

أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية على

الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة / غدير ناصر الحميدي العتيبي

الرقم الجامعي / 253002416

إشراف/

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026





أهدي هذا العمل إلى والدتي العزيزة، التي كانت لي مصدر دعم وإلهام

طوال حياتي ، والتي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها

ومحبتها، أهديها هذا الإنجاز تقديرًا لجهودها وتضحياتها وصبرها

اللا محدود.

سائلةً الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من

النجاح والتقدم

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً على توفيقه وفضله، الذي أعانني على إتمام هذه الرسالة.

ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر إلى جامعة ميدأوشن وإلى كل من سعادة عميد كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن ووكيل الدراسات العليا ورئيس القسم، ولجميع أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الموارد البشرية، لما قدموه من دعم خلال فترة الدراسة وإعداد الرسالة، فلهم مني كل الاحترام والتقدير.

وإنه لمن دواعي سروري أن أتوجه بخالص الشكر والإمتنان إلى مشرف الرسالة الدكتور / فائز علي جراد، على ما قدمه من توجيه علمي سديد، ومتابعة مستمرة، ونصائح قيّمة كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الرسالة وإخراجها بالصورة المرجوة، فجزاها الله عني خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أقدم شكري لكل من مدّ لي يد العون، وساهم بنصيحة أو كلمة طيبة كان لها أثر في مسيرتي العلمية.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالاً صالحاً لوجهه الكريم

المستخلص باللغة العربية

الجامعة: جامعة ميدأوشن

الكلية: كلية الإدارة

القسم العلمي: قسم إدارة الموارد البشرية

الدرجة العلمية: ماجستير في الإدارة

عنوان الرسالة: أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية على

الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية

اسم الباحثة: غدير ناصر الحميدي العتيبي

الرقم الجامعي: 253002416

المشرف العلمي: د/ فايز علي جراد

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، في ضوء التوجهات الاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة 2030 التي تؤكد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة لقياس أبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب والاختيار، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي) وأبعاد النجاح التنظيمي (الكفاءة التنظيمية، جودة الخدمات، رضا الموظفين، الأداء المؤسسي). وتم توزيعها على عينة مكونة من (250) موظفًا من الجهات الحكومية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة المواهب، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والنجاح التنظيمي. وأكد تحليل الانحدار أن تطوير المواهب يُعد البُعد الأكثر تأثيرًا في تحقيق النجاح التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج تطوير القيادات، وتفعيل خطط التعاقب الوظيفي، وربط ممارسات إدارة المواهب بالمؤشرات الاستراتيجية للأداء، بما يسهم في رفع كفاءة الجهات الحكومية وتحقيق أهدافها التنموية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، النجاح التنظيمي، القطاع الحكومي، التعاقب الوظيفي، تطوير

المواهب، رؤية 2030.

المستخلص باللغة الإنجليزية

University: MidOcean University

Awarding College: College of Administration

Academic Department: Department of Human Resource Management

Degree: Master of Administration (M.A.)

Thesis Title: The Impact of Talent Management Practices on Achieving Organizational Success: An Applied Study on Government Entities in the Kingdom of Saudi Arabia

Researcher: Ghadeer Nasser Alhumaidi Alotaibi

University ID: 253002416

Academic Supervisor: Dr. Fayez Ali Jarad

Abstract: this study aimed to examine the impact of talent management practices on achieving organizational success in government entities in the Kingdom of Saudi Arabia, within the context of the strategic directions of Saudi Vision 2030, which emphasizes investment in human capital. The study adopted a descriptive–analytical research approach. A questionnaire was developed to measure the dimensions of talent management, including recruitment and selection, talent development, talent retention, and succession planning, as well as the dimensions of organizational success, namely organizational efficiency, service quality, employee satisfaction, and institutional performance. The questionnaire was distributed to a sample of 250 employees working in government entities. The findings revealed a high level of implementation of talent management practices. The results also demonstrated a statistically significant positive relationship between talent management and organizational success. Furthermore, regression analysis indicated that talent development is the most influential dimension in achieving organizational success. The study recommended strengthening leadership development programs, activating succession planning initiatives, and aligning talent management practices with strategic performance indicators to enhance the efficiency of government entities and support the achievement of their developmental objectives.

Keywords: Talent Management, Organizational Success, Government Sector, Succession Planning, Talent Development, Saudi Vision 2030.

قائمة المحتويات

1	المقدمة:
3	مشكلة الدراسة:
4	أهمية الدراسة:
5	أولاً: الأهمية العلمية
6	ثانياً: الأهمية العملية
7	أهداف الدراسة:
7	فرضيات الدراسة:
8	الفرضية الرئيسية:
8	الفرضيات الفرعية:
8	حدود الدراسة:
9	مصطلحات الدراسة (إجرائيًا):
9	إدارة المواهب:
9	النجاح التنظيمي:
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	المبحث الأول: إدارة المواهب
10	تمهيد:
12	مفهوم إدارة المواهب:
13	أهمية إدارة المواهب:
14	أهداف إدارة المواهب:
15	أبعاد إدارة المواهب (المتغير المستقل في الدراسة):
16	المبحث الثاني: النجاح التنظيمي
16	تمهيد:
17	مفهوم النجاح التنظيمي:
18	أهمية النجاح التنظيمي:
19	أبعاد النجاح التنظيمي (المتغير التابع في الدراسة):
21	العلاقة بين إدارة المواهب والنجاح التنظيمي:

22	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
22	تمهيد:
22	أولاً: الدراسات الأجنبية:
24	ثانياً: الدراسات العربية:
26	التعقيب على الدراسات السابقة:
28	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
28	تمهيد:
28	منهج الدراسة:
28	مجتمع الدراسة:
29	عينة الدراسة:
29	أداة الدراسة:
30	مكونات الاستبانة:
30	القسم الأول
30	القسم الثاني
31	مقياس الدراسة:
32	تفسير المتوسطات الحسابية:
33	صدق أداة الدراسة:
33	أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity)
33	ثانياً: صدق الاتساق الداخلي
34	ثبات أداة الدراسة:
35	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
36	الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها
36	تمهيد:
36	تحليل البيانات الديموغرافية:
36	نتائج السؤال الأول:
37	اختبار الفرضية الرئيسية:
37	نتائج الفرضيات الفرعية:
37	ملخص نتائج الفصل:

