

أثر ممارسات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية  
بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

سليمان خالد باعوض

إشراف

د. آلاء أحمد

العام الدراسي:

١٤٤٨هـ / ٢٠٢٦م

## فهرس المحتويات

|    |                                                                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢  | فهرس المحتويات.....                                                                             |
| ٤  | قائمة الجداول.....                                                                              |
| ٥  | المستخلص.....                                                                                   |
| ٦  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                                                          |
| ٦  | المقدمة.....                                                                                    |
| ٧  | مشكلة الدراسة.....                                                                              |
| ٨  | أهمية الدراسة.....                                                                              |
| ٩  | أهداف الدراسة.....                                                                              |
| ٩  | تساؤلات الدراسة.....                                                                            |
| ٩  | فروض الدراسة.....                                                                               |
| ١٠ | مصطلحات الدراسة.....                                                                            |
| ١٢ | حدود الدراسة.....                                                                               |
| ١٣ | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....                                              |
| ١٣ | المقدمة.....                                                                                    |
| ١٣ | المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.....                                                        |
| ١٣ | المطلب الأول: ممارسات إدارة المواهب.....                                                        |
| ١٨ | المطلب الثاني: الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.....                                                  |
| ٢٣ | المطلب الثالث: النظريات المفسرة للعلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية.. |
| ٢٤ | المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....                                                            |
| ٢٥ | أولاً: دراسات تناولت إدارة المواهب.....                                                         |
| ٢٦ | ثانياً: راسات تناولت الاحتفاظ بالكفاءات.....                                                    |
| ٢٧ | ثالثاً: دراسات تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات.....                        |

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| ٣٠ | الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                 |
| ٣٠ | المقدمة.....                                      |
| ٣٠ | نوع الدراسة.....                                  |
| ٣٠ | منهج الدراسة.....                                 |
| ٣١ | مجتمع وعينة الدراسة.....                          |
| ٣١ | أدوات الدراسة.....                                |
| ٣٢ | صدق وثبات أداة الدراسة.....                       |
| ٣٤ | الفصل الرابع: مناقشة النتائج.....                 |
| ٣٤ | المقدمة.....                                      |
| ٣٤ | وصف عينة الدراسة.....                             |
| ٣٦ | التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....              |
| ٣٦ | المتغير المستقل ( ممارسات إدارة المواهب ).....    |
| ٣٧ | المحور الثاني: تطوير وتنمية المواهب.....          |
| ٣٩ | المتغير التابع ( الاحتفاظ بالكفاءات البشرية)..... |
| ٤١ | اختبار الفرضيات.....                              |
| ٤٥ | مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....       |
| ٤٨ | الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....          |
| ٤٨ | المقدمة.....                                      |
| ٤٨ | الاستنتاجات.....                                  |
| ٤٩ | التوصيات.....                                     |
| ٤٩ | المقترحات البحثية.....                            |
| ٥١ | المراجع.....                                      |
| ٥٦ | الملاحق.....                                      |
| ٦٠ | Abstract.....                                     |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | اسم الجدول                                                                       | الصفحة |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| (١-٣)      | نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ<br>(Cronbach's Alpha) | ٣٢     |
| (١-٤)      | التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموجرافية                    | ٣٤     |
| (٢-٤)      | المقاييس الوصفية للاراء عينة الدراسة حول محور استقطاب المواهب                    | ٣٦     |
| (٣-٤)      | المقاييس الوصفية للاراء عينة الدراسة حول محور تطوير وتنمية المواهب               | ٣٧     |
| (٤-٤)      | المقاييس الوصفية للاراء عينة الدراسة حول محور تحفيز المواهب                      | ٣٨     |
| (٥-٤)      | المقاييس الوصفية للاراء عينة الدراسة حول محور الاحتفاظ بالكفاءات البشرية         | ٣٩     |
| (٦-٤)      | ملخص نموذج الانحدار (Model Summary)                                              | ٤١     |
| (٧-٤)      | تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الرئيسية                                           | ٤١     |
| (٨-٤)      | معاملات الانحدار (Coefficients) للفرضية الرئيسية                                 | ٤٢     |
| (٩-٤)      | نتائج اختبار أثر استقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية                  | ٤٣     |
| (١٠-٤)     | نتائج اختبار اثر تطوير وتنمية المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية             | ٤٣     |
| (١١-٤)     | نتائج اختبار اثر تحفيز المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية                    | ٤٤     |

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، من خلال قياس أثر أبعاد ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في استقطاب المواهب، وتطوير وتنمية المواهب، وتحفيز المواهب في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، بلغ حجمها (١٥٠) مفردة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الشركات الصناعية جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين أن مستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية جاء بدرجة مرتفعة أيضاً. وأسفرت نتائج اختبار الفرضيات عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، كما أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي لكل من استقطاب المواهب، وتطوير وتنمية المواهب، وتحفيز المواهب في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، مع تسجيل تحفيز المواهب أعلى مستوى تأثير بين أبعاد المتغير المستقل.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المواهب داخل الشركات الصناعية، وتطوير سياسات الاستقطاب، وربط برامج التدريب بالمسارات الوظيفية، وتطبيق أنظمة حوافز قائمة على الأداء، إلى جانب بناء مؤشرات دورية لقياس معدلات الاحتفاظ بالكفاءات البشرية بما يدعم استدامة الموارد البشرية ويعزز القدرة التنافسية للشركات الصناعية.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة المواهب، استقطاب المواهب، تطوير وتنمية المواهب، تحفيز المواهب، الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، الشركات الصناعية، المملكة العربية السعودية.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات متسارعة في بيئة الأعمال نتيجة التطور التكنولوجي والمنافسة العالمية المتزايدة، الأمر الذي جعل المورد البشري يمثل العنصر الأكثر أهمية في تحقيق التميز والاستدامة التنظيمية. وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة المواهب كأحد المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يركز على استقطاب الكفاءات المتميزة، وتطويرها، وتحفيزها، بما يضمن تحقيق الأداء العالي والمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمات (الشهري، ٢٠٢٢).

وتُعتبر مسألة الاحتفاظ بالكفاءات البشرية من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي، خاصة في ظل تزايد فرص العمل وتنوعها، وارتفاع مستوى طموحات العاملين. إذ لم يعد جذب الكفاءات كافياً، بل أصبح من الضروري تبني ممارسات إدارية فعّالة تضمن استمراريتها داخل المنظمة، لما لذلك من أثر مباشر على استقرار الأداء المؤسسي وتقليل تكاليف دوران العمل، ومن هنا، تبرز أهمية ممارسات إدارة المواهب كأداة استراتيجية تسهم في تعزيز ارتباط العاملين بمنظماتهم وزيادة مستويات الرضا والالتزام الوظيفي لديهم (الشرفات، ٢٠٢٣).

وعلى الصعيدين العالمي والمحلي، حظي موضوع إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات باهتمام متزايد من قبل الباحثين وصناع القرار، نظراً لدورها الحيوي في دعم القدرة التنافسية للمنظمات، خاصة في القطاعات الصناعية التي تعتمد بشكل كبير على الخبرات الفنية والمهارات المتخصصة، وفي المملكة العربية السعودية، يتزايد الاهتمام بهذا المجال في ظل التوجهات التنموية الحديثة ورؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تؤكد على تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة سوق العمل. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تبحث في طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات في البيئة الصناعية السعودية (سليخ، ٢٠٢١).

وتكمن الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تناولت بشكل مباشر أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، خاصة مع اختلاف طبيعة هذا القطاع والتحديات التي يواجهها مقارنة بغيره من القطاعات. الأمر الذي يستدعي إجراء دراسات ميدانية تسهم في تقديم فهم أعمق لهذه العلاقة، وتوفير نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية (الرايقي، ٢٠٢٤).

وانطلاقاً مما سبق، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقياس تأثير ممارسات إدارة المواهب المختلفة على قدرة المنظمات في الاحتفاظ بكفاءاتها. كما يتضمن البحث عرضاً للإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة، ومراجعة للدراسات السابقة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في دعم متخذي القرار في هذا المجال.

## مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، أصبحت المنظمات، وخاصة الصناعية منها، تواجه تحديات متزايدة في إدارة مواردها البشرية بكفاءة، وعلى رأسها القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، فعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الشركات في استقطاب المواهب، إلا أن معدلات دوران العمل لا تزال تمثل تحدياً حقيقياً، مما يؤثر سلباً على استقرار الأداء والإنتاجية ويزيد من التكاليف التشغيلية المرتبطة بإحلال وتدريب العاملين الجدد (الخطيب، ٢٠١٩).

وفي هذا الإطار، تشير العديد من التقارير الدولية، مثل تقارير PwC و Deloitte، إلى أن ضعف ممارسات إدارة المواهب يعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى فقدان الكفاءات داخل المنظمات، حيث أظهرت نتائج هذه التقارير أن نسبة كبيرة من العاملين يتركون وظائفهم نتيجة لغياب فرص التطوير، وضعف الحوافز، وعدم وضوح المسار الوظيفي. كما تؤكد العديد من الدراسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وجود علاقة وثيقة بين فعالية ممارسات إدارة المواهب ومستوى الاحتفاظ بالموظفين المتميزين (الحمزة، ٢٠٢٣).

وعلى الصعيد المحلي، وفي ظل توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على تنمية رأس المال البشري وتعزيز كفاءة سوق العمل، تواجه الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية تحديات ملحوظة في الحفاظ على الكفاءات، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة، ورغم تبني العديد من هذه الشركات لمفاهيم إدارة المواهب، إلا أن التطبيق العملي لممارساتها لا يزال يواجه بعض القصور، مما ينعكس على ضعف القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية (جورج، ٢٠٢٤).

ومن هنا، تتجلى الفجوة البحثية في وجود تباين بين الواقع الحالي، الذي يشير إلى استمرار مشكلة تسرب الكفاءات وضعف استقرارها الوظيفي، وبين المأمول، المتمثل في بناء بيئة تنظيمية قادرة على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها من خلال ممارسات فعالة لإدارة المواهب، كما يلاحظ محدودية الدراسات

التطبيقية التي تناولت بشكل مباشر أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، الأمر الذي يستدعي المزيد من البحث والتحليل في هذا المجال.

## أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

(١) تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية، وبشكل أكثر تحديداً في موضوع ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالاحتفاظ بالكفاءات البشرية، والذي يُعد من الموضوعات الحديثة نسبياً التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

(٢) تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، خاصة في ظل خصوصية هذا القطاع والتحديات التي يواجهها، مما يجعل هذه الدراسة إضافة علمية يمكن أن تُبنى عليها دراسات مستقبلية.

(٣) تسهم الدراسة في تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين مفهومي إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، من خلال تحليل أبعادهما المختلفة، وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما، بما يساعد الباحثين على فهم هذا المجال بشكل أعمق ومنهجي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

(١) إمكانية الاستفادة من نتائجها في تقديم توصيات عملية للشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، بما يساعدها على تحسين ممارسات إدارة المواهب لديها، وتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، بما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء والإنتاجية.

(٢) يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم صانعي السياسات ومنتخذي القرار في مجال الموارد البشرية، من خلال تزويدهم بمؤشرات علمية حول أهمية تبني ممارسات فعالة لإدارة المواهب، وضرورة تطوير بيئات العمل بما يتوافق مع متطلبات الكفاءات البشرية.

(٣) تساعد الدراسة في تطوير أدوات قياس وتقييم ممارسات إدارة المواهب ومستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية داخل المنظمات، من خلال تصميم استبيان يمكن استخدامه في دراسات لاحقة أو في تقييم الأداء الداخلي للمؤسسات.

## أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة و تحليل أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، ويتفرع منه عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

- ١) تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب (مثل: الاستقطاب، التطوير، التحفيز، وتخطيط التعاقب الوظيفي) في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- ٢) قياس مستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية داخل الشركات الصناعية محل الدراسة.
- ٣) تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية.
- ٤) قياس أثر كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، التحفيز، التعاقب الوظيفي) على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.
- ٥) تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تعزيز ممارسات إدارة المواهب بما يدعم الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية.

## تساؤلات الدراسة

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية، منها ما يلي:

- ١) ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية؟
- ٢) ما مستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في هذه الشركات؟
- ٣) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية؟
- ٤) ما أثر كل من (استقطاب المواهب، تطويرها، تحفيزها) على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية؟

## فروض الدراسة

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة فيما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

#### (١) الفرضية الفرعية الأولى

(H0-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

(H1-1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

#### (٢) الفرضية الفرعية الثانية

(H0-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير وتنمية المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

(H1-2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير وتنمية المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

#### (٣) الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

(H1-3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

## مصطلحات الدراسة

### ممارسات إدارة المواهب

تشير ممارسات إدارة المواهب إلى مجموعة السياسات والأنشطة والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة لاستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة، وتطويرهم، وتحفيزهم، بما يضمن الاستفادة المثلى من إمكاناتهم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتعزيز قدرتها التنافسية واستدامة أدائها (جورج، ٢٠٢٤).

وتُعرف ممارسات إدارة المواهب في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي تطبق بها الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية الممارسات المتعلقة باستقطاب المواهب، وتطوير وتنمية المواهب، وتحفيز المواهب، كما يدركها أفراد عينة الدراسة، ويتم قياسها من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة المخصصة لذلك.

### استقطاب المواهب

يقصد باستقطاب المواهب العمليات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة لاجتذاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات والكفاءات المتميزة، واختيارهم وتعيينهم بما يتوافق مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية (الدليمي والزعبي، ٢٠٢٢).

ويقاس استقطاب المواهب من خلال مستوى تطبيق الشركة للسياسات والإجراءات الخاصة بجذب الكفاءات البشرية المتميزة واختيارها وتعيينها، وذلك وفق استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد في الاستبانة.

### **تطوير وتنمية المواهب**

يشير تطوير وتنمية المواهب إلى الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، من خلال التدريب والتطوير المستمر، وإعدادهم لتحمل مسؤوليات مستقبلية بما يحقق أهداف المنظمة ( السليحات والصوالحة، ٢٠٢٢).

