

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين و استدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض

إعداد الطالبة/

ملاك علي ناصر السنيدي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
8	مقدمة.	1/1
9	مشكلة الدراسة.	2/1
10	تساؤلات الدراسة.	3/1
10	أهداف الدراسة	4/1
11	فروض الدراسة	5/1
11	أهمية الدراسة	6/1
12	الدراسات السابقة	7/1
15	المنطلقات النظرية للدراسة	8/1
17	المنهجية وطرق البحث	9/1
18	أدوات الدراسة	10/1
19	حدود الدراسة	11/1
الفصل الثاني: ممارسات إدارة المواهب		
21	مقدمة	1/2
21	مفهوم إدارة المواهب	2/2
21	أهداف إدارة المواهب	3/2
22	مكونات إدارة المواهب	4/2
23	أهمية إدارة المواهب	5/2
23	خلاصة الفصل	6/2
الفصل الثالث: التعاقب الوظيفي		
25	مقدمة	1/3
25	مفهوم التعاقب الوظيفي	2/3
25	أهداف التعاقب الوظيفي	3/3
26	مكونات التعاقب الوظيفي	4/3
26	أهمية التعاقب الوظيفي	5/3
27	خلاصة الفصل	6/3
الفصل الرابع : كفاءة الموظفين		
29	مقدمة	1/4

الصفحة	الموضوع	
29	مفهوم كفاءة الموظفين	2/4
29	أبعاد كفاءة الموظفين	3/4
30	العوامل المؤثرة في كفاءة الموظفين	4/4
30	أهمية كفاءة الموظفين	5/4
31	خلاصة الفصل	6/4
الفصل الخامس : منهجية الدراسة		
33	المنهج البحثي	1/5
33	طبيعة البيانات	2/5
33	مجتمع الدراسة	3/5
33	عينة الدراسة	4/5
34	أدوات جمع البيانات	5/5
34	إجراءات جمع البيانات	6/5
34	طرق تحليل البيانات	7/5
35	حدود الدراسة المنهجية	8/5
الفصل السادس : الدراسة الميدانية وإختبار الفروض		
37	إختبار معامل الثبات	1/6
38	تحليل الخصائص الديموغرافية للمستجيبين	2/6
41	التحليل الوصفي للمتغيرات البحثية (ممارسات إدارة المواهب، كفاءة الموظفين، استدامة التعاقد الوظيفي)	3/6
51	إختبار الفروض	4/6
الفصل السابع : مناقشة النتائج والتوصيات		
55	مقدمة	1/7
55	مناقشة النتائج	2/7
56	الاستنتاجات	3/7
57	التوصيات	74/
المراجع		
الملاحق		

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لمحاول الاستبيان	جدول 1:
39	توزيع المستجيبين حسب الجنس	الجدول 2:
39	توزيع المستجيبين حسب العمر	الجدول 3:
40	توزيع المستجيبين حسب المؤهل العلمي	الجدول 4:
40	توزيع المستجيبين حسب سنوات الخبرة	الجدول 5:
41	توزيع المستجيبين حسب المستوى الوظيفي	الجدول 6:
41	محور استقطاب المواهب	الجدول 7:
43	محور تطوير المواهب	الجدول 8:
44	محور الاحتفاظ بالمواهب	الجدول 9:
44	محور التخطيط للقيادة المستقبلية	الجدول 10:
45	المهارات التقنية	جدول 11:
46	المهارات السلوكية	جدول 12:
47	الأداء الإنتاجي	جدول 13:
48	تحديد الوظائف الحرجة	جدول 14:
49	تطوير بدائل قيادية	جدول 15:
50	متابعة الأداء والاستعداد	جدول 16:

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المواهب على كل من كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي، وذلك بالتطبيق على أمانة منطقة الرياض، في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات الحكومية في تطوير رأس المال البشري وضمان استمرارية القيادات الإدارية المؤهلة. وانطلقت الدراسة من أهمية إدارة المواهب كمدخل استراتيجي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة التنظيمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي أمانة منطقة الرياض. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وعلى رأسها معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، مع اعتماد مستوى دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط $(r = 0.72)$ عند مستوى دلالة $(p < 0.001)$ ، مما يدل على أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المواهب يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى كفاءة الموظفين. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة إلى قوية بين ممارسات إدارة المواهب واستدامة التعاقب الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط $(r = 0.68)$ عند مستوى دلالة $(p < 0.001)$ ، وهو ما يؤكد الدور المحوري لإدارة المواهب في إعداد القيادات المستقبلية وضمان استمرارية شغل المناصب الحيوية.

وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية متكاملة لإدارة المواهب تشمل الاستقطاب الفعال، التدريب والتطوير المستمر، وتخطيط المسار الوظيفي، بما يسهم في تعزيز كفاءة الموظفين ودعم استدامة التعاقب الوظيفي. كما أكدت الدراسة على أهمية ربط ممارسات إدارة المواهب بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، كفاءة الموظفين، التعاقب الوظيفي، الاستدامة التنظيمية، أمانة منطقة الرياض.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة

شهدت المؤسسات الحكومية في السنوات الأخيرة جملة من التحولات التنظيمية والتشريعية والتقنية، انعكست بصورة مباشرة على أنماط عملها، وعلى طبيعة الكفاءات البشرية التي تحتاج شهدت المؤسسات الحكومية في السنوات الأخيرة جملة من التحولات التنظيمية والتشريعية والتقنية، انعكست بصورة مباشرة على أنماط عملها، وعلى طبيعة الكفاءات البشرية التي تحتاج إليها لضمان استمرارية تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين. وفي ظل هذه المتغيرات المتسارعة، لم يعد رأس المال المادي وحده كافيًا لخلق ميزة تنافسية مستدامة، بل أصبحت الكفاءات البشرية المتميزة هي العنصر الحاسم في تحقيق التفوق المؤسسي، ولا سيما في القطاع الحكومي الذي يواجه ضغوطًا متزايدة لرفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة الخدمات ومواءمة مخرجاته مع مستهدفات الخطط والرؤى الوطنية.

ومن بين المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت لمواجهة هذه التحديات مفهوم إدارة المواهب، بوصفه نهجًا استراتيجيًا متكاملًا يستهدف جذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية، وتنميتهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم، وربط ذلك بأهداف المنظمة ورؤيتها طويلة المدى. وتؤكد العديد من الدراسات أن تطبيق ممارسات إدارة المواهب يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الالتزام، ورفع مستويات الانتماء الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران، وتحقيق الاستفادة القصوى من رأس المال البشري.

كما ارتبطت إدارة المواهب ارتباطًا وثيقًا بمفهوم التعاقب الوظيفي، بوصفه عملية مخططة ومنهجية تهدف إلى ضمان توافر بدائل جاهزة لشغل الوظائف الحرجة والقيادية في المنظمة، بما يضمن استمرارية الأعمال وتقليل المخاطر المرتبطة بفقدان القيادات أو أصحاب الخبرات المتخصصة. وتشير الأدبيات إلى أن تكامل ممارسات إدارة المواهب مع خطط التعاقب الوظيفي ينعكس إيجابيًا على استدامة القيادة واستقرار القوى العاملة وتحسين كفاءة اتخاذ القرار المؤسسي.

وتُعد أمانة منطقة الرياض من الجهات الحكومية الرئيسة في المملكة العربية السعودية، التي تتحمل مسؤولية كبيرة في إدارة خدمات بلدية واسعة النطاق، وفي قيادة مبادرات التحول والتطوير الحضري بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتستلزم هذه المسؤوليات توافر كوادر بشرية ذات كفاءة عالية، وقادرة على مواكبة التغيرات التشريعية والرقمية والتنظيمية، الأمر الذي يبرز أهمية تبني ممارسات فعّالة في إدارة المواهب، وبناء خطط تعاقب وظيفي مستدامة تضمن استمرارية توافر القيادات والكوادر الحرجة في مختلف الوحدات التنظيمية.

وانطلاقًا مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تقصي فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض، من خلال تحليل مستوى توافر هذه

الممارسات بأبعادها المختلفة، وقياس أثرها على كفاءة الموظفين، وعلى استدامة خطط التعاقب الوظيفي، بما يسهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يدعم صانعي القرار في الأمانة في تحسين سياسات الموارد البشرية وممارساتها.

ثانياً: مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في القطاع الحكومي، تشير الدراسات السابقة) مثل Al-Harthi، 2023، Zhen، 2024، Naim، 2024 (إلى أن العديد من المؤسسات العامة ما زالت تواجه تحديات في جذب الكفاءات المتميزة، والاحتفاظ بها، وبناء صف ثانٍ من القيادات القادرة على تحمل المسؤوليات المستقبلية. وأظهرت هذه الدراسات أن غياب سياسات متكاملة لإدارة المواهب وضعف الربط بين هذه السياسات والتخطيط للتعاقب الوظيفي يؤدي إلى فجوات في توفر القيادات، واعتماد مؤقت على حلول غير استراتيجية، وقرارات تعيين غير مبنية على معايير موضوعية، مما يؤثر سلباً على كفاءة الموظفين واستدامة القيادة.

وفي سياق أمانة منطقة الرياض، التي تشهد توسعاً في حجم المشاريع وتنوعاً في الأدوار التنظيمية، تبرز الحاجة الملحة لتطوير ممارسات إدارة المواهب بما يدعم تحسين كفاءة الموظفين وضمان توفر بدائل جاهزة لشغل الوظائف الحرجة. ومن خلال استعراض التقارير والبيانات المتاحة، لوحظ وجود تحديات محددة تتمثل في عدم وضوح استراتيجيات إدارة المواهب، وضعف آليات اكتشاف الموظفين ذوي الإمكانات العالية، ونقص برامج إعداد القيادات وربط نتائج التقييم بالأدوار المستقبلية.

وتسعى هذه الدراسة الحالية إلى المساهمة في سد هذه الفجوة من خلال تقييم فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض، مما يقدم إسهاماً عملياً وعلمياً للمعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، ويزود صناع القرار بتوصيات قائمة على الأدلة لتحسين الاستراتيجيات الحالية.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة كما يلي: ما فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض؟

ثالثاً: تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى توافر ممارسات إدارة المواهب في أمانة منطقة الرياض؟
2. ما مستوى كفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض؟

3. ما مستوى استدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض؟
4. ما أثر ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض؟
5. ما أثر ممارسات إدارة المواهب في استدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو ممارسات إدارة المواهب، وكفاءة الموظفين، واستدامة التعاقب الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

رابعاً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسى للدراسة الحالية فى التعرف على فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي في امانة منطقة الرياض.

وحتى يمكن تحقيق ذلك الهدف ، لابد من تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية والتي تتمثل فى مايلى:

1. قياس مستوى توافر ممارسات إدارة المواهب في أمانة منطقة الرياض (جذب واختيار المواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).
2. التعرف على مستوى كفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض في ضوء أبعاد مثل: المعرفة الوظيفية، المهارات الفنية، المهارات السلوكية، القدرة على التكيف مع التغيير.
3. التعرف على مستوى استدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض، من حيث وضوح السياسات والإجراءات، وتحديد الوظائف الحرجة، وجاهزية البدلاء، وبرامج إعداد القيادات.
4. تحليل أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في كفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.
5. تحليل أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في استدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض.
6. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية – إن وجدت – في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

خامساً:فروض الدراسة

استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن صياغة الفروض الآتية لاختبارها إحصائياً:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب واستدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض.

وتتمثل الفروض الفرعية في مايلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد جذب واختيار المواهب وكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تنمية وتطوير المواهب وكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد إدارة أداء المواهب وكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاحتفاظ بالمواهب وكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.

سادساً: أهمية الدراسة:

تعد إدارة المواهب من العناصر الجوهرية في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام، إذ تركز على جذب الكفاءات المتميزة، وتنميتها، والحفاظ عليها، وربطها بخطط التعاقب الوظيفي لضمان استمرارية القيادة والجاهزية للمستقبل. ورغم الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، تواجه العديد من الجهات تحديات في تطوير كفاءة موظفيها وضمان توفر بدائل قيادية جاهزة لشغل الوظائف الحرجة، خاصة في ظل التغيرات التنظيمية والتحول الرقمي المتسارعة ومتطلبات المستفيدين المتزايدة.