38	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
38	تمهيد:
38	أولاً: نتائج الدراسة:
39	ثانياً: توصيات الدراسة:
41	قائمة المراجع:
41	أولاً: المراجع الأجنبية
43	ثانياً: المراجع العربية
44	نموذج الاستبانة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة فرضتها العولمة والثورة الصناعية الرابعة والتطورات الرقمية والذكاء الاصطناعي، الأمر الذي أدى إلى تغير جذري في طبيعة بيئات العمل وأساليب إدارة الموارد البشرية. وفي ظل هذه المتغيرات، لم يعد رأس المال المادي يمثل المصدر الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية، بل أصبح رأس المال البشري بما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات هو المحرك الأساسي لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام والنجاح التنظيمي. (Collings et al., 2022)

وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة المواهب (Talent Management) باعتباره أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية، وتنمية قدراتهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم، وتخطيط التعاقب الوظيفي لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات. (Gallardo-Gallardo et al., 2020) وقد انتقل مفهوم إدارة المواهب من كونه ممارسة خاصة بالشركات العالمية إلى كونه أحد المراكز الأساسية في المؤسسات الحكومية، خاصة في ظل التنافس على الكفاءات البشرية وازدياد الحاجة إلى رفع جودة الخدمات العامة.

وقد شهد القطاع الحكومي خلال السنوات الأخيرة تغيراً ملحوظاً في فلسفة الإدارة العامة، حيث أصبح التركيز موجهاً نحو رفع كفاءة الأداء، وتحقيق التميز المؤسسي، وتحسين تجربة المستفيد، وتعزيز الحوكمة والشفافية، وهي جميعها أهداف لا يمكن تحقيقها دون وجود موارد بشرية مؤهلة ومتميزة. ولذلك

أصبحت إدارة المواهب أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، لما لها من دور في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية (CIPD, 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، أولت القيادة الرشيدة اهتمامًا بالغًا بتنمية رأس المال البشري، حيث أكدت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أن الإنسان هو محور التنمية، وأن الاستثمار في الكفاءات الوطنية يمثل أساس تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. وانطلاقًا من ذلك أطلق برنامج تنمية القدرات البشرية ليكون أحد برامج تحقيق الرؤية، ويهدف إلى إعداد مواطن يمتلك المهارات والمعارف والقيم التي تمكنه من المنافسة عالميًا، وتعزيز كفاءة الأجهزة الحكومية ورفع إنتاجيتها (رؤية السعودية 2030، 2021). كما عملت الحكومة السعودية على تطوير منظومة الموارد البشرية من خلال إصدار نظام الموارد البشرية في الخدمة المدنية وتطوير اللوائح التنفيذية، وإطلاق العديد من المبادرات المتعلقة بإدارة الأداء، والجدارات الوظيفية، والقيادات الحكومية، والتحول الرقمي في الموارد البشرية، بما يعكس توجهًا واضحًا نحو تبني مفاهيم إدارة المواهب داخل القطاع الحكومي. ومن ناحية أخرى، يُعد النجاح التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة، حيث لم يعد يقتصر على تحقيق الأهداف المالية أو التشغيلية، وإنما أصبح يشمل قدرة المنظمة على الاستمرار، والتكيف مع المتغيرات، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز الابتكار، وتحقيق جودة الأداء المؤسسي، وتنمية رأس المال البشري (Daft, 2021). وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب ومؤشرات النجاح التنظيمي، حيث تسهم ممارسات الاستقطاب والاختيار الفعال، والتطوير المستمر، والاحتفاظ بالمواهب، والتعاقب الوظيفي في رفع مستويات الأداء المؤسسي، وزيادة الالتزام التنظيمي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. (Collings et al., 2022) (Al Aina & Atan, 2020).

وعلى الرغم من التطورات الكبيرة التي يشهدها القطاع الحكومي السعودي، إلا أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب لا يزال يختلف بين جهة حكومية وأخرى، كما أن الدراسات العربية التي تناولت أثر هذه الممارسات في تحقيق النجاح التنظيمي داخل البيئة الحكومية السعودية ما تزال محدودة مقارنة بالدراسات الأجنبية، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة علمية تسهم في قياس أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي داخل الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بما يدعم صناع القرار في تطوير السياسات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة:

تشهد الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية مرحلة تحول مؤسسي غير مسبقة نتيجة تنفيذ مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تستوجب رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الإنتاجية، وبناء جهاز حكومي يتمتع بالمرونة والكفاءة والاستدامة. ولتحقيق هذه المستهدفات أصبح تطوير رأس المال البشري أحد أهم الأولويات الإستراتيجية، الأمر الذي يستلزم تبني ممارسات حديثة لإدارة المواهب تضمن استقطاب الكفاءات المناسبة، وتطويرها، وتحفيزها، والمحافظة عليها. وعلى الرغم من الجهود الحكومية المبذولة في تطوير منظومة الموارد البشرية، فإن العديد من الجهات الحكومية ما تزال تواجه تحديات تتعلق بصعوبة استقطاب الكفاءات المتخصصة، وارتفاع معدلات انتقال الكفاءات، وضعف برامج التعاقب الوظيفي، وعدم تكامل برامج تطوير القيادات، مما قد يؤثر في قدرة هذه الجهات على تحقيق النجاح التنظيمي واستدامة الأداء.

كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة المواهب تمثل أحد أهم محددات الأداء المؤسسي، إلا أن نتائج الدراسات السابقة جاءت متباينة فيما يتعلق بقوة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والنجاح التنظيمي،

خاصة داخل القطاع الحكومي، الأمر الذي يبرز وجود فجوة بحثية تستدعي مزيداً من الدراسة في البيئة السعودية. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الجهات الحكومية؟
2. ما مستوى تحقق النجاح التنظيمي في هذه الجهات؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب والنجاح التنظيمي؟
4. ما مدى تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي يحظى بها موضوع إدارة المواهب في الفكر الإداري المعاصر، ولا سيما في ظل التحولات التنظيمية والتنافسية التي تشهدها المؤسسات في مختلف القطاعات، وازدياد الاهتمام برأس المال البشري بوصفه أحد أهم الموارد الإستراتيجية القادرة

على تحقيق التميز المؤسسي والنجاح التنظيمي. كما تكتسب الدراسة أهمية خاصة في البيئة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي أكدت على تطوير القدرات البشرية، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. ومن هذا المنطلق، فإن دراسة أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي تسهم في تقديم معرفة علمية وتطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال الجانبين الآتيين:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها أحد الموضوعات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتمثل في إدارة المواهب، وربطه بمتغير النجاح التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، بما يسهم في إثراء المعرفة النظرية في هذا المجال. كما تسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في البيئة الحكومية السعودية، من خلال تقديم نتائج تطبيقية يمكن الاستناد إليها في تطوير الأدبيات العلمية.