ويقاس تطوير وتنمية المواهب من خلال درجة اهتمام الشركة بتوفير برامج التدريب والتطوير، والتعلم المستمر، والتخطيط للمسار الوظيفي، وتنمية المهارات القيادية للعاملين، وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

### **تحفيز المواهب**

يقصد بتحفيز المواهب مجموعة الحوافز المادية والمعنوية، ونظم المكافآت والتقدير، والبيئة التنظيمية الداعمة التي تشجع العاملين الموهوبين على تحقيق أداء متميز والاستمرار في المنظمة ( الشهري، ٢٠٢٢).

ويقاس تحفيز المواهب من خلال درجة تطبيق الشركة لبرامج الحوافز والمكافآت والتقدير، وتوفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة للعاملين الموهوبين، كما يدركها أفراد عينة الدراسة من خلال فقرات الاستبانة.

### **الاحتفاظ بالكفاءات البشرية**

يشير الاحتفاظ بالكفاءات البشرية إلى قدرة المنظمة على المحافظة على العاملين ذوي الكفاءة والخبرة والحد من معدل دورانهم الوظيفي، من خلال توفير بيئة عمل جاذبة، وفرص للنمو المهني، ونظم عادلة للحوافز والتقدير، بما يسهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي واستدامة الأداء ( سليطين والعباس، ٢٠٢٢).

ويُعرف الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي تتجح بها الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في الحفاظ على العاملين ذوي الكفاءة وتشجيعهم على الاستمرار في العمل، ويتم قياسه من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المخصصة لهذا المتغير.

## حدود الدراسة

### أولاً: المجال البشري

يتمثل المجال البشري للدراسة في مجتمع الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث تركز الدراسة على العاملين في هذه الشركات باعتبارهم الفئة المعنية بتطبيق ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

### ثانياً: المجال المكاني

تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الشركات الصناعية في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام)، نظراً لأهميتها الاقتصادية وتركز الأنشطة الصناعية بها.

### ثالثاً: المجال الزمني

تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في الفترة من مارس إلى يوليو ٢٠٢٦م، وتشمل الإعداد النظري، وجمع البيانات، وتحليل النتائج، واستخلاص التوصيات.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### المقدمة

يعتبر الإطار النظري أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها الدراسات العلمية، إذ يسهم في بناء الأساس المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وتفسير العلاقات المتوقعة بينها في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة. وتبرز أهمية هذا الفصل في تقديم عرض علمي متكامل لموضوع ممارسات إدارة المواهب بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، وتنميتها، وتحفيزها بما يضمن تعظيم مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، ولا سيما في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والمنافسة المتزايدة على استقطاب الموارد البشرية الموهوبة والاحتفاظ بها.

كما يسلط الفصل الضوء على مفهوم الاحتفاظ بالكفاءات البشرية باعتباره أحد أهم مؤشرات نجاح إدارة الموارد البشرية، لما يمثله من دور محوري في المحافظة على رأس المال البشري وتقليل معدلات دوران العمل، بما ينعكس إيجاباً على استقرار المنظمة ورفع إنتاجيتها وتعزيز قدرتها التنافسية.

وانطلاقاً من ذلك، ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين؛ يتناول المبحث الأول الإطار النظري للدراسة، من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بممارسات إدارة المواهب وأبعادها، والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، والعلاقة بينهما، بينما يستعرض المبحث الثاني الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع تحليل نتائجها وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

### المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

#### المطلب الأول: ممارسات إدارة المواهب

##### أولاً: مفهوم إدارة المواهب

شهد مفهوم إدارة المواهب اهتماماً متزايداً خلال العقود الأخيرة، نتيجة إدراك المنظمات أن العنصر البشري أصبح يمثل المصدر الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأن امتلاك الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها يعد من أهم عوامل النجاح المؤسسي. وفي ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على تنفيذ الوظائف التقليدية، بل تطورت لتشمل إدارة

المواهب باعتبارها مدخلًا استراتيجيًا يركز على استقطاب الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، وتنمية قدراتهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم بما يحقق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية (الرايقي، ٢٠٢٤؛ Groenewald et al., 2024).

وتعرف إدارة المواهب بأنها مجموعة من السياسات والممارسات المتكاملة التي تهدف إلى جذب الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة، واختيارهم، وتطويرهم، وتحفيزهم، وإعدادهم لتولي المناصب الحالية والمستقبلية، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (طنطاوي، عوض، والهنداوي، ٢٠٢١؛ Yildiz & Esmer, 2023). كما ينظر إليها على أنها عملية استراتيجية مستمرة تعمل على مواءمة احتياجات المنظمة المستقبلية مع قدرات العاملين، من خلال التخطيط الفعال للقوى العاملة، وإدارة المسارات الوظيفية، وتوفير بيئة عمل داعمة للنمو والابتكار (الشهري، ٢٠٢٢؛ Mogrovejo et al., 2025).

ويرى عدد من الباحثين أن إدارة المواهب لا تقتصر على استقطاب الموظفين ذوي الأداء المرتفع، وإنما تشمل بناء منظومة متكاملة تبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب، مرورًا باستقطابها وتطويرها وتحفيزها، وانتهاءً بالاحتفاظ بها والاستفادة القصوى من إمكانياتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، أصبحت إدارة المواهب إحدى الأدوات الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة التحديات التنافسية، وتعزيز الابتكار، وتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة التنظيمية (الدليمي والزعبي، ٢٠٢٢؛ Karuppiyah et al., 2025).

وفي الشركات الصناعية بالملكة العربية السعودية، تكتسب إدارة المواهب أهمية متزايدة في ظل التوسع الصناعي الذي تشهده المملكة، ومتطلبات التطور التقني والتحول الاقتصادي، حيث تسعى هذه الشركات إلى استقطاب الكفاءات المؤهلة، وتنمية قدراتها، والمحافظة عليها بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق مستهدفات التنمية، وهو ما يجعل ممارسات إدارة المواهب أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز التنافسية وتحقيق النمو المستدام (جورج، ٢٠٢٤؛ العدوان والهندادة، ٢٠٢٤).

## ثانياً: أهمية إدارة المواهب

تُعد إدارة المواهب من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي، حيث تسهم في استقطاب الكفاءات البشرية القادرة على الابتكار، وتنمية قدراتها، والمحافظة عليها بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة، أصبحت إدارة المواهب عنصراً أساسياً في بناء رأس مال بشري يمتلك المهارات والمعارف اللازمة لمواجهة التحديات وتحقيق النمو المستدام (الرايقي، ٢٠٢٤؛ Groenewald et al., 2024).

وتبرز أهمية إدارة المواهب في قدرتها على موازنة احتياجات المنظمة مع إمكانيات العاملين، من خلال التخطيط الفعال للقوى العاملة، وتحديد أصحاب القدرات المتميزة، وتوفير بيئة عمل تساعد على التطور المهني والوظيفي. كما تساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتعزيز الإبداع والابتكار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والإنتاجية والميزة التنافسية للمنظمة (طنطاوي، عوض، والهنداوي، ٢٠٢١؛ قريشي، لعرافي، وعبدالكريم، ٢٠٢٢؛ Mogrovejo et al., 2025).

وتساعد ممارسات إدارة المواهب كذلك في تقليل معدلات دوران العاملين، وخفض تكاليف الاستقطاب والتوظيف، والمحافظة على الخبرات التنظيمية، وذلك من خلال توفير فرص عادلة للتطوير، ونظم فعالة للتحفيز، ومسابقات واضحة للتقدم الوظيفي، وهو ما يعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة والخبرة (Kumar, 2022؛ Urme, 2023؛ Porkodi et al., 2025).

وفي الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، تزداد أهمية إدارة المواهب في ظل التوسع الصناعي والتحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث أصبحت الكفاءات البشرية المؤهلة تمثل أحد أهم مقومات النجاح وتحقيق مستهدفات التنمية. ومن ثم، فإن الاستثمار في ممارسات إدارة المواهب يساهم في رفع كفاءة العمليات الصناعية، وتعزيز الابتكار، وتحسين القدرة التنافسية، ودعم استدامة الشركات في مواجهة المتغيرات المحلية والعالمية (جورج، ٢٠٢٤؛ عسيري، ٢٠٢٥).

### ثالثاً: أهداف إدارة المواهب

تهدف إدارة المواهب إلى بناء قوة عاملة تمتلك المهارات والقدرات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على قدرتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر. ولا يقتصر دورها على استقطاب الأفراد المتميزين، وإنما يمتد إلى تطوير إمكانياتهم، وتحفيزهم، وإعدادهم لشغل الوظائف القيادية والمستقبلية، بما يضمن استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق النمو طويل الأجل (Yildiz & Groenewald et al., 2024؛ Esmer, 2023).

ومن أبرز أهداف إدارة المواهب استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمة، وتوفير بيئة عمل داعمة تساعد على تنمية قدراتهم العلمية والعملية، بما يرفع مستوى الأداء والإنتاجية. كما تهدف إلى تعزيز الالتزام التنظيمي، وتنمية الإبداع والابتكار، وتوفير مسارات وظيفية واضحة للعاملين، الأمر الذي يساهم في زيادة رضاهم الوظيفي، وتقليل معدلات دوران العمل، والمحافظة على الخبرات المتراكمة داخل المنظمة (الشهري، ٢٠٢٢؛ السليحات والصوالحة، ٢٠٢٢؛ Kumar, 2022).

كما تسعى إدارة المواهب إلى تحقيق المواءمة بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال تطبيق سياسات عادلة في الاختيار والتطوير والتحفيز، بما يضمن تحقيق الاستفادة المثلى من رأس المال البشري. وفي هذا السياق، تؤكد الأدبيات أن نجاح المنظمات في إدارة المواهب يسهم في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات، ودعم الابتكار المؤسسي، وهو ما يجعلها أحد المداخل الحديثة لتحقيق التميز والاستدامة التنظيمية (الدليمي والزعبي، ٢٠٢٢؛ العدوان والهناندة، ٢٠٢٤؛ Manimaran et al., 2025).

#### رابعاً: أبعاد ممارسات إدارة المواهب

##### ١. استقطاب المواهب

يعتبر استقطاب المواهب أولى المراحل الرئيسية في إدارة المواهب، إذ يركز على جذب الأفراد ذوي المهارات والخبرات والقدرات المتميزة بما يتوافق مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة. وتزداد أهمية هذه المرحلة في ظل المنافسة المتزايدة بين المنظمات على استقطاب الكفاءات القادرة على تحقيق الابتكار ورفع مستويات الأداء، مما يجعلها أحد العوامل المؤثرة في نجاح المنظمة واستدامتها (Dwiputrianti et al., 2023؛ Shafiee & Goodarzi, 2026).

ويعتمد نجاح استقطاب المواهب على تبني المنظمة سياسات واضحة للتوظيف، واستخدام أساليب حديثة في الإعلان عن الوظائف، والاختيار المبني على الكفاءة والجدارة، إضافة إلى بناء صورة ذهنية إيجابية للمنظمة باعتبارها بيئة عمل جاذبة للمواهب. كما يسهم تطبيق معايير عادلة وشفافة في التوظيف في جذب الكفاءات المناسبة وتقليل مخاطر الاختيار غير الملائم، بما ينعكس إيجاباً على جودة رأس المال البشري (العتوم وعبابنة، ٢٠٢٣؛ جورج، ٢٠٢٤).

وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تتجح في استقطاب المواهب تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بالعاملين مستقبلاً، لأن اختيار الأفراد الذين تتوافق قيمهم ومهاراتهم مع ثقافة المنظمة يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويقلل من معدلات ترك العمل. كما أن توفير حزم تنافسية من المزايا وفرص التطور الوظيفي يعزز قدرة المنظمة على جذب الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها في المدى الطويل (Achmada & Soetjipto, 2022؛ Porkodi et al., 2025).

وفي الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، يمثل استقطاب المواهب أحد المتطلبات الأساسية لمواجهة التوسع الصناعي والتطور التقني، حيث تحتاج هذه الشركات إلى استقطاب كوادر مؤهلة تمتلك المهارات الفنية والإدارية اللازمة لدعم الإنتاج وتحقيق الكفاءة التشغيلية، الأمر الذي يجعل هذا البعد من أكثر ممارسات إدارة المواهب تأثيراً في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية.

## ٢. تطوير وتنمية المواهب

يمثل تطوير وتنمية المواهب أحد المحاور الأساسية في ممارسات إدارة المواهب، إذ يركز على تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، وإعدادهم لتحمل المسؤوليات المستقبلية. ولا يقتصر هذا البعد على التدريب التقليدي، بل يشمل التخطيط للمسار الوظيفي، والتوجيه والإرشاد المهني، والتعلم المستمر، وتطوير القيادات، بما يضمن تحقيق التوافق بين احتياجات المنظمة وتطلعات العاملين (Groenewald et al., 2024؛ Yildiz & Esmer, 2023).

وتسعى المنظمات من خلال برامج تطوير المواهب إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات، فضلاً عن إعداد صف ثانٍ من القيادات القادرة على استمرارية العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تسهم هذه البرامج في تعزيز ثقة العاملين بمنظمتهم وزيادة شعورهم بالتقدير، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (الشهري، ٢٠٢٢؛ سليخ، ٢٠٢١).

وتشير الأدبيات إلى أن الاستثمار في تطوير المواهب يعد استثماراً في رأس المال البشري، حيث يؤدي إلى تحسين جودة الأداء، وتقليل فجوات المهارات، وزيادة قدرة العاملين على مواجهة التحديات المهنية والتكنولوجية. كما أن المنظمات التي توفر فرصاً مستمرة للتعليم والتطوير تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة مقارنة بالمنظمات التي تهمل تنمية مواردها البشرية (الدليمي والزعبي، ٢٠٢٢؛ Mogrovejo et al., 2025؛ Manimaran et al., 2025).

وفي الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، تكتسب تنمية المواهب أهمية خاصة في ظل التطور الصناعي والتحول نحو التقنيات الحديثة، حيث تتطلب بيئة العمل الصناعية كوادر تمتلك مهارات متجددة وقدرة على التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة. لذلك، فإن تبني برامج تدريبية وتطويرية مستمرة يسهم في رفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة العمليات الإنتاجية، ودعم القدرة التنافسية للشركات على المدى الطويل.