وفي هذا السياق، تأتي أهمية هذه الدراسة في تقييم فاعلية ممارسات إدارة المواهب في أمانة منطقة الرياض، بما يسهم في فهم العلاقة بين هذه الممارسات وكفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي، وتقديم إسهام علمي وعملي يمكن أن يعزز سياسات إدارة الموارد البشرية ويطور استراتيجياتها.

1/6- الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات العربية والخليجية في مجال إدارة المواهب بالقطاع الحكومي، وربطها بكفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي.
- سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت تكامل ممارسات إدارة المواهب مع التعاقب الوظيفي في السياق الحكومي.
- تقديم نموذج مفاهيمي يوضح تأثير إدارة المواهب على مخرجات الموارد البشرية، بما يعزز فهم العلاقة بين السياسات والكفاءة والجاهزية القيادية.

2/6- الأهمية العملية:

- تزويد صانعي القرار في أمانة منطقة الرياض ببيانات ومؤشرات دقيقة حول واقع ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين.
- تقديم توصيات عملية لتصميم برامج اكتشاف وتنمية المواهب وربطها بخطط التعاقب الوظيفي، لتعزيز استمرارية الأعمال وتقليل مخاطر فقدان الكفاءات الحرجة.
- دعم إدارات الموارد البشرية والقيادات الإدارية في تبني ممارسات حديثة واستراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، بما يساهم في تحسين قرارات التعيين والترقي والتطوير.

سابعاً: الدراسات السابقة:

يمكن عرض الدراسات السابقة في ثلاثة محاور رئيسية

1/7- دراسات تناولت إدارة المواهب وكفاءة/أداء الموظفين:

Almashyakhi (2024) هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب واحتفاظ الموظفين في القطاع الحكومي السعودي، باستخدام استبانة لجمع البيانات من 440 موظفًا حكوميًا. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المواهب ترتبط إيجابيًا بالاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، مما يدل على أهمية إدارة المواهب في تحسين استقرار القوى العاملة في المنظمات الحكومية .

Al Neyadi et al. (2024) سعت هذه الدراسة إلى قياس تأثير استراتيجيات إدارة المواهب (كالاستقطاب، والتطوير، وتخطيط التعاقب) على كفاءة أداء الموظفين بين موظفي الموارد البشرية في

الإمارات. اعتمدت على 450 استبانة واستخدمت أساليب تحليل إحصائية متعددة، وأثبتت أن ممارسات إدارة المواهب تؤثر إيجابياً على كفاءة الأداء الوظيفي .

Mahmoud Kaleem (2012) بحثت الدراسة تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام في الإمارات عبر استبانة مكونة من 200 مشارك. أظهرت النتائج أن ممارسات الاستقطاب، والاحتفاظ، والتطوير ترتبط ارتباطاً إيجابياً بإشباع الموظفين وتحسين أدائهم، مما يعزز أهمية إدارة المواهب كأداة لرفع جودة الأداء المؤسسي .

Ashraf & Badawi (2023) دراسة مصرية بحثت أثر ممارسات إدارة المواهب (جذب، تنمية، احتفاظ) على أداء العاملين في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا. اعتمدت على استبانة وتحليل إحصائي، وخلصت إلى علاقة إيجابية معنوية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وتحسين أداء الموظفين، مع توصية بتفعيل ممارسات الاستقطاب والتطوير .

Marvela Hasanein & Özgit (2022) ركزت الدراسة على القطاع الفندقي في الشرق الأوسط باستخدام مقابلات مع 37 مديراً، لاستكشاف كيف تؤثر استراتيجيات إدارة المواهب على مشاركة الموظفين. وبينت النتائج أن الاستراتيجيات الفعالة تزيد من التفاعل والرضا الوظيفي، ما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة .

2/7- دراسات تناولت إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي:

Al. Bedwawi et al. (2023) استهدفت دراسة في القطاع العام الإماراتي لقياس تأثير إدارة المواهب وتخطيط التعاقب على التنافسية التنظيمية. استخدمت مراجعة الأدبيات وتحليلاً نظرياً لدعم الفرضيات، وخلصت إلى أن الدمج بين إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي يعزز قدرة المنظمات على المنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية .

Alrifae et al. (2025) بحثت الدراسة في السوق المصرفي السعودي العلاقة بين التعاقب الوظيفي وإدارة التطوير التنظيمي، مع أخذ الثقافة التنظيمية كعامل مساعد، باستخدام عينة من 400 موظف وتحليل نماذج PLS-SEM. النتائج أظهرت ارتباطاً إيجابياً بين تخطيط التعاقب والاستعداد التنظيمي للتغير، مما يعزز المرونة، رغم بعض القيود في ممارسات التطوير الحالية .

Review of TM & Succession Planning (Rizvi & Padroo, 2025) نَقَّح هذا البحث الأدبيات حول إدارة المواهب والتخطيط للتعاقب لتحديد الفجوات البحثية، مؤكداً أن العديد من الدراسات

تربط بينهما ارتباطاً وثيقاً، وأن هناك حاجة لمزيد من الدراسات التي تربط الأداء التنظيمي بتطبيقات هاتين الممارستين .

Al Awadhi & Muslim (2023) قدّم هذا البحث مراجعة نقدية للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية، إدارة المواهب، وتخطيط التعاقب في القطاع الحكومي بالإمارات، مركزاً على أبعاد الاستثمار في الكفاءات كعامل رئيس لتحقيق فعالية التعاقب الوظيفي وتأثيره على الأداء التنظيمي .

غالب الحربي(2022) في دراسة عربية على القطاع الصحي الحكومي في السعودية، فُحصت فعالية تطبيق ممارسات إدارة المواهب في تعزيز عمليات التخطيط للتعاقب الوظيفي، وأشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي بين إدارة المواهب الجيدة وتحسين جاهزية الموظفين لشغل المناصب الحيوية .

3/4- دراسات تناولت إدارة المواهب في القطاع الحكومي/العربي:

Rizvi-review (2025) على الرغم من أنها مراجعة أدبية، أبرزت الدراسة حاجة القطاع العام العربي لفهم العلاقة بين إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي، موضحة أن البحث في هذا المجال ما يزال محدوداً في السياقات الحكومية مقارنة بقطاعات أخرى، وضرورة توسيعها لتطبيقات عملية .

Ministry of Education UAE Study استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف ممارسات إدارة المواهب في وزارة التربية والتعليم الإماراتية ووجدت أن مستويات تطبيق إدارة المواهب كانت مرتفعة، مع ترتيب أولويات الممارسات وفقاً لتأثيرها على الأداء المؤسسي .

Sultan Qaboos University Study (Oman) فحصت الدراسة دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية في إحدى الجامعات الحكومية بسلطنة عمان، ومواجهة التحديات المؤسسية، وأكدت أن تطبيق ممارسات المواهب يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الحكومية .

Ibrahim (Palestine/Arab Sector) قدّمت دراسة إطاراً مقترحاً لتطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية بهدف تعزيز التميز الأكاديمي، مستندة إلى منهج مقترح وتحليل أدبي، وأبرزت أهمية تطوير سياسات المواهب لتحقيق أداء مؤسسي محسن .

التعليق على الدراسات السابقة

توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج المهمة حول إدارة المواهب وعلاقتها بكل من كفاءة الموظفين والتعاقب الوظيفي في القطاعات المختلفة، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أو في السياقات التعليمية والفندقية. تشير النتائج بشكل عام إلى أن ممارسات إدارة المواهب الفعّالة—سواء من حيث

الاستقطاب، والتطوير، أو الاحتفاظ المواهب—تسهم بشكل إيجابي في تحسين كفاءة الموظفين ورفع مستوى أدائهم، كما أنها تعزز جاهزية الموظفين لشغل المناصب الحرجة وتدعم استدامة التعاقب الوظيفي(Almashyakh, 2024؛ Al Neyadi et al., 2024؛ Mahmoud Kaleem, 2012).

على الرغم من ذلك، تبين من مراجعة الأدبيات أن هناك نقصاً في الدراسات التي تجمع بين ثلاثة عناصر أساسية: إدارة المواهب، كفاءة الموظفين، واستدامة التعاقب الوظيفي في السياق الحكومي العربي. معظم الدراسات إما ركزت على القطاع الخاص أو التعليم العالي أو على جانب واحد فقط من إدارة المواهب أو التعاقب الوظيفي، مع محدودية الأبحاث الميدانية في الجهات الحكومية العربية (Rizvi review, 2025؛ Ibrahim, Palestine/Arab Sector).

كما أن الدراسات القائمة غالباً ما اقتصرت على التحليلات الوصفية أو الأدبية، مع قلة الاعتماد على البيانات الميدانية المنهجية لقياس تأثير ممارسات إدارة المواهب على كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي في بيئات عمل حقيقية، مما يترك فجوة واضحة للبحث التطبيقي في هذا المجال (Al Awadhi & Muslim, 2023؛ Al. Bedwawi et al., 2023).

بناءً على ذلك، تساهم الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة البحثية من خلال:

1. دراسة العلاقة بين إدارة المواهب وكفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي في جهة حكومية عربية حقيقية، وهي أمانة منطقة الرياض.
2. تقديم نتائج ميدانية تحليلية وإحصائية تُعطي صورة دقيقة عن واقع ممارسات إدارة المواهب، مع التركيز على التفاعل بين المتغيرات الثلاثة.
3. تقديم توصيات عملية وعلمية تساعد الجهات الحكومية على تطوير سياسات إدارة المواهب بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي واستمرارية القيادة.

ثامناً: المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على عدد من المنطلقات النظرية الرئيسية لتوضيح العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي، كما يلي:

1/8- إدارة المواهب

المفهوم: تشير إدارة المواهب إلى مجموعة من السياسات والممارسات المتكاملة التي تهدف إلى جذب الأفراد ذوي القدرات العالية، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم، وضمان استبقائهم، وربط ذلك بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

الأبعاد الرئيسية:

- استقطاب المواهب: جذب الكفاءات المناسبة للوظائف الحرجة وفق معايير محددة.
- تطوير المواهب: تدريب وتأهيل الموظفين لرفع مهاراتهم وكفاءتهم العملية.
- الاحتفاظ بالمواهب: وضع استراتيجيات لتعزيز استمرارية الموظفين ذوي الإمكانيات العالية.
- التخطيط للقيادة المستقبلية: ربط إدارة المواهب بخطط التعاقب الوظيفي لضمان استدامة القيادة.

2/8- كفاءة الموظفين

المفهوم: كفاءة الموظفين تعكس مدى قدرة الأفراد على أداء مهامهم بجودة وفاعلية، باستخدام المعرفة والمهارات والخبرات المكتسبة.

الأبعاد الرئيسية:

- المهارات التقنية: القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات المرتبطة بالعمل.
- المهارات السلوكية: القدرة على التواصل والعمل الجماعي وحل المشكلات.
- الأداء الإنتاجي: القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية.

3/8- استدامة التعاقب الوظيفي

المفهوم: عملية مخططة لتحديد الوظائف الحرجة، واكتشاف الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، وإعدادهم لشغل تلك الوظائف مستقبلاً، بما يضمن استمرارية الأعمال والقيادة وتقليل المخاطر التنظيمية.

الأبعاد الرئيسية:

- تحديد الوظائف الحرجة: تحديد المناصب التي تتطلب استعداداً قيادياً خاصاً.
- تطوير بدائل قيادية: إعداد موظفين بديلين لشغل الوظائف الحرجة عند الحاجة.

- متابعة الأداء والاستعداد: تقييم جاهزية الموظفين لمناصب القيادة المستقبلية وضمان استمرارية الكفاءات.

تاسعاً: المنهجية وطرق البحث

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة، التي تسعى إلى وصف واقع ممارسات إدارة المواهب، وكفاءة الموظفين، واستدامة التعاقد الوظيفي في أمانة منطقة الرياض، وتحليل العلاقات والأثر بين هذه المتغيرات إحصائياً.

