

عنوان البحث

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الاحتفاظ بالكفاءات في الشركات السعودية الكبرى

إعداد الطالب/خالد احمد الرازحي

الرقم الجامعي / 251001356

المشرف/د. أسماء ابو عنزة

السنة:

2025

## قائمة المحتويات:

|    |                            |
|----|----------------------------|
| 2  | قائمة المحتويات:           |
| 3  | مقدمة:                     |
| 5  | مشكلة الدراسة:             |
| 8  | أهمية الدراسة:             |
| 12 | اهداف الدراسة:             |
| 14 | تساؤلات الدراسة:           |
| 15 | فرضيات الدراسة:            |
| 17 | الدراسات السابقة:          |
| 21 | المنطلقات النظرية للدراسة: |
| 24 | المنهجية وأساليب البحث:    |
| 26 | أدوات الدراسة:             |
| 28 | حدود الدراسة:              |
| 30 | المراجع:                   |

## مقدمة:

في ظل الاقتصاد العالمي المعاصر القائم على المعرفة، يُسَلَّم على نطاق واسع بأن رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لكل مؤسسة. ولا يُعد استقطاب المواهب المتميزة وتطويرها والاحتفاظ بها مجرد حاجة تشغيلية، بل ضرورة استراتيجية. وفي ظل الأسواق التنافسية سريعة التغير، تُعد الإدارة الفعالة للموظفين أمرًا بالغ الأهمية للمؤسسات للحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة. وقد أصبح مفهوم إدارة المواهب عنصرًا أساسيًا في استراتيجية الموارد البشرية، بما في ذلك العديد من المناهج التي تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم. وفي الاقتصادات سريعة التطور مثل المملكة العربية السعودية، تكتسب إدارة المواهب أهمية متزايدة. وتسعى استراتيجية رؤية المملكة 2030 إلى تنويع الاقتصاد، وتقليل الاعتماد على النفط، وتشجيع الابتكار، مما يضع ضغطًا كبيرًا على الشركات السعودية لإنتاج قوة عاملة مؤهلة ومستقرة قادرة على دفع عجلة التقدم الوطني (Alshehri، 2024).

تشمل إدارة المواهب منهجية شاملة ومتناسكة لتخطيط القوى العاملة وإجراءات الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وإدارة الأداء، والتعلم والتطوير، وتنمية المهارات القيادية، وإشراك الموظفين، والاحتفاظ بهم. وقد صُممت هذه الأساليب لضمان شغل الأفراد المناسبين للمناصب المناسبة في الوقت الأمثل. في جوهرها، لا تقتصر إدارة المواهب على توظيف الكفاءات المثالية فحسب، بل تشمل أيضًا تهيئة مناخ تنظيمي يُعزز ويشجع تطوير المواهب باستمرار. ومن أهم مكونات هذا النهج استبقاء الموظفين، وهو ما يُشير إلى قدرة المؤسسة على الحفاظ على موظفيها وتقليل معدل دوران العمالة. وقد يؤدي ارتفاع معدل دوران العمالة إلى فقدان المعرفة المؤسسية، وزيادة نفقات التوظيف والتدريب، وتراجع الروح المعنوية، وتراجع الأداء التنظيمي (Kess-Momoh، 2024).

في سياق المملكة العربية السعودية، تكتسب مشكلة استبقاء المواهب أهمية خاصة. تشهد المملكة تحولًا اجتماعيًا واقتصاديًا هائلًا في ظل رؤية 2030، التي تتضمن تركيزًا كبيرًا على تمكين السعوديين، وتعزيز مشاركة المرأة في القوى العاملة، واستقطاب المواهب العالمية. وقد أدى هذا التحول إلى سوق عمل شديد التنافسية، حيث تتنافس الشركات على الكفاءات المتميزة في مجالات مثل الطاقة، والمالية، والرعاية الصحية، والتكنولوجيا، والبناء. في الوقت نفسه، تُشكل توقعات الموظفين المتزايدة - وخاصة الأجيال الشابة - فيما يتعلق بالتقدم الوظيفي، والتوازن بين العمل و

الحياة، وفرص التدريب، وثقافة الشركات، تحديات جديدة لأقسام الموارد البشرية. يتطلب الاحتفاظ بالكفاءات المؤهلة في بيئة عمل كهذه نهجاً استباقياً ومبتكراً لإدارة شؤون الموظفين (Alyamani، 2025).

في حين أن العديد من المؤسسات السعودية قد طبقت أساليباً معاصرة في إدارة الموارد البشرية وأنفقت مبالغ طائلة على استقطاب وتطوير المواهب، إلا أن الاحتفاظ بالموظفين لا يزال مصدر قلق مزمن. ووفقاً لاستطلاعات الموارد البشرية الحالية وبيانات سوق العمل، تواجه بعض المؤسسات السعودية معدلات دوران وظيفي مرتفعة، لا سيما بين المديرين من المستوى المتوسط والخبراء الفنيين. لا يؤثر هذا الدوران الوظيفي سلباً على استمرارية الشركة فحسب، بل يُضعف أيضاً من فعاليتها ورضا العملاء. لذلك، تعد معرفة ممارسات إدارة المواهب الفردية التي تسهم في الاحتفاظ بالموظفين أمراً بالغ الأهمية. قد تساعد هذه الرؤى الشركات على بناء سياسات موارد بشرية أكثر نجاحاً وربطها بأهدافها الاستراتيجية الأوسع (Fahim، 2018).

يهدف هذا البحث إلى تقييم تأثير أساليب إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات السعودية الكبرى. وسينصب التركيز على فهم الأساليب الأكثر نجاحاً في الاحتفاظ بالموظفين، وكيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات، والمشاكل التي تواجهها الشركات في تطبيقها. كما سيقمّ البحث تأثير ثقافة الشركة، والقيادة، وأنظمة التعويضات، ومشاركة الموظفين في تحديد نتائج الاحتفاظ بالموظفين. ومن خلال القيام بذلك، يهدف البحث إلى توفير معرفة شاملة بالعلاقة بين المواهب والاحتفاظ بالموظفين في بيئة الأعمال السعودية. يتزايد الاهتمام الأكاديمي و العملي بالعلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين. وقد أكدت العديد من الدراسات العالمية على ضرورة دمج ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية الشركات لتعزيز مشاركة الموظفين وتقليل معدل دورانهم. وتشمل الاستراتيجيات الرئيسية التي تناولها البحث توفير فرص للتطوير المهني، ومكافآت ومزايا تنافسية، وأنظمة تقييم أداء مفتوحة، وثقافات شركات شاملة تشجع التنوع ومساهمة الموظفين. ومع ذلك، أجريت معظم هذه الدراسات في بيئات غربية، ولم يُجرَ سوى القليل من العمل التجريبي في الشرق الأوسط، وخاصة في الإطار الاقتصادي والثقافي المميز للمملكة العربية السعودية (Menezes، 2025).

توفر المملكة العربية السعودية سياقاً خاصاً لدراسة إدارة المواهب والاحتفاظ بها نظراً لخصائصها

المتعددة. أولاً، يتميز سوق العمل بهيكل مزدوج، يشمل المواطنين السعوديين وقوة عاملة وافدة كبيرة. يثير هذا التنوع تساؤلات حول وضع سياسة موارد بشرية عادلة وفعالة. ثانياً، للقيود الحكومية وإجراءات التوطين (مثل برنامج نطاقات) تأثير كبير على أساليب استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم. ثالثاً، قد تؤثر القضايا الثقافية، مثل الروابط القبلية، والأعراف الجنسية، وممارسات الإدارة التقليدية، على توقعات الموظفين وديناميكيات مكان العمل بطرق تختلف عن المعايير الغربية (Almashyakhi، 2024).