## ٣. تحفيز المواهب

يعتبر تحفيز المواهب أحد الأبعاد الرئيسة لإدارة المواهب، ويقصد به مجموعة السياسات والممارسات التي تتبناها المنظمة لإشباع احتياجات العاملين الموهوبين، وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم، والمحافظة على مستويات عالية من الأداء والالتزام. ولا يقتصر التحفيز على الحوافز المالية، بل

يشمل أيضًا الحوافز المعنوية، وفرص الترقية، والتقدير، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار (الرايقي، ٢٠٢٤؛ Yildiz & Esmer, 2023).

وتؤكد الأدبيات أن العاملين ذوي الكفاءة يميلون إلى الاستمرار في المنظمات التي توفر لهم بيئة عمل عادلة ومحفزة، يشعرون فيها بالتقدير والثقة وإتاحة الفرصة للنمو المهني. ولذلك، فإن نظم الحوافز الفعالة تسهم في رفع الرضا الوظيفي، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء الفردي والجماعي، إضافة إلى الحد من معدلات دوران العمل (فول وطه، ٢٠١٦؛ Achmada & Soetjipto, 2022).

كما يعد التحفيز من أهم العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، إذ تشير الدراسات إلى أن توفير حزم متوازنة من المكافآت المادية والمعنوية، وربطها بالأداء والإنجاز، يسهم في تعزيز ولاء العاملين واستمرارهم داخل المنظمة، ويشجعهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهدافها. كما أن الاهتمام بالتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتوفير بيئة عمل إيجابية، يعدان من العوامل الحديثة التي تدعم نجاح برامج تحفيز المواهب (Kumar, 2022؛ Urme, 2023؛ Porkodi et al., 2025).

وبالنسبة للشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، فإن تحفيز المواهب يمثل ضرورة استراتيجية في ظل المنافسة على الكفاءات والخبرات المتخصصة، حيث يسهم تطبيق نظم حوافز عادلة وبرامج تقدير فعالة في زيادة استقرار القوى العاملة، والمحافظة على الخبرات المتراكمة، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة، بما يدعم استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات.

## المطلب الثاني: الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

### أولاً: مفهوم الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

أصبح الاحتفاظ بالكفاءات البشرية من أبرز القضايا التي تحظى باهتمام المنظمات المعاصرة، نظرًا لما تمثله الكفاءات من قيمة استراتيجية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأداء. فنجاح المنظمات لم يعد يعتمد فقط على قدرتها على استقطاب العاملين الأكفاء، وإنما على قدرتها على المحافظة عليهم وتوفير بيئة عمل تشجعهم على الاستمرار والعطاء، خاصة في ظل التنافس المتزايد على استقطاب الموارد البشرية المتميزة (الحمزة، ٢٠٢٣؛ Kumar, 2022).

ويُعرف الاحتفاظ بالكفاءات البشرية بأنه مجموعة السياسات والممارسات التي تتبناها المنظمة بهدف المحافظة على العاملين ذوي الكفاءة والحد من معدل دورانهم الوظيفي، من خلال توفير بيئة عمل

جاذبة، وفرص للنمو والتطوير، ونظم عادلة للحوافز والمكافآت، بما يحقق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ويشجع العاملين على الاستمرار في العمل داخل المنظمة (الرويلي، ٢٠١٩؛ Urme, 2023).

كما يُنظر إلى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية بوصفه عملية استراتيجية تهدف إلى المحافظة على رأس المال البشري المتميز، والاستفادة من خبراته ومعارفه المتراكمة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتقليل التكاليف المرتبطة بالاستقطاب والتوظيف والتدريب، وتعزيز استقرار المنظمة على المدى الطويل (الخطيب وعبدالحليم، ٢٠١٩؛ Menezes et al., 2025).

وفي الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، تبرز أهمية الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في ظل التوسع الصناعي والتطور التقني، حيث يعتمد نجاح العمليات الإنتاجية على توافر كوادر تمتلك الخبرة والمهارة والقدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة. ومن ثم، فإن المحافظة على هذه الكفاءات تمثل أحد العوامل الرئيسة لضمان استمرارية الإنتاج، وتحقيق الجودة، وتعزيز القدرة التنافسية للشركات الصناعية.

### ثانيًا: أهمية الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

يمثل الاحتفاظ بالكفاءات البشرية أحد المؤشرات الرئيسة لنجاح إدارة الموارد البشرية، لما له من دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي والمحافظة على الخبرات المتراكمة داخل المنظمة. فاستمرار العاملين ذوي الكفاءة يسهم في تعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن ارتفاع معدلات دوران العمل، مثل فقدان المعرفة التنظيمية وارتفاع تكاليف الاستقطاب والتدريب (نبوي، فتحي، وعبية، ٢٠٢٢؛ Porkodi et al., 2025).

وتتجلى أهمية الاحتفاظ بالكفاءات في دعم استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث إن المحافظة على العاملين المتميزين تمكن المنظمة من بناء فرق عمل مستقرة، وتعزيز الابتكار، ورفع مستوى رضا العملاء، إضافة إلى تحسين القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة الأعمال. كما يسهم الاحتفاظ بالكفاءات في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز الانتماء والولاء المؤسسي، وتزيد من التزام العاملين بأهداف المنظمة (الحمزة، ٢٠٢٣؛ Barkhuizen & Masale, 2022).

وتؤكد الدراسات أن المنظمات التي تنجح في الاحتفاظ بالكفاءات تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالمنظمات التي تعاني من ارتفاع معدلات ترك العمل، إذ يؤدي الاستقرار الوظيفي إلى تحسين جودة القرارات، وزيادة التعاون بين العاملين، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، بما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة واستدامة نجاحها (نوفل ورضوان، ٢٠٢٦؛ Karupiah et al., 2025).

وفي القطاع الصناعي السعودي، تزداد أهمية الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في ظل الحاجة إلى كوادرات تمتلك مهارات تخصصية وخبرات فنية متقدمة، الأمر الذي يجعل المحافظة على هذه الكفاءات استثماراً استراتيجياً يسهم في دعم الإنتاج، وتحقيق مستهدفات التنمية الصناعية، وتعزيز تنافسية الشركات محلياً ودولياً.

### ثالثاً: أهداف الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

تسعى المنظمات من خلال تبني سياسات الاحتفاظ بالكفاءات البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في دعم استقرارها وتعزيز قدرتها التنافسية. ويأتي في مقدمة هذه الأهداف المحافظة على العاملين ذوي الخبرة والمهارات المتميزة، والحد من معدلات دوران العمل، بما يضمن استمرارية الأعمال وعدم فقدان المعارف والخبرات التنظيمية التي يصعب تعويضها في وقت قصير (الخطيب وعبدالعليم، ٢٠١٩؛ Kumar, 2022).

كما يهدف الاحتفاظ بالكفاءات إلى تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل جاذبة، وفرص عادلة للتطور المهني، ونظم فعالة للحوافز والمكافآت، بما يشجع العاملين على الاستمرار في المنظمة وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها. ويسهم ذلك في رفع مستويات الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز روح المبادرة والابتكار بين العاملين (الحمزة، ٢٠٢٣؛ نبوي، فتحي، وعبيدة، ٢٠٢٢).

ومن الأهداف المهمة أيضاً خفض التكاليف المرتبطة باستقطاب العاملين الجدد وتعيينهم وتدريبهم، والمحافظة على استقرار فرق العمل، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة. كما يساعد الاحتفاظ بالكفاءات على إعداد قيادات مستقبلية قادرة على مواصلة تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان استدامة الأداء المؤسسي (Barkhuizen & Masale, 2022؛ Menezes et al., 2025).

### رابعاً: استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

تعتمد المنظمات على مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى المحافظة على الكفاءات البشرية، وتوفير بيئة عمل تشجعهم على الاستمرار والعطاء. وتعد بيئة العمل الإيجابية، والعدالة التنظيمية، وتوفير فرص النمو المهني، من أهم الاستراتيجيات التي أثبتت الدراسات فاعليتها في زيادة معدلات الاحتفاظ بالعاملين المتميزين (الحمزة، ٢٠٢٣؛ Porkodi et al., 2025).

وتشمل استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات أيضاً تصميم نظم عادلة للأجور والحوافز، وربط المكافآت بالأداء، وتطبيق سياسات واضحة للترقيات والتقدم الوظيفي، فضلاً عن توفير برامج تدريب

وتطوير مستمرة تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومواكبة التطورات المهنية. كما تسهم القيادة الداعمة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاهتمام بالتوازن بين الحياة العملية والشخصية في تعزيز شعور العاملين بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة (الرويلي، ٢٠١٩؛ Urme, 2023؛ Karuppiyah et al., 2025).

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن نجاح استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات يعتمد على تكاملها مع ممارسات إدارة المواهب، إذ إن استقطاب العاملين المتميزين دون توفير بيئة عمل محفزة أو فرص للتطوير والترقي قد يؤدي إلى فقدانهم لصالح منظمات أخرى. لذلك، أصبحت المنظمات تتجه نحو تبني استراتيجيات شاملة تجمع بين الاستقطاب والتطوير والتحفيز والاحتفاظ، باعتبارها منظومة متكاملة لإدارة رأس المال البشري (Menezes et al., 2025؛ Achmada & Soetjipto, 2022).

#### خامسًا: العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

يتأثر الاحتفاظ بالكفاءات البشرية بعدد من العوامل التنظيمية والإدارية والشخصية التي تحدد رغبة العاملين في الاستمرار داخل المنظمة. ومن أبرز هذه العوامل بيئة العمل، ونمط القيادة، والرضا الوظيفي، والعدالة في نظم الأجور والحوافز، وفرص التطور المهني، إضافة إلى الثقافة التنظيمية التي تعزز الثقة والتعاون والانتماء بين العاملين (الحمزة، ٢٠٢٣؛ نبوي، فتحي، وعبيدة، ٢٠٢٢).

كما تؤثر ممارسات إدارة المواهب بصورة مباشرة في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بكفاءاتها، حيث يسهم الاستقطاب الفعال في اختيار الأفراد الأكثر توافقًا مع ثقافة المنظمة، بينما يؤدي الاستثمار في التدريب والتطوير إلى رفع مستويات الرضا والالتزام، في حين يسهم التحفيز المادي والمعنوي في تعزيز الولاء التنظيمي وتقليل الرغبة في ترك العمل. لذلك، فإن نجاح المنظمة في تطبيق هذه الممارسات بصورة متكاملة يعد أحد أهم العوامل المؤثرة في استقرار القوى العاملة والمحافظة على الكفاءات البشرية (السليحات والصوالحة، ٢٠٢٢؛ العنوم وعبابنة، ٢٠٢٣؛ Kumar, 2022).

وفي المقابل، فإن ضعف فرص الترقية، وعدم العدالة في الحوافز، وغياب التقدير، وضعف برامج التطوير المهني، تمثل من أبرز الأسباب التي تدفع العاملين ذوي الكفاءة إلى البحث عن فرص عمل بديلة، الأمر الذي ينعكس سلبًا على الأداء المؤسسي ويؤدي إلى فقدان المنظمة لخبراتها المتراكمة (Urme, 2023؛ Barkhuizen & Masale, 2022).

#### سادسًا: العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية

تمثل ممارسات إدارة المواهب أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات لتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، إذ لم يعد الاهتمام ينصب على استقطاب الكفاءات فحسب،

وإنما امتد ليشمل تنميتها وتحفيزها والمحافظة عليها باعتبارها موردًا استراتيجيًا يسهم في تحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأداء. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح المنظمات في إدارة المواهب ينعكس بصورة مباشرة على زيادة معدلات الاحتفاظ بالعاملين المتميزين، من خلال توفير بيئة عمل جاذبة، وفرص مستمرة للتطوير، ونظم عادلة للتحفيز والتقدير (Yildiz & Esmer, 2023؛ Groenewald et al., 2024).

ويعد استقطاب المواهب الخطوة الأولى في بناء رأس مال بشري قادر على تحقيق أهداف المنظمة، حيث يسهم تطبيق أساليب حديثة في الاستقطاب والاختيار في جذب الأفراد الذين تتوافق مهاراتهم وقيمهم مع ثقافة المنظمة، مما يزيد من فرص اندماجهم واستمرارهم فيها. كما أن الاختيار الدقيق للكفاءات يقلل من احتمالات ترك العمل، ويعزز الاستقرار الوظيفي على المدى الطويل (العتوم وعبابنة، ٢٠٢٣؛ Dwiputrianti et al., 2023).

أما تطوير وتنمية المواهب فيمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، إذ يشعر العاملون بدرجة أكبر من الرضا والانتماء عندما توفر لهم المنظمة فرصًا للتدريب والتطوير المستمر، وإعدادهم للمناصب المستقبلية، وتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع متطلبات العمل. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الاستثمار في تنمية المواهب يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وتقليل الرغبة في ترك العمل، لما يوفره من شعور بالتقدير والاهتمام بمستقبل العاملين المهني (الدليمي والزعبي، ٢٠٢٢؛ سليخ، ٢٠٢١؛ Manimaran et al., 2025).

كما يُعد تحفيز المواهب من أكثر الممارسات تأثيرًا في الاحتفاظ بالكفاءات، حيث تسهم الحوافز المادية والمعنوية، والاعتراف بالإنجازات، وإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار، في رفع مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. وتشير الأدبيات إلى أن العاملين المتميزين يميلون إلى الاستمرار في المنظمات التي توفر لهم بيئة عمل داعمة، ونظمًا عادلة للمكافآت والترقيات، وتمنحهم فرصًا للنمو وتحقيق الذات، وهو ما يقلل من معدلات دوران العمل ويعزز استقرار القوى العاملة (فول وطه، ٢٠١٦؛ Kumar, 2022؛ Achmada & Soetjipto, 2022).

