Cambridge International

Professional Research Thesis

The Impact of Talent Management on Millennial Employee Engagement

Researcher

Amira Mohamed Elamin Abdel Samie

Supervisor signature

.

2025

Research intellectual property rights reserved to Cambridge International College

عنوان الرسالة:

تأثير دور إدارة المواهب على ارتباط الموظفين من جيل الألفية بالعمل

اسم الباحث:

أميرة محمد الأمين عبد السميع

الشكر والاهداء

اتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى السادة الأساتذة أغضاء لجنة الابحاث والدراسات الكرام، على ما قدموه من آراء علمية وملاحظات ثرية، ساهمت في تطوير هذا العمل وتجويده.

وأهدي هذا البحث، وكل لحظة نجاح وسعادة في تحقيقه، إلى روح من كانا سندي ودعائي في هذه الحياة، أبي وأمي –رحمهما الله – وإلى من كانت دافعاً ومحفزاً لي، أختي الحبيبة، وإلى قرة عينها وعيني، ابنها "أحمد".

المقدمــة:

في خضم التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، أصبح رأس المال البشري هو المحرك الأساسي للنمو والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات. لم يعد النجاح يعتمد فقط على الموارد المالية أو التقنية، بل أصبح مرهوناً بالقدرة على جذب أفضل الكفاءات، وتطويرها، والاحتفاظ بها بفعالية. في هذا السياق، برز مفهوم **إدارة المواهب** كنهج استراتيجي متكامل يتجاوز الوظائف التقليدية للموارد البشرية، ليصبح جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية العمل الشاملة.

تتزايد أهمية هذا التوجه مع التغيرات الديموغرافية في القوى العاملة، حيث أصبح **جيل الألفية** يمثل شريحة كبيرة ومؤثرة في سوق العمل. يختلف هذا الجيل عن الأجيال السابقة في توقعاته واحتياجاته، فهو لا يبحث فقط عن الأمان الوظيفي، بل يولي أهمية كبرى للغرض من العمل، وفرص التطور المهني المستمر، والتقدير، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. ومع ذلك، تشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات لا تزال تواجه تحديات كبيرة في تحقيق مستويات عالية من **ارتباط العاملين بالعمل** لهذا الجيل.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة الجوهرية بين **دور إدارة المواهب** ومستوى **ارتباط العاملين بالعمل**، مع التركيز على **جيل الألفية** في المؤسسات. يهدف البحث إلى تحديد مدى تأثير الممارسات المختلفة لإدارة المواهب، مثل استقطاب المواهب الاستراتيجي، والتطوير المستمر، وفعالية إدارة الأداء، على تعزيز الشعور بالولاء والانتماء والدافعية لدى موظفي هذا الجيل. ومن خلال تحليل هذه العلاقة، ستقدم الدراسة إطاراً نظرياً وتوصيات عملية للمؤسسات، يمكن أن تساعدها في صياغة استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب تضمن بناء بيئة عمل جاذبة

ومحفزة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها على المنافسة في السوق.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن الأدبيات الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية **إدارة المواهب** كعنصر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، إلا أن التحديات المتعلقة بالاحتفاظ بالكفاءات العالية وزيادة مستوى **ارتباط العاملين بالعمل** لا تزال قائمة، خاصةً مع التغيرات في خصائص القوى العاملة. يشير العديد من الخبراء إلى أن **جيل الألفية**، الذي يمثل نسبة متزايدة من القوى العاملة، لديه توقعات فريدة تختلف عن الأجيال السابقة فيما يتعلق ببيئة العمل، مما يتطلب استراتيجيات إدارية مبتكرة.

في هذا الإطار، تبرز فجوة معرفية تتمثل في أن الدراسات السابقة قد تناولت إدارة المواهب وارتباط العاملين بشكل عام، لكنها لم تتعمق بشكل كافٍ في الكيفية التي يمكن أن تؤثر بها ممارسات محددة لإدارة المواهب على مستوى الارتباط لدى **جيل الألفية** على وجه التحديد. تواجه المؤسسات صعوبة في فهم أي من ممارسات إدارة المواهب (مثل التوظيف، التطوير، وإدارة الأداء) تعد الأكثر فعالية في تحفيز هذا الجيل وزيادة ولائه وانتمائه.