لذلك، سيضيف هذا البحث إلى مجموعة المعلومات الحالية من خلال تقديم رؤى محلية حول كيفية تأثير ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في السياق السعودي. كما سيُلقي الضوء على كيفية تعامل الشركات مع متطلبات القوى العاملة المتنوعة مع الالتزام بأهداف التوظيف الوطنية. علاوة على ذلك، سيحلل البحث كيفية تأثير الطموحات المتزايدة للشباب السعودي، وخاصة أولئك الذين يدخلون سوق العمل بمؤهلات تعليمية عالية وخبرة عالمية، على ممارسات الموارد البشرية (Darwish، 2022).

في الختام، لم تعد إدارة المواهب وظيفية هامشية في إدارة الموارد البشرية، بل أصبحت استراتيجية عمل رئيسية تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية. بالنسبة للشركات السعودية التي تعمل في سياق اقتصادي سريع التغير، تعد القدرة على الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح على المدى الطويل. ستستكشف هذه الدراسة كيف تؤثر استراتيجيات إدارة الموظفين المختلفة - بدءاً من التعلم والتطوير وصولاً إلى الحوافز والتقدير - على الاحتفاظ بالموظفين. من خلال الجمع بين البحث الكمي والمعرفة السياقية، تهدف الدراسة إلى تقديم اقتراحات قائمة على الأدلة لمحترفي الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين والسياسيين المكرسين لإنشاء قوة عاملة سعودية مرنة وكفؤة بما يتفق مع أهداف رؤية 2030.

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من تزايد الوعي بقيمة رأس المال البشري، تواجه العديد من المؤسسات الكبرى في المملكة العربية السعودية صعوبات مستمرة في الحفاظ على الكوادر المؤهلة. تؤثر معدلات دوران

العمل المرتفعة سلباً على الإنتاجية والاستمرارية والتطوير التنظيمي طويل الأجل. ورغم تطبيق الشركات لأساليب متعددة لإدارة المواهب، إلا أن التأثير الفعلي لهذه الأساليب على استبقاء الموظفين لا يزال غير مؤكد، لا سيما في ظل السياق الاقتصادي والتشريعي والثقافي الخاص بالمملكة العربية السعودية. يهدف هذا البحث إلى تقييم كيفية مساهمة بعض استراتيجيات إدارة الأفراد - مثل التدريب والمكافآت والقيادة والمشاركة - في استبقاء الموظفين في المؤسسات السعودية الكبرى، بهدف الكشف عن طرق ناجحة مرتبطة بأهداف التنمية الوطنية ومتطلبات الأداء التنظيمي.

## 1. نقص في الأبحاث المتعلقة بسياق الاحتفاظ بالمواهب

في حين أن إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين من القضايا التي حظيت بأبحاث وافية في أدبيات الموارد البشرية العالمية، إلا أن هناك ندرة ملحوظة في الأبحاث المتعلقة بسياق معين والتي تركز على المملكة العربية السعودية. تستند معظم الأبحاث السابقة إلى نماذج غربية قد لا ترتبط بالضرورة بالبيئة الثقافية والقانونية والتنظيمية للمؤسسات السعودية. يتميز سوق العمل في المملكة العربية السعودية بخصائص محددة، بما في ذلك الاعتماد الكبير على المغتربين، وبرامج التوطين (مثل السعودية)، ومعايير مكان العمل الناشئة المستوحاة من رؤية 2030. لذلك، هناك نقص كبير في معرفة كيفية أداء أساليب إدارة المواهب في هذا السياق المحلي، وأي التكتيكات هي الأكثر نجاحاً في تقليل معدلات دوران الموظفين (Mazlan, 2023).

## 2. معدلات دوران عالية في الشركات السعودية الكبرى

أبلغت العديد من الشركات السعودية البارزة عن معدل دوران كبير للموظفين، لا سيما بين المهنيين الشباب، والوافدين الأكفاء، والسعوديين في منتصف حياتهم المهنية. قد يؤدي هذا المعدل المرتفع من دوران الموظفين إلى تعطيل العمليات، وانخفاض الروح المعنوية، وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب. على الرغم من تطبيق أساليب إدارة الموارد البشرية، مثل برامج التعلم وحزم المكافآت، لا تزال العديد من المؤسسات تعاني من صعوبات في الاحتفاظ بالكوادر المتميزة. قد تشمل العوامل الكامنة عدم التوافق بين توقعات الموظفين وثقافة العمل، وقلة فرص التطوير المهني، أو نقص مشاركة الموظفين. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل الأساسية التي تسبب مشاكل الاحتفاظ بالموظفين، ودراسة ما إذا كانت أساليب إدارة الأفراد الحالية ناجحة أم غير مناسبة.

(questsearch، 2024).

### 3. عدم التوافق بين استراتيجية إدارة المواهب وتوقعات الموظفين

من المشكلات الشائعة في العديد من الشركات الفجوة بين أساليب إدارة المواهب الفعالة وما يتوقعه الموظفون حقًا من أصحاب عملهم. في المملكة العربية السعودية، تسعى الأجيال الشابة التي تدخل سوق العمل - وكثيرون منهم يتمتعون بالتعليم والخبرة العالمية - إلى ما هو أكثر من مجرد الدخل؛ فهم يسعون جاهدين لتحقيق الهدف والمرونة ودعم القيادة والتقدم الوظيفي. ومع ذلك، قد لا تلبى بعض إجراءات الموارد البشرية في الشركات التقليدية هذه المعايير المتزايدة. قد يؤدي هذا الفصل إلى فقدان الموظفين لاهتمامهم، وفي النهاية إلى دوران العمالة. من خلال دراسة هذه الفجوة، سيساعد البحث في الكشف عن كيفية تغيير أنظمة إدارة المواهب لتكون أكثر استجابة ومواءمة مع متطلبات الموظفين وأهدافهم (Alhaider، 2025).

### 4. تحديات الموازنة بين التوطين والاحتفاظ بالكفاءات

يُعدّ تطبيق برامج التوطين، التي تسعى إلى تعزيز مشاركة المواطنين السعوديين في القطاع الخاص، من أبرز سمات سوق العمل السعودي. ورغم أن هذه القواعد قد شجعت بشكل فعال على توظيف الكفاءات السعودية، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه صعوبة في الحفاظ على الكفاءات السعودية بعد التوظيف. وقد تؤدي عوامل مثل نقص فرص النمو، وعدم توافق ثقافة العمل، أو ضعف تقييم الأداء، إلى الاستياء واستنزاف الكفاءات. ويُعدّ الموازنة بين الالتزام بالتوطين وتهيئة بيئة عمل تمكن الموظفين السعوديين من النجاح قضية استراتيجية لأخصائي الموارد البشرية. وسيقيم هذا البحث كيفية نجاح أساليب إدارة المواهب في تحقيق هذه الأهداف.

### 5. التكامل الاستراتيجي المحدود لإدارة المواهب

في العديد من الشركات، تُعتبر إدارة المواهب نشاطًا إداريًا أكثر منها ركيزة استراتيجية. ويعني هذا النقص في التكامل الاستراتيجي أن إجراءات الموارد البشرية عادةً ما تكون تفاعلية وغير مرتبطة بأهداف الشركة طويلة الأجل أو أهداف إشراك الموظفين. وفي سياق الاقتصاد الديناميكي للمملكة العربية السعودية، يجب على المؤسسات الكبرى التحول نحو نهج أكثر استراتيجية للموارد البشرية يركز على الاحتفاظ بالموظفين. ويشمل ذلك ربط تطوير المواهب

بمسارات القيادة، وتخطيط التعاقب الوظيفي، والأداء التنظيمي. يسعى البحث إلى تحليل مدى توافق إدارة المواهب في الشركات السعودية استراتيجيًا، وكيف يؤثر هذا التوافق - أو غيابه - على قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها (Kiessling، 2024).