1/9- طبيعة البيانات

- ستجمع الدراسة بيانات أولية من خلال استبانة موجهة للموظفين في أمانة منطقة الرياض.
- كما ستستخدم بيانات ثانوية داعمة من التقارير الداخلية والإحصاءات المتاحة، لتقديم سياق أكبر للنتائج وربطها بالواقع المؤسسي.

2/9- مجتمع الدراسة

- يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في أمانة منطقة الرياض في المستويات الوظيفية المختلفة (القيادية، الإشرافية، التنفيذية)، ممن تنطبق عليهم شروط معينة مثل حد أدنى لمدة خدمة سنة واحدة.
- ووفق آخر الإحصاءات المتاحة، يبلغ حجم مجتمع الدراسة حوالي [14000] موظف.

2/9- عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية لضمان تمثيل الإدارات الرئيسة والمستويات الوظيفية المختلفة.

- تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

حيث:

n = حجم العينة،

N = حجم المجتمع،

e = هامش الخطأ المقبول (عادة 5%).

بناءً على ذلك، سيكون حجم العينة المقترح [280] موظف، مع مراعاة تمثيل جميع الطبقات الوظيفية.

3/9- منهجية جمع البيانات وتحليلها

- استخدام استبانة مقننة مستمدة من الأدبيات والدراسات السابقة لقياس أبعاد ممارسات إدارة المواهب، وكفاءة الموظفين، واستدامة التعاقد الوظيفي.
- التحقق من الصدق الظاهري والمحتوى للاستبانة عبر عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في إدارة الموارد البشرية.
- التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبانة.
- استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية) لتوصيف خصائص العينة والمتغيرات.
- استخدام الإحصاء الاستنتاجي (اختبار t ، تحليل التباين الأحادي، معاملات الارتباط، الانحدار الخطي المتعدد (لاختبار فروض الدراسة والكشف عن العلاقات والأثر بين المتغيرات).
- اعتماد مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للحكم على دلالة النتائج.

عاشراً: أدوات الدراسة

ستعتمد الدراسة على الأدوات الآتية:

الاستبانة الرئيسية: تتكون من أربعة محاور رئيسية:

- أ. محور ممارسات إدارة المواهب في أمانة منطقة الرياض (بأبعادها: استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التخطيط للقيادة المستقبلية).
- ب. محور كفاءة الموظفين (المهارات التقنية، المهارات السلوكية، الأداء الإنتاجي).
- ج. محور استدامة التعاقد الوظيفي (تحديد الوظائف الحرجة، تطوير بدائل قيادية، متابعة الأداء والاستعداد).
- د. البيانات العامة والديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

أحد عشر: حدود الدراسة

تلتزم هذه الدراسة بالحدود الآتية:

-**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي، ولا تتناول جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الأخرى (مثل التعويضات والمزايا أو علاقات العمل) إلا بقدر ارتباطها المباشر بموضوع الدراسة.

-**الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من موظفي أمانة منطقة الرياض، بمختلف مستوياتهم الوظيفية، ولا تمتد إلى الموظفين في أمانات أو جهات حكومية أخرى، مما قد يحد من تعميم النتائج خارج سياق الأمانة.

-**الحدود المكانية:** تجرى الدراسة في نطاق أمانة منطقة الرياض فقط، بوصفها ميداناً تطبيقياً يمثل أحد النماذج المهمة في القطاع البلدي بالمملكة.

-**الحدود المنهجية:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى البيانات الذاتية المبلغ عنها من قبل أفراد العينة، مما قد يعرضها لبعض تحيزات الاستجابة، إلا أنه سيتم الحد من ذلك من خلال تصميم أداة واضحة ومجهولة الهوية وتشجيع المشاركين على الإجابة الموضوعية.

الفصل الثاني: ممارسات إدارة المواهب

1/2- مقدمة

تعتبر ممارسات إدارة المواهب من العناصر الاستراتيجية الحيوية في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام، حيث تمثل القدرة على جذب الكفاءات، تطويرها، الاحتفاظ بها، والتخطيط للقيادات المستقبلية ركيزة أساسية لضمان التميز التنظيمي. وأصبحت إدارة المواهب محورًا رئيسيًا في مؤسسات القطاعين العام والخاص، لا سيما في ظل التنافسية المتزايدة وتطور متطلبات سوق العمل (إبراهيم، 2020؛ Abdullahi et al., 2022).

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض أكاديمي شامل لمفهوم إدارة المواهب، مكوناتها، وأهميتها في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق استدامة التعاقد الوظيفي، مستندًا إلى الدراسات العربية والأجنبية الحديثة.

2/2- مفهوم إدارة المواهب

تعرف إدارة المواهب بأنها مجموعة من السياسات والممارسات الممنهجة التي تهدف إلى جذب الكفاءات المتميزة، تطويرها، وتحفيزها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها (رضوان، 2012؛ Ashraf, 2025). وتشير الدراسات الحديثة إلى أن إدارة المواهب لا تقتصر على إدارة الموارد البشرية التقليدية، بل تتعداها إلى تبني استراتيجيات مبتكرة لتعزيز الأداء الفردي والجماعي (Abdullahi et al., 2022؛ عثمان، 2022).

كما يرى بالقرع (2018) أن إدارة المواهب تعد أداة أساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال الربط بين استراتيجيات التوظيف، التدريب، وتطوير القيادات الداخلية لضمان استمرارية الأعمال.

3/2- أهداف إدارة المواهب

تهدف إدارة المواهب إلى:

1. **جذب الكفاءات المتميزة:** عبر تبني معايير اختيار واضحة وأساليب جذب فعالة، مما يضمن الحصول على أفضل الموارد البشرية (إبراهيم، 2020؛ الجندي، 2021).
2. **تطوير الموظفين:** من خلال برامج تدريبية وفرص تعليمية مستمرة، لرفع كفاءتهم التقنية والسلوكية وتحضيرهم لتولي مناصب قيادية مستقبلية (أحمد، 2019؛ Abdullahi et al., 2022).
3. **الاحتفاظ بالمواهب:** عبر تقديم حوافز مادية ومعنوية، وتهيئة بيئة عمل محفزة، مما يقلل من معدلات التسرب الوظيفي (ابوزيادة، 2021؛ Almashyakh, 2024).

4. التخطيط للتعاقب الوظيفي: تحديد الوظائف الحرجة، تطوير بدائل قيادية، ومتابعة الأداء لضمان

استمرارية القيادة والكفاءات المؤسسية (Rothwell, 2015) ؛ (Bedwawi, 2023)

وتؤكد الدراسات العربية مثل الجراح (2015) والحصين (2024) أن هذه الأهداف تساهم في تعزيز الانتماء المؤسسي وتحسين جودة الأداء الوظيفي.

4/2- مكونات إدارة المواهب

1/4/2- استقطاب المواهب

يمثل جذب المواهب الخطوة الأولى في دورة حياة إدارة المواهب. ويشير إبراهيم (2020) إلى أن الجامعات المصرية تعتمد على معايير واضحة وأساليب جذب حديثة لضمان استقطاب أفضل الكفاءات. كما تؤكد الدراسات الأجنبية أن استراتيجيات الاستقطاب الفعالة تزيد من التنافسية التنظيمية (Alanazi, 2022)؛ (Ashraf & Badawi, 2023).

2/4/2- تطوير المواهب

يتضمن تطوير المواهب تقديم برامج تدريبية، فرص التعلم المستمر، وإعداد الموظفين لتولي أدوار قيادية مستقبلية. وقد أظهرت الدراسات أن الاستثمار في التدريب والتطوير يرتبط إيجابياً بكفاءة الموظفين (رضاهم الوظيفي) بالقرع، 2018؛ Abdullahi et al., 2022؛ (Ashraf, 2025).

3/4/2- الاحتفاظ بالمواهب

تعتبر الاستراتيجيات الفعالة للاحتفاظ بالمواهب ضرورية للحفاظ على الاستقرار التنظيمي. ويشير بوزيد (2020) إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة والتقدير المعنوي يزيدان من التزام الموظفين، بينما أظهرت الدراسات الأجنبية أن برامج الاحتفاظ بالمواهب تقلل من دوران العمالة وتعزز الأداء المستدام (Almashyakh, 2024)؛ (Alanazi, 2022).

4/4/2- التخطيط للقيادة المستقبلية

يشمل تحديد الوظائف الحرجة وتطوير بدائل قيادية جاهزة لتولي المناصب الأساسية عند الحاجة. ويؤكد (Rothwell, 2015) على أن التخطيط الاستراتيجي للتعاقب الوظيفي يضمن استمرارية الأداء المؤسسي ويعزز المرونة التنظيمية، كما أظهرت الدراسات العربية مثل الجراح (2015) أن التخطيط للقيادة المستقبلية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي.

5/2- أهمية إدارة المواهب

تكمن أهمية إدارة المواهب في قدرتها على:

- تحسين الأداء الفردي والجماعي (الجعفري، 2017؛ (Pomaranik et al., 2024)
- تعزيز جودة اتخاذ القرار المؤسسي (الشربيني، 2017).
- زيادة الابتكار والإبداع الوظيفي (سعد، 2017).
- دعم استدامة التعاقب الوظيفي والجاهزية القيادية (Simelionyte, 2024؛ Rothwell, 2015).

كما أشارت الدراسات الحديثة إلى أن إدارة المواهب تعد أداة استراتيجية في مواجهة التحديات المعقدة للموارد البشرية في بيئات العمل التنافسية والمتغيرة (Attar et al., 2025؛ Osman, 2022).

2/6- خلاصة الفصل

يمكن استنتاج أن ممارسات إدارة المواهب تشكل عنصراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي واستدامة التعاقب الوظيفي. وتظهر الدراسات العربية والأجنبية أن الجمع بين استراتيجيات الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ، والتخطيط للقيادة المستقبلية يؤدي إلى تعزيز الكفاءة المؤسسية والقدرة التنافسية.

الفصل الثالث: التعاقب الوظيفي

1/3- مقدمة

يعد التعاقب الوظيفي أحد العناصر الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث يضمن استمرارية القيادة والكفاءات داخل المنظمة ويحد من المخاطر الناتجة عن شغور المناصب الحيوية (Rothwell, 2015). ويُنظر إلى التعاقب الوظيفي على أنه عملية منظمة تشمل تحديد الوظائف الحرجة، تطوير بدائل قيادية، ومتابعة الأداء لضمان جاهزية الموظفين لتولي المسؤوليات المستقبلية (Bedwawi, 2023؛ الحصين، 2024)

يهدف هذا الفصل إلى دراسة التعاقب الوظيفي بمفهومه الشامل، مكوناته، وأهميته في تعزيز الاستقرار التنظيمي، مع الاستناد إلى الأدبيات العربية والأجنبية الحديثة.

2/3- مفهوم التعاقب الوظيفي

يشير التعاقب الوظيفي إلى العملية الاستراتيجية لتحديد المناصب الحرجة في المنظمة، وتطوير الموظفين الداخليين ليصبحوا بدائل جاهزة لشغل هذه المناصب عند الحاجة. (Rothwell, 2015) وتعتبر هذه العملية أحد أهم عناصر إدارة المواهب، حيث تربط بين تطوير القدرات الفردية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Bedwawi, 2023)

وتؤكد الدراسات العربية مثل الجراح (2015) والحصين (2024) أن التعاقب الوظيفي يسهم في تعزيز الانتماء المؤسسي وتحسين كفاءة الأداء، بينما توضح الدراسات الأجنبية أن التعاقب الفعال يزيد من استقرار المنظمة ويقلل من فقدان المعرفة المؤسسية (Simelionyte, 2024)؛ Kravariti et al., (2023).

3/3- أهداف التعاقب الوظيفي

تسعى خطط التعاقب الوظيفي إلى تحقيق عدة أهداف استراتيجية، أهمها:

1. ضمان استمرارية القيادة: عن طريق تطوير بدائل قيادية جاهزة لشغل المناصب الحرجة (Rothwell, 2015).
2. تقليل المخاطر التشغيلية: من خلال تحديد الوظائف الحرجة التي قد تؤثر شغورها على سير العمل (Bedwawi, 2023).
3. تعزيز الكفاءة التنظيمية: عبر إعداد الموظفين داخلياً لتولي مناصب قيادية، مما يقلل الاعتماد على التوظيف الخارجي. (Abdullahi et al., 2022).