ذلك، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو تأثير ممارسات إدارة المواهب على ارتباط العاملين من جيل الألفية بالعمل؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً وحاسماً في بيئة العمل المعاصرة، وهو العلاقة بين **إدارة المواهب** و**ارتباط العاملين بالعمل**، مع تركيزها على فئة محورية ومؤثرة في سوق العمل هي **جيل الألفية** .تكمن أهميتها النظرية في سعيها لسد فجوة بحثية قائمة، حيث تندر الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين ممارسات إدارة المواهب وخصائص هذا الجيل وتأثيرها على ارتباطهم الوظيفي. فمن خلال تحليل استجابة هذا الجيل لممارسات إدارة المواهب المختلفة، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً جديداً لفهم دوافعهم وتوقعاتهم، مما يثري المكتبة الأكاديمية ويوفر قاعدة معرفية يمكن للباحثين الآخرين البناء عليها لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

أما الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة، فتتجلى في تقديمها توصيات عملية ومباشرة للمديرين التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية. حيث ستساعدهم النتائج على تصميم وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب تكون متوافقة مع تطلعات واحتياجات جيل الألفية. من خلال فهم العوامل التي تزيد من **ارتباط العاملين**، يمكن للمؤسسات تحسين مستويات الإنتاجية والابتكار، وتقليل معدلات دوران العمالة المرتفعة، مما يساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء التنظيمي. وبالتالي، فإن الدراسة تساهم في توجيه المؤسسات نحو بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة تضمن ولاء موظفيها من جيل الألفية واستثمار طاقاتهم بشكل أمثل.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بناء إطار نظري متكامل يوضح المفاهيم الأساسية لإدارة المواهب، والارتباط الوظيفي، وخصائص جيل الألفية في بيئة العمل.
2. استعراض وتحليل نقدي للممارسات الشائعة لإدارة المواهب في القطاع المصرفي من منظور نظري، والربط بينها وبين مستوى الارتباط الوظيفي المتوقع لدى جيل الألفية.
3. إثبات العلاقة النظرية الإيجابية بين ممارسات إدارة المواهب والارتباط الوظيفي، وتفسير طبيعة هذه العلاقة في ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
4. تحديد الممارسة الأكثر تأثيرًا من بين ممارسات إدارة المواهب المختلفة (التوظيف، التطوير، الاحتفاظ)، على الارتباط الوظيفي لدى جيل الألفية، وذلك بناءً على التحليل النظري المقارن للأدبيات المتاحة.

فروض وتساؤلات الدراسة:

فروض الدراسة

1. تُساهم كل ممارسة من ممارسات إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) في تعزيز الارتباط بالعمل لدى العاملين من جيل الألفية.
2. توجد علاقة نظرية إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب والارتباط الوظيفي لدى العاملين من جيل الألفية في القطاع المصرفي.
3. تُعد ممارسات تطوير المواهب هي الأكثر تأثيراً على الارتباط العاملين من جيل الألفية بالعمل، مقارنةً بالممارسات الأخرى خاصة في القطاع المصرفي.