## 6. تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة على الاحتفاظ بالموظفين

تلعب الثقافة التنظيمية والقيادة دورًا رئيسيًا في خلق تجربة الموظف والتأثير على الاحتفاظ به. في العديد من الشركات السعودية، قد تتعارض الهياكل الهرمية وأساليب القيادة التقليدية مع التطلعات المعاصرة للإدارة الشاملة والشفافة والتشاركية. يميل الموظفون الذين يشعرون بعدم التقدير أو الانفصال عن القيادة إلى البحث عن فرص عمل في أماكن أخرى. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي نقص التوجيه والتقدير والتواصل المتبادل إلى تقليل الولاء. سيقم هذا البحث كيفية تأثير الجوانب الثقافية والقيادية على نجاح أو فشل مبادرات الاحتفاظ بالمواهب. قد يساعد فهم هذه العوامل الشركات على تطوير ثقافة داعمة تزيد من الالتزام والاحتفاظ بالموظفين على المدى الطويل (Abadi، 2022).

## أهمية الدراسة:

يُعد هذا البحث بالغ الأهمية، إذ يُسهم في سد ثغرة جوهرية في فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على استبقاء الموظفين في المملكة العربية السعودية. ففي ظل التحول السريع الذي تشهده البلاد في ظل رؤية 2030، يُعدّ الحفاظ على الكفاءات أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق أهداف التنمية الوطنية. ويُقدّم البحث قيمة علمية وعملية من خلال طرح أفكار قائمة على الأدلة ومُصمّمة خصيصًا للسياق السعودي. كما يُضيف البحث إلى الأبحاث الأكاديمية حول الموارد البشرية في السياقات غير الغربية، ويُقدّم المشورة للمديرين التنفيذيين للشركات حول أساليب الاستبقاء الناجحة. وقد تُساعد النتائج الشركات على تطوير قنوات مستدامة لاستقطاب الكفاءات، وتقليل تكاليف دوران الموظفين، وزيادة استقرار المؤسسة وقدرتها التنافسية في سوق عمل متغير باستمرار.

## • الأهمية العلمية:

## 1. سد فجوة بحثية في السياق السعودي والخليجي

معظم الأبحاث الأكاديمية حول إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين تأتي من دول غربية ذات سياقات ثقافية واقتصادية وقانونية متنوعة. وهذا يخلق فراغًا في معرفة كيفية أداء هذه الأساليب في السياقات غير الغربية، مثل المملكة العربية السعودية. يساعد هذا التقرير على سد هذه الفجوة من خلال تقديم بحث محدد حول ممارسات الموارد البشرية في قطاع الأعمال السعودي. من خلال التركيز على الشركات السعودية البارزة، يبحث البحث في كيفية تأثير عوامل وطنية محددة - مثل السعودية، ورؤية 2030، ومعايير مكان العمل - على سلوك الموظفين وأداء الموارد البشرية. هذا التركيز الإقليمي يجعل الدراسة مثيرة للاهتمام للباحثين المهتمين بآثار أدبيات الموارد البشرية العالمية من خلال رؤى من الخليج العربي (Kravariti، 2022).

## 2. المساهمة في تطوير نظرية رأس المال البشري

يدعم هذا البحث تطوير وتطبيق نظرية رأس المال البشري من خلال التقييم التجريبي لكيفية تأثير الاستثمارات في العمال (مثل التدريب، والمكافآت، ومبادرات المشاركة) على الاحتفاظ بالموظفين. كما يربط ممارسات إدارة شؤون الموظفين بأهداف تنظيمية أوسع، مثل الاستقرار، والابتكار. من خلال دراسة هذه الروابط في بيئة الشركات السعودية، يقدم البحث أدلة على مدى صمود هذه النظرية في بيئة غير غربية. قد تسهم هذه النتائج في تحسين نماذج الموارد البشرية الحالية، وتقدم رؤيةً نظريةً حول كيفية مساهمة استثمارات القوى العاملة في تدفقات المواهب المستدامة، لا سيما في الدول النامية ذات أسواق العمل الديناميكية وتطلعات التنمية (Holden، 2017).

## 3. تعزيز أبحاث الموارد البشرية الواعية ثقافيًا

تجاهل العديد من الدراسات السابقة تأثير ثقافة الدولة والأعراف الاجتماعية على ممارسات الموارد البشرية. تدمج هذه الدراسة الوعي الثقافي في البحث الأكاديمي من خلال دراسة كيفية تأثير القيادة التقليدية، وديناميكيات النوع الاجتماعي، وقيم العمل في المملكة العربية السعودية على فعالية أساليب إدارة المواهب. إن فهم كيفية تأثير السياق الثقافي على توقعات الموظفين وولائهم واستبقائهم يمكن أن يساعد الخبراء على تصميم نظريات موارد بشرية أكثر شمولاً. يُضيف البحث إلى أدبيات الموارد البشرية متعددة الثقافات من خلال تقديم مثال على ضرورة

تكييف النماذج العالمية مع الظروف المحلية. وهذا يُساعد الباحثين الأكاديميين على تجنب فرضيات "مقاس واحد يناسب الجميع" عند دراسة سلوك الموظفين في سياقات وطنية متنوعة (Manekar، 2024).

#### 4. توفير بيانات تجريبية للاستخدام الأكاديمي

من أبرز إسهامات هذه الدراسة جمع وتحليل بيانات كمية موثوقة من شركات سعودية كبيرة. ويستخدم البحث استطلاعات رأي وأدوات إحصائية (مثل برنامج SPSS)، ودراسات حالة واقعية للوصول إلى نتائج قائمة على الأدلة. ويمكن للباحثين الآخرين الاستفادة من هذه النتائج في الدراسات المقارنة أو التحليلات التلوية. علاوة على ذلك، يُعزز التأكيد التجريبي لمفاهيم مثل المشاركة والتحفيز والمكافآت من أسس نظرية الموارد البشرية. وفي دول مثل الخليج، حيث عادةً ما يكون الوصول إلى بيانات الشركات محدودًا، قد تشكل مجموعة بيانات هذه الدراسة منصةً لبحوث مستقبلية ونقاشات سياساتية حول إدارة العمل (Habes، 2021).

#### 5. تشجيع التوجهات البحثية المستقبلية في استراتيجية المواهب

يمهد هذا البحث الطريق أمام استكشاف أكاديمي مستمر من خلال طرح قضايا رئيسية تتعلق بالتأثير طويل المدى لسياسات المواهب في الدول التي تشهد إصلاحات. ومن خلال تحديد الثغرات في الأساليب الحالية والتوصية بالتغييرات المستقبلية، تُرسي الدراسة إطارًا لمزيد من الاستكشاف في التخصصات ذات الصلة مثل تطوير القيادة، ورفاهية الموظفين، وأنظمة الموارد البشرية الرقمية، وإدارة التنوع. كما يُعزز هذا المشروع البحث متعدد التخصصات الذي يجمع بين علم الاجتماع وعلم النفس وعلوم الإدارة. وقد بُنيت الدراسات المستقبلية على هذه الدراسة من خلال دراسة ديناميكيات كل قطاع على حدة، وتأثير الذكاء الاصطناعي في استبقاء المواهب، و التفاوتات بين الأجيال في توقعات القوى العاملة داخل المملكة العربية السعودية ومنطقة الخليج العربي.

#### • الأهمية العملية:

##### 1. يُخفف تكاليف دوران الموظفين في المؤسسات الكبرى

يُعدّ دوران الموظفين مكلفًا من الناحيتين المالية والتشغيلية. فالتوظيف، والتأهيل، والتدريب،

وانخفاض الإنتاجية، كلها عوامل تساهم في تكبد الشركات نفقات كبيرة. يُحلل هذا البحث أساليب إدارة الأفراد الأكثر نجاحًا في خفض دوران الموظفين في البيئة السعودية. باستخدام الإجراءات المدعومة بالبيانات، يُمكن للشركات الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي وتقليل هذه النفقات. بالإضافة إلى ذلك، يُساعد ذلك على تجنب فقدان المعرفة المؤسسية ويضمن استمرارية تنفيذ المشاريع. إن خفض دوران الموظفين من خلال ممارسات موارد بشرية فعّالة لن يُعزز استقرار القوى العاملة فحسب، بل سيؤقر أيضًا للشركات ميزة تنافسية في توظيف أفضل الكفاءات في سوق عمل سعوديّ متطوّر باستمرار (Psico-smart Editorial Team، 2024).