وتتجسد الأهمية العلمية فيما يأتي:

- إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المواهب في القطاع الحكومي .
- بناء إطار نظري يجمع بين مفاهيم إدارة المواهب والنجاح التنظيمي .
- سد الفجوة البحثية من خلال تقديم دراسة تطبيقية في البيئة الحكومية السعودية .

- دعم الدراسات السابقة بنتائج تطبيقية من البيئة السعودية .
- توفير نموذج علمي يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية.

ثانيًا: الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير سياسات وممارسات إدارة المواهب داخل الجهات الحكومية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية. كما تقدم الدراسة مجموعة من المؤشرات والتوصيات التي يمكن أن تساعد القيادات الإدارية وإدارات الموارد البشرية في تبني ممارسات أكثر فاعلية لإدارة المواهب، وبما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك من خلال:

- مساعدة القيادات الحكومية في تطوير سياسات إدارة المواهب .
- دعم برامج التحول المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .
- تحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع مستوى رضا المستفيدين .
- رفع مستويات الأداء والإنتاجية داخل الجهات الحكومية .
- تعزيز القدرة على استقطاب الكفاءات الوطنية والاحتفاظ بها .
- دعم برامج إعداد القيادات وتخطيط التعاقب الوظيفي .
- مساعدة إدارات الموارد البشرية في تطوير خطط استقطاب وتطوير وإدارة المواهب وفق أفضل الممارسات الإدارية.

أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، وما تسعى إليه من الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والنجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تقديم فهم علمي وعملي لمستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق النجاح التنظيمي. كما تسعى إلى توفير نتائج يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ولتحقيق ذلك، تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق كل بعد من أبعاد إدارة المواهب داخل الجهات الحكومية .
2. قياس مستوى النجاح التنظيمي في هذه الجهات.
3. اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والنجاح التنظيمي.
4. تحليل أثر أبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ، التعاقب الوظيفي) في تحقيق النجاح التنظيمي.
5. تقديم توصيات عملية تدعم تطوير سياسات الموارد البشرية وتعزيز التميز المؤسسي.

فرضيات الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة، وأهدافها، وما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة من وجود علاقة بين ممارسات إدارة المواهب والنجاح التنظيمي، فقد صاغ الباحث فرضيات الدراسة بهدف اختبار

طبيعة هذه العلاقة وقياس أثر أبعاد إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وتمثلت فرضيات الدراسة فيما يأتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات تطوير المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات تخطيط التعاقب الوظيفي في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية :الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية : عام 2026م.
- الحدود البشرية :الموظفون الإداريون والقيادات الوسطى في الجهات الحكومية.
- الحدود الموضوعية :دراسة أثر ممارسات إدارة المواهب على النجاح التنظيمي دون التطرق لمتغيرات أخرى.

مصطلحات الدراسة (إجرائياً):

إدارة المواهب:

تعرف إجرائياً بأنها مجموعة السياسات والممارسات الإستراتيجية التي تطبقها الجهات الحكومية بهدف استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، واختيارها، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها، وإعداد الصف الثاني من القيادات من خلال التعاقد الوظيفي، ويقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة.

النجاح التنظيمي:

يعرف إجرائياً بأنها قدرة الجهة الحكومية على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية من خلال تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، ورفع رضا الموظفين والمستفيدين، وتعزيز الابتكار والاستدامة التنظيمية، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: إدارة المواهب

تمهيد:

شهدت العقود الأخيرة تطورات متسارعة في بيئة الأعمال نتيجة العولمة، والتقدم التكنولوجي، والتحول الرقمي، والثورة الصناعية الرابعة، وما صاحبها من تغيرات في طبيعة الوظائف والمهارات المطلوبة، الأمر الذي أدى إلى إعادة صياغة دور إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات. فلم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على أداء الوظائف الإدارية التقليدية، مثل التوظيف وإدارة الرواتب وشؤون الموظفين، وإنما أصبحت شريكًا إستراتيجيًا يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تنمية رأس المال البشري واستثماره بوصفه أحد أهم الأصول الإستراتيجية للمنظمة (Armstrong & Taylor, 2023).

وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة المواهب (Talent Management) باعتباره أحد أكثر المفاهيم أهمية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث يركز على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية، واختيارهم، وتطوير قدراتهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم، وإعدادهم لتولي المناصب القيادية مستقبلاً، بما يضمن استمرارية الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Collings et al., 2022). وقد أصبح نجاح المنظمات في الوقت الحاضر يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على اكتشاف المواهب وتنميتها وإدارتها بكفاءة، في ظل المنافسة العالمية المتزايدة على الكفاءات البشرية. وتعد إدارة المواهب امتدادًا للتوجهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إلا أنها تتميز بتركيزها على إدارة رأس المال البشري ذي الإمكانيات العالية من

خلال تبني مجموعة متكاملة من السياسات والممارسات التي تبدأ باستقطاب المواهب ، وتمر بتطويرها وإدارة أدائها ، وتنتهي بالاحتفاظ بها وتخطيط التعاقب الوظيفي ، بما يحقق التوازن بين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية (Gallardo-Gallardo et al., 2020).

وفي القطاع الحكومي، تزايد الاهتمام بإدارة المواهب نتيجة التحديات المرتبطة برفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز الابتكار المؤسسي، وتحقيق الاستدامة التنظيمية. ولم يعد نجاح الجهات الحكومية يعتمد فقط على الأنظمة والإجراءات، وإنما أصبح يعتمد بصورة أساسية على امتلاكها للكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، والإسهام في تحقيق مستهدفات التنمية الوطنية. وفي المملكة العربية السعودية، اكتسبت إدارة المواهب اهتمامًا متزايدًا في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، وتنمية الكفاءات الوطنية، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز ثقافة التميز والابتكار في الأجهزة الحكومية. كما أسهم برنامج تنمية القدرات البشرية في دعم هذا التوجه من خلال تطوير المهارات والقدرات القيادية، وإعداد الكفاءات الوطنية للمنافسة محليًا وعالميًا، الأمر الذي يعكس أهمية تبني ممارسات متقدمة لإدارة المواهب داخل الجهات الحكومية. وانطلاقًا من ذلك، يتناول هذا المبحث الإطار النظري لإدارة المواهب من خلال استعراض مفاهيمها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، وأبعادها الرئيسية، والنظريات المفسرة لها، بالإضافة إلى استعراض أبرز النماذج الحديثة التي تناولت إدارة المواهب، بما يسهم في بناء الأساس النظري الذي تعتمد عليه الدراسة في تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والنجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