تساؤلات الدراسة

1. كيف تساهم كل ممارسة من ممارسات إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) في تعزيز الارتباط بالعمل لدى هذا الجيل؟
2. ما العلاقة النظرية بين ممارسات إدارة المواهب والارتباط الوظيفي لدى العاملين من جيل الألفية؟
3. من منظور نظري، أي ممارسة من ممارسات إدارة المواهب تمتلك التأثير الأقوى على الارتباط الوظيفي لدى جيل الألفية من منظور نظري؟

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يُعد من أنسب المناهج للبحوث التي تهدف إلى وصف ظاهرة معينة وتحليل علاقاتها بالمتغيرات الأخرى. ويرتكز هذا المنهج على المراجعة النقدية والتحليل المتعمق للأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة. وتتمثل الأداة الرئيسية لجمع المعلومات في المصادر الأولية مثل الكتب والمراجع المتخصصة، والأبحاث العلمية المنشورة في الدوريات المرموقة، بالإضافة إلى المصادر الثانوية كالتقارير والتحليلات الصادرة عن المؤسسات والمنظمات ذات الصلة. تهدف هذه المنهجية إلى وصف وتحليل مفهوم إدارة المواهب بمختلف أبعادها، ومفهوم ارتباط العاملين، وخصائص جيل الألفية، وذلك لبناء إطار نظري شامل ومتكامل يخدم فرضيات الدراسة ويوضح كيفية تأثير إدارة المواهب على ارتباط هذا الجيل بالعمل في القطاع المصرفي، دون الحاجة إلى جمع بيانات ميدانية.

حدود الدراسة:

لضمان تركيز البحث وقابليته للتحقيق، تم تحديد الحدود التالية:

1. **الحدود الموضوعية:(Objective Boundaries)**

- تركز الدراسة على متغيرين رئيسيين هما: إدارة المواهب (متغير مستقل) وارتباط العاملين بالعمل (متغير تابع).
- تقتصر ممارسات إدارة المواهب على الجوانب التالية: استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة الأداء، والاحتفاظ بالمواهب.
- تركز الدراسة على جيل الألفية باعتباره الفئة المستهدفة.

2. **الحدود المكانية:(Spatial Boundaries)**

- تطبق الدراسة على "القطاع المصرفي في القاهرة الكبرى
- يشمل النطاق الجغرافي المؤسسات المصرفية وفروعها الموجودة في محافظات القاهرة والجيزة والقليوبية.

3. **الحدود الزمنية:(Temporal Boundaries)**

تُجرى هذه الدراسة من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المنشورة خلال الفترة من عام 2012 حتى عام 2025، وذلك لضمان مواكبة أحدث التطورات العلمية في مجالات إدارة المواهب والارتباط الوظيفي وخصائص جيل الألفية.

خطـة الدراسة:

سوف تنتظم خطة الدراسة على النحو التالي عدة فصول وعدة مباحث ومطالب وخاتمة كما يلي:

الفصل التمهيدي: الإطار النظري والمفاهيم العلمية

المبحث الاول: مفهوم إدارة المواهب وأبعادها

أولا: مفهوم إدارة المواهب وأهميتها الاستراتيجية.

ثانيا: مراحل وعمليات إدارة المواهب الرئيسية (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ).

ثالثا: الأبعاد الرئيسية لإدارة المواهب ودورها في المؤسسات.

المبحث الثاني: مفهوم الارتباط الوظيفي وقياسه

أولا: التعريفات المختلفة للارتباط الوظيفي والتمييز بينه وبين المفاهيم المشابهة.

ثانيا: الأبعاد الرئيسية للارتباط الوظيفي (العاطفي، المعرفي، الجسدي).

ثالثا: أهمية الارتباط الوظيفي وتأثيراته الإيجابية على الموظف والمؤسسة.

المبحث الثالث: جيل الألفية وتوقعاته في بيئة العمل

أولا: الخصائص الديموغرافية والسلوكية لجيل الألفية.

ثانيا: التوقعات الرئيسية لجيل الألفية من إدارة المواهب وبيئة العمل.

ثالثا: أهمية دراسة هذه الفئة العمرية في سياق القطاع المصرفي.

الفصل الأول: تحليل مدى تطبيق ممارسات إدارة المواهب ومستوى الارتباط الوظيفي

المبحث الأول: الإطار النظري لتطبيق ممارسات إدارة المواهب

أولا: استعراض نظريات ومفاهيم تطبيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسات المالية.