## 2. يُقدّم إرشادات قائمة على الأدلة لمديري الموارد البشرية

يتخذ مديرو الموارد البشرية أحيانًا خيارات استراتيجية بناءً على اتجاهات أو افتراضات أو نماذج عالمية عامة قد لا تتوافق مع الظروف المحلية. تُقدّم هذه الدراسة رؤى خاصة بالسعودية حول ما يُجدي وما لا يُجدي عندما يتعلق الأمر بالاحتفاظ بالمواهب. يُزوّد هذا البحث خبراء الموارد البشرية باقتراحات مبنية على الأدلة حول إدارة الأداء، والتدريب، والمكافآت، والقيادة، وثقافة الشركات. ونتيجة لذلك، يُمكن للشركات تعديل استراتيجياتها المتعلقة بالموارد البشرية لتكون أكثر تركيزًا وفعالية. وستُشكل النتائج العملية لهذا البحث أداة لاتخاذ القرارات تُساعد المديرين على تخطيط إجراءات استباقية، بدلًا من ردود الفعل، لتعزيز ولاء الموظفين ورضاهم (Arokiasamy، 2024).

## 3. يدعم الأهداف الوطنية في إطار رؤية السعودية 2030

تُشدّد رؤية السعودية 2030 على بناء مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر مدعوم بمواهب سعودية كفؤة. ويُعدّ الاحتفاظ برأس المال البشري أمرًا أساسيًا لتحقيق هذه الأهداف. يدعم هذا البحث رؤية السعودية 2030 بشكل مباشر من خلال دراسة كيفية بناء الشركات لبيئات عمل يختارها المهنيون السعوديون للبقاء والازدهار. ومن خلال تعزيز الاحتفاظ بالمواهب، ستكون المؤسسات في وضع أفضل للمساهمة في الإنتاجية الوطنية، وتقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية، وتحفيز الابتكار. وقد تُعلم هذه النتائج صانعي السياسات، وإدارات الموارد البشرية، والمؤسسات التعليمية المهارات والآليات اللازمة لإنتاج قوة عاملة سعودية وفيّة وكفؤة وجاهزة للمستقبل (Alnajim، 2024).

#### 4. يُعزز إنتاجية وأداء المؤسسة

يُسهم الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة والكفاءة في تعزيز تماسك الفريق، وحل المشكلات بشكل أسرع، وتحسين خدمة العملاء. يوضح هذا التقرير الإجراءات العملية التي يُمكن للشركات اتخاذها لتعزيز مشاركة الموظفين ومنع المغادرة الطوعية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. كما تربط الدراسة إدارة الموارد البشرية بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل رضا العملاء، وإنجاز المشاريع، والنجاح المالي. عندما يشعر الموظفون بالتشجيع، يُحسّنون أدائهم ويكونون أكثر تفانيًا في تحقيق أهداف الشركة. باتباع الممارسات المقدمة في هذه الدراسة، يُمكن للشركات بناء ثقافات عالية الأداء، تتسم بالمرونة وقادرة على الحفاظ على النجاح طويل الأمد في القطاعات التنافسية (Moore، 2022).

#### 5. يُرشد ممارسات القيادة والتطوير التنظيمي

يُعتبر أسلوب القيادة وثقافة الشركة عاملين رئيسيين في استبقاء الموظفين. يكشف هذا البحث كيف يُمكن للقيادة الشاملة، والتواصل المفتوح، والتقدير، وتطوير الموظفين أن تؤثر إيجابًا على استبقاء المواهب في الشركات السعودية. ستساعد النصائح العملية المُستمدة من هذا البحث الرؤساء التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، وخبراء الموارد البشرية في بناء سلوكيات قيادية جيدة تعزز الثقة والولاء. بالإضافة إلى ذلك، يساعد هذا النظام الشركات على تحديد ما إذا كانت ثقافتها الحالية تفضّل الاحتفاظ بالموظفين أم تؤدي إلى دورانهم الوظيفي. ومن خلال مواءمة سلوك القيادة مع توقعات الموظفين، يُمكن للشركات بناء بيئة عمل تجذب أفضل الكفاءات وتحافظ عليها ، مما يُعزز الكفاءة الداخلية والسمعة الخارجية.

#### اهداف الدراسة:

##### • الهدف الرئيسي:

دراسة تأثير أساليب إدارة المواهب على استبقاء الموظفين في الشركات السعودية الكبرى.

##### • الأهداف الفرعية:

## 1. تحديد حلول إدارة المواهب الأكثر شيوعًا في المؤسسات السعودية الكبرى.

يركز هذا الهدف الفرعي على معرفة ممارسات إدارة المواهب المُستخدمة حاليًا في الشركات السعودية الكبرى في قطاعات مثل النفط، والبنوك، والاتصالات، والتصنيع. قد تشمل هذه التقنيات برامج تطوير الموظفين، وأنظمة إدارة الأداء، وحزم المكافآت، وأطر تخطيط التعاقب الوظيفي. من خلال تحديد الممارسات الأكثر شيوعًا، قد يوفر البحث أساسًا لتقنيات الموارد البشرية في هذا المجال. يتطلب هذا الغرض أيضًا تقسيم هذه التقنيات إلى مجموعات مثل التحفيز، والتطوير، و التركيز على الاحتفاظ بالموظفين. ستساعد البيانات في تقييم الأساليب الأكثر شيوعًا، وما إذا كان تواتر استخدامها يتوافق مع نتائج الاحتفاظ الحالية.

## 2. دراسة العلاقة بين فرص التدريب والتطوير والاحتفاظ بالموظفين.

يُعد تدريب وتطوير الموظفين جزءًا أساسيًا من إدارة المواهب، حيث يُمكن الموظفين من مسارات نمو تعزز رضاهم الوظيفي وولائهم. يُحلل هذا الهدف الفرعي ما إذا كان توافر وجودة برامج التدريب في المؤسسات السعودية يؤثران بشكل كبير على رغبة الموظفين في البقاء في شركاتهم الحالية. يستكشف هذا البحث كيفية إدراك العاملين لفرص التعلم، وما إذا كان وجود خطط واضحة للتقدم الوظيفي يؤثر على نوايا دوران العمالة. ويهدف إلى تحديد ما إذا كان الاستثمار في رأس المال البشري، مثل ورش العمل أو الشهادات أو التدريب القيادي، يؤدي إلى انخفاض معدلات الاستنزاف وزيادة تفاني الموظفين على المدى الطويل.

## 3. دراسة تأثير الأجور والمزايا على استبقاء الموظفين.

يُقيّم هذا الهدف الفرعي ما إذا كانت المكافآت المالية - كالرواتب والمكافآت والبدلات ومزايا الرعاية الصحية - تلعب دورًا حاسمًا في قرارات الموظفين بالبقاء في الشركة أو مغادرتها. ويحاول تقييم ما إذا كان العمال ينظرون إلى رواتبهم على أنها تنافسية وعادلة، وما إذا كان هذا الانطباع يؤثر على استبقائهم. كما يُحلل أهمية المزايا غير المالية، مثل الإجازات المدفوعة الأجر، ومبادرات الصحة والعافية، وترتيبات العمل المرنة. ومن خلال تقييم هذه الخصائص في بيئة الشركات السعودية، يسعى البحث إلى تحديد مدى تأثير الراتب على الولاء أو عدم الرضا بين العاملين في

مختلف الشركات.