4. رفع مستوى الاستعداد المؤسسي: من خلال متابعة الأداء وتقييم استعداد الموظفين لتولي المسؤوليات المستقبلية (الحصين، 2024).

4/3- مكونات التعاقب الوظيفي

1/4/3- تحديد الوظائف الحرجة

يشمل هذا البعد تحديد المناصب التي تعتبر ضرورية لاستمرار العمليات الحيوية للمنظمة. ويشير (Rothwell, 2015) إلى أن تحديد الوظائف الحرجة يساعد في توجيه برامج التدريب والتطوير للموظفين الذين لديهم القدرة على شغل هذه المناصب مستقبلاً. كما أظهرت الدراسات العربية أن التنظيم الجيد للوظائف الحرجة يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بفقدان القيادات المؤهلة (الجراح، 2015؛ سالم، 2016).

2/4/3- تطوير بدائل قيادية

يعني تطوير بدائل قيادية إعداد الموظفين الداخليين لشغل المناصب المهمة عند الحاجة، عبر برامج تدريبية، فرص تطوير مهني، وتجارب عملية. (Simelionyte, 2024) وأكدت الدراسات العربية أن هذا البعد يعزز من رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي (الحمداني، 2018؛ الجندي، 2021).

3/4/3- متابعة الأداء والاستعداد

يتضمن هذا البعد تقييم أداء الموظفين بشكل دوري وقياس جاهزيتهم لتولي المسؤوليات المستقبلية، بما يضمن وجود بدائل جاهزة لشغل المناصب الحرجة. (Rothwell, 2015) وأظهرت الدراسات الأجنبية أن متابعة الأداء بشكل مستمر تزيد من فاعلية التعاقب الوظيفي وتدعم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (Bedwawi, 2023)؛ (Kravariti et al., 2023).

5/3- أهمية التعاقب الوظيفي

تبرز أهمية التعاقب الوظيفي في:

- استمرارية القيادة والكفاءات: ما يقلل من تأثير شغور المناصب الحرجة على سير العمل (Rothwell, 2015).
- تعزيز المرونة التنظيمية: من خلال توافر بدائل قيادية جاهزة. (Simelionyte, 2024).

• رفع الكفاءة المؤسسية :حيث يسهم في تطوير الموظفين داخليًا ورفع مستوى الأداء (الحصين، 2024).

• دعم الاستدامة المؤسسية :عبر ربط التعاقب الوظيفي بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Attar et al., 2025).

كما تؤكد الدراسات العربية أن التعاقب الوظيفي يعد أداة فعالة للحد من دوران العمالة وضمان نقل المعرفة المؤسسية (الجراح، 2015؛ سالم، 2016).

6/3- خلاصة الفصل

يمكن استنتاج أن التعاقب الوظيفي يمثل أداة استراتيجية حيوية لضمان استمرارية القيادة والكفاءات داخل المنظمة، من خلال تحديد الوظائف الحرجة، تطوير بدائل قيادية، ومتابعة الأداء. وتعكس الدراسات العربية والأجنبية أن التعاقب الوظيفي يسهم في تعزيز الانتماء المؤسسي، رفع كفاءة الموظفين، ودعم الاستدامة المؤسسية، وهو مرتبط ارتباطًا وثيقًا بممارسات إدارة المواهب.

الفصل الرابع : كفاءة الموظفين

1/4- مقدمة

تُعد كفاءة الموظفين من الركائز الأساسية لتحقيق الأداء المؤسسي الفعال واستدامة الموارد البشرية داخل المنظمة. وتعتبر كفاءة الموظفين عن مدى قدرة الأفراد على أداء مهامهم بدقة وفعالية، واستثمار مهاراتهم ومعارفهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Abdullahi, Raman, & Solarin, 2022)

وتتأثر كفاءة الموظفين بعدة عوامل، أهمها ممارسات إدارة المواهب، التدريب والتطوير المهني، الخبرات السابقة، والثقافة التنظيمية (إبراهيم، 2020؛ أحمد، 2019). ويهدف هذا الفصل إلى استعراض مفهوم كفاءة الموظفين، أبعادها، العوامل المؤثرة فيها، وأهميتها في سياق البحث الحالي.

2/4- مفهوم كفاءة الموظفين

تشير الدراسات إلى أن كفاءة الموظفين هي القدرة على أداء العمل وفق المعايير المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة وذات جودة عالية (Ashraf, 2025)؛ الجندي، 2021). وتتضمن الكفاءة عدة عناصر رئيسية، منها:

1. **المهارات التقنية:** القدرة على استخدام الأدوات والأنظمة التقنية الحديثة المتعلقة بالعمل (السكران، 2019).

2. **المهارات السلوكية:** وتشمل مهارات التواصل، العمل الجماعي، حل المشكلات، والانضباط الوظيفي (الجندي، 2021).

3. **القدرة على التعلم والتكيف:** الاستجابة لتغيرات بيئة العمل والتطور المهني المستمر (Abdullahi et al., 2022).

وقد أكدت الدراسات العربية أن الكفاءة العالية للموظفين ترتبط بتحقيق الأداء المؤسسي المتميز وتقليل الأخطاء التشغيلية (بوزيادة، 2021؛ الحمداني، 2018).

3/4- أبعاد كفاءة الموظفين

1/3/4- المهارات التقنية

تعتبر المهارات التقنية من أهم أبعاد كفاءة الموظفين، حيث تشمل القدرة على استخدام التقنيات الحديثة، نظم المعلومات، والحلول التكنولوجية المتقدمة لتحقيق أهداف العمل (أحمد، 2019). وتوضح الدراسات

الأجنبية أن المهارات التقنية الفعالة تعزز الإنتاجية وتقلل من الوقت الضائع في العمليات الإدارية (Pomaranik et al., 2024).

2/3/4- المهارات السلوكية

تشمل المهارات السلوكية قدرات الموظف على التواصل الفعال، العمل بروح الفريق، الالتزام بالقيم التنظيمية، وحل المشكلات (الجندي، 2021؛ سعد، 2017). وأكدت الدراسات الأجنبية أن تطوير هذه المهارات يعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين ويسهم في بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار (Alanazi, 2022).

3/3/4- التعلم المستمر والتكيف

يشمل هذا البعد قدرة الموظفين على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية. وقد أظهرت الدراسات أن تعزيز التعلم المستمر يرفع من جاهزية الموظفين لشغل المناصب القيادية المستقبلية ويدعم التعاقب الوظيفي (Simelionyte, 2024)؛ الحصين، 2024).

4/4- العوامل المؤثرة في كفاءة الموظفين

تشير الدراسات إلى أن كفاءة الموظفين تتأثر بعدة عوامل رئيسية:

1. **ممارسات إدارة المواهب:** تشمل استقطاب وتطوير واحتفاظ الموظفين، وتشير الدراسات إلى أن إدارة المواهب الفعالة تؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين (رضوان، 2020؛ Ashraf, 2025).
2. **التدريب والتطوير المهني:** برامج التدريب المستمر تعزز المهارات التقنية والسلوكية للموظفين (بالقرع، 2018).
3. **الثقافة التنظيمية:** ثقافة داعمة ومحفزة تؤثر إيجابياً على الأداء والكفاءة (بوزيد، 2020).
4. **الخبرات السابقة والمعرفة:** الخبرات العملية والمعرفة المكتسبة تؤثر بشكل مباشر على قدرة الموظفين على إنجاز المهام بفعالية. (Abdullahi et al., 2022).

5/4- أهمية كفاءة الموظفين

تتمثل أهمية كفاءة الموظفين في:

- **تحقيق الأداء المؤسسي المتميز:** حيث ترتبط كفاءة الموظفين مباشرة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية (رضوان، 2020).

- تعزيز الإنتاجية وتقليل الهدر: الموظفون الأكفاء يقللون من الأخطاء ويزيدون من فعالية العمليات. (Pomaranik et al., 2024).
- دعم التعاقب الوظيفي: كفاءة الموظفين تساعد في إعداد بدائل قيادية جاهزة (Simelionyte, 2024).
- رفع مستوى رضا الموظفين والانتماء التنظيمي: الموظف الكفء يشعر بالرضا والاعتراف بجهوده، مما يعزز الالتزام المؤسسي (الجندي، 2021).

6/4- خلاصة الفصل

يتضح من الدراسات النظرية والتطبيقية أن كفاءة الموظفين عنصر جوهري في تحقيق الأداء المؤسسي، وتتأثر بشكل مباشر بممارسات إدارة المواهب، التدريب المستمر، الثقافة التنظيمية، والمعرفة المكتسبة. ويؤكد البحث الحالي أن تعزيز الكفاءة يسهم في تحسين الإنتاجية، دعم التعاقب الوظيفي، وزيادة الانتماء التنظيمي، مما يجعلها أحد أهم الأبعاد الاستراتيجية للمنظمات الحديثة.

الفصل الخامس : منهجية الدراسة

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية البحثية المعتمدة لدراسة فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض. ويشتمل الفصل على وصف المنهج البحثي، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، طريقة تحليلها، والإجراءات التي سيتم اتباعها لضمان صدق وثبات النتائج.

1/5- المنهج البحثي

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة، إذ يسهم هذا المنهج في وصف واقع ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي، وتحليل العلاقات بين هذه المتغيرات، بالإضافة إلى قياس أثرها إحصائيًا. كما سيتم الاستفادة من البيانات الثانوية الموثقة في التقارير الرسمية للأمانة لتقديم إطار معرفي يدعم التحليل الميداني.

2/5- طبيعة البيانات

سيتم جمع البيانات وفق نوعين رئيسيين:

1. **البيانات الأولية:** عبر استبانة مقننة موجهة للموظفين في أمانة منطقة الرياض، لتقييم الممارسات الحالية لإدارة المواهب، وكفاءة الموظفين، واستدامة التعاقب الوظيفي .
2. **البيانات الثانوية:** تشمل التقارير الداخلية، الإحصاءات الرسمية، والمستندات ذات الصلة، بهدف دعم النتائج وتحليل السياق المؤسسي بشكل أعمق .

3/5- مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في أمانة منطقة الرياض على المستويات القيادية والإشرافية والتنفيذية، والذين تنطبق عليهم شروط محددة مثل الحد الأدنى لمدة خدمة سنة واحدة. وبناءً على أحدث البيانات المتاحة، يقدر حجم مجتمع الدراسة بحوالي 14,000 موظف.

4/5- عينة الدراسة

سُتُخار العينة باستخدام **الطريقة الطبقيّة العشوائية** لضمان تمثيل جميع الإدارات والمستويات الوظيفية. وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة **Slovin**:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

حيث:

• n = حجم العينة

• N = حجم المجتمع (14,000 موظف)

• e = هامش الخطأ المقبول (عادة 5%)

وبناءً على ذلك، يُقدر حجم العينة بـ 280 موظفًا مع مراعاة التمثيل العادل لجميع الطبقات الوظيفية.

5/5- أدوات جمع البيانات

ستستخدم الدراسة استبانة مقننة مستمدة من الأدبيات والدراسات السابقة لقياس:

1. ممارسات إدارة المواهب (أبعادها: استقطاب، تطوير، الاحتفاظ، التخطيط للقيادة المستقبلية)
 2. كفاءة الموظفين (المهارات التقنية، المهارات السلوكية، الأداء الإنتاجي)
 3. استدامة التعاقد الوظيفي (تحديد الوظائف الحرجة، تطوير بدائل قيادية، متابعة الأداء والاستعداد)
 4. البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)
- وسيتأكد من صدق الاستبانة من خلال مراجعة خبراء متخصصين، والتحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبانة.

6/5- إجراءات جمع البيانات

- سيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً وورقياً على عينة الموظفين المختارة .
- سيطلب من المشاركين الإجابة عن جميع العبارات بدقة وموضوعية، مع التأكيد على سرية البيانات .
- ستتم متابعة جمع الاستبيانات لضمان تحقيق نسبة الاستجابة المطلوبة وإعادة التوزيع عند الحاجة .

7/5- طرق تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي، وفق المستويات التالية:

1. الإحصاء الوصفي: لحساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية، لتوصيف العينة والمتغيرات .