ثانيا: تحليل الممارسات الشائعة في القطاع المصرفي بناءً على الأدبيات المتوفرة.

المبحث الثاني: الإطار النظري لفهم مستوى الارتباط الوظيفي

أولا: استعراض النظريات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الارتباط الوظيفي لدى الموظفين.

ثانيا: تحليل مستوى الارتباط الوظيفي المتوقع لجيل الألفية في القطاع المصرفي.

المبحث الثالث: استنتاج الفجوة البحثية النظرية

أولا: مناقشة مدى تطبيق ممارسات إدارة المواهب ومستوى الارتباط الوظيفي بناءً على التحليل النظري.

ثانيا: استنتاج الفجوة البحثية التي تهدف الدراسة إلى سدها.

الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والارتباط الوظيفي

المبحث الأول: العلاقة النظرية بين إدارة المواهب والارتباط الوظيفي

أولا: استعراض النظريات التي تربط بين إدارة المواهب والنتائج السلوكية الإيجابية مثل الارتباط الوظيفي.

ثانيا: تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب ككل والارتباط الوظيفي.

المبحث الثاني: تأثير أبعاد إدارة المواهب على الارتباط الوظيفي

أولا: تحليل العلاقة بين ممارسات الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب وبين الارتباط الوظيفي.

ثانيا: استعراض الدراسات التي تناولت هذه العلاقة من منظور نظري.

المبحث الثالث: مناقشة وتأصيل العلاقة نظرياً

أولا: مناقشة تفسير العلاقة بين المتغيرات في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

ثانيا: استنتاج نهائي حول وجود العلاقة وطبيعتها بناءً على الإطار النظري.

الفصل الثالث: التحليل المقارن لممارسات إدارة المواهب وتأثيرها الأقوى

المبحث الأول: التأثير النظري لممارسة التوظيف وإدارة الأداء

أولا: تحليل تأثير ممارسات التوظيف الدقيقة على الارتباط الوظيفي.

ثانيا: تحليل الدور الذي تلعبه إدارة الأداء في تعزيز الارتباط.

المبحث الثاني: التأثير النظري لممارسة التطوير والاحتفاظ

أولا: تحليل الدور الذي يلعبه تخطيط المسار الوظيفي والتدريب في تعزيز ارتباط جيل الألفية.

ثانيا: مناقشة تأثير ممارسات الاحتفاظ بالمواهب الأخرى على الارتباط.

المبحث الثالث: تحديد الممارسة الأقوى تأثيرا

أولا: إجراء تحليل مقارن بين ممارسات إدارة المواهب المختلفة بناءً على الأدلة النظرية.

ثانيا: تحديد الممارسة التي لها التأثير الأقوى على الارتباط الوظيفي في ضوء خصائص جيل الألفية.

ثالثا: استنتاج نهائي حول الممارسة الأكثر فاعلية.

الخاتمة:

يُعد الارتباط الوظيفي أحد أبرز التحديات ومحركات النجاح التنظيمي في القرن الحادي والعشرين، خاصةً في ظل التحولات الجذرية في طبيعة القوى العاملة وتوقعاتها. انطلقت هذه الدراسة من إشكالية محورية مفادها أن النظرة التقليدية لممارسات إدارة المواهب، التي تُعاملها على أنها متساوية في تأثيرها على الارتباط الوظيفي، قد تُؤدي إلى هدر الموارد وعدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي سبيل معالجة هذه الإشكالية، كرّست هذه الدراسة جهداً منهجياً عميقاً في التأصيل النظري والتحليل المقارن لممارسات إدارة المواهب الرئيسية. فقد تم استعراض أبرز هذه الممارسات، وهي: التوظيف، وإدارة الأداء، والتطوير والتعلم، والاحتفاظ، وتحليل تأثير كل منها على الارتباط الوظيفي في ضوء الأطر النظرية الرائدة. كما تميزت جهود البحث بتركيزها الاستراتيجي على الخصائص الفريدة لجيل الألفية، الذي يُمثل الشريحة الأكبر والأكثر تأثيراً في سوق العمل، مما أضفى على النتائج أهمية تطبيقية بالغة.