#### 4. تحليل تأثير القيادة والمساعدة الإدارية في التأثير على استبقاء الموظفين.

تؤثر جودة القيادة بشكل كبير على معنويات الموظفين والتزامهم. يركز هذا الهدف الفرعي على كيفية مساهمة سلوك القيادة، وأسلوب التواصل، ودعم الإدارة في استبقاء المواهب. ويحلل ما إذا كان الموظفون يشعرون بأن مديريهم يصغي إليهم، ويدعمونهم، ويقدرهم. كما يحلل تأثير انفتاح القيادة، وإنصافها، وأساليب التقدير على ولاء الموظفين. ويهدف البحث إلى تقييم ما إذا كانت القيادة المتميزة، التي تركز على الأفراد، تتوافق مع انخفاض معدل دوران الموظفين. ويستكشف البحث كيف يؤثر التدريب القيادي وآليات تقييم الموظفين على التفاعل العام بين الإدارة والموظفين في بيئة الشركات السعودية الكبرى.

#### 5. للتحقق من فعالية أساليب إدارة الأداء في استبقاء الموظفين.

يستكشف هذا الهدف الفرعي ما إذا كانت إجراءات تقييم الأداء الحالية في الشركات السعودية تشجع الموظفين أم تثبطهم. وسيبحث فيما إذا كان الموظفون يرون هذه الإجراءات عادلة وشفافة ومفيدة في تحقيق أهدافهم المهنية. قد تؤدي مراجعات الأداء التي تدار بشكل سيئ إلى عدم الرضا واستنزاف الموارد البشرية، بينما يمكن أن تحفز الإجراءات الجيدة النمو والمشاركة. وسيقيم البحث كيف تؤثر سياسات تقييم الأداء، والترقيات، وسياسات التقدير على خيارات الموظفين للبقاء. سيحلل البحث أيضاً ما إذا كان العمال يشعرون بأن هذه العمليات مرتبطة بنتائج حقيقية، مثل المكافآت أو التقدم الوظيفي، مما يؤثر بدوره على نظرهم للعدالة والدافعية.

#### 6. دراسة تأثير ثقافة الشركة ومشاركة الموظفين في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين.

يهدف هذا البحث الفرعي إلى استكشاف كيفية تأثير المناخ الداخلي للشركة على شعور الموظفين بالانتماء والولاء. ويدرس كيف تؤثر جوانب مثل مكان العمل، وانفتاح التواصل، وتعاون الفريق، و الشمول الثقافي على المشاركة. غالباً ما تولد ثقافة الشركة السليمة الثقة والولاء، بينما قد تؤدي الثقافة السلبية أو غير المرنة إلى نفور الموظفين. سيقيم البحث ما إذا كان العمال يشعرون بالا رتباط العاطفي بهدف الشركة، وما إذا كان هذا الارتباط العاطفي يترجم إلى مدة خدمة أطول. كما سيبحث في مشاركة الموظفين في صنع القرار، وما إذا كانت هذه المشاركة تؤدي إلى رضا أفضل

وتقليل معدل الاستنزاف.

### تساؤلات الدراسة:

#### • السؤال الرئيسي:

ما تأثير ممارسات إدارة المواهب على استبقاء الموظفين في الشركات السعودية الكبرى؟

#### • الأسئلة الفرعية:

1. ما هي ممارسات إدارة المواهب الأكثر استخدامًا في الشركات السعودية الكبرى؟
2. كيف تؤثر فرص التدريب والتطوير على خيارات الموظفين للبقاء في مؤسساتهم؟
3. إلى أي مدى تؤثر الأجور والمزايا على استبقاء الموظفين؟
4. ما دور القيادة والإدارة في تعزيز ولاء الموظفين وخفض معدل دوران العمل؟
5. ما مدى نجاح أنظمة إدارة الأداء في إلهام الأفراد للبقاء في مناصبهم الحالية؟
6. كيف يمكن للثقافة التنظيمية وتفاعل الموظفين أن يساعد في تعزيز استبقاء المواهب في قطاع الأعمال السعودي؟

### فرضيات الدراسة:

#### • الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين في الشركات السعودية الكبرى.

#### • الفروض الفرعية:

❖ هناك علاقة إيجابية كبيرة بين برامج التدريب والتطوير والاحتفاظ بالموظفين في

## الشركات السعودية الكبرى

برامج التدريب والتطوير حيوية في تعزيز مهارات الموظفين وثقتهم بأنفسهم ونجاحهم المهني. ف الموظفون الذين يرون أن أصحاب العمل يستثمرون في تقدمهم الشخصي والمهني هم أكثر عرضة للشعور بالتقدير والتفاني تجاه الشركة. تشير هذه الفرضية إلى أن برامج التعلم المنظمة، وتطوير القيادة، والشهادات، والتخطيط المهني تؤثر بشكل كبير على خيارات الموظفين للبقاء. ومن خلال وضع مسارات تطوير واضحة، يمكن للشركات تعزيز الولاء ومنع الدوران الطوعي للموظفين. ستدرس هذه الفرضية ما إذا كانت المؤسسات السعودية التي تركز على جهود التطوير تتمتع بمعدلات احتفاظ أعلى مقارنةً بتلك التي تقدم برامج تدريبية محدودة أو غير منتظمة.

### ❖ للأجور والمزايا التنافسية تأثير إيجابي كبير على استبقاء الموظفين في الشركات السعودية الكبرى

تعد الحوافز والمزايا المالية من بين أكبر محفزات استبقاء الموظفين، لا سيما في أسواق العمل التنافسية. تجادل هذه الفرضية بأن الموظفين يميلون أكثر للبقاء في الشركات عندما يعتقدون أنهم يحصلون على مكافآت مناسبة وتنافسية. ستحلل هذه الفرضية كيفية ارتباط الرواتب و المكافآت والتأمين الصحي وبدلات السكن والحوافز غير النقدية، مثل ساعات العمل المرنة ومبادرات العافية، باستبقاء الموظفين. في سياق المملكة العربية السعودية، حيث يوفر الإصلاح الاقتصادي فرص عمل أكثر، ستدرس هذه الفرضية ما إذا كانت المؤسسات ذات هياكل الأجور الأقوى أفضل في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي والخبرة على المدى الطويل.

### ❖ ترتبط القيادة الداعمة والكفاءة ارتباطًا وثيقًا بتعزيز استبقاء الموظفين

يؤثر سلوك القيادة بشكل كبير على معنويات الموظفين وثقتهم ومشاركتهم. تزعم هذه الفرضية أن احتمالية بقاء الموظفين في الشركات تزداد عندما يُظهر المديرون والمشرفون تواصلًا جيدًا، وإنصافًا، وشفافية، وتقديرًا. تسهم القيادة التي تشجع نمو الموظفين وتحافظ على نقاش مفتوح في بناء بيئة عمل صحية. في الشركات السعودية، قد تؤثر الأنماط الهرمية التقليدية على كيفية النظر إلى القيادة، مما يجعل من الضروري دراسة أنماط القيادة التي تتوافق مع استبقاء الموظفين. ستبحث هذه الفرضية فيما إذا كان الموظفون الذين يشعرون بدعم وتقدير رؤسائهم يُظهرون ولاءً أقوى ورغبة أقل في ترك وظائفهم الحالية.

## ❖ ترتبط أنظمة إدارة الأداء الشفافة والعادلة ارتباطًا وثيقًا بتحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين

تحلل هذه الفرضية تأثير إجراءات تقييم الأداء في التأثير على ولاء الموظفين. عندما تكون أنظمة تقييم الأداء واضحة ومتسقة ومرتبطة بنتائج حقيقية، مثل الترقيات أو الحوافز، يكون الموظفون أكثر ميلًا للشعور بالتحفيز والرضا. ومع ذلك، عندما تُعتبر هذه الأساليب متحيزة أو مُربكة أو عقابية، فقد تؤدي إلى التعاسة واستنزاف الموظفين. ستستكشف هذه الفرضية ما إذا كانت ممارسات إدارة الأداء العادلة - مثل تقديم الملاحظات في الوقت المناسب، وأهداف SMART، وتقدير الموظفين - مرتبطة بتحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين في الشركات السعودية. و الغرض من ذلك هو تحليل كيفية تأثير أنظمة التقييم على ثقة الموظفين والتزامهم التنظيمي طويل الأمد.