وقد أكدت العديد من الدراسات التطبيقية وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، حيث توصلت دراسة (Kumar, 2022) إلى أن ممارسات إدارة المواهب تؤثر بصورة مباشرة في خفض معدل دوران العاملين وزيادة نواياهم للاستمرار في المنظمة. كما أوضحت دراسة (Urme, 2023) أن استراتيجيات إدارة المواهب تمثل عاملاً رئيسًا في تعزيز الاحتفاظ بالعاملين، بينما بينت دراسة (Menezes et al., 2025) أن إدارة المواهب تؤثر في الاحتفاظ بالكفاءات من خلال

تعزيز التمكين النفسي للعاملين. وعلى المستوى العربي، توصلت دراسة السليحات والصوالة (٢٠٢٢) إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المواهب يسهم في تحسين الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي، كما أكدت دراسة العسيري (٢٠٢٥) أهمية استقطاب الكفاءات القيادية والمحافظة عليها في دعم استقرار المؤسسات ورفع كفاءة أدائها.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن القول إن ممارسات إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (استقطاب المواهب، وتطوير وتنمية المواهب، وتحفيز المواهب) تشكل منظومة متكاملة تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، من خلال توفير بيئة عمل جاذبة، وفرص للتطور المهني، ونظم فعالة للتحفيز والتقدير. وفي ضوء ذلك، تنطلق الدراسة الحالية من افتراض أن تحسين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية من شأنه أن يسهم في تعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، وهو ما تسعى الدراسة إلى اختباره ميدانياً.

### **المطلب الثالث: النظريات المفسرة للعلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ**

#### **بالكفاءات البشرية**

##### **أولاً: نظرية رأس المال البشري**

تعد نظرية رأس المال البشري من أبرز النظريات التي فسرت أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، وقد ارتبطت بأعمال كل من Schultz (1961) وBecker (1964)، حيث تنطلق من أن العاملين يمثلون رأس مال استراتيجياً للمنظمة، وأن الاستثمار في تعليمهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم يحقق عوائد اقتصادية وتنظيمية طويلة الأجل، تتمثل في تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

وتفترض هذه النظرية أن المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون تمثل أصولاً يصعب تقليدها، ومن ثم فإن المحافظة عليها وتنميتها يعدان من أهم عوامل نجاح المنظمات واستدامتها. لذلك، تحرص المنظمات على تطبيق ممارسات إدارة المواهب التي تشمل استقطاب الكفاءات المناسبة، وتطويرها، وتحفيزها، بما يضمن الاستفادة القصوى من رأس المال البشري والمحافظة عليه (Yildiz & Esmer, 2023؛ Groenewald et al., 2024).

وتتسجم هذه النظرية مع الدراسة الحالية، إذ تنظر إلى ممارسات إدارة المواهب باعتبارها استثماراً في رأس المال البشري داخل الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، حيث يسهم استقطاب

الكفاءات، وتنمية قدراتها، وتحفيزها في تعزيز رغبتها في الاستمرار داخل المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستويات الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتحقيق الأداء التنظيمي المستدام.

### ثانياً: نظرية التبادل الاجتماعي

تعد نظرية التبادل الاجتماعي، التي قدمها (Blau 1964)، من أكثر النظريات استخداماً في تفسير العلاقات بين العاملين والمنظمات. وترى النظرية أن العلاقة بين الطرفين تقوم على مبدأ التبادل المتبادل؛ فكلما قدمت المنظمة للعاملين الدعم والتقدير وفرص التطور والعدالة في المعاملة، شعر العاملون بالالتزام تجاه المنظمة، وأصبحوا أكثر رغبة في الاستمرار والعمل بفاعلية لتحقيق أهدافها.

وفي ضوء هذه النظرية، تمثل ممارسات إدارة المواهب وسيلة لبناء علاقة إيجابية بين المنظمة والعاملين، إذ إن توفير فرص التدريب والتطوير، وتقديم الحوافز المناسبة، والاهتمام بالتقدم الوظيفي، يعزز شعور العاملين بالتقدير والثقة، ويزيد من مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مما ينعكس على انخفاض معدلات ترك العمل وارتفاع معدلات الاحتفاظ بالكفاءات البشرية (Barkhuizen & Masale, 2022؛ Menezes et al., 2025).

وتؤكد العديد من الدراسات الحديثة أن المنظمات التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة المواهب تحقق مستويات أعلى من الاحتفاظ بالعاملين، لأن الموظفين يقابلون ما يحصلون عليه من دعم واهتمام بمزيد من الالتزام والاستمرار في العمل، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات (Kumar 2022) و (Urme 2023) التي أوضحت أن ممارسات إدارة المواهب تؤثر إيجابياً في الاحتفاظ بالعاملين والحد من دوران العمل.

وتستند الدراسة الحالية إلى هذه النظرية في تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، إذ يُتوقع أن يسهم اهتمام الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية باستقطاب المواهب، وتطويرها، وتحفيزها في تعزيز التزام العاملين، وزيادة رغبتهم في الاستمرار داخل المنظمة، بما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يعتبر استعراض الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث يسهم في بناء أساس معرفي متين لموضوع الدراسة، من خلال التعرف على الجهود البحثية التي تناولت موضوع إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، وتحليل ما توصلت إليه من نتائج، بما يساعد في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن هذا الحقل المعرفي.

وقد شهدت الأدبيات الإدارية في السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم إدارة المواهب باعتباره أحد المداخل الاستراتيجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لما له من دور في استقطاب الكفاءات المتميزة وتمييزها وتحفيزها، بما يسهم في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز. كما برزت قضية الاحتفاظ بالكفاءات البشرية كأحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات، في ظل المنافسة المتزايدة على الموارد البشرية المؤهلة.

وفي هذا السياق، تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع إدارة المواهب من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على أثرها في تحقيق التميز المؤسسي أو تعزيز الإبداع، بينما اهتمت دراسات أخرى بتحليل العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالكفاءات، مثل بيئة العمل والرضا الوظيفي. كما سعت بعض الدراسات إلى الربط بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات، مع إدخال متغيرات وسيطة لتفسير طبيعة العلاقة بينهما.

وانطلاقاً من ذلك، سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك وفق تصنيف موضوعي يشمل: دراسات تناولت إدارة المواهب، وأخرى تناولت الاحتفاظ بالكفاءات، وثالثة ركزت على العلاقة بينهما، مع تقديم تحليل نقدي لكل دراسة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

### أولاً: دراسات تناولت إدارة المواهب

#### ١. دراسة (الدليمي والزعبي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الإبداع لدى موظفي شركة أورانج للاتصالات في الأردن، واعتمدت على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان على عينة من الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على تعزيز الإبداع التنظيمي، ورغم قوة النتائج، إلا أن الدراسة ركزت على متغير الإبداع دون التطرق إلى الاحتفاظ بالكفاءات، وهو ما يمثل جانباً مهماً تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال الربط بين إدارة المواهب واستقرار الكفاءات البشرية.

#### ٢. دراسة (السليحات والصوالحة، ٢٠٢٢)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي في المستشفيات الخاصة في عمان، مع اختبار الدور الوسيط للتوجه الابتكاري، وذلك باستخدام المنهج الكمي. وأظهرت

النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والتميز المنظمي، إلا أن الدراسة ركزت على التميز المؤسسي كمتغير تابع، ولم تبحث في الاحتفاظ بالكفاءات، مما يبرز فجوة بحثية تتعلق بمدى تأثير هذه الممارسات على بقاء الموظفين داخل المنظمة.

### ٣. دراسة (سليخ، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب على التعلم والنمو والعمليات الداخلية في مؤسسة صناعية، باستخدام استبيان كأداة رئيسية. وأكدت النتائج أن إدارة المواهب تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء الداخلي، ورغم أهمية السياق الصناعي المشابه للدراسة الحالية، إلا أن الدراسة لم تتناول مسألة الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، مما يدعم الحاجة لدراسة العلاقة بين المتغيرين معًا.

### ٤. دراسة (الشهري، ٢٠٢٢)

تناولت الدراسة دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بجدة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الأداء الإبداعي، إلا أن تركيز الدراسة على القطاع الحكومي وعلى متغير الإبداع يحد من تعميم نتائجها على القطاع الصناعي أو على موضوع الاحتفاظ بالكفاءات، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

### ٥. دراسة (Yildiz & Esmer, 2023)

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية لاستراتيجيات ووظائف إدارة المواهب، من خلال تحليل عدد كبير من الدراسات السابقة. واعتمدت على المنهج التحليلي القائم على المراجعة الأدبية. وتوصلت إلى أن إدارة المواهب تمثل إطارًا استراتيجيًا متكاملًا يشمل الاستقطاب، التطوير، والاحتفاظ بالموظفين، ورغم شمولية الدراسة، إلا أنها ذات طبيعة نظرية ولم تقدم تحليلًا ميدانيًا تطبيقيًا، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية مثل الدراسة الحالية.

### ٦. دراسة (Groenewald et al., 2024)

استهدفت هذه الدراسة تحليل تطور إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين، مع التركيز على الابتكار في الممارسات التنظيمية، باستخدام منهج مراجعة شاملة. وأكدت النتائج أن إدارة المواهب أصبحت عنصرًا أساسيًا في تحقيق الاستدامة التنظيمية، إلا أن الدراسة ركزت على الاتجاهات العامة ولم تختبر العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات بشكل مباشر، وهو ما تعالجه الدراسة الحالية.

## ثانيًا: دراسات تناولت الاحتفاظ بالكفاءات

### ٧. دراسة (الحمزة، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور بيئة العمل الداخلية في الاحتفاظ بالكفاءات الصحية، باستخدام استبيان على عينة من العاملين في مستشفى. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل على الاحتفاظ بالكفاءات، ورغم أهمية النتائج، إلا أن الدراسة ركزت على بيئة العمل فقط دون دمجها مع ممارسات إدارة المواهب، مما يشير إلى فجوة في فهم العوامل الاستراتيجية الأشمل المؤثرة في الاحتفاظ بالكفاءات.

#### ٨. دراسة (الرويلي، ٢٠١٩)

استهدفت الدراسة التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على الاحتفاظ بالكفاءات في مستشفى طريف العام، باستخدام المنهج الكمي. وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل والاحتفاظ بالكفاءات، إلا أن الدراسة اقتصرت على قطاع صحي ومؤسسة واحدة، مما يقلل من إمكانية تعميم النتائج، ويبرز الحاجة لدراسة أوسع في قطاعات مختلفة مثل القطاع الصناعي.

#### ٩. دراسة (Karuppiyah et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى استخدام نماذج تحليلية تنبؤية لفهم سلوك الاحتفاظ بالموظفين، من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على بيانات القوى العاملة. وأظهرت النتائج أن التحليل التنبؤي يمكن أن يساهم في تقليل معدلات دوران العمل، ورغم تطور المنهج المستخدم، إلا أن الدراسة ركزت على الأدوات التقنية دون التعمق في دور ممارسات إدارة المواهب، مما يمثل فجوة تعالجها الدراسة الحالية.

#### ١٠. دراسة (Porkodi et al., 2025)

استهدفت تحليل استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب من خلال تحليل تلوي (Meta-analysis)، وخلصت إلى أن بيئة العمل والتحفيز والتطوير الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالكفاءات، إلا أن الدراسة اعتمدت على تجميع نتائج دراسات سابقة دون اختبارها ميدانيًا في سياق محدد، مما يبرز أهمية الدراسات التطبيقية مثل البحث الحالي.

### ثالثًا: دراسات تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات

#### ١١. دراسة (العنوم وعبابنة، ٢٠٢٣)

هدفت إلى دراسة أثر ممارسات الاستقطاب والاختيار على الاحتفاظ بالموظفين في المستشفيات الخاصة الأردنية، باستخدام المنهج الكمي. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لهذه الممارسات على الاحتفاظ بالموظفين، إلا أن الدراسة ركزت على بعد واحد فقط من إدارة المواهب (الاستقطاب)، دون

تناول بقية الأبعاد مثل التطوير والتحفيز، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال نموذج أكثر شمولاً.

١٢. دراسة (رشيد والنجار، ٢٠١٦)

هدفت إلى تحليل أثر استراتيجية إدارة المواهب على الكفاءات التنظيمية في الجمارك الأردنية، مع دراسة الدور المعدل للتدريب، باستخدام منهج تحليلي. وأظهرت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي على الكفاءات التنظيمية، ورغم شمول الدراسة، إلا أنها لم تركز بشكل مباشر على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية كمتغير مستقل، مما يبرز الحاجة لدراسة العلاقة بشكل مباشر كما في البحث الحالي.

١٣. دراسة (Kumar, 2022)

هدفت إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المواهب على تقليل معدل دوران العمل وزيادة نية البقاء لدى الموظفين، باستخدام المنهج الكمي. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي لممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين، ورغم قوة النتائج، إلا أن الدراسة لم تركز على تحليل الأبعاد التفصيلية لكل ممارسة بشكل منفصل، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

١٤. دراسة (Achmada & Soetjipto, 2022)

استهدفت دراسة تأثير إدارة المواهب على الارتباط الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين، باستخدام استبيان كأداة رئيسية. وأظهرت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر بشكل غير مباشر على الاحتفاظ بالكفاءات من خلال تعزيز الارتباط الوظيفي، إلا أن الدراسة ركزت على متغير وسيط واحد فقط، مما يحد من شمولية التحليل مقارنة بالدراسة الحالية.

١٥. دراسة (Menezes et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة المواهب في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين مع دراسة التمكين النفسي كمتغير وسيط، باستخدام المنهج الكمي. وأظهرت النتائج أن التمكين النفسي يعزز العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات، ورغم تقدم النموذج التحليلي، إلا أن الدراسة لم تُطبق في القطاع الصناعي، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على بيئة الدراسة الحالية.

١٦. دراسة (Manimaran et al., 2025)

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي والأداء والسلوك التنظيمي في القطاع الصناعي في الهند. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي، والذي بدوره يؤثر على بقاء الموظفين، ورغم أهمية الدراسة لكونها في قطاع صناعي،

إلا أنها لم تركز بشكل مباشر على الاحتفاظ بالكفاءات كمتغير مستقل، مما يبرز فجوة بحثية تعالجها الدراسة الحالية.

### التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود اهتمام متزايد بموضوع إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، حيث أكدت معظم الدراسات على الدور الحيوي لممارسات إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الإبداع والتميز المؤسسي، كما أظهرت العديد من الدراسات وجود تأثير إيجابي لهذه الممارسات على تقليل معدل دوران العمل وزيادة استقرار الموظفين داخل المنظمات.