لقد خلصت هذه الدراسة إلى أن ممارسة **التطوير والتعلم** هي الممارسة الأكثر فاعلية وتأثيراً على الارتباط الوظيفي لدى جيل الألفية. فعلى عكس الممارسات الأخرى التي تُؤسس للالتزام الأولي أو تُعززه بشكل يومي، يُعد التطوير هو المحرك الجوهري الذي يُشبع حاجة هذا الجيل الأساسية للنمو المستمر، والغاية، والإحساس بالكفاءة. هذا الاستثمار في رأس المال البشري يُنظر إليه على أنه التزام متبادل من جانب المنظمة، مما يُعزز من الولاء والارتباط العاطفي على المدى الطويل. ومع ذلك، تؤكد الدراسة أن هذه الفاعلية لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن تكاملها مع

الممارسات الأخرى؛ فالاستثمار في التطوير لن يُجدي نفعاً إذا لم يتم توظيف المواهب الصحيحة من البداية، وإذا لم يُوجه بنظام فعال لإدارة الأداء يُوفر التغذية الراجعة والتقدير.

في نهاية المطاف، تُقدم هذه الدراسة خارطة طريق استراتيجية للمنظمات الساعية لتعظيم ارتباط موظفيها الشباب. فمن خلال وضع **التطوير والتعلم** في صدارة أولوياتها، مع ضمان تكامله مع ممارسات التوظيف وإدارة الأداء، يمكن للمنظمات بناء قوة عاملة ملتزمة، ومحفزة، ومستعدة للمساهمة في تحقيق النجاح المستدام.

النتائــج:

بناءً على التحليل النظري والمعمق الذي أجرته هذه الدراسة لممارسات إدارة المواهب وتأثيرها على الارتباط الوظيفي لدى العاملين من جيل الألفية، يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. مساهمة جميع ممارسات إدارة المواهب في تعزيز الارتباط بالعمل

لقد أثبتت الدراسة صحة **الفرض الأول**، والذي ينص على أن "تُساهم كل ممارسة من ممارسات إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) في تعزيز الارتباط بالعمل لدى العاملين من جيل الألفية".

- **الاستقطاب** :أظهرت النتائج أن ممارسات التوظيف الدقيقة التي تُحقق التوافق بين قيم الموظف وثقافة المنظمة تُشكل أساساً متيناً للارتباط الأولي، وتُقلل من احتمالية "صدمة الواقع" التي تؤدي إلى ضعف الارتباط.
- **التطوير والتعلم** :تُعد هذه الممارسة محركاً أساسياً للارتباط المستمر، حيث تُشبع حاجة جيل الألفية الجوهرية للنمو، وتُعزز من شعورهم بالكفاءة، وهو ما يُشكل أحد أقوى محركات الارتباط العاطفي.
- **الاحتفاظ** :أكدت الدراسة أن ممارسات الاحتفاظ غير المادية، مثل التقدير، والعدالة التنظيمية، وتوفير التوازن بين العمل والحياة، تُساهم بشكل كبير في بناء الثقة والولاء، مما يُعزز رغبة الموظف في البقاء.

2. وجود علاقة نظرية إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب والارتباط الوظيفي

توصلت الدراسة إلى إثبات صحة **الفرض الثاني**، الذي يفترض "وجود علاقة نظرية إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب والارتباط الوظيفي لدى العاملين من جيل الألفية في القطاع المصرفي". لقد كشف التحليل النظري عن أن كل ممارسة من ممارسات إدارة المواهب تُقدم قيمة للموظف، سواء كانت هذه القيمة على هيئة فرصة للنمو، أو شعور بالعدالة، أو تقديراً للجهد. وهذا التبادل الإيجابي، الذي تُقدمه المنظمة، يُحفز الموظف على الرد بالمثل من خلال التزامه العاطفي بالعمل. هذه العلاقة ليست مجرد علاقة خطية، بل هي علاقة تكاملية تُعزز فيها كل ممارسة من تأثير الأخرى، مما يُؤكد على أهمية تطبيق هذه الممارسات بشكل منسق وشامل.