## ❖ تعزز ثقافة العمل القوية والجيدة ولاء الموظفين بشكل كبير وتقلل من معدل دوران العمل

الثقافة التنظيمية هي المعتقدات والمواقف والمعايير الشائعة التي تؤثر على تجارب الموظفين. تزعم هذه الفرضية أن الشركات ذات الثقافات الشاملة والمهذبة والموجهة نحو العمل الجماعي تتمتع بمعدلات احتفاظ أعلى بالموظفين. كما أن بيئة العمل التي تشجع على التعاون والانفتاح و التنوع والاحترام المتبادل تعزز سعادة الموظفين. في البيئة السعودية، حيث تلعب القيم والتقاليد الثقافية دورًا رئيسيًا، يُعد إدراك التوافق بين ثقافة العمل وتوقعات الموظفين أمرًا بالغ الأهمية. تحلل هذه الفرضية ما إذا كان الموظفون الذين يتماشون مع ثقافة مؤسستهم - من حيث الهدف و الممارسات اليومية - أكثر عرضة للبقاء والازدهار داخل الشركة بمرور الوقت.

## ❖ تسهم المستويات العالية من مشاركة الموظفين بشكل كبير في استبقاء المواهب في الشركات السعودية

يُشير مشاركة الموظفين إلى الالتزام العاطفي والنفسي الذي يُبديه الشخص تجاه عمله وتوظيفه. غالبًا ما يكون الموظفون المنخرطون أكثر إنتاجية ورضا وولاءً. تنص هذه النظرية على أنه عندما يُشارك الموظفون بفعالية في صنع القرار، ويُقدرون لمساهماتهم، ويتماشون مع أهداف الشركة، فإنهم يكونون أكثر عرضة للبقاء في الشركة. ستبحث الدراسة في تأثير جهود المشاركة، مثل الـ

اجتماعات العامة، وأنظمة الاقتراحات، وبرامج التقدير، وتمارين بناء الفريق. كما ستدرس العلاقة بين معدلات المشاركة ومعدلات الاستنزاف، لا سيما في سياقات الضغط العالي أو النمو السريع السائدة في الشركات السعودية.

### الدراسات السابقة:

إدارة المواهب نهجٌ تجاريّ بالغ الأهمية تتبناه الشركات للاحتفاظ بالموظفين المتميزين وتحسين الأداء التنظيمي العام. وتشمل هذه الإدارة إجراءات اختيار الموظفين المناسبين، وتطويرهم لمناصب قيادية مستقبلية، ومراقبة أدائهم، واتخاذ إجراءات وقائية لضمان استبقائهم. يرتبط نجاح أي مؤسسة ارتباطًا وثيقًا بأداء موظفيها. فعندما يُظهر الأفراد قدراتٍ مميزة يصعب على المنافسين تقليدها، تتمتع الشركة بميزة تنافسية مميزة. ونتيجةً لذلك، تركز الشركات على وضع أنظمة واستراتيجيات فعّالة لإدارة مواردها البشرية. ويُعدّ الاحتفاظ بالموظفين الأساسيين أولوية قصوى، لأن رحيلهم عادةً ما يؤدي إلى خسارة كبيرة في المعرفة المؤسسية. يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير إدارة المواهب على أداء شركات تكنولوجيا معلومات مختارة في منطقة شمال كاليفورنيا. وتظهر البيانات أن إدارة المواهب لها تأثيرٌ طفيفٌ على الأداء، ولكن عند تطبيقها بشكل صحيح، يُمكن أن تسهم بشكل كبير في تطوير المؤسسة وربحياتها. وتعكس الموارد البشرية المهارات والخبرات والقدرات المُجمّعة لموظفي المؤسسة، مما يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية و الأداء. وقد أصبحت إدارة المواهب أمرًا حيويًا في تسخير رأس المال البشري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يغطي هذا البرنامج استقطاب وتطوير وتقييم الموظفين والاحتفاظ بهم، بما يضمن تعيين الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب. في ظلّ مناخنا التنافسي الحالي، تُعد إدارة شؤون الموظفين جانبًا حيويًا للتطوير طويل الأمد ونجاح المؤسسة. إن مواءمة استراتيجيات شؤون الموظفين مع أهداف الشركة تُشجع على المرونة والإبداع والأداء العالي. يُعزز الموظفون الملتزمون وذوو الأداء العالي توليد القيمة لأصحاب المصلحة، ويُساهمون بشكل كبير في الميزة التنافسية. تشمل إدارة شؤون الموظفين الفعّالة دورة حياة الموظف الكاملة: التوظيف والتدريب ومراجعة الأداء وتخطيط التعاقب الوظيفي. يتطلب الأمر استراتيجية مدروسة قائمة على البيانات لتحديد نقص المواهب، ومواءمة التطوير مع أهداف الشركة، وخفض

النفقات. يُساعد التوظيف القائم على الكفاءة والتطوير المُركز على جذب أفضل الكفاءات والا احتفاظ بها من خلال ثقافة داعمة ومُوجّهة نحو النمو (Reddy، 2025).

يهدف الباحث (Rahdarpour، 2025) إلى تحليل إدارة المواهب: استراتيجيات لجذب جيل Z و الاحتفاظ به. وبالنظر إلى أن هدف هذا البحث هو اكتشاف وإعطاء الأولوية للحلول لجذب جيل Z والاحتفاظ به باستخدام منهجيات بحوث العمليات، فقد تم تصنيف الدراسة على أنها بحث تطبيقي من حيث الغرض. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة وصفية وغير تجريبية فيما يتعلق بتقنيات جمع البيانات. ونظرًا لأن الدراسة استخدمت منهجيات بحوث العمليات، فقد تألف مجتمع البحث من محترفين وكبار المتخصصين في الموضوع ذي الصلة. ولجمع البيانات، تم استخدام آراء 10 خبراء لديهم خبرة عمل واسعة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية في المؤسسات القائمة على المعرفة. وتم تطبيق استراتيجية العينة الهادفة المقترنة بمنهجية كرة الثلج لتحديد هؤلاء الأشخاص. وقد تم تصنيف تقنيات جمع المعلومات في هذه الدراسة إلى فئتين: التحقيقات المكتبية والميدانية. وفي هذا البحث، أجريت مقابلات لتحديد المكونات، حيث تم سؤال الخبراء عن تكتيكات توظيف جيل Z والاحتفاظ به، مما أدى إلى تحديد جوانب مهمة. بعد ذلك، تم البحث في تحديد أولويات هذه العناصر باستخدام نموذج تحليل الأداء الوظيفي الضبابي (AFP). وأظهرت النتائج أن معيار استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي احتل المرتبة الأولى من حيث الأولوية، تلاه معايير التوازن بين العمل والحياة، وبناء صورة إيجابية عن صاحب العمل، وفرص التعلم والتطوير، والدعم التنظيمي المُدرّك، والتي جاءت في المراتب من الثاني إلى الخامس على التوالي.