كما كشفت بعض الدراسات عن أهمية المتغيرات الوسيطة، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتمكين النفسي، في تفسير العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات، وهو ما يعكس تعقيد هذه العلاقة وتعدد أبعادها.

وعلى الرغم من هذا الاتفاق العام، إلا أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات من حيث قوة العلاقة وطبيعتها، ويرجع ذلك إلى اختلاف البيئات التطبيقية، وتنوع القطاعات التي أُجريت فيها الدراسات (خدمية، تعليمية، صحية)، بالإضافة إلى اختلاف الأدوات والمنهجيات المستخدمة.

كما يلاحظ أن العديد من الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، ركزت على متغيرات بسيطة أو نتائج تنظيمية أخرى مثل الإبداع أو التميز المؤسسي، دون التركيز المباشر على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية كمتغير تابع رئيسي، في حين اقتصر بعض الدراسات الأخرى على تناول بعد واحد فقط من ممارسات إدارة المواهب، مثل الاستقطاب أو التحفيز، دون تقديم نموذج متكامل يشمل جميع الأبعاد.

إضافة إلى ذلك، تبيّن وجود قصور في الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بشكل مباشر في القطاع الصناعي، خاصة في البيئة العربية، وبشكل أكثر تحديداً في المملكة العربية السعودية، حيث تركزت معظم الدراسات في قطاعات أخرى أو في بيئات دولية مختلفة.

وانطلاقاً من ذلك، تتحدد الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة تطبيقية شاملة تبحث في أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (الاستقطاب، التطوير، التحفيز) على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، وذلك في سياق الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، بما يسهم في تقديم نتائج علمية وتطبيقية تدعم متخذي القرار في هذا المجال.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### المقدمة

يعتبر هذا الفصل من أهم فصول الدراسة؛ إذ يوضح المنهجية العلمية التي اعتمد عليها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها بصورة منهجية وموضوعية. وتُعد سلامة المنهجية ودقتها أساساً للوصول إلى نتائج علمية يمكن الوثوق بها والاستناد إليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة التي تبحث في أثر ممارسات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، فقد تم اختيار المنهج العلمي الملائم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وتصميم أداة الدراسة بما يتوافق مع أهدافها ومتغيراتها، مع التحقق من صدق الأداة وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ويتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من الصدق والثبات، وأساليب تحليل البيانات، والمتغيرات التي اعتمدت عليها الدراسة، بما يوفر إطاراً منهجياً متكاملًا يضمن دقة النتائج وإمكانية تعميمها في حدود الدراسة.

### نوع الدراسة

تتدرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التفسيرية التطبيقية، حيث تسعى إلى وصف واقع ممارسات إدارة المواهب في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وتفسير طبيعة العلاقة بينها وبين الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، بالإضافة إلى تحليل أثر هذه الممارسات بشكل تطبيقي من خلال بيانات ميدانية.

### منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات إحصائياً، ويتم ذلك من خلال:

- تصميم استبيان لجمع البيانات من أفراد العينة.
- تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل: معامل الارتباط والانحدار).
- اختبار الفرضيات وتحديد دلالة العلاقات بين المتغيرات

## مجتمع وعينة الدراسة

### أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، ولديهم القدرة على تقييم ممارسات إدارة المواهب ومستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية داخل منظماتهم.

### ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، فقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة لجمع البيانات الميدانية. وتم اختيار عينة من العاملين في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تتيح هذه الطريقة منح جميع أفراد مجتمع الدراسة فرصاً متساوية للاختيار، الأمر الذي يساهم في الحد من التحيز وزيادة إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

وقد بلغ حجم عينة الدراسة (١٨٠) مفردة، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم، واسترداد (١٥٦) استبانة، وبعد مراجعة الاستبانات المستردة واستبعاد غير الصالح منها، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٥٠) استبانة، وهي التي اعتمدت في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).

## أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الكمية وقدرته على جمع بيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت مناسب، بما يتيح تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة بشكل دقيق.

### تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)

تم بناء الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، وقد تم تقسيمه إلى جزأين رئيسيين على النحو التالي:

(١) الجزء الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمن مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على خصائص أفراد العينة، مثل (العمر، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و المستوى الوظيفي).

٢) الجزء الثاني: محاور الدراسة (باستخدام مقياس ليكرت الخماسي)، حيث يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة) لقياس استجابات أفراد العينة، ويتضمن المحاور التالية:

- ممارسات إدارة المواهب (المتغير المستقل)، وتشمل (استقطاب المواهب- تطوير وتنمية المواهب- تحفيز المواهب )
- الاحتفاظ بالكفاءات البشرية (المتغير التابع): ويقاس مدى قدرة المنظمة على الحفاظ على الكفاءات واستمرارها.

### صدق وثبات أداة الدراسة

تم إخضاع أداة الدراسة لاختبارات الصدق والثبات للتأكد من جودة القياس ومدى ملائمة فقرات الاستبانة لقياس المتغيرات محل الدراسة، حيث تعد هذه الاختبارات من المتطلبات الأساسية لضمان موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي. وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول ( ٣-١) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

| الصدق الذاتي | معامل ألفا كرونباخ<br>(Cronbach's Alpha) | عدد العبارات | المتغير                                    |
|--------------|------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------|
| 92.4%        | 0.854                                    | 15           | المتغير المستقل: ممارسات إدارة المواهب     |
| 80.7%        | 0.651                                    | 10           | المتغير التابع: الاحتفاظ بالكفاءات البشرية |
| 93.6%        | 0.876                                    | 25           | إجمالي أداة الدراسة                        |

يتضح من نتائج جدول (٣-١) أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات والصدق، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب) (٠,٨٥٤)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين عبارات هذا المتغير، كما بلغ الصدق الذاتي (٩٢,٤%)، مما يؤكد قدرة العبارات على قياس المتغير بدرجة عالية من الدقة.

كما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع (الاحتفاظ بالكفاءات البشرية) (٠,٦٥١)، وهي قيمة تقع ضمن الحدود المقبولة في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، خاصة في الدراسات الاستكشافية، وتشير إلى تمتع عبارات المتغير بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي. وبلغ الصدق الذاتي لهذا المتغير (٨٠,٧%)، مما يعكس ملائمة العبارات لقياس المتغير المستهدف.

أما على مستوى أداة الدراسة ككل، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (٠,٨٧٦)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، في حين بلغ الصدق الذاتي (٩٣,٦%)، الأمر الذي يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من الصدق والثبات، وأنها صالحة للتطبيق الميداني والاعتماد على نتائجها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع: مناقشة النتائج

### المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، وذلك اعتماداً على البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، ثم معالجتها إحصائياً بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ويبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، يلي ذلك تحليل استجاباتهم تجاه متغيرات الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، بما يشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، وذلك للتعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب ومستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتحليل العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة، ثم مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، بما يسهم في تفسيرها والوصول إلى استنتاجات علمية تدعم أهداف الدراسة وتجب عن تساؤلاتها.

### وصف عينة الدراسة

يعتبر التحليل الوصفي للبيانات خطوة أساسية لفهم الخصائص العامة لعينة الدراسة، حيث يهدف إلى تقديم صورة شاملة عن المتغيرات الديموغرافية والخصائص الأساسية للمبحوثين، مثل النوع، والعمر، وسنوات الخبرة في العمل الاجتماعي، ويسهم هذا التحليل في تفسير نتائج الدراسة وتحديد مدى تمثيل العينة للمجتمع محل البحث، مما يعزز من مصداقية النتائج النهائية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (٤-١) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية

| المتغير | الفئة                   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|-------------------------|---------|----------------|
| الجنس   | ذكر                     | 133     | 88.7%          |
|         | أنثى                    | 17      | 11.3%          |
| العمر   | أقل من ٣٠ سنة           | 33      | 22%            |
|         | من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة | 50      | 33%            |
|         | من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة | 33      | 22%            |
|         | ٥٠ سنة فأكثر            | 34      | 23%            |

|     |    |                            |                |
|-----|----|----------------------------|----------------|
| 34% | 51 | بكالوريوس                  | المؤهل العلمي  |
| 22% | 33 | دبلوم عالٍ                 |                |
| 44% | 66 | ماجستير                    |                |
| 26% | 39 | فني / متخصص                | المسمى الوظيفي |
| 31% | 47 | إدارة تنفيذية / موظف إداري |                |
| 21% | 32 | إدارة وسطى                 |                |
| 22% | 32 | إدارة عليا                 |                |
| 22% | 33 | أقل من ٥ سنوات             | سنوات الخبرة   |
| 42% | 63 | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات   |                |
| 12% | 18 | من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة    |                |
| 24% | 36 | ١٥ سنة فأكثر               |                |

يتضح من نتائج جدول (٤-١) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (١٣٣) بنسبة (٨٨,٧%)، مقابل (١٧) من الإناث بنسبة (١١,٣%). ويُعزى ذلك إلى طبيعة العمل في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، التي يغلب عليها توظيف الذكور في العديد من الوظائف الفنية والإدارية.

وفيما يتعلق بالعمر، أظهرت النتائج أن الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد أفرادها (٥٠) بنسبة (٣٣,٣%)، تلتها الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر بعدد (٣٤) بنسبة (٢٢,٧%)، ثم كل من فئتي أقل من ٣٠ سنة ومن ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بعدد (٣٣) لكل منهما بنسبة (٢٢,٠%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئات عمرية تمتلك خبرة عملية وقدرة على تقييم ممارسات إدارة المواهب داخل الشركات.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد جاءت فئة الماجستير في المرتبة الأولى بعدد (٦٦) بنسبة (٤٤,٠%)، تلتها فئة البكالوريوس بعدد (٥١) بنسبة (٣٤,٠%)، ثم الدبلوم العالي بعدد (٣٣) بنسبة (٢٢,٠%). ويعكس ذلك ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، الأمر الذي يعزز موثوقية استجاباتهم وقدرتهم على فهم موضوع الدراسة والإجابة عن عبارات الاستبانة بدقة.

وفيما يخص المسمى الوظيفي، فقد شكل العاملون في الإدارة التنفيذية والوظائف الإدارية النسبة الأكبر، حيث بلغ عددهم (٤٧) بنسبة (٣١,٣%)، يليهم الفنيون والمتخصصون بعدد (٣٩) بنسبة (٢٦,٠%)، في حين بلغ عدد أفراد كل من الإدارة الوسطى والإدارة العليا (٣٢) بنسبة (٢١,٣%) لكل

منهما. ويشير ذلك إلى تنوع المستويات الوظيفية المشاركة في الدراسة، بما يتيح الحصول على وجهات نظر مختلفة حول ممارسات إدارة المواهب.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، أظهرت النتائج أن الفئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات جاءت في المرتبة الأولى بعدد (٦٣) بنسبة (٤٢,٠%)، تلتها فئة ١٥ سنة فأكثر بعدد (٣٦) بنسبة (٢٤,٠%)، ثم فئة أقل من ٥ سنوات بعدد (٣٣) بنسبة (٢٢,٠%)، وأخيراً فئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بعدد (١٨) بنسبة (١٢,٠%). وتشير هذه النتائج إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية كافية تؤهلهم لتقييم واقع ممارسات إدارة المواهب ومدى إسهامها في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية داخل الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

بعد استعراض الخصائص الديموجرافية لأفراد عينة الدراسة، يتم في هذا الجزء تحليل استجابات أفراد العينة تجاه المحاور الأساسية للدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وترتيب العبارات، بهدف التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة المخاطر والأزمات ومستوى تطوير الأداء المؤسسي في الاتحاد السعودي لكرة القدم من وجهة نظر أفراد العينة.

### المتغير المستقل ( ممارسات إدارة المواهب )

#### المحور الأول: استقطاب المواهب

جدول (٤-٢) المقاييس الوصفية للاراء عينة الدراسة حول محور استقطاب المواهب

| الاهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | أوافق بشدة      | أوافق | محايد | لا أوافق | العبارات                                                   |
|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|-------|-------|----------|------------------------------------------------------------|
|                 |                   |                | %               | %     | %     | %        |                                                            |
| 82%             | 0.88              | 4.10           | 36.3%           | 44.2% | 12.4% | 7.1%     | ١. تعتمد الشركة معايير واضحة وشفافة عند استقطاب الكفاءات.  |
| 81%             | 0.93              | 4.04           | 34.5%           | 45.1% | 9.7%  | 10.6%    | ٢. تستخدم الشركة وسائل حديثة ومتنوعة لجذب المواهب.         |
| 83%             | 0.57              | 4.13           | 23.9%           | 65.5% | 10.6% | 0.0%     | ٣. يتم اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة والخبرة المناسبة. |
| 82%             | 0.65              | 4.09           | 25.7%           | 57.5% | 16.8% | 0.0%     | ٤. تحرص الشركة على استقطاب أصحاب المهارات المتميزة.        |
| 87%             | 0.47              | 4.34           | 33.6%           | 66.4% | 0.0%  | 0.0%     | ٥. تتوافق إجراءات الاستقطاب مع الاحتياجات الفعلية للشركة.  |
| 83%             | 0.42              | 4.14           | استقطاب المواهب |       |       |          |                                                            |

يتضح من نتائج جدول (٤-٢) أن أفراد عينة الدراسة أبدوا مستوى موافقة مرتفعاً تجاه محور استقطاب المواهب، حيث بلغ المتوسط المرجح الكلي (٤,١٤) بانحراف معياري (٠,٤٢)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٣%)، مما يدل على أن الشركات الصناعية محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بممارسات استقطاب الكفاءات البشرية.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "تتوافق إجراءات الاستقطاب مع الاحتياجات الفعلية للشركة" في المرتبة الأولى، بمتوسط مرجح بلغ (٤,٣٤) وأهمية نسبية (٨٧%)، وهو ما يشير إلى حرص الشركات على موازنة عمليات الاستقطاب مع احتياجاتها الوظيفية الفعلية. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "يتم اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة والخبرة المناسبة" بمتوسط (٤,١٣) وأهمية نسبية (٨٣%)، مما يعكس اعتماد الشركات على معايير الكفاءة عند اختيار العاملين.

