادت إدارة المواهب زاد مستوى الإبداع، بالتالي تم قبول الفرضية الأولى مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الإبداع من وجهة نظر الموظفين.
11. توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المواهب وبُعد المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.804)، والذي يشير إلى وجود علاقة طردية بينهم فكلما زادت إدارة المواهب زاد مستوى المسؤولية الاجتماعية، بالتالي تم قبول الفرضية الثانية مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر الموظفين.
12. توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المواهب وبُعد جودة الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.799)، والذي يشير إلى وجود علاقة طردية بينهم فكلما زادت إدارة المواهب زادت جودة الخدمات، بالتالي تم قبول الفرضية الثالثة مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على جودة الخدمة من وجهة نظر الموظفين.
13. توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المواهب وبُعد جاذبية المنظمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.733)، والذي يشير إلى وجود علاقة طردية بينهم فكلما زادت إدارة المواهب زادت جاذبية

المنظمة، بالتالي تم قبول الفرضية الرابعة مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على جاذبية المنظمة من وجهة نظر الموظفين.

14. توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.852)، والذي يشير إلى وجود علاقة طردية بينهم فكلما زادت إدارة المواهب زادت السمعة التنظيمية، مما يؤكد على أن لإدارة المواهب أثر على السمعة التنظيمية بأبعادها (الإبداع – المسؤولية الاجتماعية – جودة الخدمة – جاذبية المنظمة) من وجهة نظر الموظفين.
15. المتغير المستقل إدارة المواهب يفسر (72.3%) من التغير في المتغير التابع السمعة التنظيمية بأبعادها (الإبداع – المسؤولية الاجتماعية – جودة الخدمة – جاذبية المنظمة).
16. للاحتفاظ بالمواهب الدور الأكبر من بين أبعاد إدارة المواهب في تعزيز السمعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة (0.433).
17. تنمية المواهب تلي الاحتفاظ بالمواهب في الدور فيما يتعلق بتعزيز السمعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة (0.312).
18. لجذب المواهب الدور الأقل من بين أبعاد إدارة المواهب في تعزيز السمعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة (0.164).

5. 2 التوصيات:

5. 2. 1 توصيات لجهة تطبيق الدراسة:

1. استمرار إدارة تعليم مكة بتفعيل عملية إدارة المواهب لما لها من أثر على تعزيز السمعة التنظيمية، كما يجب إعطاء إدارة المواهب المزيد من الصلاحيات وزيادة عدد الموظفين الميدانين المختصين بالمواهب داخل مدارس مكة.
2. التركيز عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية على الكفاءة، كما يجب التسويق للوظائف باستخدام وسائل تواصل مختلفة للإعلان عن الوظائف الشاغرة، بالإضافة إلى تعزيز عملية استقطاب المواهب من خارج الإدارة عن طريق وضع برامج ومحفزات مختلفة وإبراز قصص

نجاح الموظفين والإنجازات إعلاميًا، كما يمكن بناء شراكات مع الجامعات من خلال التدريب التعاوني وورش العمل لاستقطاب المتميزين مبكرًا.

3. تطوير برامج الاحتفاظ بالموظفين من خلال الحوافز غير المالية، كبرامج التقدير وشهادات الإنجاز، ووضع معايير شفافة للترقيات والفرص التطويرية لبناء مسار وظيفي واضح للموظفين المتميزين، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل التنظيمية للموظفين من خلال تخفيف الأعباء عليهم وبناء بيئة داعمة وتوفير أدوات وأجهزة حديثة للقيام بأعمالهم.
4. وضع برامج تدريبية متقدمة في المهارات القيادية والتقنية والإدارية، ووضع نظام لتقييم الأداء يهدف ويركز على التطوير لا العقاب مع حصول الموظفين على تغذية راجعة بشكل دوري، توفير بيئة تساهم في مشاركة وتبادل المعارف بين الموظفين.
5. بناء بيئة تحفز على الابتكار من خلال تشجيع فرق العمل على البحث عن حلول جديدة للمشكلات اليومية، وتدريبهم على مهارات التفكير الإبداعي، بالإضافة إلى تحفيز الموظفين للمشاركة في المبادرات الإبداعية كإقامة مسابقات للأفكار المبدعة أو تخصيص منصة لتقديمها ومتابعة تنفيذها.
6. التركيز على المبادرات المجتمعية كتنظيم ورش لأسر الطلاب حول مهارات الأبناء والأمان الرقمي وغيرها من المواضيع المختلفة، كما يمكن تأسيس فرق تعمل على تحديد احتياجات المجتمع والمبادرات المناسبة له، بالإضافة إلى بناء شراكات مع جهات خارجية مثل الجامعات، والمستشفيات، والجمعيات الخيرية، وغيرها.
7. تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل المستندات المطلوبة ومراجعة الإجراءات بشكل دوري للتخلص من التعقيد والتكرار، وتحسين القنوات الرقمية من خلال تطوير البوابات الالكترونية لرفع جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تدريب الموظفين لتحسين التواصل مع المستفيدين واستخدام أساليب لقياس مستوى رضاهم عن الخدمة المقدمة، كما يمكن وضع مؤشرات لقياس جودة الخدمة من خلال سرعة الرد، دقة الإنجاز، ووقت المعالجة، ويمكن أيضًا الإعلان عن النتائج لخلق منافسة إيجابية بين الإدارات.
8. تعزيز جاذبية المنظمة من خلال بناء هوية إيجابية وتعزيز التواصل الداخلي بين القيادة والموظفين، كما يمكن توضيح فرص التطوير والترقيات داخل الإدارة، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل من