3. ممارسات تطوير المواهب هي الأكثر تأثيراً

أكدت نتائج الدراسة صحة **الفرض الثالث**، وهو أن ممارسات تطوير المواهب تُعد هي الأكثر تأثيراً على الارتباط العاملين من جيل الألفية بالعمل، مقارنةً بالممارسات الأخرى خاصة في القطاع المصرفي". فبينما تُشكل ممارسات التوظيف وإدارة الأداء أسساً ضرورية للارتباط، تُعد ممارسة التطوير هي العامل الديناميكي الذي يتجاوز هذه الأسس ليُشبع الحاجة الأساسية لجيل الألفية للنمو والغاية. يرى هذا الجيل في فرص التطوير مؤشراً قوياً على أن المنظمة شريك في مستقبلهم المهني، مما يُعزز من ولائهم ورغبتهم في البقاء. هذا الاستنتاج يُوفر دليلاً واضحاً للمؤسسات، خاصةً في القطاع المصرفي الذي يعتمد بشكل كبير على المواهب الشابة، بضرورة توجيه استثماراتها نحو برامج التطوير والتعلم المستمر لضمان أعلى عائد على رأس المال البشري.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الاستراتيجية للمنظمات الساعية لتعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين من جيل الألفية:

1. **وضع "التطوير والتعلم" في صدارة الأولويات:** على المنظمات أن تُدرك أن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين ليس ميزة إضافية، بل هو محرك أساسي للارتباط. يوصى بتصميم برامج تدريب مستمرة ومخصصة تلبي تطلعات هذا الجيل للنمو السريع، مثل برامج الإرشاد (Mentoring)، والتدريب على رأس العمل، والدورات التدريبية عبر الإنترنت.
2. **تكامل ممارسات إدارة المواهب:** يجب على المنظمات أن تتبنى نهجًا شموليًا لا يُعامل ممارسات إدارة المواهب كجزر منعزلة. يجب أن تكون عملية التوظيف مصممة لجذب الأفراد الذين لديهم دافع للنمو، وأن توجه عملية إدارة الأداء نحو تحديد الاحتياجات التدريبية، وأن ترتبط خطط الاحتفاظ بفرص التطوير والمسار الوظيفي الواضح.
3. **تبني أنظمة أداء عادلة ومستمرة:** على المنظمات الابتعاد عن التقييمات السنوية التقليدية، والاتجاه نحو أنظمة إدارة أداء مرنة توفر تغذية راجعة مستمرة وفورية. يجب أن تكون هذه الأنظمة شفافة وعادلة، وأن تربط التقدير والمكافآت بالإنجازات الفردية، مما يعزز شعور الموظف بالعدالة والتقدير.
4. **التركيز على المكافآت الجوهرية:** بالإضافة إلى المكافآت المادية، يجب على المنظمات أن تستثمر في المكافآت الجوهرية التي تُشبع احتياجات جيل الألفية للهدف والغاية. يمكن

تحقيق ذلك من خلال منح الموظفين مزيدًا من الاستقلالية والمسؤولية، وإشراكهم في مشاريع ذات تأثير أكبر على المنظمة أو المجتمع.