مفهوم إدارة المواهب:

حظي مفهوم إدارة المواهب (Talent Management) باهتمام متزايد خلال العقد الماضي، وأصبح من أبرز المفاهيم في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نظرًا لدوره في تعزيز قدرة المنظمات على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والتميز المؤسسي. وعلى الرغم من الانتشار الواسع للمفهوم، فإن الأدبيات الإدارية تشير إلى عدم وجود تعريف موحد لإدارة المواهب، ويرجع ذلك إلى اختلاف توجهات الباحثين وطبيعة البيئات التنظيمية التي طُبّق فيها المفهوم (Gallardo–Gallardo et al., 2020) ويُعد كل من Collings و(2009) Mellahi من أوائل الباحثين الذين قدموا تعريفًا متكاملًا لإدارة المواهب، حيث عرفها بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد الوظائف الحيوية داخل المنظمة، واستقطاب الأفراد ذوي الإمكانيات العالية لشغلها، والعمل على تطويرهم والمحافظة عليهم بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما عرف(2023) Armstrong and Taylor إدارة المواهب بأنها مجموعة متكاملة من السياسات والممارسات التي تعتمدها المنظمة لاستقطاب الأفراد المتميزين، وتطوير قدراتهم، وإدارة أدائهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم، بما يضمن تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية. ويرى (2024) CIPD أن إدارة المواهب تمثل نهجًا إستراتيجيًا يهدف إلى ضمان توافر الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، من خلال التكامل بين عمليات التخطيط للقوى العاملة، والاستقطاب، والتطوير، وإدارة الأداء، والتعاقب الوظيفي. ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة المواهب لا تقتصر على عمليات التوظيف فقط، وإنما تمثل نظامًا إداريًا متكاملًا يبدأ بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات، ويمر باستقطابها وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها، وينتهي بإعداد قيادات مستقبلية قادرة على تحقيق استدامة الأداء المؤسسي. وتعرف إدارة المواهب إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: مجموعة الممارسات

الإستراتيجية التي تطبقها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لاستقطاب الكفاءات البشرية، وتطويرها، والاحتفاظ بها، وتخطيط التعاقب الوظيفي، بما يسهم في تحقيق النجاح التنظيمي، ويتم قياسها من خلال الأبعاد الأربعة المعتمدة في الدراسة.

أهمية إدارة المواهب:

ازدادت أهمية إدارة المواهب في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث أصبحت الكفاءات البشرية من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأداء المؤسسي. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تتبنى ممارسات فعالة لإدارة المواهب تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار والالتزام الوظيفي مقارنة بالمنظمات التي تفتقر إلى هذه الممارسات (Collings et al., 2022). وتبرز أهمية إدارة المواهب في كونها تمثل حلقة الوصل بين الإستراتيجية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، إذ تساعد المنظمات على ضمان توافر الكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، كما تسهم في مواجهة التحديات المرتبطة بندرة المواهب واشتداد المنافسة على الكفاءات البشرية. (Armstrong & Taylor, 2023)

وتتجلى أهمية إدارة المواهب فيما يأتي:

1. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال استقطاب الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها.
2. رفع مستويات الأداء والإنتاجية وتحسين جودة المخرجات.
3. دعم الابتكار والإبداع التنظيمي من خلال تنمية القدرات البشرية.
4. تقليل معدلات دوران العمل والمحافظة على الخبرات التنظيمية.
5. إعداد قيادات مستقبلية عبر برامج التعاقب الوظيفي.
6. تحقيق المواءمة بين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.

7. تعزيز الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين.

8. دعم استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح التنظيمي على المدى الطويل.

وفي القطاع الحكومي، تزداد أهمية إدارة المواهب لما لها من دور في رفع كفاءة الخدمات الحكومية، وتحسين تجربة المستفيد، وتعزيز الابتكار المؤسسي، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي جعلت تنمية رأس المال البشري أحد أهم مرتكزات التنمية الوطنية.

أهداف إدارة المواهب:

تسعى المنظمات من خلال تطبيق إدارة المواهب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وضمان استدامة الموارد البشرية المتميزة. وتتمثل أبرز هذه الأهداف فيما يأتي:

- استقطاب أفضل الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة .
- اختيار الأفراد الأكثر ملاءمة للوظائف وفق معايير الكفاءة والجدارة .
- تطوير المهارات والقدرات المهنية والقيادية للعاملين بصورة مستمرة .
- تعزيز الأداء الفردي والجماعي من خلال التدريب وإدارة الأداء .
- الاحتفاظ بالمواهب وتقليل معدلات دوران العمل .
- إعداد صف ثانٍ من القيادات لضمان استمرارية العمل .
- دعم الابتكار والإبداع داخل المنظمة .
- تحقيق التكامل بين إدارة المواهب والإستراتيجية التنظيمية .
- رفع مستوى رضا الموظفين وتعزيز ارتباطهم بالمنظمة .

- الإسهام في تحقيق النجاح التنظيمي والتميز المؤسسي.

أبعاد إدارة المواهب (المتغير المستقل في الدراسة):

استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة، تعتمد الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المواهب،

وهي:

أولاً: الاستقطاب والاختيار

يعد الاستقطاب والاختيار المرحلة الأولى في إدارة المواهب، ويقصد به مجموعة الأنشطة التي

تقوم بها المنظمة لجذب الكفاءات البشرية المناسبة واختيار أفضلها وفق معايير موضوعية تتوافق

مع متطلبات الوظائف والأهداف الإستراتيجية. ويؤدي حسن اختيار الكفاءات إلى تحسين جودة

الأداء وتقليل تكاليف الدوران الوظيفي ورفع الإنتاجية. (Armstrong & Taylor, 2023)

ثانيًا: تطوير المواهب

يقصد بتطوير المواهب جميع البرامج والأنشطة التي تهدف إلى تنمية معارف العاملين ومهاراتهم

وقدراتهم من خلال التدريب، والتطوير القيادي، والإرشاد الوظيفي، والتخطيط للمسار المهني، بما

يضمن جاهزيتهم لمواجهة المتغيرات المستقبلية وتولي المناصب القيادية (Collings et al.,

2022).