خلال توفير بيئة عمل صحية ومكاتب مريحة، ودعم نفسي وإداري، وأيضًا إقامة فعاليات داخلية تعزز الجوانب غير الرسمية بين الموظفين.

5. 2. 2 توصيات للدراسات المستقبلية:

بعد دراسة موضوعات إدارة المواهب والسمعة التنظيمية، توصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات للباحثين في الدراسات المستقبلية، وهي كما يلي:

1. إعادة دراسة إدارة المواهب والسمعة التنظيمية في منظمات مختلفة مثل التعليم الجامعي أو القطاع الصحي للمقارنة بين النتائج.
2. إعادة دراسة إدارة المواهب والسمعة التنظيمية مع التوسع في أبعاد المتغيرات.
3. إدراج متغيرات وسيطة مثل التحول الرقمي للموارد البشرية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية لمعرفة دورها في تعزيز العلاقة بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية.
4. إجراء دراسة حول العلاقة بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي في إدارات التعليم.
5. أثر الشفافية المؤسسية على السمعة التنظيمية في القطاع العام.

المراجع

أولًا: المراجع العربية

إبراهيم، فاطمة، (2018م). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة. **مجلة الإدارة التربوية**. ع (17).

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، https://sites.moe.gov.sa/Makkah/ ، (12/ديسمبر/2025)

أرشيد، معاذ؛ أبو دولة، جمال، (2022م). **أثر القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية للجامعات الخاصة في الأردن: الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط**. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك.

أسعد، مالك؛ صالح، أحمد، (2022م). **استكشاف الدور المعدل للثقافة التنظيمية في أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية باستخدام منهجية مراجعة الأدبيات النظامية**. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

اغا، نور؛ العدوان، شاكر، (2022م). **أثر التميز المؤسسي على السمعة التنظيمية في القطاع العام الأردني**. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك.

البشابشة، خالد؛ الربابعة، فاطمة، (2023م). **أثر تنمية مهارات الموظفين على بناء السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة.

البشيتي، سها؛ أبو سريح، أيمن؛ أبو سعدة، عبد الله، (2022م). دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية**. مج (7)، ع (17).

بنورة، كرستين، (2023م). **مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم لإدارة المواهب من وجهة نظر معلمي هذه المدارس وموظفيها الإداريين**. رسالة ماجستير منشورة، فلسطين: جامعة القدس.

بني عيسى، اعتدال؛ العدوان، شاكر، (2020م). **مهددات السمعة التنظيمية في القطاع العام الأردني**. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك.

بني ياسين، بيان؛ أبو حسين، الحارث، (2020م). **أثر استراتيجية إدارة التعويضات على تحسين السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية**. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية.

بومادة، كريمة؛ مكي، ياسمين، (2022م). **أثر إدارة المواهب على تنمية السلوك الإبداعي: دراسة حالة المؤسسات الوطنية للتأمين فروع ورقلة**. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

جنة، ياسر؛ نافع، وجيه، (2022م). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**. مج (13)، ع (3).

الحارون، نسرين؛ الساعد، رشاد، (2022م). **أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية في وزارة الخارجية وشؤون المغتربين الأردنية**. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية.

الحميدي، منال، (2023م). إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف. **المجلة العلمية**. مج (39)، ع (9).

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal (EIMJ)
العدد الواحد والتسعون - شهر (1) 2026
Issue 91, (1) 2026
ISSN: 2617-958X

خان، أحلام؛ حيمر، مريم، (2019م). مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة. **مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال**. مج (5)، ع (1).

الختالين، أشرف؛ الزغول، عمرو، (2022م). **أثر الرشاقة التنظيمية في السمعة التنظيمية: الدور الوسيط لاستراتيجيات إدارة المواهب في شركات الأدوية الأردنية**. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية.

الخريسات، هبه، (2021م). أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**. مج (5)، ع (11).

خنفسي، نورة؛ باعمر، خديجة، (2022م). **دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس وكالة ادرار**. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر: جامعة أحمد دراية أدرار.

زيادة، رانية، (2021م). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي – أبها. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**. مج (29)، ع (1-2021)، (ص ص 100 – 129).

