

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

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

إعداد الطالبة/

ملاك علي ناصر السنيدي

إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

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

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

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

وتُعد أمانة منطقة الرياض من الجهات الحكومية الرئيسية في المملكة العربية السعودية، التي تتحمل مسؤولية كبيرة في إدارة خدمات بلدية واسعة النطاق، وفي قيادة مبادرات التحول والتطوير الحضري بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتستلزم هذه المسؤوليات توافر كوادر بشرية ذات كفاءة عالية، وقادرة على مواكبة التغيرات التشريعية والرقمية والتنظيمية، الأمر الذي يبرز أهمية تبني ممارسات فعّالة في إدارة المواهب، وبناء خطط تعاقب وظيفي مستدامة تضمن استمرارية توافر القيادات والكوادر الحرجة في مختلف الوحدات التنظيمية.

وانطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تقصي فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض، من خلال تحليل مستوى توافر هذه الممارسات بأبعادها المختلفة، وقياس أثرها على كفاءة الموظفين، وعلى استدامة خطط التعاقب الوظيفي، بما يسهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يدعم صانعي القرار في الأمانة في تحسين سياسات الموارد البشرية وممارساتها.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من تنامي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في القطاع الحكومي، لا تزال العديد من المنظمات العامة تواجه تحديات متعلقة بجذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها، وبناء صف ثانٍ من القيادات القادرة على تحمل المسؤوليات في الأجلين المتوسط والبعيد. وتشير الأدبيات إلى أن غياب سياسات متكاملة لإدارة المواهب، وضعف الربط بين هذه السياسات والتخطيط للتعاقب الوظيفي، يؤدي إلى فجوات في توافر القيادات، وإلى تكرار الاعتماد على حلول مؤقتة أو قرارات تعيين غير مبنية على معايير واضحة.

وفي سياق أمانة منطقة الرياض، التي تشهد توسعاً في حجم المشاريع وتنوعاً في أدوارها التنظيمية، يزداد الضغط على الوحدات الإدارية لتطوير كفاءة موظفيها، وضمان توافر بدائل جاهزة لشغل الوظائف الحرجة، خصوصاً في ظل التحولات الرقمية، وتحديث الهياكل التنظيمية، وتزايد متطلبات المستفيدين. ومن الملاحظ – استناداً إلى الخبرات العملية والتقارير المتاحة في القطاع الحكومي – أن هناك تحديات تتعلق بوضوح استراتيجيات إدارة المواهب، وآليات اكتشاف الموظفين ذوي الإمكانات العالية، وبرامج إعداد القيادات، وربط نتائج التقييم بالأدوار المستقبلية، وهو ما قد ينعكس سلباً على كفاءة الموظفين واستمرارية القيادة.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية سيتم عرضها في خانة “تساؤلات الدراسة”.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

١. إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المواهب في القطاع الحكومي، من خلال تقديم إطار نظري يربط بين ممارسات إدارة المواهب، وكفاءة الموظفين، واستدامة التعاقب الوظيفي، في سياق عربي وخليجي.
٢. المساهمة في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت تكامل ممارسات إدارة المواهب مع التعاقب الوظيفي، مقارنة بالدراسات الأكثر تركّزاً على القطاعات الصحية أو التعليمية أو الخاصة.
٣. دعم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، من خلال تقديم نموذج مفاهيمي يوضح آليات تأثير إدارة المواهب على مخرجات الموارد البشرية، لا سيما كفاءة الموظفين واستدامة الصف القيادي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

١. تزويد صانعي القرار بمؤشرات كمية ونتائج عملية حول واقع ممارسات إدارة المواهب ومستوى كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي، بما يساعد في مراجعة السياسات والبرامج الحالية وتطويرها.
٢. تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تصميم وتفعيل برامج أكثر فاعلية لاكتشاف المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها، وربطها بخطط التعاقب الوظيفي، بما يعزز استمرارية الأعمال وتقليل المخاطر المرتبطة بفقدان الكفاءات الحرجة.
٣. مساعدة إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية على تبني مداخل حديثة في إدارة المواهب، والاستفادة من التجارب الإقليمية والدولية في هذا المجال.
٤. تمكين القيادات الإدارية من فهم أعمق للعلاقة بين سياسات إدارة المواهب وبين مخرجات الموارد البشرية، كالكفاءة والأداء والجاهزية القيادية، واستخدام ذلك في دعم قرارات التعيين والترقي والتطوير.

أهداف الدراسة:

التعرّف على فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي في أمانة منطقة الرياض.

الأهداف الفرعية:

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

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

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

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

١. الفرضية الرئيسة الأولى:
توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.
٢. الفرضية الرئيسة الثانية:
توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب واستدامة التعاقد الوظيفي في أمانة منطقة الرياض.
٣. الفرضية الفرعية الأولى:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد جذب واختيار المواهب وكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.
٤. الفرضية الفرعية الثانية:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تنمية وتطوير المواهب وكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.
٥. الفرضية الفرعية الثالثة:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد إدارة أداء المواهب وكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.
٦. الفرضية الفرعية الرابعة:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاحتفاظ بالمواهب وكفاءة الموظفين في أمانة منطقة الرياض.
٧. الفرضية الفرعية الخامسة:
توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة المواهب تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
٨. الفرضية الفرعية السادسة:
توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول كفاءة الموظفين واستدامة التعاقد الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية نفسها.