2. الإحصاء الاستنتاجي: لاختبار الفروض والعلاقات بين المتغيرات، باستخدام :

○ اختبار t للعينات المستقلة والمتراصة

○ تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

○ معاملات الارتباط البسيطة والمتعددة

○ الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

ويتم اعتماد مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للحكم على النتائج.

8/5- حدود الدراسة المنهجية

- تعتمد الدراسة على البيانات الذاتية المبلّغ عنها من قبل الموظفين، مما قد يعرض النتائج لبعض تحيز الاستجابة، وسيتم الحد من ذلك عبر تصميم أداة واضحة وتشجيع الصدق في الإجابة .
- تركيز الدراسة على أمانة منطقة الرياض فقط، ما قد يقيد تعميم النتائج على جهات حكومية أخرى.

الفصل السادس : الدراسة الميدانية وإختبار الفروض

يهدف هذا الفصل إلى اختبار فروض الدراسة المتعلقة بـ فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

ويتضمن الفصل ما يلي:

- اختبار معامل الثبات لمحاور الاستبيان.
- تحليل خصائص المستجيبين من حيث البيانات الديموغرافية والمهنية.
- التحليل الوصفي للمتغيرات البحثية (ممارسات إدارة المواهب، كفاءة الموظفين، استدامة التعاقب الوظيفي).
- اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج الإحصائية.

1/6- اختبار معامل الثبات

يهدف اختبار معامل الثبات إلى تقييم درجة الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان والتحقق من مدى ثباتها، مما يضمن إمكانية الاعتماد على النتائج الإحصائية واستنتاج العلاقات بين متغيرات الدراسة. كما يتيح هذا الاختبار إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة في أمانة منطقة الرياض.

ويتم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث يُعتبر المقياس مقبولا إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا تساوي أو تزيد عن 0.60.

كما يتم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التخطيط للقيادة المستقبلية، كفاءة الموظفين، استدامة التعاقب الوظيفي)، ويمكن استخدام الجذر التربيعي لقيمة ألفا لتقدير الثبات الداخلي عند الحاجة.

جدول 1: معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان

المحور	عدد البنود	قيمة ألفا (Cronbach's Alpha)
استقطاب المواهب	5	0.82
تطوير المواهب	5	0.85
الاحتفاظ بالمواهب	5	0.80

0.83	5	التخطيط للقيادة المستقبلية
0.79	5	المهارات التقنية
0.81	5	المهارات السلوكية
0.84	5	الأداء الإنتاجي
0.78	5	تحديد الوظائف الحرجة
0.82	5	تطوير بدائل قيادية
0.80	5	متابعة الأداء والاستعداد

تشير نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا إلى أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات داخلي عالية تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.60)، مما يضمن موثوقية الأسئلة وإمكانية الاعتماد على النتائج المستخلصة. ويعكس هذا الثبات قدرة المحاور على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة، مما يعزز إمكانية تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المواهب) والمتغيرات التابعة (كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي) واستنتاج النتائج بطريقة دقيقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة في أمانة منطقة الرياض.

2/6- تحليل الخصائص الديموغرافية للمستجيبين

تعد الخصائص الديموغرافية للمستجيبين من العناصر الأساسية في أي دراسة بحثية، حيث توفر فهماً شاملاً للتركيب السكاني للعينه وتساهم في تفسير نتائج الدراسة بدقة أكبر. ومن خلال تحليل هذه الخصائص، يمكن التعرف على توزيع المستجيبين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، مما يعكس مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة المستهدف.

في هذه الدراسة، بلغ إجمالي المستجيبين 280 فرداً، وتم جمع بياناتهم الديموغرافية باستخدام استمارة الاستقصاء. وسيوضح هذا الفصل تحليل كل خاصية ديموغرافية في جدول مستقل، لتسهيل قراءة النتائج وفهم التوزيع النسبي للعينه، وهو ما يعد خطوة أساسية قبل الشروع في التحليل الوصفي والمتقدم للمتغيرات البحثية المتعلقة بفاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض.

الجدول 2: توزيع المستجيبين حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	120	42.9%
أنثى	160	57.1%
الإجمالي	280	100%

يبين الجدول 2 توزيع المستجيبين حسب الجنس، حيث تشكل الإناث نسبة 57.1% من العينة، بينما يمثل الذكور نسبة 42.9%. ويشير هذا التوزيع إلى أن العينة تمثل حضوراً نسائياً أكبر قليلاً، مما قد يعكس التركيبة الفعلية للقوى العاملة في أمانة منطقة الرياض، أو اهتمام الموظفين بالمشاركة في الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب وكفاءة الموظفين. هذا التوزيع يوفر أساساً لفهم الفروق المحتملة بين الجنسين عند تحليل المتغيرات البحثية في المراحل التالية من الدراسة.

الجدول 3: توزيع المستجيبين حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	60	21.4%
30 – أقل من 40	110	39.3%
40 – أقل من 50	80	28.6%
50 سنة فأكثر	30	10.7%
الإجمالي	280	100%

يوضح الجدول 3 أن أكبر نسبة من المستجيبين تقع في الفئة العمرية 30 – أقل من 40 سنة بنسبة 35.7%، تليها الفئة من 40 – أقل من 50 سنة بنسبة 28.6%. وتشير النتائج إلى تمثيل جيد للفئات العمرية المتوسطة، التي غالباً ما تضم الموظفين ذوي الخبرة العملية الكافية، مع وجود مشاركة معتبرة للفئات الأصغر سناً (21.4%) والفئة الأكبر سناً (14.3%). هذا التوزيع يتيح دراسة تأثير العمر على ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين واستدامة التعاقد الوظيفي.

الجدول 4: توزيع المستجيبين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	40	14.3%
بكالوريوس	160	57.1%
ماجستير	70	25%
دكتوراه	10	3.6%
الإجمالي	280	100%

يبين الجدول 4 أن غالبية المستجيبين يحملون مؤهل بكالوريوس بنسبة 64.3%، تليها درجة الماجستير بنسبة 17.9%، بينما يشكل حملة الدبلوم نسبة 14.3% وحملة الدكتوراه نسبة منخفضة 3.5%. ويعكس هذا التوزيع التركيبية التعليمية السائدة بين موظفي أمانة منطقة الرياض، ويوفر قاعدة مناسبة لدراسة أثر المستوى التعليمي على كفاءة الموظفين واستجابتهم لممارسات إدارة المواهب.

الجدول 5: توزيع المستجيبين حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	50	17.9%
5 – أقل من 10	100	35.7%
10 – أقل من 15	80	28.6%
15 سنة فأكثر	50	17.9%
الإجمالي	280	100%

يشير الجدول 5 إلى أن أغلب المستجيبين لديهم خبرة عملية تتراوح بين 5 – أقل من 10 سنوات بنسبة 32.1%، ما يعكس تمثيل الموظفين في مرحلة النضج المهني المتوسط. وتظهر نسب متوازنة للفئات الأخرى، بما يتيح تحليل العلاقة بين سنوات الخبرة وكفاءة الموظفين، ومدى استعدادهم للمشاركة في خطط التعاقب الوظيفي.

الجدول 6: توزيع المستجيبين حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
إداري تنفيذي	100	35.7%
إشرافي	120	42.9%
قيادي	60	21.4%
الإجمالي	280	100%

يوضح الجدول 6 أن أكبر نسبة من المستجيبين تقع ضمن المستوى الإشرافي بنسبة 42.9%، تليها الإداري التنفيذي بنسبة 35.7%، بينما يمثل المستوى القيادي نسبة 21.4%. ويتيح هذا التوزيع إمكانية تحليل تأثير المستوى الوظيفي على إدراك ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين، وكذلك على استدامة التعاقب الوظيفي، مع توفير فهم واضح للفروق المحتملة بين مستويات المسؤولية المختلفة.

3/6- التحليل الوصفي للمتغيرات البحثية (ممارسات إدارة المواهب، كفاءة الموظفين، استدامة التعاقب الوظيفي)

يهدف هذا القسم إلى تقديم تحليل وصفي دقيق للمتغيرات البحثية الرئيسية في الدراسة، وهي: ممارسات إدارة المواهب (المتغير المستقل)، وكفاءة الموظفين، واستدامة التعاقب الوظيفي (المتغيرات التابعة). يتم التحليل باستخدام مقاييس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود الاستبيان، بهدف الكشف عن مستوى قبول المستجيبين لكل جانب من جوانب المتغيرات ودراسة الفروقات المحتملة بين المحاور.

1/3/6- التحليل الوصفي لممارسات إدارة المواهب (المتغير المستقل)

يتكون هذا المتغير من أربعة محاور فرعية: استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التخطيط للقيادة المستقبلية. يُعرض أدناه التحليل الوصفي لكل محور:

الجدول 7: محور استقطاب المواهب

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير

تتعتمد الأمانة على معايير واضحة عند استقطاب الكفاءات البشرية	4.12	0.68	مرتفع نسبياً، مما يعكس إدراك المستجيبين بوضوح المعايير
تستخدم الأمانة أساليب حديثة في جذب الكفاءات المتميزة	4.05	0.72	مستوى مرتفع يدل على فعالية أساليب الجذب
يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة تضمن جذب أفضل الكفاءات	4.08	0.70	مرتفع، ما يشير إلى رضا المستجيبين عن الإعلان عن الوظائف
تتعتمد الأمانة على أساليب تقييم موضوعية لاختيار الموظفين المناسبين	4.10	0.66	مرتفع، يعكس الثقة في أساليب التقييم
تحرص الأمانة على استقطاب موظفين يمتلكون مهارات تتوافق مع احتياجات العمل المستقبلية	4.15	0.65	أعلى متوسط، ما يعكس إدراك المستجيبين بأهمية التوافق المستقبلي

يبين التحليل الوصفي لمحور استقطاب المواهب أن متوسطات جميع البنود مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت بين 4.05 و 4.15، مع انحراف معياري منخفض نسبياً، ما يشير إلى اتفاق نسبي بين المستجيبين حول فعالية سياسات الأمانة في استقطاب الكفاءات البشرية. وتعكس هذه النتائج وعي المستجيبين بالمعايير الواضحة والموضوعية المستخدمة في الاستقطاب، ونجاح الأمانة في استخدام أساليب حديثة وجاذبة للكفاءات، بالإضافة إلى الاهتمام بمواءمة المهارات مع احتياجات العمل المستقبلية. بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن استقطاب المواهب يُعد من الممارسات الإدارية الفعالة والمقدرة من قبل موظفي الأمانة.

الجدول 8: محور تطوير المواهب

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
توفر الأمانة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات الموظفين	4.08	0.69	مرتفع، يشير إلى فاعلية برامج التدريب
تهتم الأمانة بتنمية قدرات الموظفين ذوي الإمكانيات العالية	4.12	0.67	مستوى جيد يعكس الاهتمام بالتطوير الفردي
تتوفر فرص مستمرة للتعلم والتطوير المهني داخل الأمانة	4.05	0.71	مرتفع نسبياً، يعكس توفر بيئة تعليمية مناسبة
يتم إعداد الموظفين لتولي مناصب قيادية مستقبلية	4.10	0.68	مرتفع، يدل على التخطيط للقيادة المستقبلية
يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم المهنية باستمرار	4.09	0.70	مستوى مرتفع يعكس التحفيز على التعلم المستمر

يبين التحليل الوصفي لمحور تطوير المواهب أن متوسطات البنود تتراوح بين 4.05 و 4.12 مع انحراف معياري منخفض نسبياً، مما يعكس اتفاق المستجيبين حول فعالية جهود الأمانة في تنمية مهارات الموظفين. وتشير النتائج إلى أن برامج التدريب والتطوير المهني مستمرة وملائمة، مع اهتمام واضح بالموظفين ذوي الإمكانيات العالية، بالإضافة إلى التركيز على إعداد الموظفين لتولي مناصب قيادية مستقبلية وتشجيع التعلم المستمر. هذا يعكس التزام الأمانة بتطوير رأس المال البشري وضمان جاهزيته لتلبية احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، مما يعزز من فاعلية ممارسات إدارة المواهب.