زيدان، أسماء، (2018م). إدارة المواهب كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية في كليات التعليم الصناعي بمصر: تصور مقترح. **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**. مج (42)، ع (3).

سعود، ربيع؛ حسين، مروان؛ سعود، زيد، (2020م). التسويق الوردي وتأثيره على السمعة التنظيمية: بحث تطبيقي في شركة فلورمار للتجميل. **مجلة الدنانير**. ع (18).

سليخ، حورية، (2021م). أثر إدارة المواهب على التعلم والنمو والعمليات الداخلية لمؤسسة النسيج والتجهيز sonitex ببسكرة. **مجلة الاستراتيجية والتنمية**. مج (11)، ع (2)، (ص ص 32 – 49).

الشهراني، محمد، (2024م). **إدارة السمعة التنظيمية للجامعات السعودية الحكومية لتحقيق الميزة التنافسية: تصور مقترح**. رسالة دكتوراة منشورة، السعودية: جامعة الملك سعود.

الصبيحات، هديل؛ الشرفات، صالح، (2022م). **العد**. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت.

الطقاطقة، أسماء، (2025م). **الدور الوسيط للسمعة التنظيمية في أثر القيادة الأصيلة على الدوران الوظيفي في المدارس الخاصة الأردنية**. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

عبد الهادي، محمد، (2020م). أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**. مج (11)، ع (4)، (ص ص 611 – 657).

عبدالعال، فاطمة؛ حسنين، أحمد؛ حسن، محمد، (2022م). أثر إدارة المواهب في تطوير أداء العاملين في قسم الأغذية والمشروبات: بالتطبيق على فنادق فئة الأربعة والخمسة نجوم في مدينة شرم الشيخ. **المجلة الدولية للسياحة وعلم الآثار والضيافة**. مج (2)، ع (2).

عثمان، أمل؛ محمد، محمد، (2022م). **إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات**. رسالة دكتوراة منشورة، مصر: الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

عفانة، أحمد؛ العثماني، مصطفى، (2022م). دراسة تحليلية لواقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية. **مجلة العلوم التجارية**. مج (21)، ع (2).

عمراوي، سمية؛ حسيني، ابتسام؛ خير الدين، جمعة، (2018م). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة. **مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال**. ع (7).

الغامدي، علي، (2020م). إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتحسين أداء معلمي المدارس الأهلية بمكة المكرمة. **مجلة العلوم التربوية**. ع (23).

الفتلاوي، ميثاق، (2017م). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات. **مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية**. مج (7)، ع (4).

القديمات، جهاد، (2024م). **أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور المعدل للتحول الرقمي في شركات التأمين الأردنية**. رسالة دكتوراة منشورة، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

قريشي، محمد؛ لعرافي، راضية؛ عبد الكريم، شناي، (2022م). أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة. **مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة**. مج (7)، ع (1).

قنديل، رضا، (2023م). دور الإدارة الرشيقة في تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا في مصر. **المجلة العلمية للبحوث التجارية**. مج (10)، ع (4)، (ص ص 247– 304).

الكفريني، بتول، (2025م). **أثر إدارة المواهب في الأداء الاستراتيجي: الدور الوسيط للابتكار والمعدل للتحول الرقمي في شركات تكنلوجيا المعلومات في مجمع الملك الحسين للأعمال**. رسالة دكتوراة منشورة، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

مبروكي، مسعودة، (2021م). **دور إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية**. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر: جامعة غرداية.

المغيرية، يسرى؛ العمري، أيمن؛ إسماعيل، عمر، (2022م). دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان. **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**. مج (11)، ع (4-2022)، (ص ص 839 – 855).

موسى، صديق؛ الطبال، عبد الله؛ لاشين، عبد العاطي، (2021م). أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**. مج (12)، ع (2).

النجار، محمد؛ الناظر، نهلة، (2018م). **أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدّل للثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان**. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

نصر، مصطفى، (2021م). تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية. **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**. مج (45)، ع (4)، (ص ص 15 – 183).

النعيمات، أحمد؛ المحاسنة، محمد، (2022م). **أثر المسؤولية الاجتماعية في سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة**. رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة.

اليساري، صلاح، (2020م). السمعة التنظيمية ودورها في الانغماس التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من معلمي جامعة وارث الأنبياء. **مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية**. مج (11)، ع (1-2021)، (ص ص 50 – 67).

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Othman, Fadia, (2025). **The Impact of Talent Management on Organizational Performance in Banking Sector in Palestine: The Mediating Role of Employee Engagement**. Palestine: Arab American University.

Salah, Hussein, (2025). The Impact of Human Resource Management Practices in Organizational Reputation :A Survey Research of The Opinions of a Sample of Employees at The Middle East Iraqi Investment Bank/ Baghdad. **Iraqi Journal for Economic Sciences.** 23(85), pp. 299-313