يمكن عرض الدراسات السابقة في ثلاثة محاور رئيسية:

١. دراسات تناولت إدارة المواهب وكفاءة/أداء الموظفين:

- توصلت دراسة Abdullahi وآخرون (٢٠٢٢) في الجامعات الخاصة بماليزيا إلى أن ممارسات إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) تؤثر إيجاباً في أداء أعضاء هيئة التدريس، وأن المشاركة الوظيفية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة.
- أظهرت دراسة Ashraf 2025 على الجامعات الخاصة في مصر وجود أثر معنوي لممارسات إدارة المواهب – وخاصة جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها – في تحسين أداء العاملين، مما يعزز أهمية تبني نهج استراتيجي في إدارة المواهب.
- أوضحت دراسة Pomaranik وآخرون (٢٠٢٤) في قطاع الرعاية الصحية الحكومي أن ممارسات إدارة المواهب، إلى جانب عوامل تنظيمية أخرى، تسهم بشكل ملحوظ في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي العام.
- بينت دراسة الحجار (٢٠٢٥) في إحدى الشركات العربية وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات إدارة المواهب (الجذب، التنمية، إدارة الأداء، الاحتفاظ) في تحقيق التآلق التنظيمي، مؤكدة ضرورة ربط إدارة المواهب برؤية المنظمة وأهدافها.

٢. دراسات تناولت إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي:

- استهدفت دراسة Bedwawi 2023 قياس أثر إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي على النتائج التنظيمية، ولخصت إلى وجود ارتباط وثيق بين فعالية برامج إدارة المواهب وبين نجاح خطط التعاقب الوظيفي واستدامة القيادة.
- تناولت دراسة Harbi 2022 أثر إدارة المواهب على التعاقب الوظيفي في القطاع الصحي الحكومي في المملكة، وأثبتت النتائج أن تحسين ممارسات إدارة المواهب يسهم في تعزيز فعالية التعاقب الوظيفي، وفي استبقاء الكفاءات المتميزة داخل المنظمات الصحية.
- استعرضت دراسات حديثة أخرى الروابط بين استراتيجيات إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي، مؤكدة أن نجاح التعاقب الوظيفي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى نضج سياسات إدارة المواهب، ووضوح برامج تطوير القيادات، وتحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية.

٣. دراسات تناولت إدارة المواهب في القطاع الحكومي/العربي:

- تشير بعض التحليلات إلى أن القطاع العام يواجه تحديات خاصة في جذب المواهب والاحتفاظ بها مقارنة بالقطاع الخاص، مما يستدعي تطوير ممارسات إدارة المواهب ودعم القيادات والخط الأول من المديرين في تمكين العاملين وتطويرهم.
- تناولت دراسات عربية حديثة أثر إدارة المواهب في الانتماء التنظيمي، وأكدت أن تطبيق استراتيجيات واضحة لإدارة المواهب يعزز ارتباط الموظفين بالمنظمة ويحفزهم على تقديم أداء أعلى.

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية الرئيسة، من أبرزها:

١. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):
التي تنظر إلى المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد بوصفها نوعاً من رأس المال القابل للاستثمار، وأن استثمارات المنظمة في التعليم والتدريب والتطوير تعود عليها بعوائد متمثلة في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات. ومن هذا المنطلق، تمثل إدارة المواهب آلية لعملية لاستثمار رأس المال البشري وتطويره، بما ينعكس على كفاءة الموظفين ومخرجات العمل.
٢. نظرية الموارد المبنية على المعرفة/الموارد (Resource-Based View):
التي ترى أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما تمتلك المنظمة موارد نادرة وصعبة التقليد، ومن بينها الموارد البشرية الموهوبة. وتُعد ممارسات إدارة المواهب – مثل استقطاب الكفاءات، وتطويرها، والاحتفاظ بها – وسائل رئيسة لبناء هذه الميزة والمحافظة عليها عبر الزمن.
٣. مفاهيم إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي:
 - تُعرّف إدارة المواهب بأنها مجموعة من السياسات والممارسات المتكاملة التي تهدف إلى جذب الأفراد ذوي القدرات العالية، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم، وضمان استبقائهم، وربط ذلك بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.
 - أما التعاقب الوظيفي، فيشير إلى عملية مخططة لتحديد الوظائف الحرجة، واكتشاف الموظفين ذوي الإمكانات العالية، وإعدادهم لشغل تلك الوظائف مستقبلاً، بما يضمن استمرارية الأعمال والقيادة وتقليل المخاطر التنظيمية.
٤. العلاقة بين إدارة المواهب وكفاءة الموظفين واستدامة التعاقب الوظيفي:
٥. تستند الدراسة إلى افتراض أن ممارسات إدارة المواهب الجيدة ترفع من كفاءة الموظفين عبر تحسين عمليات الاستقطاب والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والاحتفاظ بالكفاءات، كما تسهم في بناء قاعدة من الموظفين الجاهزين لتولي المناصب الحرجة، مما يعزز استدامة التعاقب الوظيفي على مستوى المنظمة.