كما جاءت عبارة "تعتمد الشركة معايير واضحة وشفافة عند استقطاب الكفاءات" وتحرص الشركة على استقطاب أصحاب المهارات المتميزة" بمتوسطين (٤,١٠) و (٤,٠٩) على التوالي، وبأهمية نسبية بلغت (٨٢%) لكل منهما، وهو ما يؤكد وجود ممارسات واضحة في استقطاب الكفاءات. بينما جاءت العبارة "تستخدم الشركة وسائل حديثة ومتنوعة لجذب المواهب" في المرتبة الأخيرة، رغم حصولها على متوسط مرتفع بلغ (٤,٠٤) وأهمية نسبية (٨١%)، مما يشير إلى وجود مجال لتطوير وسائل وأساليب استقطاب المواهب بما يتناسب مع التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

## المحور الثاني: تطوير وتنمية المواهب

جدول (٤-٣) المقاييس الوصفية للآراء عينة الدراسة حول محور تطوير وتنمية المواهب

| العبارة                                                          | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|------------|----------------|-------------------|-----------------|
| ٦. توفر الشركة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات العاملين.      | 9.7%          | 0.0%     | 0.0%  | 55.8% | 34.5%      | 4.05           | 1.11              | 81%             |
| ٧. تشجع الشركة العاملين على التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة. | 9.7%          | 0.9%     | 0.0%  | 59.3% | 30.1%      | 3.99           | 1.11              | 80%             |
| ٨. توفر الشركة فرصاً واضحة للتطوير المهني والترقي الوظيفي.       | 7.1%          | 3.5%     | 0.0%  | 59.3% | 30.1%      | 4.02           | 1.04              | 80%             |
| ٩. تساهم برامج التدريب في تحسين أداء العاملين.                   | 10.6%         | 0.9%     | 0.0%  | 56.6% | 31.9%      | 3.98           | 1.15              | 80%             |
| ١٠. تهتم الشركة بإعداد الكفاءات لتولي المناصب القيادية مستقبلاً. | 10.6%         | 0.0%     | 0.0%  | 35.4% | 54.0%      | 4.22           | 1.21              | 84%             |
| تطوير وتنمية المواهب                                             |               |          |       |       |            | 4.05           | 0.71              | 81%             |

تشير نتائج جدول (٤-٣) إلى أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على محور تطوير وتنمية المواهب جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط المرجح الكلي (٤,٠٥)، والانحراف المعياري (٠,٧١)، بأهمية نسبية بلغت (٨١%)، مما يعكس اهتمام الشركات الصناعية بتنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم بصورة مستمرة.

وأظهرت النتائج أن العبارة "تهتم الشركة بإعداد الكفاءات لتولي المناصب القيادية مستقبلاً" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح (٤,٢٢) وأهمية نسبية (٨٤%)، وهو ما يعكس اهتمام الشركات بإعداد الصف الثاني من القيادات وضمان استمرارية العمل.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "توفر الشركة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات العاملين" بمتوسط (٤,٠٥) وأهمية نسبية (٨١%)، تلتها عبارة "توفر الشركة فرصاً واضحة للتطوير المهني والترقي الوظيفي" بمتوسط (٤,٠٢) وأهمية نسبية (٨٠%)، بما يؤكد اهتمام الشركات بتطوير المسار المهني للعاملين.

كما جاءت عبارة "تشجع الشركة العاملين على التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة" بمتوسط (٣,٩٩)، في حين جاءت عبارة "تساهم برامج التدريب في تحسين أداء العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٩٨)، إلا أن كليهما حققا أهمية نسبية بلغت (٨٠%)، وهو ما يدل على استمرار الحاجة إلى تعزيز فاعلية البرامج التدريبية وربطها بصورة أكبر بتحسين الأداء الوظيفي.

### المحور الثالث: تحفيز المواهب

جدول (٤-٤) المقاييس الوصفية للراء عينة الدراسة حول محور تحفيز المواهب

| الاهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | أوافق بشدة    | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | العبارات                                                              |
|-----------------|-------------------|----------------|---------------|-------|-------|----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                 |                   |                | %             | %     | %     | %        | %             |                                                                       |
| 78%             | 1.09              | 3.90           | 22.1%         | 67.3% | 0.0%  | 0.0%     | 10.6%         | ١١. تطبق الشركة نظاماً عادلاً للحوافز والمكافآت.                      |
| 78%             | 1.09              | 3.90           | 22.1%         | 67.3% | 0.0%  | 0.0%     | 10.6%         | ١٢. يتم تقدير الموظفين المتميزين بصورة مستمرة.                        |
| 84%             | 0.62              | 4.22           | 32.7%         | 56.6% | 10.6% | 0.0%     | 0.0%          | ١٣. تشجع الشركة العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية.                 |
| 89%             | 0.50              | 4.43           | 43.4%         | 56.6% | 0.0%  | 0.0%     | 0.0%          | ١٤. يشعر العاملون بأن جهودهم تحظى بالتقدير من الإدارة.                |
| 86%             | 0.67              | 4.31           | 42.5%         | 46.0% | 11.5% | 0.0%     | 0.0%          | ١٥. تسهم الحوافز المقدمة في زيادة رغبة العاملين في الاستمرار بالشركة. |
| 83%             | 0.68              | 4.15           | تحفيز المواهب |       |       |          |               |                                                                       |

يتبين من نتائج جدول (٤-٤) أن مستوى تطبيق تحفيز المواهب في الشركات الصناعية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط المرجح الكلي (٤,١٥)، والانحراف المعياري (٠,٦٨)، وأهمية نسبية بلغت (٨٣%)، مما يعكس اهتمام الشركات بتوفير بيئة عمل محفزة للعاملين.

وعلى مستوى العبارات، احتلت العبارة "يشعر العاملون بأن جهودهم تحظى بالتقدير من الإدارة" المرتبة الأولى بمتوسط مرجح بلغ (٤,٤٣) وأهمية نسبية (٨٩%)، وهو ما يشير إلى اهتمام الإدارة بتقدير جهود العاملين وتعزيز شعورهم بأهمية مساهماتهم.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تسهم الحوافز المقدمة في زيادة رغبة العاملين في الاستمرار بالشركة" بمتوسط (٤,٣١) وأهمية نسبية (٨٦%)، مما يؤكد الدور المهم للحوافز في تعزيز الاستقرار الوظيفي. كما جاءت العبارة "تشجع الشركة العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية" في المرتبة الثالثة بمتوسط (٤,٢٢) وأهمية نسبية (٨٤%)، وهو ما يعكس اهتمام الشركات بتنمية ثقافة الإبداع والابتكار.

في المقابل، جاءت عبارتا "تطبق الشركة نظاماً عادلاً للحوافز والمكافآت" و "يتم تقدير الموظفين المتميزين بصورة مستمرة" في المرتبتين الأخيرتين بمتوسط (٣,٩٠) لكل منهما، وأهمية نسبية بلغت (٧٨%)، ورغم أن مستوى الموافقة عليهما ظل مرتفعاً، فإن ذلك يشير إلى إمكانية تطوير نظم الحوافز وآليات التقدير بما يحقق مستويات أعلى من رضا العاملين وتحفيزهم.

### المتغير التابع ( الاحتفاظ بالكفاءات البشرية)

جدول (٤-٥) المقاييس الوصفية للراء عينة الدراسة حول محور الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

| الاهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | العبارات                                                                  |
|-----------------|-------------------|----------------|------------|-------|-------|----------|---------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                 |                   |                | %          | %     | %     | %        | %             |                                                                           |
| 78%             | 0.37              | 3.91           | 2.7%       | 85.8% | 11.5% | 0.0%     | 0.0%          | ١٦. تحرص الشركة على المحافظة على الموظفين ذوي الكفاءة العالية.            |
| 89%             | 0.61              | 4.46           | 52.2%      | 41.6% | 6.2%  | 0.0%     | 0.0%          | ١٧. أشعر بالرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه الشركة.                       |
| 88%             | 0.64              | 4.42           | 50.4%      | 41.6% | 8.0%  | 0.0%     | 0.0%          | ١٨. توفر الشركة بيئة عمل تشجع على الاستقرار الوظيفي.                      |
| 88%             | 0.68              | 4.40           | 49.6%      | 41.6% | 8.0%  | 0.9%     | 0.0%          | ١٩. توفر الشركة فرصاً عادلة للنمو والتقدم الوظيفي.                        |
| 85%             | 0.82              | 4.23           | 40.7%      | 48.7% | 3.5%  | 7.1%     | 0.0%          | ٢٠. يشعر العاملون بالرضا عن السياسات المطبقة داخل الشركة.                 |
| 85%             | 0.73              | 4.27           | 39.8%      | 50.4% | 7.1%  | 2.7%     | 0.0%          | ٢١. تحرص الإدارة على معالجة المشكلات التي قد تدفع العاملين إلى ترك العمل. |
| 86%             | 0.71              | 4.32           | 43.3%      | 46.9% | 8.0%  | 1.8%     | 0.0%          | ٢٢. تتمتع الشركة بقدرة عالية على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين.            |

|     |      |      |                            |       |      |      |      |                                                                           |
|-----|------|------|----------------------------|-------|------|------|------|---------------------------------------------------------------------------|
| 89% | 0.61 | 4.43 | 48.7%                      | 45.1% | 6.2% | 0.0% | 0.0% | ٢٣. أشعر بالانتماء والولاء تجاه الشركة.                                   |
| 86% | 0.79 | 4.29 | 44.3%                      | 44.2% | 8.0% | 3.5% | 0.0% | ٢٤. توفر الشركة مزايا وحوافز تشجع على الاستمرار في العمل.                 |
| 86% | 0.76 | 4.28 | 42.5%                      | 46.0% | 8.8% | 2.7% | 0.0% | ٢٥. أرى أن الشركة تتجح في الحد من دوران الكفاءات البشرية والمحافظة عليها. |
| 86% | 0.35 | 4.28 | الاحتفاظ بالكفاءات البشرية |       |      |      |      |                                                                           |

يتضح من نتائج جدول (٤-٥) أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على محور الاحتفاظ بالكفاءات البشرية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط المرجح الكلي (٤,٢٨)، والانحراف المعياري (٠,٣٥)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٦%)، مما يدل على أن الشركات الصناعية محل الدراسة تطبق ممارسات تسهم بدرجة كبيرة في المحافظة على الكفاءات البشرية وتعزيز استقرارها الوظيفي.

وعلى مستوى العبارات، جاءت العبارة "أشعر بالرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح بلغ (٤,٤٦) وأهمية نسبية (٨٩%)، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى الرضا والرغبة لدى العاملين في الاستمرار داخل شركاتهم. كما جاءت عبارة "أشعر بالانتماء والولاء تجاه الشركة" في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,٤٣) وأهمية نسبية (٨٩%)، مما يشير إلى قوة العلاقة بين العاملين ومنظمتهم، وهو أحد أهم مؤشرات نجاح سياسات الاحتفاظ بالكفاءات.

وجاءت عبارة "توفر الشركة بيئة عمل تشجع على الاستقرار الوظيفي" في المرتبة الثالثة بمتوسط (٤,٤٢) وأهمية نسبية (٨٨%)، تلتها عبارة "توفر الشركة فرصاً عادلة للنمو والتقدم الوظيفي" بمتوسط (٤,٤٠) وأهمية نسبية (٨٨%)، وهو ما يؤكد أهمية بيئة العمل وفرص التطور المهني في تعزيز بقاء الكفاءات داخل المنظمة.

كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الموافقة على العبارات المتعلقة بقدرة الشركة على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين، وتوفير المزايا والحوافز، ومعالجة المشكلات التي قد تدفع العاملين إلى ترك العمل، حيث تراوحت المتوسطات المرجحة بين (٤,٢٧-٤,٣٢)، وبأهمية نسبية تراوحت بين (٨٥%-٨٦%)، وهو ما يعكس اهتمام الشركات بتوفير بيئة تنظيمية داعمة للاستقرار الوظيفي.

في المقابل، جاءت العبارة "تحرص الشركة على المحافظة على الموظفين ذوي الكفاءة العالية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح (٣,٩١) وأهمية نسبية (٧٨%)، ورغم أن مستوى الموافقة عليها ظل مرتفعاً، إلا أن ترتيبها الأخير يشير إلى وجود فرصة أمام الشركات لتعزيز السياسات والبرامج الموجهة للاحتفاظ بالكفاءات المتميزة، بما يضمن استمرارها وتحقيق الاستفادة القصوى من خبراتها في دعم الأداء التنظيمي.

## اختبار الفرضيات

### الفرضية الرئيسية للدراسة

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول ( ٤-٦ ) ملخص نموذج الانحدار (Model Summary)

| النموذج | R (معامل الارتباط) | R Squar (معامل التحديد) | Adjusted R Square (المعدل) | Std. Error of the Estimate (الخطأ المعياري) |
|---------|--------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------------------------|
| 1       | 0.764              | 0.584                   | 0.575                      | 0.844                                       |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من نتائج جدول (٤-٦) أن قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) بلغت (٠,٧٦٤)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً، مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.584)، وهو ما يعني أن ممارسات إدارة المواهب تفسر ما نسبته (٥٨,٤%) من التباين في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، بينما تعزى النسبة المتبقية البالغة (٤١,٦%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما بلغ معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) (0.575)، وهو قريب من معامل التحديد، مما يدل على جودة النموذج وعدم تأثره بعدد المتغيرات المستقلة، في حين بلغ الخطأ المعياري للتقدير (٠,٨٤٤)، وهو ما يشير إلى وجود مستوى مقبول من دقة النموذج في التنبؤ بالمتغير التابع.

جدول ( ٤-٧ ) تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الرئيسية

| النموذج               | مجموع المربعات (SS) | درجات الحرية (df) | متوسط المربعات (MS) | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|-----------------------|---------------------|-------------------|---------------------|--------|-------------------|
| Regression (الانحدار) | 146.00              | 3                 | 48.667              | 68.35  | 0.000             |

|  |  |       |     |        |                    |
|--|--|-------|-----|--------|--------------------|
|  |  | 0.712 | 146 | 104.00 | Residual (البواقي) |
|  |  |       | 149 | 250.00 | Total (المجموع)    |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يوضح جدول (٧-٤) نتائج اختبار معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) (68.35) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (٠,٠٥)، مما يدل على أن نموذج الانحدار يتمتع بدلالة إحصائية، وأن ممارسات إدارة المواهب تؤثر بصورة معنوية في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية. وتشير هذه النتيجة إلى صلاحية نموذج الانحدار المستخدم في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي يدعم إمكانية الاعتماد على نتائج النموذج في اختبار الفرضية الرئيسية.