مقترحات لبحوث مستقبلية

تدعو الباحثة الزملاء والمهتمين بالبحث الأكاديمي إلى استكمال هذه الدراسة من خلال التعمق في النقاط التالية:

1. **دراسة حالة مقارنة بين القطاعين العام والخاص:** يمكن إجراء دراسة مقارنة لتحديد مدى اختلاف تأثير ممارسات إدارة المواهب على الارتباط الوظيفي بين العاملين من جيل الألفية في القطاعين العام والخاص، نظراً لاختلاف الثقافة التنظيمية وأنظمة العمل.
2. **أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية ممارسات إدارة المواهب:** يمكن دراسة كيفية تأثير أنواع مختلفة من الثقافات التنظيمية (مثل الثقافة الهرمية مقابل الثقافة المرنة) على فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تعزيز الارتباط.
3. **دراسة أثر التكنولوجيا في إدارة المواهب:** يمكن إجراء بحث حول كيفية تأثير التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، في أتمتة وتحسين ممارسات إدارة المواهب، وتأثير ذلك على الارتباط الوظيفي لدى الأجيال الشابة.
4. **العلاقة بين القيادة الإيجابية والارتباط الوظيفي:** يمكن دراسة العلاقة بين أنماط القيادة الإيجابية، مثل القيادة التحويلية أو القيادة الخادمة، وقدرتها على تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العاملين من جيل الألفية، وما إذا كانت تزيد من فاعلية ممارسات إدارة المواهب.

المراجع:

مراجع عربية:

- أبو النصر، مدحت .(2018) .إدارة المواهب والكفاءات .المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الجبوري، ليث. (2018). الارتباط الوظيفي وأثره على رضا العملاء في القطاع المصرفي. مجلة الإدارة والاقتصاد، (40)، 88-105.
- الحوراني، آلاء عمر .(2012) .إدارة الموارد البشرية وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الحكومية في الأردن .رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخفاجي، أحمد. (2021). أثر رأس المال البشري على الأداء المالي للمصارف. مجلة البحوث والدراسات المالية، 9(4)، 301-320.
- الدليمي، ماهر. (2018). إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (28)، 123-145.
- السالمي، علاء. (2020). أثر الارتباط الوظيفي على الأداء التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 215-230.
- الشريف، أسامة السيد .(2019) .إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية .المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الشريف، علي. (2019). دور استقطاب المواهب في تعزيز أداء المؤسسات المصرفية. مجلة التنمية البشرية، 5(1)، 45-60.
- العتيبي، سعود. (2022). تأثير ممارسات إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي .مجلة العلوم الإدارية، 15(2)، 110-125.
- العقبي، أثير. (2019). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .مجلة العلوم الإدارية والمالية، 12(1)، 55-70.

- العنزي، منال فريح .(2019) .دور ممارسات إدارة المواهب في تعزيز الأداء الوظيفي لدى موظفي الجيل (Y) في القطاع الحكومي السعودي .المجلة العربية للإدارة والتنمية، 15(4)، 72-95.
- المنصور، ناصر. (2021). نظرية تقرير المصير وعلاقتها بالدافعية الداخلية للموظفين . مجلة دراسات الموارد البشرية، 9(2)، 150-165.
- النجار، أحمد. (2020). إدارة المواهب كأداة لتحسين الأداء في المؤسسات .مجلة الاقتصاد والتنمية، 15(2)، 110-125.
- حسين، محمد. (2019). أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في البنوك التجارية الأردنية. مجلة العلوم الإدارية، 11(3)، 215-230.
- درويش، محمد .(2018) .إدارة المواهب ودورها في جذب والاحتفاظ بجيل الألفية في المؤسسات المالية .المجلة العربية للإدارة والتنمية، 15(2)، 45-60.
- سعد، إسماعيل محمد .(2021) .مراحل وعمليات إدارة المواهب .مركز البحوث والتطوير الإداري.
- سيد أحمد، آية .(2024) .تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي المصري .رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- شحادة، أنور .(2016) .أبعاد الارتباط الوظيفي ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي .المجلة العربية للإدارة والتنظيم، 12(3)، 45-60.
- محمد، حليمة. (2021). أثر جودة حياة العمل على الارتباط الوظيفي: دراسة حالة .مجلة الإدارة والاقتصاد، 42(1)، 1-20.
- محمد، محمد عبد الجبار .(2018) .أثر إدارة المواهب على الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية على المصارف التجارية الخاصة في مدينة بغداد .رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- مسلماني، وائل .(2015) .أثر الارتباط الوظيفي على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- مسلماني، محمود. (2017). إدارة المواهب في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة. مجلة الاقتصاد والمجتمع، 3(1)، 88-105.