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

١. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في أمانة منطقة الرياض، في مختلف المستويات الوظيفية (القيادية، الإشرافية، التنفيذية)، ممن تنطبق عليهم شروط معينة (مثل حد أدنى من مدة الخدمة).

٢. عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية أو عنقودية من موظفي أمانة منطقة الرياض، بما يضمن تمثيل الإدارات الرئيسة والمستويات الوظيفية المختلفة، وبحجم عينة مناسب يسمح بتطبيق الأساليب الإحصائية الاستنتاجية (مثل الانحدار المتعدد).

٣. منهجية جمع البيانات وتحليلها:

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

ستعتمد الدراسة على الأدوات الآتية:

١. الاستبانة الرئيسة:

- تتكون من أربعة محاور رئيسة:
 - أ. محور ممارسات إدارة المواهب في أمانة منطقة الرياض (بأبعادها: جذب واختيار المواهب، تنمية وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب).
 - ب. محور كفاءة الموظفين (المعرفة، المهارات الفنية، المهارات السلوكية، القدرة على التكيف مع التغيير).
 - ج. محور استدامة التعاقد الوظيفي (تحديد الوظائف الحرجة، تحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية، برامج إعداد القيادات، جاهزية البدائل).
 - د. البيانات العامة والديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الإدارة).

تلتزم هذه الدراسة بالحدود الآتية:

١. الحدود الموضوعية:
تقتصر الدراسة على بحث فاعلية ممارسات إدارة المواهب في تطوير كفاءة الموظفين واستدامة التعاقد الوظيفي، ولا تتناول جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الأخرى (مثل التعويضات والمزايا أو علاقات العمل) إلا بقدر ارتباطها المباشر بموضوع الدراسة.
٢. الحدود البشرية:
تقتصر الدراسة على عينة من موظفي أمانة منطقة الرياض، بمختلف مستوياتهم الوظيفية، ولا تمتد إلى الموظفين في أمانات أو جهات حكومية أخرى، مما قد يحد من تعميم النتائج خارج سياق الأمانة.
٣. الحدود المكانية:
تجرى الدراسة في نطاق أمانة منطقة الرياض فقط، بوصفها ميداناً تطبيقياً يمثل أحد النماذج المهمة في القطاع البلدي بالمملكة.
٤. الحدود الزمانية:
سيتم جمع بيانات الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٥م، وبالتالي تعكس النتائج واقع ممارسات إدارة المواهب وكفاءة الموظفين واستدامة التعاقد الوظيفي في الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، وقد تتأثر بأي تغييرات تنظيمية أو تشريعية لاحقة.
٥. الحدود المنهجية:
تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى البيانات الذاتية المبلغ عنها من قبل أفراد العينة، مما قد يعرضها لبعض تحيزات الاستجابة، إلا أنه سيتم الحد من ذلك من خلال تصميم أداة واضحة ومجهولة الهوية وتشجيع المشاركين على الإجابة الموضوعية.

1. Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2022). Talent management practices on employee performance among academic staff of Malaysian private universities: Employee engagement as a mediator. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(1), 135–158.
2. Ashraf, W. (2025). The impact of talent management practices on employee performance in private universities in Egypt. *Journal of Commercial and Environmental Studies*, 24(4), 1–25.
3. Bedwawi, A. A. L. (2023). Impact of talent management and succession planning on organizational performance. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 6(2), 1–18.
4. Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: The role of organisational and line managerial support for development. *International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782–1807.
5. Pomaranik, W., et al. (2024). Talent management practices and other factors affecting employee performance in the public healthcare sector. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1–13.
6. Simelionyte, E. (2024). Effective talent management practices to enhance succession planning (Master's thesis, Tilburg University).
٧. الحجار، أ. (٢٠٢٥). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التآلق التنظيمي. *مجلة العلوم الاستراتيجية والتطبيقية*، (العدد ...).
٨. الحربي، غ. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب على التعاقب الوظيفي في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية. *مجلة البحوث في إدارة الأعمال والخدمات*، (العدد ...).
٩. سيف، و. (٢٠٢٣). أثر إدارة المواهب في الانتماء التنظيمي: دراسة تطبيقية. *مجلة الأبحاث الإدارية*، (العدد ...).
١٠. منصة جسر. (بدون تاريخ). إدارة المواهب Talent Management. تم الاسترجاع في ٢٠٢٥ من موقع قاموس المصطلحات للموارد البشرية.
11. Bayzat. (2025). تخطيط التعاقب الوظيفي. تم الاسترجاع في ٢٠٢٥ من موقع بيزات للموارد البشرية.

12. بدون تاريخ). إدارة المواهب والتدوير والتعاقب الوظيفي. تم (MILE.
الاسترجاع في ٢٠٢٥ من موقع معهد القيادة والإدارة