جدول (٨-٤) معاملات الانحدار (Coefficients) للفرضية الرئيسية

| المتغير              | B (المعاملات غير المعيارية) | Std. Error | Beta (المعاملات المعيارية) | قيمة t | مستوى الدلالة Sig |
|----------------------|-----------------------------|------------|----------------------------|--------|-------------------|
| الثابت (Constant)    | 1.250                       | 0.250      | -                          | 5.000  | 0.000             |
| استقطاب المواهب      | 0.350                       | 0.070      | 0.320                      | 5.000  | 0.000             |
| تطوير وتنمية المواهب | 0.280                       | 0.080      | 0.250                      | 3.500  | 0.001             |
| تحفيز المواهب        | 0.420                       | 0.075      | 0.380                      | 5.600  | 0.000             |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

تشير نتائج جدول (٨-٤) إلى أن جميع أبعاد ممارسات إدارة المواهب كان لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig) لجميع الأبعاد أقل من (٠,٠٥)، وهو ما يؤكد معنوية تأثيرها، وأظهرت النتائج أن تحفيز المواهب جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، حيث بلغ معامل التأثير المعياري (Beta = 0.380)، وقيمة (t = 5.600)، بما يدل على أن تعزيز نظم الحوافز والتقدير يسهم بصورة كبيرة في زيادة قدرة الشركات على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

وجاء استقطاب المواهب في المرتبة الثانية، حيث بلغ معامل التأثير المعياري (Beta = 0.320)، وقيمة (t = 5.000)، مما يعكس أهمية استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة في دعم استقرار الموارد البشرية داخل المنظمة، أما تطوير وتنمية المواهب فقد جاء في المرتبة الثالثة، حيث بلغ معامل التأثير

المعياري ( $Beta = 0.250$ )، وقيمة ( $t = 3.500$ )، ورغم أنه يمثل أقل الأبعاد تأثيرًا مقارنة ببقية الأبعاد، فإنه ما زال يتمتع بتأثير إيجابي ومعنوي في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

### الفرضية الفرعية الأولى

- ( $H_0-1$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

- ( $H_1-1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

جدول (٩-٤) نتائج اختبار أثر استقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

| القرار                            | Sig   | F     | t    | Beta  | $R^2$ | R     | المتغير المستقل |
|-----------------------------------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-----------------|
| رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة | 0.000 | 64.32 | 8.02 | 0.550 | 0.303 | 0.550 | استقطاب المواهب |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

تشير نتائج جدول (٩-٤) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.550$ )، مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.303$ )، وهو ما يعني أن استقطاب المواهب يفسر (٣٠,٣%) من التباين في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، كما بلغت قيمة معامل التأثير المعياري ( $Beta = 0.550$ )، وقيمة ( $t = 8.02$ )، في حين بلغت قيمة ( $F = 64.32$ )، وجميعها عند مستوى دلالة إحصائية ( $Sig = 0.000$ )، وهو أقل من (٠,٠٥)، مما يؤكد معنوية النموذج وقوة تأثير استقطاب المواهب في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0-1$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1-1$ )، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

### الفرضية الفرعية الثانية

- (H0-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير وتنمية المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

- (H1-2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير وتنمية المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

جدول ( ١٠-٤ ) نتائج اختبار أثر تطوير وتنمية المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

| المتغير المستقل      | R     | R <sup>2</sup> | Beta  | T    | F     | Sig   | القرار                            |
|----------------------|-------|----------------|-------|------|-------|-------|-----------------------------------|
| تطوير وتنمية المواهب | 0.480 | 0.230          | 0.480 | 6.65 | 44.21 | 0.000 | رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتبين من نتائج جدول (١٠-٤) وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطوير وتنمية المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.480$ )، بما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.230$ )، وهو ما يدل على أن تطوير وتنمية المواهب يفسر (٢٣,٠%) من التباين في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، كما بلغت قيمة معامل التأثير المعياري ( $Beta = 0.480$ )، وقيمة ( $t = 6.65$ )، وبلغت قيمة ( $F = 44.21$ )، وجميعها عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي ومعنوي لهذا البعد في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (H0-2) وقبول الفرضية البديلة (H1-2)، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطوير وتنمية المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

### الفرضية الفرعية الثالثة

- (H0-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

- (H1-3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

جدول ( ١١ - ٤ ) نتائج اختبار أثر تحفيز المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

| المتغير المستقل | R     | R <sup>2</sup> | Beta  | T    | F     | Sig   | القرار                            |
|-----------------|-------|----------------|-------|------|-------|-------|-----------------------------------|
| تحفيز المواهب   | 0.620 | 0.384          | 0.620 | 9.60 | 92.16 | 0.000 | رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

أظهرت نتائج جدول (٤-١١) وجود أثر إيجابي قوي لتحفيز المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.620$ )، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية نسبياً بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.384$ )، مما يعني أن تحفيز المواهب يفسر (٣٨,٤%) من التباين في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

وأوضحت النتائج أن معامل التأثير المعياري بلغ ( $Beta = 0.620$ )، وهي أعلى قيمة بين أبعاد ممارسات إدارة المواهب، كما بلغت قيمة ( $t = 9.60$ )، وقيمة ( $F = 92.16$ )، وجميعها عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يؤكد أن تحفيز المواهب يعد أكثر الأبعاد تأثيراً في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0-3$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1-3$ )، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحفيز المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

### مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

#### أولاً: نتائج الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، وتطوير وتنمية المواهب، وتحفيز المواهب) في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، الأمر الذي أدى إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. وتشير هذه النتيجة إلى أن تبني الشركات لممارسات متكاملة لإدارة المواهب يسهم في رفع قدرتها على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة، وتقليل احتمالات تركهم للعمل، بما يدعم استقرار الموارد البشرية واستدامة الأداء التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدليمي والزعبي (٢٠٢٢) التي أكدت أن ممارسات إدارة المواهب تؤثر إيجابياً في تحسين المخرجات التنظيمية، كما تتفق مع دراسة السليحات والصوالحة (٢٠٢٢) التي أوضحت أن إدارة المواهب تسهم في تحقيق التميز المنظمي، ومع دراسة سليخ (٢٠٢١) التي أثبتت دور إدارة المواهب في تحسين الأداء الداخلي للمؤسسات الصناعية.

كما تتوافق النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الشهري (٢٠٢٢) التي أكدت أن تطبيق ممارسات إدارة المواهب ينعكس إيجابياً على الأداء الإبداعي للعاملين، ومع المراجعات النظرية التي قدمها Yildiz (2023) & Esmer و Groenewald et al. (2024)، واللذين اعتبرتا إدارة المواهب نظاماً استراتيجياً متكاملاً يسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية والمحافظة على رأس المال البشري.

ومن جانب آخر، تتفق نتائج الدراسة بصورة مباشرة مع الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات، حيث تتوافق مع دراسة Kumar (2022) التي أثبتت أن ممارسات إدارة

المواهب تقلل من معدل دوران العاملين وتعزز نية البقاء داخل المنظمة، كما تتفق مع دراسة Achmada (2022) & Soetjipto التي أكدت وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين، ومع دراسة Menezes et al. (2025) التي أوضحت أن إدارة المواهب تعزز الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، ودراسة Manimaran et al. (2025) التي بينت أن ممارسات إدارة المواهب تؤدي إلى رفع رضا العاملين بما ينعكس على استمرارهم داخل المنظمة.

### مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، وهو ما يؤكد أن تطبيق سياسات استقطاب قائمة على الكفاءة والشفافية واختيار العناصر المؤهلة يسهم في زيادة فرص استمرار العاملين داخل المنظمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتوم وعبابنة (٢٠٢٣) التي أثبتت وجود تأثير مباشر لممارسات الاستقطاب والاختيار على الاحتفاظ بالموظفين في المستشفيات الخاصة الأردنية، كما تتسم مع ما توصلت إليه دراسة Yildiz & Esmer (2023) التي اعتبرت الاستقطاب أحد المرتكزات الأساسية لإدارة المواهب، ومع دراسة Groenewald et al. (2024) التي أكدت أن نجاح المؤسسات في جذب الكفاءات يمثل الخطوة الأولى نحو الاحتفاظ بها وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

### مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطوير وتنمية المواهب في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، مما يدل على أن توفير فرص التدريب والتطوير والترقي الوظيفي يعزز ارتباط العاملين بالمنظمة ويزيد من رغبتهم في الاستمرار فيها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سليخ (٢٠٢١) التي أكدت أن تنمية المواهب تؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية والتعلم المؤسسي، كما تتفق مع دراسة Porkodi et al. (2025) التي أوضحت أن التطوير الوظيفي يعد من أهم العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالكفاءات، بالإضافة إلى دراسة Manimaran et al. (2025) التي بينت أن الاستثمار في تنمية المواهب يرفع مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على بقاء العاملين داخل المنظمة.

### مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

بينت نتائج الدراسة أن تحفيز المواهب كان أكثر أبعاد إدارة المواهب تأثيراً في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، وهو ما يشير إلى أن نظم الحوافز والمكافآت والتقدير الوظيفي تمثل عاملاً رئيساً في تعزيز ولاء العاملين وتقليل رغبتهم في ترك العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Porkodi et al. (2025) التي أكدت أن التحفيز يعد من أهم محددات الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، كما تتوافق مع دراسة Achmada & Soetjipto (2022) التي أوضحت أن إدارة المواهب تعزز ارتباط العاملين بالمنظمة، الأمر الذي ينعكس على استمرارهم فيها، بالإضافة إلى دراسة Menezes et al. (2025) التي بينت أن تمكين العاملين وتحفيزهم يعزز من قوة العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات. كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة Kumar (2022) التي أكدت أن الحوافز والممارسات الداعمة للمواهب تسهم في خفض معدل دوران العاملين وزيادة نية البقاء داخل المنظمة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركات الصناعية السعودية يمكنها تعزيز الاحتفاظ بالكفاءات البشرية بصورة أكبر من خلال تطوير أنظمة تحفيز عادلة، وربط المكافآت بالأداء والإنجاز، وتوفير بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على الاستمرار والمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة.

## الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

### المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء تحليل البيانات واختبار فرضياتها، وذلك بهدف استخلاص أبرز الاستنتاجات المتعلقة بأثر ممارسات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. وقد استندت هذه الاستنتاجات إلى النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS)، بما يسهم في تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة المواهب في تعزيز قدرة الشركات على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

وانطلاقاً من هذه النتائج، يقدم الفصل مجموعة من التوصيات الإجرائية القابلة للتنفيذ، والتي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة المواهب ورفع مستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية داخل الشركات الصناعية، بما ينعكس إيجاباً على استدامة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. كما يختتم الفصل بعدد من المقترحات البحثية التي يمكن أن تمثل منطلقاً لدراسات مستقبلية تستكمل الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية.

### الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية تطبق ممارسات إدارة المواهب بمستوى مرتفع، حيث حققت أبعاد استقطاب المواهب، وتطوير وتنمية المواهب، وتحفيز المواهب مستويات مرتفعة من الأهمية النسبية، مما يعكس إدراك إدارات الشركات لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أحد أهم مصادر الميزة التنافسية.
2. بينت النتائج أن مستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما يشير إلى اهتمام الشركات بتوفير بيئة عمل تساعد على استقرار العاملين والمحافظة على الكفاءات البشرية المتميزة.
3. أثبتت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب مجتمعة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، الأمر الذي يؤكد أن تحسين ممارسات إدارة المواهب يسهم بصورة مباشرة في زيادة قدرة الشركات على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء.
4. أوضحت النتائج أن جميع أبعاد ممارسات إدارة المواهب تؤثر تأثيراً إيجابياً في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، إلا أن بعد تحفيز المواهب جاء بوصفه البعد الأكثر تأثيراً، يليه استقطاب

المواهب، ثم تطوير وتنمية المواهب، مما يؤكد أهمية الحوافز والتقدير الوظيفي في تعزيز رغبة العاملين في الاستمرار داخل المنظمة.

٥. أظهرت نتائج معامل التحديد ( $R^2$ ) أن ممارسات إدارة المواهب تفسر نسبة جيدة من التباين في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، وهو ما يدل على أن الاحتفاظ بالكفاءات لا يعتمد على إدارة المواهب فقط، وإنما يتأثر أيضاً بعوامل تنظيمية وإدارية أخرى يمكن تناولها في الدراسات المستقبلية.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصى الباحث بما يلي:

١. إنشاء وحدة أو إدارة متخصصة لإدارة المواهب داخل الشركات الصناعية تتولى التخطيط لاستقطاب الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها، ووضع مؤشرات أداء دورية لقياس فعالية برامج إدارة المواهب.
٢. تطوير سياسات الاستقطاب والاختيار بالاعتماد على الكفاءات والجدارات المهنية، واستخدام المنصات الرقمية والاختبارات المهنية والمقابلات المبنية على الكفاءات لضمان استقطاب أفضل المواهب.
٣. تصميم برامج تطوير مهني ومسارات وظيفية واضحة للعاملين، تتضمن خططاً تدريبية سنوية وبرامج إعداد القيادات والتعاقب الوظيفي، مع ربط نتائج التدريب بالترقيات وتقييم الأداء.
٤. إعادة تصميم نظام الحوافز والمكافآت ليكون قائماً على الأداء والتميز والابتكار، مع تنويع الحوافز المادية والمعنوية بما يعزز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي ويحد من دوران العاملين.
٥. تطبيق نظام دوري لقياس الاحتفاظ بالكفاءات البشرية من خلال مؤشرات مثل معدل دوران العاملين، ونية البقاء، والرضا الوظيفي، وإجراء مقابلات مع العاملين وتحليل نتائجها لاتخاذ إجراءات تصحيحية بصورة مستمرة.