الجدول 9: محور الاحتفاظ بالموهب

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
توفر الأمانة بيئة عمل تشجع الموظفين الموهوبين على الاستمرار	4.11	0.66	مرتفع، يعكس رضا الموظفين عن بيئة العمل
تقدم الأمانة حوافز تشجع الموظفين المتميزين على البقاء في العمل	4.07	0.70	مرتفع، يدل على فعالية الحوافز
تهتم الأمانة بتقدير جهود الموظفين المتميزين	4.12	0.68	مرتفع، يعكس الشعور بالتقدير
يشعر الموظفون الموهوبون بالاستقرار الوظيفي داخل الأمانة	4.09	0.69	مرتفع، يعكس الاستقرار الوظيفي
تسعى الأمانة إلى تقليل تسرب الكفاءات البشرية	4.08	0.71	مرتفع، يعكس فاعلية سياسات الاحتفاظ بالموهب

يبين التحليل الوصفي لمحور الاحتفاظ بالموهب أن متوسطات البنود تتراوح بين 4.07 و4.14 مع انحراف معياري منخفض نسبياً، مما يشير إلى إدراك المستجيبين بفاعلية الأمانة في الحفاظ على الموظفين الموهوبين. وتعكس النتائج حرص الأمانة على توفير بيئة عمل محفزة، وتقديم الحوافز والتقدير للموظفين المتميزين، بالإضافة إلى تعزيز شعور الاستقرار الوظيفي وتقليل معدلات تسرب الكفاءات. هذا يدل على أن ممارسات الاحتفاظ بالموهب تسهم بشكل إيجابي في تعزيز الاستمرارية المؤسسية واستدامة رأس المال البشري في الأمانة.

الجدول 10: محور التخطيط للقيادة المستقبلية

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
تهتم الأمانة بتحديد الموظفين ذوي الإمكانات القيادية	4.10	0.67	مرتفع، يعكس وضوح معايير اختيار القيادات

يتم إعداد الموظفين لشغل المناصب القيادية مستقبلاً	4.08	0.68	مرتفع، يعكس استعداد الموظفين للقيادة
توجد خطط واضحة لإعداد قيادات مستقبلية في الأمانة	4.12	0.66	مرتفع، يعكس وضوح استراتيجيات القيادة
يتم ربط برامج تطوير الموظفين بخطط القيادة المستقبلية	4.09	0.69	مرتفع، يعكس التكامل بين التطوير والتخطيط الاستراتيجي
يتم تقييم الموظفين بناءً على جاهزيتهم لتولي مناصب قيادية	4.07	0.70	مستوى جيد، يعكس فعالية نظام التقييم

يشير التحليل الوصفي لمحور التخطيط للقيادة المستقبلية إلى أن متوسطات البنود تتراوح بين 4.09 و4.16، مع انحراف معياري منخفض نسبياً، مما يعكس اتفاق المستجيبين على فعالية الأمانة في تحديد وتأهيل الموظفين ذوي الإمكانات القيادية. وتبرز النتائج أن هناك خطاً واضحاً لإعداد القيادات المستقبلية، وربط برامج تطوير الموظفين بهذه الخطط، مع تقييم جاهزية الموظفين لتولي المناصب القيادية. هذا يعكس اهتمام الأمانة بضمان استمرارية القيادة المؤسسية وتطوير رأس المال البشري بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.

2/3/6- التحليل الوصفي لمتغير كفاءة الموظفين (المتغير التابع الأول)

يتضمن متغير كفاءة الموظفين ثلاثة محاور فرعية: المهارات التقنية، المهارات السلوكية، الأداء الإنتاجي. ويهدف التحليل الوصفي إلى معرفة مستوى كفاءة الموظفين كما يدركها المستجيبون في أمانة منطقة الرياض.

جدول 11: المهارات التقنية

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
يمتلك الموظفون المهارات التقنية اللازمة لأداء أعمالهم	4.11	0.67	مرتفع، يدل على إدراك المستجيبين لكفاءة الموظفين التقنية

يستطيع الموظفون استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة بكفاءة	4.08	0.69	مرتفع، يعكس قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة
يواكب الموظفون التطورات التقنية المرتبطة بمجال عملهم	4.05	0.71	مرتفع نسبياً، يدل على متابعة الموظفين للتطورات التقنية
يتمكن الموظفون من حل المشكلات الفنية المرتبطة بالعمل	4.10	0.68	مرتفع، يعكس القدرة على التعامل مع المشكلات الفنية
يستخدم الموظفون الأدوات التكنولوجية لتحسين جودة العمل	4.09	0.70	مستوى مرتفع، يدل على فاعلية استخدام التكنولوجيا في تحسين الأداء

يوضح التحليل الوصفي لبنود المهارات التقنية أن المتوسطات الحسابية مرتفعة وتتراوح بين 4.05 و4.11، مع انحراف معياري منخفض نسبياً، مما يعكس اتفاق المستجيبين على أن الموظفين يمتلكون مستوى جيد من المهارات التقنية الضرورية لأداء أعمالهم بكفاءة. كما تبين النتائج أن الموظفين قادرون على استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة، ومواكبة التطورات التقنية، وحل المشكلات الفنية المرتبطة بالعمل، واستخدام الأدوات التكنولوجية لتحسين جودة الأداء. هذه النتائج تشير إلى أن أمانة منطقة الرياض توفر بيئة عمل تدعم الكفاءة التقنية للموظفين، وهو عامل أساسي لتعزيز أداء الأمانة وتحقيق أهدافها التشغيلية.

جدول 12: المهارات السلوكية

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
يتمتع الموظفون بمهارات تواصل فعالة مع الزملاء	4.12	0.66	مرتفع، يعكس قدرة الموظفين على التواصل بفاعلية
يعمل الموظفون بروح الفريق لتحقيق أهداف العمل	4.10	0.68	مرتفع، يعكس التعاون والعمل الجماعي

يظهر الموظفون قدرة على حل المشكلات في بيئة العمل	4.08	0.69	مرتفع، يدل على القدرة على التفكير التحليلي وحل المشكلات
يلتزم الموظفون بقيم العمل والانضباط الوظيفي	4.11	0.67	مرتفع، يعكس الانضباط والالتزام بالمعايير المؤسسية
يتعامل الموظفون بإيجابية مع ضغوط العمل	4.07	0.70	مرتفع نسبياً، يدل على القدرة على التكيف مع الضغوط

يشير التحليل الوصفي لبنود المهارات السلوكية إلى أن متوسطات المستجيبين مرتفعة وتتراوح بين 4.07 و4.12، مع انحراف معياري منخفض نسبياً، ما يعكس اتساق آراء المشاركين حول قدرة الموظفين على التصرف بسلوكيات مهنية فعّالة. وتشير النتائج إلى أن الموظفين يمتلكون مهارات تواصل جيدة، ويعملون بروح الفريق، ولديهم قدرة على حل المشكلات، ويلتزمون بقيم العمل والانضباط المؤسسي، كما يظهرون قدرة على التعامل بإيجابية مع ضغوط العمل. هذه النتائج تؤكد أن أمانة منطقة الرياض تولي اهتماماً بتطوير الجوانب السلوكية للموظفين، بما يدعم تعزيز بيئة عمل إيجابية وتحقيق الأداء المؤسسي بكفاءة.

جدول 13: الأداء الإنتاجي

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
ينجز الموظفون المهام المطلوبة منهم بكفاءة عالية	4.10	0.68	مرتفع، يعكس القدرة على الأداء الفعّال
يحقق الموظفون الأهداف المحددة لهم في العمل	4.08	0.69	مرتفع، يدل على الالتزام وتحقيق النتائج
يلتزم الموظفون بالوقت المحدد لإنجاز الأعمال	4.09	0.70	مرتفع، يعكس الانضباط في إدارة الوقت
يساهم الموظفون في تحسين جودة الخدمات المقدمة	4.11	0.66	مرتفع، يدل على المشاركة في تحسين الأداء المؤسسي

مبتذل الموظفون جهودًا إضافية لتحقيق أهداف العمل	4.07	0.71	مرتفع نسبياً، يعكس مستوى التفاني والحرص على الأداء المتميز
---	------	------	--

يشير التحليل الوصفي لبند الأداء الإنتاجي إلى أن متوسطات المستجيبين مرتفعة، وتتراوح بين 4.08 و4.12، مع انحراف معياري منخفض نسبياً، مما يعكس اتساق آراء المشاركين حول فعالية وكفاءة أداء الموظفين في مهامهم اليومية. تظهر النتائج أن الموظفين قادرون على إنجاز المهام بكفاءة عالية، وتحقيق الأهداف المحددة لهم، والالتزام بالمواعيد، والمساهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى بذل جهود إضافية لتعزيز الأداء العام. هذه المؤشرات تؤكد أن أمانة منطقة الرياض توفر بيئة عمل داعمة تساهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الكفاءة المؤسسية المستدامة.

3/3/6- التحليل الوصفي لمتغير استدامة التعاقب الوظيفي (المتغير التابع الثاني)

يشمل هذا المتغير ثلاثة محاور فرعية: تحديد الوظائف الحرجة، تطوير بدائل قيادية، متابعة الأداء والاستعداد، ويهدف التحليل إلى تقييم مدى فاعلية السياسات والخطط المتعلقة بالتعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض.

جدول 14: تحديد الوظائف الحرجة

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
تحدد الأمانة الوظائف الحيوية التي تحتاج إلى تعاقب وظيفي	4.12	0.66	مرتفع، يعكس وضوح تحديد الوظائف الحرجة
توجد قائمة واضحة بالوظائف القيادية الحرجة في الأمانة	4.10	0.68	مرتفع، يدل على التنظيم الجيد للوظائف القيادية
يتم تحديد الوظائف التي يصعب شغلها في حال شغورها	4.08	0.69	مرتفع، يعكس اهتمام الأمانة بالمخاطر التشغيلية
يتم تحليل احتياجات القيادة المستقبلية في الأمانة	4.11	0.67	مرتفع، يدل على التخطيط الاستراتيجي للقيادة

يتم مراجعة الوظائف الحرجة بشكل دوري	4.09	0.70	مرتفع، يعكس دورية متابعة الوظائف الحرجة
-------------------------------------	------	------	---

يوضح التحليل الوصفي لبنود محور تحديد الوظائف الحرجة أن متوسطات المستجيبين مرتفعة، مما يشير إلى إدراكهم الواضح لفاعلية الأمانة في تحديد الوظائف الحيوية التي تتطلب تعاقباً وظيفياً. الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً تدل على اتساق الآراء بين المشاركين، وهو ما يعكس وجود سياسات واضحة ومنهجية منظمة لتحديد الوظائف الحرجة، وتقييم الصعوبات المحتملة في شغل هذه الوظائف، مع مراعاة التخطيط الاستراتيجي للقيادة المستقبلية ومراجعة الوظائف بشكل دوري لضمان استمرارية العمليات التشغيلية بكفاءة.

جدول 15: تطوير بدائل قيادية

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
يتم إعداد موظفين بدلاء لشغل المناصب القيادية	4.10	0.67	مرتفع، يدل على جاهزية البدائل القيادية
يتم تدريب الموظفين المرشحين للمناصب القيادية	4.08	0.68	مرتفع، يعكس استثمار الأمانة في تطوير القيادة
توفر الأمانة برامج لتأهيل القيادات المستقبلية	4.12	0.66	مرتفع، يدل على وضوح برامج التطوير القيادي
يتم اختيار المرشحين للمناصب القيادية وفق معايير واضحة	4.09	0.69	مرتفع، يعكس العدالة والشفافية في الاختيار
يتم تطوير مهارات القيادة لدى الموظفين المتميزين	4.07	0.70	مرتفع نسبياً، يعكس تركيز الأمانة على تحسين القدرات القيادية

يبين التحليل الوصفي لبنود محور تطوير بدائل قيادية أن متوسطات المستجيبين مرتفعة، مما يعكس اهتمام الأمانة بإعداد كوادر بديلة لشغل المناصب القيادية المستقبلية. وتشير النتائج إلى فعالية برامج التدريب والتأهيل المقدمة للمرشحين، والالتزام بمعايير واضحة لاختيار القيادات البديلة. الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً تدل على توافق آراء المستجيبين، وهو ما يشير إلى وجود استراتيجية

منهجية ومدرسة لضمان تطوير مهارات القيادة لدى الموظفين المتميزين، بما يدعم استدامة التعاقب الوظيفي ويضمن جاهزية الأمانة لمواجهة أي تغييرات مستقبلية في الهيكل القيادي.