ثالثًا: الاحتفاظ بالمواهب

يشير الاحتفاظ بالموهب إلى السياسات والممارسات التي تتبناها المنظمة للمحافظة على العاملين ذوي الكفاءات العالية، من خلال توفير بيئة عمل جاذبة، وأنظمة حوافز عادلة، وفرص للنمو والتقدم الوظيفي، بما يسهم في خفض معدلات ترك العمل والمحافظة على المعرفة التنظيمية (CIPD, 2024).

رابعاً: تخطيط التعاقب الوظيفي

يعد التعاقب الوظيفي أحد المكونات الرئيسة لإدارة المواهب، ويقصد به تحديد وإعداد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية لشغل الوظائف القيادية والحيوية مستقبلاً، بما يضمن استمرارية الأداء وعدم تأثر المنظمة عند شغور المناصب المهمة، ويعد من أهم أدوات استدامة النجاح التنظيمي.

المبحث الثاني: النجاح التنظيمي

تمهيد:

يحظى مفهوم النجاح التنظيمي (Organizational Success) باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظراً لارتباطه بقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمحافظة على استمراريته في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة. وقد شهد هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، حيث لم يعد النجاح التنظيمي يقاس بالمؤشرات المالية أو الإنتاجية فقط، بل أصبح مفهوماً شاملاً يضم مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق الأداء المتميز، ورفع جودة الخدمات، وتحقيق رضا العاملين والمستفيدين، وتعزيز الابتكار والاستدامة المؤسسية. (Daft, 2021) وفي ظل التحولات التي يشهدها القطاع

الحكومي، أصبح النجاح التنظيمي أحد أهم المؤشرات التي تعتمد عليها الحكومات في تقييم أداء مؤسساتها، من خلال مدى قدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية. وفي المملكة العربية السعودية، أولت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 اهتمامًا كبيرًا بتطوير أداء الجهات الحكومية، ورفع كفاءتها، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز ثقافة الأداء والتميز المؤسسي، الأمر الذي جعل النجاح التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية لبرامج التحول الوطني. وانطلاقًا من ذلك، يتناول هذا المبحث مفهوم النجاح التنظيمي، وأهميته، وأبعاده، وأبرز المؤشرات المستخدمة في قياسه، بما يسهم في بناء الأساس النظري للمتغير التابع في الدراسة الحالية.

مفهوم النجاح التنظيمي:

يعد النجاح التنظيمي من المفاهيم متعددة الأبعاد التي اختلف الباحثون في تحديد تعريف موحد لها، وذلك لاختلاف طبيعة المنظمات وأهدافها ومعايير تقييم أدائها. إلا أن معظم التعريفات تتفق على أن النجاح التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع المحافظة على استدامة أدائها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ويعرف (Daft (2021 النجاح التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، والتكيف مع البيئة المحيطة، وضمان الاستمرار والنمو. كما يرى (Robbins and Judge (2023 أن النجاح التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين تحقيق أهدافها، والمحافظة على رضا العاملين، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات، وتعزيز قدرتها على الابتكار والتطوير المستمر.

أما (OECD 2023) فتشير إلى أن نجاح المؤسسات الحكومية يقاس بمدى قدرتها على تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، والاستجابة لاحتياجات المجتمع، وتعزيز الشفافية والحوكمة والاستدامة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن النجاح التنظيمي لم يعد يقتصر على تحقيق النتائج التشغيلية أو المالية، بل أصبح مفهوماً متكاملًا يشمل الكفاءة، وجودة الأداء، ورضا العاملين، ورضا المستفيدين، والقدرة على الابتكار، والاستدامة المؤسسية.

ويعرف النجاح التنظيمي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: قدرة الجهة الحكومية على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة التنظيمية، وجودة الخدمات، ورضا الموظفين، وتحسين الأداء المؤسسي، ويتم قياسه من خلال الأبعاد المعتمدة في الدراسة.

أهمية النجاح التنظيمي:

تتبع أهمية النجاح التنظيمي من كونه يمثل المؤشر الرئيس الذي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، كما يعد معيارًا لتقييم كفاءة استخدام الموارد وفاعلية العمليات الإدارية. وقد أصبح تحقيق النجاح التنظيمي من أهم أولويات المنظمات الحديثة، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والتقنية والتنافسية المتزايدة. وتتمثل أهمية النجاح التنظيمي فيما يأتي:

- تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية .
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للمستفيدين .
- رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية .
- زيادة رضا الموظفين وتعزيز ولائهم التنظيمي .
- دعم الابتكار والتحسين المستمر .
- تعزيز ثقة المستفيدين وأصحاب المصلحة في المنظمة .
- تحقيق الاستدامة المؤسسية والقدرة على التكيف مع التغيرات .
- رفع مستوى التنافسية والتميز المؤسسي.

وفي القطاع الحكومي، يسهم النجاح التنظيمي في تحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي، ورفع مستوى رضا المستفيدين، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تركز على بناء حكومة فعالة وذات أداء متميز.

أبعاد النجاح التنظيمي (المتغير التابع في الدراسة):

استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة، تعتمد الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسة لقياس

النجاح التنظيمي، وهي:

1. الكفاءة التنظيمية

تشير الكفاءة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على استثمار مواردها البشرية والمالية والتقنية بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأعلى جودة، وتعد من أهم مؤشرات نجاح المنظمات، لما تعكسه من قدرة على تحسين الإنتاجية وترشيد استخدام الموارد.

2. جودة الخدمات

يقصد بجودة الخدمات مدى قدرة المنظمة على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، وفق معايير الجودة والسرعة والدقة والموثوقية، وتعد جودة الخدمات من أهم مؤشرات تقييم أداء الجهات الحكومية في الوقت الحاضر.

3. رضا الموظفين

يشير رضا الموظفين إلى درجة شعور العاملين بالرضا تجاه بيئة العمل، والقيادة، والحوافز، وفرص التطوير، ويعد من المؤشرات المهمة التي تؤثر بصورة مباشرة في الأداء والإنتاجية والالتزام التنظيمي، كما يسهم في تعزيز الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

4. الأداء المؤسسي

يقصد بالأداء المؤسسي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال تحسين الأداء التشغيلي، ورفع الإنتاجية، وتحقيق مؤشرات الأداء المستهدفة، ويعد من أكثر الأبعاد استخدامًا في قياس النجاح التنظيمي.