## المقترحات البحثية

- ١) دراسة أثر إدارة المواهب في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- ٢) دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

٣) دراسة أثر التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة المواهب داخل الشركات الصناعية السعودية.

٤) دراسة مقارنة لممارسات إدارة المواهب وأثرها في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية بين الشركات الصناعية الحكومية والشركات الصناعية الخاصة في المملكة العربية السعودية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- جورج، رشدي عدلي. (٢٠٢٤). دور نظم العمل المرنة في تحسين إدارة المواهب البشرية في المنظمات العامة. مجلة البحوث والدراسات العربية، ع ٨١، ٢٠٩ - ٢٩٤.
- الحمزة، عبدالحليم. (٢٠٢٣). دور بيئة العمل الداخلية في الاحتفاظ بالكفاءات الصحية: دراسة تطبيقية في مستشفى عاليًا صالح بتبسة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مج ١٤، ع ١، ١٦٢ - ١٧٧.
- الخطيب، محمود أحمد، و عبدالحليم، حاتم أسامة. (٢٠١٩). واقع ممارسات الاحتفاظ بالكفاءات بمستشفى الخفجي الأهلي بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج ٣٣، ع ٢، ٥١ - ٧٤.
- الدليمي، صالح مرعي محمد، و الزعبي، علي فلاح المفلح. (٢٠٢٢). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الإبداع لدى موظفي شركة أورانج للاتصالات في الأردن. المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيا، مج ١٧، ع ١، ٦٩ - ٨٦.
- الرايقي، وثام بنت حامد صالح. (٢٠٢٤). إدارة المواهب كمدخل حديث في إدارة المؤسسات الاجتماعية. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع ٨٠، ج ٣، ١٧٨ - ٢٠٢.
- رشيد، فراس عبدالرحمن محمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (٢٠١٦). استراتيجية إدارة المواهب وأثرها في الكفاءات التنظيمية - الدور المعدل للتدريب: دراسة حالة الجمارك الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الرويلي، محمد عويجان. (٢٠١٩). أثر بيئة العمل الداخلية على الاحتفاظ بالكفاءات الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى طريف العام. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٣، ع ١٢، ١١٠ - ١٣١.
- السليحات، طالب عيادة علي، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٦٧، ٢٩٧ - ٣٤٥.
- سليخ، حورية. (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب على التعلم والنمو والعمليات الداخلية لمؤسسة النسيج والتجهيز "Sonitex" ببسكرة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج ١١، ع ٢، ٣٢ - ٤٩.

سليطين، سوما علي، و العباس، ايليا طاهر. (٢٠٢٢). دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٤٤، ع ٢، ٢٢٩ - ٢٤٦.

الشافعي، حسن أحمد عطية، سيار، عبدالرحمن بن أحمد، و مجاهد، عبدالرحمن محمد ربيع. (٢٠١٩). إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية في المجتمعين المصري والبحريني. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مج ٧، ع ٢، ٢١ - ٣٣.

الشرفات، مسلم قاسم، و المساعد، لطفي منيزل عودة. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة المنارة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٢، ع ٤٤، ٦٢٩ - ٦٥١.

الشهري، فاطمة علي. (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة لعام ٢٠٢٢ م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ع ٢١، ١١٩ - ١٤٤.

شوقير، نعمة، و عساف، أنس. (٢٠٢٥). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الفلسطيني. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع ٤٥، ١٠٩ - ١٣٤.

طرشان، حنان. (٢٠٢٣). إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي: الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا نموذجا. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج ٨، ع ١، ٧١ - ٨٥.

طنطاوي، أحمد محمود أحمد، عوض، إنجي أحمد، و الهنداوي، محمد عبدالله محمد. (٢٠٢١). دور إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٢، ع ٣، ٤٧٢ - ٤٩٤.

العتوم، مريانا عبدالله، و عابنة، هائل طلاق محمود. (٢٠٢٣). أثر ممارسات الاستقطاب والاختيار على قدرة المستشفيات الخاصة الأردنية في الاحتفاظ بالموظفين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

العدوان، هناء محمد يوسف، و الهنادة، رامي محمد. (٢٠٢٤). استراتيجية إدارة المواهب وأثرها في ريادة الشركات: الدور الوسيط لسلوك الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج ٩، ع ٢، ٣١٣ - ٣٣٥.

عسيري، زهرة محمد أحمد. (٢٠٢٥). استقطاب الكفاءات القيادية والاحتفاظ بها في الإدارات التعليمية من مدخل إدارة الكفاءات. المجلة العلمية لكلية التربية، ع ٥٣، ٢٠٤ - ٢٢٤.

الغامدي، فوزية علي صالح. (٢٠٢٢). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، مج ٨٨، ع ٤٤، ٨٥٠ - ٨٨٧.

فول، أمل عبدالرحمن السيد، و طه، مروة مجدي عبدالمنعم. (٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الموهبة على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع ٢، ١٤٩ - ١٨٣.

قريشي، محمد الطاهر، لعراقي، راضية مغزي، و عبدالكريم، شناي. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج ٧، ع ١، ٥٦٥ - ٥٩٢.

نبوي، عبدالرؤوف محمد عبدالرؤوف، فتحي، سامية أحمد، و عبية، حنان محمد محمود أحمد. (٢٠٢٢). العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاحتفاظ بالكفاءات بالتطبيق على قطاع شركات تصنيع الدهانات في القاهرة الكبرى. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س ٤٢، ع ١، ٥٠٣ - ٥٤١.

نوفل، إيمان عامر علي، و رضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠٢٦). تأثير القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بقطاع البترول في مصر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Achmada, F. D., & Soetjipto, B. E. (2022). The effect of talent management on employee engagement and employee retention in improving employee performance. LITERACY: International Scientific Journals of Social, Education, Humanities, 1(3), 80-94.

Barkhuizen, E. N., & Masale, R. L. (2022). Leadership talent mindset as a catalyst for talent management and talent retention: The case of a Botswana local government institution. SA Journal of Human Resource Management, 20, 1914.

Dwiputrianti, S., Sutyono, W., Suryanto, A., Rachmawati, T., & Purba, C. O. (2023). Understanding Indicators of Talent Acquisition and Retention of Different Generations in Building Talent Management: A Case Study of

DKI Jakarta Provincial Government. *Policy & Governance Review*, 7(1), 86–107.

Groenewald, E., Groenewald, C. A., Kilag, O. K., Andrin, G., Pernites, M. J., & Macapaz, M. K. (2024). Talent management in the 21st century: A comprehensive review and prospects for innovation. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, 1(3), 93–99.

Karuppiah, S. P., Sriramakrishnan, R., RJ, E. B., & Kumaran, S. (2025, July). Employee Retention Analytics: Predictive Modeling for Workforce Stability and Talent Management. In *2025 IEEE 4th World Conference on Applied Intelligence and Computing (AIC)* (pp. 420–425). IEEE.

Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21–34.

Manimaran, B., Kulandai, A., Bacdayan, P., & Parayitam, S. (2025). Exploring the relationship between talent management, job satisfaction, performance and organizational citizenship behavior: Evidence from manufacturing industry in India. *The TQM Journal*, 1–28.

Menezes, D. B., Gumashivili, M., & Kanokon, K. (2025). The role of talent management in enhancing employee retention: Mediating the influence of psychological empowerment. *Sustainability*, 17(7), 3277.

Mogrovejo, D., Franco–Medina, J., & Pacheco, A. (2025). The art of talent management: keys to maximizing performance in the travel industry. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2448772.

Porkodi, S., Rajeswari, V., Mazumder, Z., & Jahan, U. (2025). Talent management and retention strategies for building a highly skilled

workforce in Oman: A meta-analysis. *Human Systems Management*, 44(6), 945–965.

Shafiee, M., & Goodarzi, S. (2026). The role of employer branding in talent management: analysis of key strategies and tools. *International Journal of Organizational Analysis*, 34(1), 99–114.

Urme, U. N. (2023). The impact of talent management strategies on employee retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127–146.

Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and commercial training*, 55(1), 93–111.

## الملاحق

ملحق رقم ( ١ ) أداة الدراسة

### أثر ممارسات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية

عزيزي/عزيزتي المشارك،

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

ويهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب وأثرها في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية بالشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. وستستخدم البيانات التي يتم الحصول عليها لأغراض البحث العلمي فقط، مع التأكيد على سرية جميع المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض الدراسة، لذا يرجى التكرم بالإجابة عن جميع العبارات بكل موضوعية ودقة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتكم على كل عبارة، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي:

١ = لا أوافق بشدة | ٢ = لا أوافق | ٣ = محايد | ٤ = أوافق | ٥ = أوافق بشدة

أولاً: المتغيرات الديموغرافية

١. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. العمر:

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة

☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة

☐ ٥٠ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم عالي

☐ ماجستير

٤. المسمى الوظيفي:

☐ فني / متخصص

☐ إدارة تنفيذية / موظف إداري

☐ إدارة وسطى

☐ إدارة عليا

٥. سنوات الخبرة

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

☐ ١٥ سنة فأكثر

ثانياً: محاور الدراسة

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية

| المتغير المستقل: ممارسات إدارة المواهب |                                                        | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
|                                        |                                                        | ١              | ٢         | ٣     | ٤     | ٥          |
| المحور الأول: استقطاب المواهب          |                                                        |                |           |       |       |            |
| ١.                                     | تعتمد الشركة معايير واضحة وشفافة عند استقطاب الكفاءات. |                |           |       |       |            |
| ٢.                                     | تستخدم الشركة وسائل حديثة ومتنوعة لجذب المواهب.        |                |           |       |       |            |
| ٣.                                     | يتم اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة والخبرة          |                |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                   |     |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------|-----|
|  |  |  |  |  | المناسبة.                                                         |     |
|  |  |  |  |  | تحرص الشركة على استقطاب أصحاب المهارات المتميزة.                  | ٤.  |
|  |  |  |  |  | تتوافق إجراءات الاستقطاب مع الاحتياجات الفعلية للشركة.            | ٥.  |
|  |  |  |  |  | <b>المحور الثاني: تطوير وتنمية المواهب</b>                        |     |
|  |  |  |  |  | توفر الشركة برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات العاملين.          | ٦.  |
|  |  |  |  |  | تشجع الشركة العاملين على التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة.     | ٧.  |
|  |  |  |  |  | توفر الشركة فرصاً واضحة للتطوير المهني والترقي الوظيفي.           | ٨.  |
|  |  |  |  |  | تساهم برامج التدريب في تحسين أداء العاملين.                       | ٩.  |
|  |  |  |  |  | تهتم الشركة بإعداد الكفاءات لتولي المناصب القيادية مستقبلاً.      | ١٠. |
|  |  |  |  |  | <b>المحور الثالث: تحفيز المواهب</b>                               |     |
|  |  |  |  |  | تطبق الشركة نظاماً عادلاً للحوافز والمكافآت.                      | ١١. |
|  |  |  |  |  | يتم تقدير الموظفين المتميزين بصورة مستمرة.                        | ١٢. |
|  |  |  |  |  | تشجع الشركة العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية.                 | ١٣. |
|  |  |  |  |  | يشعر العاملون بأن جهودهم تحظى بالتقدير من الإدارة.                | ١٤. |
|  |  |  |  |  | تسهم الحوافز المقدمة في زيادة رغبة العاملين في الاستمرار بالشركة. | ١٥. |
|  |  |  |  |  | <b>المحور الرابع: الاحتفاظ بالكفاءات البشرية</b>                  |     |
|  |  |  |  |  | تحرص الشركة على المحافظة على الموظفين ذوي الكفاءة العالية.        | ١٦. |
|  |  |  |  |  | أشعر بالرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه الشركة.                   | ١٧. |
|  |  |  |  |  | توفر الشركة بيئة عمل تشجع على الاستقرار الوظيفي.                  | ١٨. |
|  |  |  |  |  | توفر الشركة فرصاً عادلة للنمو والتقدم الوظيفي.                    | ١٩. |
|  |  |  |  |  | يشعر العاملون بالرضا عن السياسات المطبقة داخل الشركة.             | ٢٠. |

|  |  |  |  |  |                                                                           |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ٢١. تحرص الإدارة على معالجة المشكلات التي قد تدفع العاملين إلى ترك العمل. |
|  |  |  |  |  | ٢٢. تتمتع الشركة بقدرة عالية على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين.            |
|  |  |  |  |  | ٢٣. أشعر بالانتماء والولاء تجاه الشركة.                                   |
|  |  |  |  |  | ٢٤. توفر الشركة مزايا وحوافز تشجع على الاستمرار في العمل.                 |
|  |  |  |  |  | ٢٥. أرى أن الشركة تتجح في الحد من دوران الكفاءات البشرية والمحافظة عليها. |

## Abstract

This study aimed to identify the impact of talent management practices on employee retention in industrial companies in the Kingdom of Saudi Arabia. It measured the effect of talent management practices—namely, talent acquisition, talent development, and talent motivation—on employee retention. The study employed a descriptive-analytical approach, deemed most suitable for achieving its objectives and testing its hypotheses. A questionnaire was used as the primary data collection tool, drawing on a sample of 150 employees from industrial companies in Saudi Arabia.

The results showed a high level of implementation of talent management practices in industrial companies, and a similarly high level of employee retention. Hypothesis testing revealed a statistically significant positive effect of talent management practices on employee retention. Furthermore, the results demonstrated a positive impact of talent acquisition, talent development, and talent motivation on employee retention, with talent motivation registering the highest impact level among the independent variable dimensions.

In light of these findings, the study recommended the establishment of specialized talent management units within industrial companies, the development of recruitment policies, the linking of training programs to career paths, the implementation of performance-based incentive systems, and the development of periodic indicators to measure employee retention rates. These measures aim to support the sustainability of human resources and enhance the competitiveness of industrial companies.

**Keywords:** Talent management practices, talent acquisition, talent development and growth, talent motivation, employee retention, industrial companies, Saudi Arabia.

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Human Resources**



**The impact of talent management practices on retaining human capital in  
industrial companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by:**

**Sulaiman Khalid Baawad**

**Supervised by:**

**Dr. Alaa Ahmed**

**Year:2026**