أدى التنافس المتزايد على العمال الأكفاء في قطاع تكنولوجيا المعلومات إلى تفاقم الطلب على أساليب فعالة لبناء هوية صاحب العمل. يستكشف هذا الباحث (Rajitha، 2025) أهمية بناء هوية صاحب العمل في توظيف أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم في قطاع تكنولوجيا المعلومات، مع التركيز بشكل أساسي على 15 مؤسسة تكنولوجيا معلومات تقع في حيدر أباد، الهند. الهدف الرئيسي هو استكشاف كيفية تأثير بناء هوية الشركة على اختيارات الباحثين عن عمل ونوايا الاحتفاظ بالموظفين الحاليين. تم اعتماد استراتيجية بحث مختلطة الأساليب. تم الحصول على بيانات كمية من عينة من 300 عامل في تكنولوجيا المعلومات باستخدام استبيان منظم عبر الإنترنت، بينما تم الحصول على رؤى نوعية من مقابلات شبه منظمة مع مديري الموارد البشرية

واستقطاب المواهب من الشركات المشاركة. تم استخدام عينة عشوائية طبقية للمشاركين من الموظفين لضمان تمثيل متنوع عبر وظائف العمل ومستويات الخبرة، بينما تم استخدام أخذ العينات الهادفة لمحترفي الموارد البشرية. يتضمن تحليل البيانات إحصاءات وصفية، وارتباطات، وتحليلات انحدار متعددة باستخدام برنامج SPSS لاكتشاف الارتباطات بين مكونات العلامة التجارية لصاحب العمل (مثل سمعة الشركة، وإمكانيات التطوير المهني، وثقافة العمل) ونتائج المواهب المهمة (الجذب والاحتفاظ). تم فحص البيانات النوعية باستخدام ترميز الموضوع لتحديد آراء المنظمة حول استراتيجيات ومشاكل العلامة التجارية. تظهر البيانات أن العلامة التجارية للشركة لها تأثير مفيد كبير على كل من اكتساب المواهب والاحتفاظ بها. على وجه التحديد، برزت آراء الثقافة التنظيمية، وإمكانيات التقدم المهني، وسمعة الشركة كمؤشرات رئيسية للرغبة في العمل وولاء الموظفين. كشفت النتائج النوعية أن المنظمات التي تشارك في التواصل الواضح، وتقدير الموظفين، وثقافة مكان العمل الشاملة حققت نتائج احتفاظ أعلى. يشير التقرير إلى أن استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل المفصلة جيداً والمطبقة بانتظام هي فائدة استراتيجية لمنظمات تكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى تأمين قوة عاملة تنافسية و الحفاظ عليها. يقترح أن تربط المنظمات أنشطة العلامة التجارية الداخلية بمقترحات القيمة لصاحب العمل الخارجي لتعزيز مكانتها في سوق المواهب.

في عالم الشركات الذي يشهد تنافساً متزايداً، تعدّ استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب جانباً حيوياً لضمان استدامة المؤسسة وقدرتها التنافسية. تواجه الشركات عقبات هائلة في الحفاظ على الكفاءات المتميزة نظراً لتزايد تنقل العمالة، وتغير التوقعات المهنية، والتنافس الشديد بين القطاعات. يهدف هذا الباحث (Haris، 2025) إلى استكشاف ديناميكيات أساليب الاحتفاظ بالمواهب من خلال تحليل معمق للأدبيات. باستخدام دراسات الأدبيات ومنهجيات البحث المكتبي، تبحث هذه الدراسة في العديد من الأساليب التي تستخدمها الشركات للحفاظ على موظفين أكفاء. تكشف النتائج أن الاحتفاظ بالمواهب لا يعتمد فقط على الأجر النقدي، بل يعتمد أيضاً على جوانب أخرى مثل التطوير المهني، وثقافة الشركة، والقيادة الفعالة، والتوازن بين العمل والحياة. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام الحلول القائمة على التكنولوجيا، مثل التحليلات التنبؤية وأنظمة إدارة الموظفين، بشكل متزايد لتوقع المخاطر المحتملة لفقدان الموظفين. يوضح التقرير أيضاً كيف يمكن للتخصيص في إدارة الموظفين أن يعزز مشاركة الموظفين والتزامهم تجاه الشركة.

تظهر نتائج هذا البحث أن الشركات بحاجة إلى بناء استراتيجيات احتفاظ أكثر مرونة وقابلية للتكيف مع تغيرات ديناميكيات سوق العمل. قد تكون الاستراتيجية الشاملة والقائمة على البيانات حلاً ناجحاً للحفاظ على الكفاءات المتميزة. تقدم هذه الدراسة رؤى للأكاديميين والممارسين في تحديد الاتجاهات والمشاكل في الاحتفاظ بالمواهب في الفترة الحالية للشركات.

يهدف هذا الباحث (Ranganath، 2025) إلى تحليل ممارسات إدارة المواهب في قطاع تكنولوجيا المعلومات. تعد إدارة المواهب أمراً بالغ الأهمية عند وضع استراتيجيات الشركات، فهي تساعد في مراقبة أصولها الثمينة - موظفيها. إدارة المواهب هي عملية استقطاب وتطوير وتحفيز والحفاظ على الموظفين بهدف تحسين مواهبهم وأدائهم. بمساعدة المهارات، يمكن للشركات تحقيق أهدافها، مما يمكن الموظف بشكل غير مباشر من تحقيق هدفه. تعرف استراتيجية المواهب بأنها النهج الشامل والاستراتيجي الذي تتبعه الشركة للعثور على الموظفين واستقطابهم ودمجهم وإشراكهم والاحتفاظ بهم. يسعى البحث إلى دراسة فعالية استراتيجيات المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات. الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الخطوات، الممارسات، الاستراتيجيات، وقطاعات تكنولوجيا المعلومات.

في عالم الشركات اليوم بسبب زيادة التعقيد والأهداف التنافسية ، تحتاج الشركات إلى إنشاء وتنفيذ ومراقبة أداء العمال عبر تقنية منهجية تسمى إدارة الأداء. إنه يخدم وظيفة كبيرة في إلهام الأفراد والحفاظ عليها. إدارة الأداء هي إجراء مخطط له مفيد لتحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية. يعتمد الأداء الفعال للشركة على كيفية الحصول على الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. من أجل الحصول على ميزة تنافسية ، فإن استراتيجيات الإدارة الرئيسية للتنظيم هي الاستثمار في تطوير رأس المال الفكري البشري ، وتحفيز ورفع الأداء عبر تطبيقات الموارد البشرية المختلفة. وبالتالي ، يُنظر إلى إدارة الأداء على أنها تطبيق للموارد البشرية الحيوية التي تؤثر على الأداء الفردي والتنظيمي. تركز الدراسة الحالية على كيفية عمل إدارة الأداء كأداة لإدارة المواهب. يتم إجراء الدراسة من خلال تقديم استبيان منظم إلى 300 من موظفي تكنولوجيا المعلومات الذين يعملون في مختلف أعمال تكنولوجيا المعلومات. أشارت نتائج الأبحاث إلى أن إدارة الأداء تلعب دوراً رئيسياً في تخطيط الأداء ، وتحفيز ، وتطوير المواهب والحفاظ عليها في المنظمة (Babu، 2025).

كان الغرض من دراسة الباحث (Alhaider M.، 2025) إلى اكتشاف المتغيرات التي تؤثر على توظيف واختيار المواهب في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ومقارنة ممارسات الشركات المحلية والشركات متعددة الجنسيات. التصميم/المنهجية/النهج تم الحصول على البيانات النوعية من خلال المقابلات شبه المنظمة والأدلة الأرشيفية من ثلاث شركات متعددة الجنسيات وثلاث شركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. تمت معالجة البيانات باستخدام التحليل الموضوعي. النتائج من خلال دمج المنطق المؤسسي مع نظرية القدرات الديناميكية، يخلق هذا البحث نموذجًا فريدًا يصف كيفية إدارة الشركات لبيئة متعطشة للمواهب. وعلى عكس النماذج السابقة التي تؤكد على توظيف الموظفين "الجاهزين للانطلاق"، تشير بياناتنا إلى أن المنظمات تسعى بشكل متزايد إلى الأشخاص ذوي الإمكانيات، وموازنة المتطلبات المؤسسية والأهداف التجارية. يجب على الشركات متعددة الجنسيات والشركات متعددة الجنسيات على حد سواء إظهار المرونة الاستراتيجية - إدراك التغييرات البيئية، واغتنام الإمكانات الناشئة، وإعادة تشكيل معايير الاختيار - إما عن طريق دمج المنطق الحالي أو اعتماد منطق جديد. التداعيات العملية: على الرغم من أن الشركات متعددة الجنسيات تجري عمليات استقطاب واختيار المواهب بشكل مؤسسي منذ فترة أطول من الشركات متعددة الجنسيات، وأن إجراءاتها أكثر تعقيدًا، إلا أن كلا النوعين التنظيميين يتمتعان بمساحة لتطوير ممارساتهما في سياق المنطق المؤسسي السائد في المملكة العربية السعودية. الأصالة/القيمة: يوسع هذا البحث نطاق المعرفة المتعلقة بتوظيف واختيار المواهب في الشرق الأوسط من خلال توضيح تجريبي لكيفية تأثير المنطق المؤسسي على ممارسات الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. كما يتبنى نهج القدرات الديناميكية لشرح الفروق بين الشركات متعددة الجنسيات والشركات متعددة الجنسيات، موضحًا كيف تعدّل الشركات أساليب إدارة المواهب استراتيجيًا لتتلاءم مع قيود سوق العمل.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