العلاقة بين إدارة المواهب والنجاح التنظيمي:

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى وجود علاقة وثيقة بين إدارة المواهب والنجاح التنظيمي، حيث تمثل المواهب البشرية أحد أهم الموارد الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها والمحافظة على استدامة أدائها. فكلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب، انعكس ذلك إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي، ورفع الكفاءة التنظيمية، وتعزيز الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا الموظفين، وهي جميعها تمثل مؤشرات أساسية للنجاح التنظيمي (Collings et al., 2022).

وتسهم ممارسات إدارة المواهب، بدءاً من الاستقطاب والاختيار، مروراً بتطوير المواهب والاحتفاظ بها، وانتهاءً بتخطيط التعاقب الوظيفي، في بناء رأس مال بشري قادر على مواجهة التحديات التنظيمية، وتحقيق التميز المؤسسي، والاستجابة للتغيرات البيئية بكفاءة. كما أن الاستثمار في الكفاءات البشرية يؤدي إلى رفع مستويات الالتزام الوظيفي، وتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية واستدامة نتائجها.

وفي القطاع الحكومي، تكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو تطوير الأداء الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث يمثل تطوير الكفاءات الوطنية وتمكينها أحد المرتكزات الأساسية لتحسين جودة الخدمات العامة ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية. ومن هذا المنطلق، تفترض الدراسة الحالية وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وهو ما سيتم اختباره ميدانياً في الجانب التطبيقي من الدراسة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تمهيد:

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ تسهم في بناء الأساس النظري للدراسة، وتوضيح الجهود البحثية التي تناولت موضوعها، كما تساعد في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. ومن هذا المنطلق، يستعرض هذا المبحث مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بإدارة المواهب والنجاح التنظيمي، مع التركيز على أهدافها، ومنهجيتها، وأبرز النتائج التي توصلت إليها، وصولاً إلى بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، واستخلاص الفجوة البحثية التي تبرر إجراء هذه الدراسة.

أولاً: الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

أجرى Collings and Mellahi (2009) دراسة هدفت إلى تقديم إطار نظري لإدارة المواهب وتوضيح دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية المتعلقة بإدارة المواهب. وتوصلت إلى أن إدارة المواهب تمثل عملية إستراتيجية تهدف إلى تحديد الوظائف الحيوية داخل المنظمة، واستقطاب الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، وتطويرهم والمحافظة عليهم، بما يسهم في تحقيق أداء تنظيمي مستدام.

الدراسة الثانية:

أجرى (Hughes 2021) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي في عدد من المؤسسات الدولية، مستخدماً المنهج الكمي. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب ومستوى الابتكار، كما بينت أن المنظمات التي تستثمر في تنمية المواهب تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.

الدراسة الثالثة:

أجرى (Collings, McDonnell, Mellahi, and Schuler 2022) دراسة هدفت إلى مراجعة الأدبيات الحديثة المتعلقة بإدارة المواهب وتحديد الاتجاهات المستقبلية للبحث في هذا المجال. واعتمدت الدراسة على المراجعة المنهجية للدراسات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة. وأكدت النتائج أن إدارة المواهب أصبحت أحد أهم المداخل الإستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي، وأن نجاح المنظمات يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على استقطاب المواهب وتطويرها والمحافظة عليها.

الدراسة الرابعة:

تناول (Armstrong and Taylor 2023) في كتابهما *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* دور إدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي، وأوضحا أن الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية والتخطيط للتعاقد الوظيفي يساهم بصورة مباشرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية واستدامة الأداء.

الدراسة الخامسة:

نشرت دراسة في (Frontiers in Psychology (2024) هدفت إلى مراجعة الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب وأثرها في الاندماج الوظيفي ونية ترك العمل. وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المواهب وارتفاع مستويات الاندماج الوظيفي، إلى جانب انخفاض معدلات دوران العمل، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

الدراسة السادسة:

نشرت دراسة في (Cuadernos de Administración (2025) هدفت إلى اختبار أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي مع وجود الدافعية كمتغير وسيط. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي، كما عززت الدافعية قوة العلاقة بين المتغيرين.

ثانيًا: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

هدفت دراسة العتيبي (2023) إلى التعرف على دور إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المواهب وتحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي.

الدراسة الثانية:

أجرت الشمري (2022) دراسة هدفت إلى قياس أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، وتوصلت إلى أن ممارسات استقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها تؤثر بصورة إيجابية في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الدراسة الثالثة:

هدفت دراسة الزهراني (2021) إلى التعرف على دور إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات التعليمية السعودية، وأظهرت النتائج أن برامج تطوير المواهب أسهمت في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات التعليمية.

الدراسة الرابعة:

أجريت دراسة في جامعة جدة (2024) هدفت إلى التعرف على واقع إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، واعتمدت المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب جاء بدرجة متوسطة، مع الحاجة إلى تعزيز برامج التطوير والتعاقب الوظيفي.

الدراسة الخامسة:

هدفت دراسة مصرية (2024) إلى اختبار دور الرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، وأظهرت النتائج وجود أثر مباشر لإدارة المواهب في الأداء التنظيمي، كما تبين أن الرقابة التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا في تعزيز هذه العلاقة.

الدراسة السادسة:

هدفت دراسة أجريت على مستشفيات جامعة المنوفية (2024) إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في الحيوية التنظيمية، وأظهرت النتائج أن برامج تطوير المواهب والتحفيز تؤدي دوراً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الحيوية التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن إدارة المواهب تعد من أهم الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وأنها تؤثر بصورة إيجابية في العديد من مخرجات الأداء التنظيمي، مثل الأداء المؤسسي، والتميز التنظيمي، والابتكار، والالتزام الوظيفي، والاحتفاظ بالكفاءات. كما أظهرت معظم الدراسات أن ممارسات استقطاب المواهب، وتطويرها، والاحتفاظ بها، والتعاقب الوظيفي تسهم في تحسين كفاءة المنظمات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وعلى الرغم من أهمية تلك الدراسات، فإنها اختلفت في البيئات التطبيقية والمتغيرات التابعة التي تناولتها؛ إذ ركزت بعض الدراسات على الأداء المؤسسي أو التميز التنظيمي أو الابتكار، في حين تناولت دراسات أخرى الرقابة التنظيمية أو الحيوية التنظيمية كمتغيرات وسيطة. كما أن معظم الدراسات الأجنبية أجريت في بيئات أعمال مختلفة عن البيئة السعودية، بينما ركزت الدراسات العربية على قطاعات محددة مثل الجامعات أو المؤسسات التعليمية أو المستشفيات.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تبحث أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها الأربعة (الاستقطاب والاختيار، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، والتعاقب الوظيفي) في تحقيق النجاح التنظيمي بأبعاده (الكفاءة التنظيمية، وجودة الخدمات، ورضا الموظفين، والأداء المؤسسي) داخل

الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بما يسهم في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بصورة مباشرة في القطاع الحكومي السعودي.