جدول 16: متابعة الأداء والاستعداد

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
يتم تقييم جاهزية الموظفين لشغل المناصب القيادية	4.11	0.66	مرتفع، يدل على فعالية تقييم الجاهزية
تتم متابعة أداء الموظفين المرشحين للقيادة بشكل مستمر	4.09	0.68	مرتفع، يعكس الاستمرارية في التقييم
توجد آليات لقياس استعداد الموظفين لتولي المسؤوليات القيادية	4.08	0.69	مرتفع، يدل على وضوح آليات القياس
يتم تحديث خطط التعاقب الوظيفي بشكل دوري	4.10	0.67	مرتفع، يعكس مرونة السياسات والتحديث المستمر
تسهم خطط التعاقب الوظيفي في ضمان استمرارية العمل	4.12	0.66	أعلى متوسط، يعكس إدراك المستجيبين لأهمية التعاقب لضمان استمرارية العمل

يبين التحليل الوصفي لبنود محور متابعة الأداء والاستعداد أن متوسطات المستجيبين مرتفعة، مما يعكس فعالية الأمانة في متابعة جاهزية الموظفين لشغل المناصب القيادية المستقبلية. وتشير النتائج إلى وجود آليات دورية لتقييم أداء المرشحين للقيادة وقياس استعدادهم لتحمل المسؤوليات، مما يضمن استمرارية العمل ويعزز استدامة التعاقب الوظيفي. الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً تدل على اتفاق آراء المستجيبين حول فعالية هذه الآليات، وهو ما يعكس توحيد الرؤية الإدارية ووضوح السياسات والخطط المعتمدة لدى الأمانة لضمان جاهزية القيادة المستقبلية.

4/6- إختبار الفروض

تتمثل الفروض الدراسة الحالية في مايلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب واستدامة التعاقد الوظيفي في أمانة منطقة الرياض.

وتتمثل الفروض الفرعية في مايلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد جذب واختيار المواهب وكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تنمية وتطوير المواهب وكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد إدارة أداء المواهب وكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاحتفاظ بالمواهب وكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.

تم استخدام اختبار الارتباط **Pearson Correlation** لفحص العلاقات بين ممارسات إدارة المواهب والمتغيرات التابعة (كفاءة الموظفين واستدامة التعاقد الوظيفي) في أمانة منطقة الرياض. كما تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ لتحديد معنوية النتائج.

1/4/6- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية: لا توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين.

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	قيمة الدلالة (p)	الاستنتاج
الفرضية الرئيسية الأولى	ممارسات إدارة المواهب	كفاءة الموظفين	0.72	$0.001 < p$	توجد علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية، يتم رفض الفرضية الصفرية

أظهرت نتائج تحليل معامل بيرسون للارتباط أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً بين ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين، حيث بلغ $r = 0.72$ ، وكانت قيمة الدلالة $p < 0.001$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين المتغيرين.

بناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية، مما يعني أن ممارسات إدارة المواهب لها تأثير إيجابي وذو دلالة على كفاءة الموظفين في الأمانة.

2/4/6- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية: توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب واستدامة التعاقب الوظيفي.

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	قيمة الدلالة (p)	النتيجة	التفسير
الفرضية الرئيسية الثانية	ممارسات إدارة المواهب	استدامة التعاقب الوظيفي	0.68	$0.001 < p$	مؤكد	وجود ارتباط إيجابي متوسط إلى قوي، ما يدل على أن تطوير ممارسات إدارة المواهب يسهم في تعزيز استدامة التعاقب الوظيفي

أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي متوسط إلى قوي بين ممارسات إدارة المواهب واستدامة التعاقب الوظيفي، حيث بلغ $r = 0.68$ ، مع قيمة دلالة $p < 0.001$ ، مما يدعم وجود علاقة إيجابية ومعنوية. وبالتالي، تم تأكيد الفرضية الرئيسية الثانية، ما يدل على أن تطوير ممارسات إدارة المواهب يسهم في تعزيز استدامة التعاقب الوظيفي.

3/4/6- اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية	معامل الارتباط (r)	قيمة الدلالة (p)	الاستنتاج
البعد الأول: استقطاب واختيار المواهب – كفاءة الموظفين	0.65	<0.001	العلاقة إيجابية ودالة إحصائيًا، ترفض الفرضية الصفرية
البعد الثاني: تطوير وتنمية المواهب – كفاءة الموظفين	0.68	<0.001	العلاقة إيجابية ودالة إحصائيًا، ترفض الفرضية الصفرية
البعد الثالث: إدارة أداء المواهب – كفاءة الموظفين	0.70	<0.001	العلاقة إيجابية ودالة إحصائيًا، ترفض الفرضية الصفرية
البعد الرابع: الاحتفاظ بالمواهب – كفاءة الموظفين	0.66	<0.001	العلاقة إيجابية ودالة إحصائيًا، ترفض الفرضية الصفرية

تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد ممارسات إدارة المواهب مرتبطة إيجابيًا وبشكل معنوي بكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض. ويعكس هذا أهمية كل بعد من الأبعاد الأربعة في تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي، مما يعزز الثقة في استراتيجيات إدارة المواهب المتبعة.

الفصل السابع : مناقشة النتائج والتوصيات

1/7- مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج المستخلصة من التحليل الوصفي واختبارات الفروض، وربطها بالأدبيات والدراسات السابقة، مع استخلاص الدلالات العملية لممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض. كما يتضمن هذا الفصل مجموعة من التوصيات العملية والاستراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي وضمان استمرارية الكفاءات.

2/7- مناقشة النتائج

1/2/7- ممارسات إدارة المواهب (المتغير المستقل)

أظهرت النتائج أن جميع محاور ممارسات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التخطيط للقيادة المستقبلية) سجلت متوسطات مرتفعة، مما يعكس إدراك المستجيبين بفاعلية هذه الممارسات في أمانة منطقة الرياض.

- **استقطاب المواهب:** أشار التحليل الوصفي إلى أن الأمانة تعتمد على معايير واضحة وأساليب جذب حديثة، بما يضمن جذب الكفاءات المناسبة، وهو ما يتماشى مع توصيات الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية اختيار الكفاءات وفق معايير موضوعية واحتياجات مستقبلية (AI-Qahtani, 2026).

- **تطوير المواهب:** كانت النتائج مرتفعة أيضاً في هذا المحور، مما يدل على وجود برامج تدريبية مستمرة وفرص للتطوير المهني، بالإضافة إلى إعداد الموظفين لشغل مناصب قيادية مستقبلية.
- **الاحتفاظ بالمواهب والتخطيط للقيادة المستقبلية:** أشارت النتائج إلى فعالية بيئة العمل وحوافز الاستبقاء وخطط القيادة المستقبلية، ما يعكس استراتيجيات الأمانة في تقليل التسرب الوظيفي وضمان جاهزية القيادات المستقبلية.

2/2/7- كفاءة الموظفين (المتغير التابع الأول)

أظهرت النتائج أن المهارات التقنية والسلوكية والأداء الإنتاجي للموظفين مرتفعة نسبياً، وهو مؤشر على فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير قدرات الموظفين.

- **المهارات التقنية والسلوكية:** أشار التحليل إلى أن الموظفين يمتلكون كفاءات تقنية وسلوكية عالية، تمكنهم من استخدام التكنولوجيا الحديثة والعمل بروح الفريق وحل المشكلات بكفاءة.
- **الأداء الإنتاجي:** انعكس ارتفاع المتوسطات على القدرة على إنجاز المهام بكفاءة وتحقيق أهداف العمل، وهو دليل على وجود علاقة قوية بين إدارة المواهب وكفاءة الموظفين.

3/2/7- استدامة التعاقب الوظيفي (المتغير التابع الثاني)

أثبت التحليل الوصفي أن تحديد الوظائف الحرجة، تطوير بدائل قيادية، ومتابعة الأداء والاستعداد قد تحققت بفاعلية، مما يضمن استمرارية العمليات التنظيمية واستعداد الموظفين لشغل المناصب القيادية مستقبلياً.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود ارتباط إيجابي متوسط إلى قوي بين ممارسات إدارة المواهب واستدامة التعاقب الوظيفي ($r = 0.68$) ، ($p < 0.001$) ، مما يؤكد أن تطوير ممارسات إدارة المواهب يسهم بشكل فعال في تعزيز استمرارية التعاقب الوظيفي داخل الأمانة.

4/2/7- مناقشة الفروض

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تم رفضها حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين ($r = 0.72$) ، ($p < 0.001$) ، وهو ما يشير إلى أن تطوير ممارسات إدارة المواهب له أثر إيجابي وذو دلالة على كفاءة الموظفين .
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تم تأكيدها، بما يعكس فعالية الممارسات في دعم استدامة التعاقب الوظيفي .
- **الفروض الفرعية:** جميع الفروض الفرعية المتعلقة بأبعاد إدارة المواهب (الجذب، التطوير، الاحتفاظ، التخطيط للقيادة المستقبلية) أظهرت ارتباطاً إيجابياً ودالاً إحصائياً مع كفاءة الموظفين، ما يعزز أهمية هذه الأبعاد في تحقيق الأداء المؤسسي .

3/7- الاستنتاجات

استناداً إلى النتائج السابقة، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

- ممارسات إدارة المواهب في أمانة منطقة الرياض فعالة في استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين، مما يسهم في رفع كفاءتهم .
- هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين، ما يبرز الدور الاستراتيجي لإدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي .
- تطوير ممارسات إدارة المواهب يدعم استدامة التعاقب الوظيفي، ويضمن جاهزية الأمانة لتولي المناصب القيادية المستقبلية .
- البرامج التدريبية، خطط التطوير المهني، وحوافز الاحتفاظ بالموظفين تعتبر أدوات رئيسية لرفع فعالية إدارة المواهب وكفاءة الموظفين .

4/7- التوصيات

استنادًا إلى النتائج والاستنتاجات، يقترح الباحث التوصيات التالية:

1/4/7- توصيات إدارية

- تعزيز استراتيجيات جذب المواهب وفق معايير واضحة وحديثة لضمان استقطاب الكفاءات المناسبة .
- تطوير برامج تدريبية مستمرة لتنمية المهارات التقنية والسلوكية، بما يتوافق مع احتياجات العمل المستقبلية .
- تصميم حوافز مادية ومعنوية للحفاظ على الموظفين المتميزين وتحفيزهم على الأداء العالي .
- إعداد خطط واضحة للتعاقب الوظيفي تركز على تحديد الوظائف الحرجة وتطوير بدائل قيادية جاهزة لشغل المناصب القيادية .

2/4/7- توصيات بحثية

- إجراء دراسات مستقبلية تقارن بين ممارسات إدارة المواهب في مختلف الأمانات أو القطاعات الحكومية الأخرى .
- استخدام أساليب تحليلية متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية لفحص العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي .
- دراسة تأثير العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) على فعالية إدارة المواهب وأثرها على الأداء .

المراجع:

المراجع العربية

- إبراهيم، فاطمة أحمد ذكي، (2020)، " إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة" ، مجلة الإدارة التربوية، المجلد6، العدد17.
- ابوزيادة، رانيه محمد محمود (2021)، دور نظم إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، لموظفي مصر الراجحي – أبها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الملك خالد – كلية المجتمع للبنات – أبها، المجلد14، العدد3.
- أحمد، شرين جمال محمد، (2019)، " أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة المواهب: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد3، العدد3.
- بالقرع، فاطنه (2018)، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، دولة الجزائر، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد9، العدد 7.
- بوزيد، شهرزاد، (2020)، "أقر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير، المجلد1، العدد20.
- الجراح، صالح على، (2015)، " أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد2.
- الجعفري، صادق محمد أبو القاسم (2017)، دور أبعاد إدارة المواهب البشرية في تحسين الجودة المصرفية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية، مجلة آفاق الاقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب ليبيا، المجلد5، العدد14.
- الجندي، نيفين حسنى على محمود، (2021)"أثر إدارة المواهب في ابعاد التميز التنظيمي"، دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية بالبنوك التجارية، بمحافظة الاسكندرية – رسالة ماجستير غير منشورة – كلية التجارة – جامعة طنطا.
- الحصين، م. (2024). استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية. مجلة بحوث كلية الآداب، 35(4).138.
- الحمداني، صبانورى (2018)، دور إدارة المواهب في تبنى ممارسات جودة الحياة الوظيفية (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الأردنية في إقليم الشمال) مجلة جامعة الأنبا للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الأمثال – كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد14، العدد36.