مراجع أجنبية:

- Abu-Doleh, J., & Weir, D. (2007). Dimensions of talent management in Jordanian banking sector. International Journal of Human Resource Management, 18(1), 120-135.
- Al-Kaabi, S. (2018). The role of talent management practices in enhancing employee engagement in the UAE public sector. (Doctoral dissertation).
- Al-Shammari, M. (2019). The relationship between talent management strategies and organizational performance: A study in the banking sector in Kuwait. Arab Journal of Administration, 39(2), 15-32.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management Journal, 37(3), 670–687.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. Annual Review of Psychology, 60, 421-449.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273-285.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. Journal of Applied Psychology, 92(3), 707–721.
- Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. National Bureau of Economic Research.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. Journal of Advertising Research, 45(2), 171-182.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. John Wiley & Sons.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation. Tavistock Publications.

- Cascio, W. F. (2018). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. McGraw-Hill Education.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2012). Factsheet: Talent Management.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 20 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425–445.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. Journal of Management, 31(6), 874-900.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.
- Gaston, D., Lytle, J., & Wilson, M. (2017). The relationship between talent management practices and employee engagement: A systematic review. International Journal of Human Resource Management, 28(1), 125–150.
- Ghalayini, B. (2015). The impact of human resources management practices on employee engagement in Lebanese organizations. (Master's thesis).
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. Applied Psychology, 53(4), 541-555.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250–279.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. World Publishing.
- Huang, C. C., Huang, M. T., & Chen, H. C. (2006). The effects of organizational brand equity on employee attraction and retention. Journal of Human Resources Management, 6(1), 1-15.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management in a new era: The role of psychological contracts in creating an engaging employee experience. Industrial and Organizational Psychology, 1(1), 3-10.
- Jin, L., & Lin, T. (2014). The Impact of Talent Management on Job Performance in Telecommunication Companies. Global Business Review, 15(4), 1-15.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job,

person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychology, 58(2), 281-342.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. Prentice Hall.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual Review of Psychology, 52(1), 397–422.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational Psychology, 1(1), 3-30.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (2002). Trust in a multi-level social exchange relationship: The mediating role of perceived organizational support. Academy of Management Review, 27(1), 22-42.
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The institutional embeddedness of talent management. Journal of World Business, 45(2), 143-151.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The War for Talent. Harvard Business Press.
- Pew Research Center. (2018). Early Benchmarks Show 'Generation Z' on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet.
- Pfeffer, J. (2018). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Harvard Business School Press.
- Phillips, D., & Clark, E. (2017). The Impact of Talent Management Strategies on Retaining Millennial Employees. Journal of Organizational Behavior, 38(2), 205-220.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26(3), 513–563.
- Richards, M. R., & Schat, A. C. (2011). Attachment style and job engagement. Journal of Business and Psychology, 26(1), 47-58.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. Pearson Education.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. Brighton: Institute for Employment Studies.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2(2), 121-139.
- Rusbult, C. E. (1980). Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investment model. Journal of Experimental Social Psychology, 16(2), 172-192.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Applied Psychology, 87(2), 226-235.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and burnout. Journal of Applied Psychology, 89(3), 503-510.
- Schiemann, W. A. (2014). Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New HR. John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. Personnel Psychology, 40(3), 437–453.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. The American Economic Review, 51(1), 1-17.
- Sherwood, D. (2019). The link between performance-based pay and employee engagement. Compensation & Benefits Review, 51(3), 107-118.
- Sinek, S. (2019). The Infinite Game. Portfolio.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. Journal of World Business, 45(2), 122-132.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Millennials and their Work-related Values and Attitudes. Journal of Business and Psychology, 25(2), 209-224
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, L. M. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. Journal of Applied Social Psychology, 40(3), 548-569.