الفصل الثالث :منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية والإجراءات التطبيقية التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويشمل الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والإنسانية، نظراً لملاءمته لدراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليلها وتفسيرها، والكشف عن العلاقات بين متغيراتها. كما يتيح هذا المنهج قياس أثر المتغير المستقل، والمتمثل في ممارسات إدارة المواهب، في المتغير التابع، وهو النجاح التنظيمي، من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وتحليل البيانات الميدانية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والقيادات الوسطى العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية خلال عام 2026م، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بممارسات إدارة المواهب، والأقدر على تقييم مستوى تطبيقها وانعكاسها على النجاح التنظيمي داخل جهاتهم.

عينة الدراسة:

نظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة ، وذلك بهدف ضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة. وقد تم توزيع (250) استبانة على أفراد العينة، وهو حجم يتوافق مع ما أوصت به الأدبيات الإحصائية في الدراسات الإدارية. ويشير (Hair et al. (2019 إلى أن حجم العينة الذي يتجاوز (200) مفردة يعد مناسبًا لإجراء تحليلات الارتباط والانحدار والحصول على نتائج تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية الإحصائية.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة، وقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية مناسبة، إضافة إلى سهولة معالجتها إحصائيًا. وقد تم تصميم الاستبانة في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب والنجاح التنظيمي، بما يضمن قياس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة.

مكونات الاستبانة:

القسم الأول:

يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة، وتشمل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المستوى الوظيفي

القسم الثاني:

يتضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة، وتم تقسيمه إلى محورين رئيسيين:

عدد الفقرات	المحور
20 فقرة	ممارسات إدارة المواهب
20 فقرة	النجاح التنظيمي
40 فقرة	المجموع

مقياس الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة،

حيث تم تحديد درجات الاستجابة كما يلي:

القيمة	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

تفسير المتوسطات الحسابية:

تم اعتماد المعيار الآتي لتفسير المتوسطات الحسابية:

المتوسط	مستوى الموافقة
1.00-1.80	منخفض جدًا
1.81-2.60	منخفض
2.61-3.40	متوسط
3.41-4.20	مرتفع
4.21-5.00	مرتفع جدًا

صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity)

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة، وذلك للتأكد من مدى وضوح العبارات وملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة.

وقد قام المحكمون بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول صياغة بعض العبارات، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على تلك الملاحظات، مما ساهم في تعزيز الصدق الظاهري للأداة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقد جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الصدق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة

الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وجاءت نتائج الثبات كما يلي:

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
إدارة المواهب	20	0.88
النجاح التنظيمي	20	0.90
الثبات الكلي	40	0.89

وتعد هذه القيم مرتفعة إحصائياً، حيث تشير الأدبيات الإحصائية إلى أن قيمة معامل كرونباخ ألفا إذا تجاوزت 0.70 فإن الأداة تكون ذات ثبات مقبول، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، ومن أبرزها:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
3. معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة.
4. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
5. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لقياس أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي.

وقد تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ للحكم على معنوية النتائج.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم عرض النتائج وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة وفرضياتها، مع تفسيرها وتحليلها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص دلالاتها العلمية والعملية.

تحليل البيانات الديموغرافية:

أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من فئة الموظفين الإداريين، وأن نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس كانت الأعلى، مع تنوع في سنوات الخبرة وهو ما يشير إلى تمتع أفراد العينة بمستوى تعليمي مناسب يمكنهم من فهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة.

نتائج السؤال الأول:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة المواهب بلغ (3.85 من 5)، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب جاء بدرجة مرتفعة وفقاً لمعيار الحكم المعتمد في الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة $(R^2 = 0.62)$ ، مما يدل على أن 62% من التغير في النجاح التنظيمي يُفسر من خلال ممارسات إدارة المواهب.

نتائج الفرضيات الفرعية:

- تبين وجود أثر معنوي للاستقطاب والاختيار.
 - تبين وجود أثر معنوي لتطوير المواهب.
 - تبين وجود أثر معنوي للاحتفاظ بالمواهب.
 - تبين وجود أثر معنوي لتخطيط التعاقب الوظيفي.
- وجاء بُعد تطوير المواهب الأعلى تأثيراً في تحقيق النجاح التنظيمي.

ملخص نتائج الفصل:

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الجهات الحكومية جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى النجاح التنظيمي. وبينت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي، حيث فسرت هذه الممارسات نسبة (62%) من التباين في النجاح التنظيمي. كما أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة المواهب، وجاء بُعد تطوير المواهب بوصفه الأكثر تأثيراً، يليه الاحتفاظ بالمواهب، ثم الاستقطاب والاختيار، وأخيراً تخطيط التعاقب الوظيفي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضًا لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء تحليل البيانات واختبار فرضياتها، ثم تقديم مجموعة من التوصيات المستندة إلى تلك النتائج، بالإضافة إلى اقتراح عدد من الموضوعات التي يمكن أن تتناولها الدراسات المستقبلية لاستكمال الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية.

أولاً: نتائج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الجهات الحكومية بالملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى اهتمام الجهات الحكومية بتطبيق ممارسات استقطاب الكفاءات، وتطويرها، والاحتفاظ بها، وتخطيط التعاقب الوظيفي .
2. بينت النتائج أن مستوى النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية جاء بدرجة مرتفعة، بما يعكس قدرة هذه الجهات على تحقيق مستويات جيدة من الكفاءة التنظيمية، وجودة الخدمات، ورضا الموظفين، والأداء المؤسسي .
3. أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي، وهو ما يؤكد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بوصفه أحد العوامل الرئيسية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

4. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من الاستقطاب والاختيار، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتخطيط التعاقب الوظيفي في تحقيق النجاح التنظيمي، مما يؤكد أهمية التكامل بين هذه الممارسات وعدم الاقتصار على تطبيق أحدها دون الآخر .
5. تبين أن تطوير المواهب يمثل البعد الأكثر تأثيراً في تحقيق النجاح التنظيمي مقارنة ببقية أبعاد إدارة المواهب، وهو ما يعكس أهمية الاستثمار في تنمية المهارات والقدرات المهنية والقيادية للعاملين .
6. أشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة المواهب تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز جودة الخدمات، وزيادة رضا الموظفين، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة برفع كفاءة القطاع الحكومي.