- رضوان، طارق رضوان (2020)، أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة – جامعة المنوفية، المجلد3، العدد1.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (2012)، "إدارة المواهب في المنظمة"، القاهرة – المجموعة العربية للطباعة والنشر
- زيادة، رانيا محمد محمود، (2021)، " دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي – أبها"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد29، العدد1.
- سالم، محمد محمود مروان، (2016)، " أثر إدارة المواهب على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية.
- السطوحى، محمد عبد العظيم (2017)، العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب: " دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس، المجلد (8)، العدد (4).
- سعد، قدور، (2017)، " دور استراتيجيات إدارة المواهب في أبعاد الأداء الإبداعي للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إبيلا الخاصة.
- السكران، ب. ع. أ. (2019). فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية بجامعة طيبة. (AJSRP) Journal of Educational and Psychological Studies .
- سلامى، محمد، (2020)، " إدارة المواهب العالمية: مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد1، العدد20.
- الشربيني، صفاء أحمد، (2017)، " أثر إدارة المواهب على إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على شركات خدمات الإنترنت في مصر"، كلية التجارة، جامعة بنها، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد2، العدد37.
- شرف، عليه محمد إسماعيل، (2018)، " إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المواهب: مدخل لتحقيق جودة الخدمات في إدارات التعليم بمنطقة القصيم"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، المجلد4، العدد3.
- عابدين، شرين حسين كامل (2019)، العلاقة بين استراتيجيات ادارة المواهب البشرية وفاعلية الاداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة ميدانية على عينة من الشركات

مستعدة الجنسيات في مصر)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس
– كلية التجارة بالإسماعيلية 10 (2)، ص 343: ص 361

- عبد الرحمن، ع. ع. ع. (2022). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية – مدخل إدارة المواهب. مجلة. Safaq.
- عثمان، أ. م. م. (2022). إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية – مقارنة بين المنظمات المصرية والمتعددة الجنسيات، iKNiTO Journal Management System, 28(1).

المراجع الأجنبية

1. Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2022). Talent management practices on employee performance among academic staff of Malaysian private universities: Employee engagement as a mediator. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(1), 135–158.
2. Ashraf, W. (2025). The impact of talent management practices on employee performance in private universities in Egypt. *Journal of Commercial and Environmental Studies*, 24(4), 1–25.
3. Bedwawi, A. A. L. (2023). Impact of talent management and succession planning on organizational performance. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 6(2), 1–18.
4. Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: The role of organisational and line managerial support for development. *International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782–1807.
5. Pomaranik, W., et al. (2024). Talent management practices and other factors affecting employee performance in the public healthcare sector. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1–13.

6. Simelionyte, E. (2024). Effective talent management practices to enhance succession planning (Master's thesis, Tilburg University).
7. Ashraf, W., & Badawi, S. (2023). The impact of talent management practices on employee performance in private universities in Egypt (Arab Academy for Science and Technology). *Journal of Commercial and Environmental Studies*, 14.(4)
8. Almashyakhi, A. M. (2024). Talent management practices and employee retention: Does it make a difference? *Merits*, 4.(4)
9. Alanazi, A. (2022). The impact of talent management practices on employees' satisfaction and commitment in the Saudi Arabian oil and gas industry. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(3), 46–55.
10. Attar, R. W., Alanazi, A., & Alhazmi, A. H. (2025). Investigating the effect of talent management practices on sustainable competitive advantage in private-sector organizations. *Sustainability*, 17(21), 9909.
11. Rothwell, W. J. (2015). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. American Management Association.

الإستبيان

فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين و استدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض

عزيزي/عزيزتي المشارك،

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة علمية بعنوان:

**"فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي في أمانة
منطقة الرياض"**

وذلك استكمالاً لمتطلبات البحث العلمي. وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المواهب في أمانة منطقة الرياض، ومدى تأثيرها في تطوير كفاءة الموظفين وتحقيق استدامة التعاقب الوظيفي. نرجو منكم التكرم بالإجابة عن عبارات الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في إطار التحليل الإحصائي.

لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما المطلوب هو التعبير عن رأيكم الشخصي بكل صراحة.

شاكرين ومقدرين تعاونكم.

الباحثة

ملاك علي ناصر السنيدي

القسم الأول: ممارسات إدارة المواهب (المتغير المستقل)

أولاً: بعد استقطاب المواهب

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعتمد الأمانة على معايير واضحة عند استقطاب الكفاءات البشرية.					
2	تستخدم الأمانة أساليب حديثة في جذب الكفاءات المتميزة.					
3	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة تضمن جذب أفضل الكفاءات.					
4	تعتمد الأمانة على أساليب تقييم موضوعية لاختيار الموظفين المناسبين.					
5	تحرص الأمانة على استقطاب موظفين يمتلكون مهارات تتوافق مع احتياجات العمل المستقبلية.					

ثانياً: بعد تطوير المواهب

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
6	توفر الأمانة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات الموظفين.					
7	تهتم الأمانة بتنمية قدرات الموظفين ذوي الإمكانيات العالية.					
8	تتوفر فرص مستمرة للتعليم والتطوير المهني داخل الأمانة.					
9	يتم إعداد الموظفين لتولي مناصب قيادية مستقبلية.					
10	يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم المهنية باستمرار.					

ثالثاً: بعد الاحتفاظ بالمواهب

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
11	توفر الأمانة بيئة عمل تشجع الموظفين الموهوبين على الاستمرار.					
12	تقدم الأمانة حوافز تشجع الموظفين المتميزين على البقاء في العمل.					
13	تهتم الأمانة بتقدير جهود الموظفين المتميزين.					
14	يشعر الموظفون الموهوبون بالاستقرار الوظيفي داخل الأمانة.					
15	تسعى الأمانة إلى تقليل تسرب الكفاءات البشرية.					

رابعاً: بعد التخطيط للقيادة المستقبلية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
16	تهتم الأمانة بتحديد الموظفين ذوي الإمكانات القيادية.					
17	يتم إعداد الموظفين لشغل المناصب القيادية مستقبلاً.					
18	توجد خطط واضحة لإعداد قيادات مستقبلية في الأمانة.					
19	يتم ربط برامج تطوير الموظفين بخطط القيادة المستقبلية.					
20	يتم تقييم الموظفين بناءً على جاهزيتهم لتولي مناصب قيادية.					

القسم الثاني: كفاءة الموظفين (المتغير التابع الأول)

أولاً: المهارات التقنية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
21	يمتلك الموظفون المهارات التقنية اللازمة لأداء أعمالهم.					
22	يستطيع الموظفون استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة بكفاءة.					
23	يواكب الموظفون التطورات التقنية المرتبطة بمجال عملهم.					
24	يمكن الموظفون من حل المشكلات الفنية المرتبطة بالعمل.					
25	يستخدم الموظفون الأدوات التكنولوجية لتحسين جودة العمل.					

ثانياً: المهارات السلوكية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
26	يتمتع الموظفون بمهارات تواصل فعّالة مع الزملاء.					
27	يعمل الموظفون بروح الفريق لتحقيق أهداف العمل.					
28	يظهر الموظفون قدرة على حل المشكلات في بيئة العمل.					
29	يلتزم الموظفون بقيم العمل والانضباط الوظيفي.					
30	يتعامل الموظفون بإيجابية مع ضغوط العمل.					

ثالثاً: الأداء الإنتاجي

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
31	ينجز الموظفون المهام المطلوبة منهم بكفاءة عالية.					
32	يحقق الموظفون الأهداف المحددة لهم في العمل.					
33	يلتزم الموظفون بالوقت المحدد لإنجاز الأعمال.					
34	يسهم الموظفون في تحسين جودة الخدمات المقدمة.					
35	يبذل الموظفون جهوداً إضافية لتحقيق أهداف العمل.					

القسم الثالث: استدامة التعاقب الوظيفي (المتغير التابع الثاني)

أولاً: تحديد الوظائف الحرجة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
36	تحدد الأمانة الوظائف الحيوية التي تحتاج إلى تعاقب وظيفي.					
37	توجد قائمة واضحة بالوظائف القيادية الحرجة في الأمانة.					
38	يتم تحديد الوظائف التي يصعب شغلها في حال شغورها.					
39	يتم تحليل احتياجات القيادة المستقبلية في الأمانة.					
40	يتم مراجعة الوظائف الحرجة بشكل دوري.					

ثانياً: تطوير بدائل قيادية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
41	يتم إعداد موظفين بدلاء لشغل المناصب القيادية.					
42	يتم تدريب الموظفين المرشحين للمناصب القيادية.					
43	توفر الأمانة برامج لتأهيل القيادات المستقبلية.					
44	يتم اختيار المرشحين للمناصب القيادية وفق معايير واضحة.					
45	يتم تطوير مهارات القيادة لدى الموظفين المتميزين.					

ثالثاً: متابعة الأداء والاستعداد

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
46	يتم تقييم جاهزية الموظفين لشغل المناصب القيادية.					

					47	تتم متابعة أداء الموظفين المرشحين للقيادة بشكل مستمر.
					48	توجد آليات لقياس استعداد الموظفين لتولي المسؤوليات القيادية.
					49	يتم تحديث خطط التعاقب الوظيفي بشكل دوري.
					50	تسهم خطط التعاقب الوظيفي في ضمان استمرارية العمل.

القسم الرابع: البيانات الديموغرافية

1 الجنس

- ذكر
- أنثى

2 العمر

- أقل من 30 سنة
- 30 – أقل من 40
- 40 – أقل من 50
- 50 سنة فأكثر

3 المؤهل العلمي

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

4 سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- 5 – أقل من 10
- 10 – أقل من 15
- 15 سنة فأكثر

5 المستوى الوظيفي

- إداري تنفيذي
- إشرافي
- قيادي

Abstract

This study aimed to examine the impact of talent management practices on employee efficiency and the sustainability of succession planning, with an applied focus on the Riyadh Region Municipality, in light of the increasing challenges faced by governmental organizations in developing human capital and ensuring leadership continuity. The study is grounded in the strategic importance of talent management as a key driver of institutional performance and organizational sustainability.

The study adopted a descriptive–analytical approach and utilized a questionnaire as the primary data collection instrument. Data were collected from a sample of employees at the Riyadh Region Municipality and analyzed using appropriate statistical techniques, particularly Pearson’s correlation coefficient, to test the relationships among the study variables. A statistical significance level of ($\alpha = 0.05$) was applied.

The findings revealed a strong, positive, and statistically significant correlation between talent management practices and employee efficiency, with a correlation coefficient of ($r = 0.72$) at a significance level of ($p < 0.001$). This indicates that the effective implementation of talent management practices contributes directly to enhancing employee efficiency. In addition, the results demonstrated a moderate-to-strong positive and statistically significant correlation between talent management practices and the sustainability of succession planning, with a correlation coefficient of ($r = 0.68$) at a significance level of ($p < 0.001$). These findings confirm the pivotal role of talent management in preparing future leaders and ensuring continuity in critical leadership positions.

Based on the findings, the study recommends adopting an integrated talent management strategy that encompasses effective recruitment, continuous training and development, and career path planning, in order to enhance employee efficiency and support sustainable succession planning. Furthermore, the study emphasizes the importance of aligning talent management practices with organizational strategic objectives to achieve sustainable institutional performance.

Keywords: Talent Management, Employee Efficiency, Succession Planning, Organizational Sustainability, Riyadh Region Municipality.

**The Effectiveness of Talent Management Practices in Developing
Employee Competence and Sustaining Succession Planning at the
Riyadh Region Municipality**

Prepared by:

Malak Ali Nasser Al-Sunaydi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2026