ثانياً: توصيات الدراسة:

- استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:
1. تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الجهات الحكومية من خلال تبني إستراتيجية متكاملة تشمل الاستقطاب، والتطوير، والاحتفاظ بالمواهب، والتعاقب الوظيفي .
 2. التوسع في برامج تطوير المواهب والقيادات الحكومية، والتركيز على التدريب المستمر، وبناء المسارات المهنية، وتنمية المهارات القيادية بما يتوافق مع احتياجات العمل ومتطلبات التحول المؤسسي .
 3. تطوير سياسات فعالة للاحتفاظ بالكفاءات الوطنية، من خلال توفير بيئة عمل جاذبة، وأنظمة حوافز عادلة، وفرص واضحة للنمو والتقدم الوظيفي .

4. تفعيل برامج التعاقب الوظيفي بصورة منهجية، لضمان إعداد صف ثانٍ من القيادات المؤهلة لشغل الوظائف الحيوية، بما يحقق استمرارية الأداء المؤسسي .
5. ربط ممارسات إدارة المواهب بالمؤشرات الإستراتيجية للأداء ومؤشرات قياس الأداء الرئيسة (KPIs)، بما يسهم في تقييم أثر هذه الممارسات على تحقيق أهداف الجهات الحكومية .
6. دعم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من خلال تبني أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة المواهب، تساعد على اكتشاف الكفاءات، ومتابعة أدائها، وتخطيط احتياجاتها المستقبلية .
7. تعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار داخل الجهات الحكومية، وتشجيع الموظفين على تطوير معارفهم ومهاراتهم بما يسهم في رفع مستوى النجاح التنظيمي .
8. الاستفادة من نتائج الدراسة عند إعداد السياسات والخطط الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع الأجنبية

Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent – management practices on sustainable organizational performance.

Sustainability, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.

Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.

Chartered Institute of Personnel and Development. (2024). *Talent management factsheet*. <https://www.cipd.org.uk>

Collings, D. G., McDonnell, A., Mellahi, K., & Schuler, R. S. (2022). Talent management: A systematic review and future prospects. *Human Resource Management Review*, 32(2).

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.

Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.

Gallardo–Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473.

Hughes, J. C. (2021). Talent management and organizational innovation. *International Journal of Human Resource Studies*.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.

Michaels, E., Handfield–Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.

Organisation for Economic Co–operation and Development. (2023). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105–108.

ثانيًا: المراجع العربية

- رؤية المملكة العربية السعودية .(2021) . وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (الإصدار المحدث) .الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الزهراني، أحمد. (2021). إدارة المواهب ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات التعليمية السعودية .
- الشمري، عبدالله. (2022). أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي .مجلة العلوم الإدارية .
- العتيبي، محمد .(2023) .إدارة المواهب وأثرها في التميز المؤسسي .دار المسيرة.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية .(2023) .اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية .الرياض، المملكة العربية السعودية.

نموذج الاستبانة

أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإتمام دراسة علمية حول أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. يرجى الإجابة على جميع الفقرات بكل موضوعية، علماً بأن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 - 40
☐ 41 - 50 ☐ أكثر من 50

3. المؤهل العلمي

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة

- ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات
- ☐ 11 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5. المستوى الوظيفي

- ☐ موظف إداري ☐ مشرف
- ☐ رئيس قسم ☐ مدير

مقياس الإجابة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

ممارسات إدارة المواهب

الاستقطاب والاختيار

1. تحرص الجهة على استقطاب الكفاءات المتميزة.
2. يتم اختيار الموظفين وفق معايير واضحة.
3. تعتمد الجهة أساليب حديثة في التوظيف.
4. يتم الإعلان عن الوظائف بشفافية.

5. يتم اختيار المرشحين بناءً على الكفاءة والخبرة.

تطوير المواهب

6. توفر الجهة برامج تدريبية لتطوير الموظفين.

7. تشجع الجهة الموظفين على تطوير مهاراتهم.

8. توفر الجهة فرصًا للتطوير الوظيفي.

9. يتم إعداد قيادات مستقبلية داخل الجهة.

10. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري.

الاحتفاظ بالمواهب

11. توفر الجهة حوافز مناسبة للموظفين المتميزين.

12. توجد بيئة عمل محفزة.

13. يتم تقدير جهود الموظفين المتميزين.

14. توفر الجهة فرص ترقية عادلة.

15. تسعى الجهة للحفاظ على الكفاءات المتميزة.

التعاقب الوظيفي

16. توجد خطط واضحة للتعاقب الوظيفي.

17. يتم إعداد بدائل لشغل المناصب القيادية.

18. يتم تطوير الموظفين لشغل مناصب مستقبلية.

19. يتم تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية.

20. يتم التخطيط لاستمرارية القيادات.

النجاح التنظيمي

الكفاءة التنظيمية

21. تتجزأ الجهة أعمالها بكفاءة عالية.

22. يتم استخدام الموارد بفعالية.

23. تحقق الجهة أهدافها بكفاءة.

24. يوجد تنظيم واضح للعمل.

25. يتم تحسين العمليات باستمرار.

جودة الخدمات

26. تقدم الجهة خدمات ذات جودة عالية.

27. تحرص الجهة على تحسين خدماتها.

28. يتم الاهتمام برضا المستفيدين.

29. تعمل الجهة على تطوير الخدمات.

30. يتم تقييم جودة الخدمات بشكل دوري.

رضا الموظفين

31. أشعر بالرضا عن بيئة العمل.

32. أشعر بالتقدير في عملي.

33. تتوفر فرص للتطوير الوظيفي.

34. العلاقة بين الموظفين إيجابية.

35. أشعر بالانتماء للجهة.

الأداء المؤسسي

36. تحقق الجهة أهدافها الاستراتيجية.

37. تحرص الإدارة على تحسين الأداء المؤسسي.

38. يتم تقييم الأداء بشكل دوري.

39. تسعى الجهة لتحقيق التميز المؤسسي.

40. تعمل الجهة على تطوير أدائها باستمرار.

Midocean University

College of Management

Department of Human Resources Management



**The Impact of Talent Management Practices on Achieving
Organizational Success: An Applied Study on Government Entities in
the Kingdom of Saudi Arabia**

Researcher: Ghadeer Nasser Al-Humaidi Al-Otaibi

University ID: 253002416

Academic Supervisor:

Dr. Fayez Ali Jarad

2026