يعتمد هذا البحث على أفكار تصف كيفية إدارة الشركات لموظفيها وإلهامهم والاحتفاظ بهم من خلال إدارة المواهب الاستراتيجية. تشمل الأسس النظرية الرئيسية نظرية رأس المال البشري،

ونظرية هيرزبرغ ثنائية العوامل، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الدعم التنظيمي، وهرم ماسلو للاحتياجات، والنظرة القائمة على الموارد (RBV) للمنظمة. تقدم كل نظرية منظوراً متميزاً لفهم كيفية تأثير عناصر مثل التدريب والراتب والثقافة والقيادة على الاحتفاظ بالموظفين. تساعد هذه الأطر في تحديد المحددات النفسية والتنظيمية والاقتصادية لسلوك الموظف، مما يتيح فهماً شاملاً لكيفية استدامة تقنيات إدارة المواهب لالتزام الموظفين طويل الأمد في بيئة الشركات السعودية.

### ❖ نظرية رأس المال البشري:

تؤكد نظرية رأس المال البشري أن الموظفين أصول قيّمة، تساهم معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم بشكل كبير في نجاح الشركة. الاستثمار في التدريب والتطوير يزيد من قدرات الموظفين، مما يعزز بدوره الإنتاجية والاحتفاظ بالموظفين. تدعم هذه النظرية فرضية مفادها أن الشركات عندما تنظر إلى الموظفين كاستثمارات طويلة الأجل - من خلال توفير التعليم وفرص النمو والتطوير المهني - فإنها تميل أكثر إلى تشجيع الولاء ومنع دوران العمالة. في سياق المملكة العربية السعودية، حيث يتطلب التنوع الاقتصادي في ظل رؤية 2030 قوة عاملة مؤهلة تأهيلاً عالياً، تؤكد هذه النظرية على ضرورة تطوير المواهب كاستراتيجية استراتيجية للحفاظ على المساواة بين الموظفين المحليين والوافدين (Ross، 2024).

### ❖ نظرية هيرزبرغ ثنائية العوامل:

تفرق نظرية هيرزبرغ ثنائية العوامل بين القضايا الصحية والدوافع التي تؤثر على سعادة الموظفين. فالعوامل الصحية - مثل التعويضات والاستقرار الوظيفي وظروف العمل - تمنع التماس، بينما تشجع الدوافع - مثل التقدير والنجاح والنمو - على زيادة المشاركة والاحتفاظ بالموظفين. ويعني هذا المفهوم أن مجرد تقديم رواتب عالية لا يكفي؛ بل يجب أن يشعر الموظفون أيضاً بالرضا من خلال الحوافز الذاتية. ويساعد تطبيق هذا المفهوم على الشركات السعودية على فهم سبب استمرار بعض الموظفين في ترك العمل رغم حزم الأجور المجزية. تحت هذه النظرية الشركات على تبني نهج أكثر شمولية للاحتفاظ بالموظفين، يلبي احتياجاتهم الداخلية والخارجية على حد سواء، بما في ذلك النمو الوظيفي، وجودة القيادة، وثقافة مكان العمل (Kurt، 2021).

### ❖ نظرية التبادل الاجتماعي:

تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي على التفاعل المتبادل بين الموظفين وشركاتهم. وتجادل بأنه عندما يحظى الموظفون بالعدالة والدعم والتقدير من أصحاب العمل، فإنهم يشعرون بالحافز للرد بالمثل من خلال الولاء والتفاني وانخفاض معدل دوران الموظفين. وفي بيئة العمل السعودية، يُعدّ هذا الأمر بالغ الأهمية، خاصة في ظلّ الرغبة المتزايدة في بيئات عمل شاملة وجذابة. تساعد هذه الفكرة في تفسير كيفية تطوير العلاقات العاطفية والنفسية بين الشركات والموظفين والحفاظ عليها من خلال استراتيجيات إدارة المواهب. فإذا شعر الموظفون بعدم القيمة أو عدم الدعم، فإنهم أكثر عرضة للمغادرة. لذلك، يُعدّ الحفاظ على علاقة تبادلية ممتعة أمرًا بالغ الأهمية لنجاح أساليب الاحتفاظ بالموظفين (Alnajim A., 2021).

### ❖ نظرية الدعم التنظيمي:

تقول نظرية الدعم التنظيمي إن الموظفين يكتسبون آراءً حول مدى تقدير شركتهم لمساهماتهم واهتمامها برافاهيتهم. تعزز المستويات العالية من الدعم التنظيمي المدرك (POS) الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الاحتفاظ بالموظفين. تدعم هذه الفرضية فرضية مفادها أنه عندما تقدم المؤسسات التدريب والتقييمات العادلة، وتتيح الوصول إلى القيادة، وتقدم مبادرات لتعزيز الصحة النفسية، يشعر الموظفون بالتقدير ويقل ميلهم للبحث عن فرص خارجية. في البيئة السعودية، حيث يُغير التوطين الكبير للقوى العاملة التفاعلات بين صاحب العمل و الموظف، يُصبح بناء دعم تنظيمي قوي أمرًا حيويًا. وبالتالي، تقدم هذه النظرية منظورًا جيدًا لتحليل الجذور النفسية لولاء الموظفين وانخراطهم (Eisenberger, 2020).

### ❖ هرم ماسلو للاحتياجات:

يصف هرم ماسلو للاحتياجات التحفيز من خلال نموذج من خمس طبقات: المتطلبات الفسيولوجية، ومتطلبات السلامة، والمتطلبات الاجتماعية، ومتطلبات التقدير، ومتطلبات تحقيق الذات. يجب تلبية احتياجات الموظفين الأساسية قبل الارتقاء إلى مستويات أعلى من الالتزام والولاء. يُمكن استخدام هذه الفكرة في إدارة الأفراد من خلال مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع مستويات مختلفة من الاحتياجات - على سبيل المثال، ضمان استقرار العمل (السلامة)، وتكوين فرق قوية (الجوانب الاجتماعية)، وتقدير النجاحات (التقدير)، وتسهيل التقدم الوظيفي

(الجوانب الاجتماعية). في المؤسسات السعودية، يُساعد فهم هذه المستويات التحفيزية على بناء سياسات موارد بشرية تتوافق مع توقعات الموظفين المختلفة. وقد يؤدي اتباع نهج متوازن يشمل جميع المستويات إلى زيادة رضا الموظفين واستبقائهم.

#### ❖ منظور الشركة القائم على الموارد (RBV):

يعتبر هذا المنظور الموهبة البشرية مورداً استراتيجياً يمنح الشركات ميزة تنافسية إذا كانت قيّمة، وفريدة، وفريدة، وغير قابلة للاستبدال. يؤكد هذا النهج على أهمية استقطاب الكفاءات المتميزة وتطويرها والاحتفاظ بها لدعم الأداء التنظيمي على المدى الطويل. ويطرح إدارة المواهب ليس كوظيفة داعمة، بل كمحرك رئيسي لتوليد القيمة. في المملكة العربية السعودية، حيث تواجه الشركات منافسة متزايدة على الكفاءات الماهرة، يُعدّ الحفاظ على الكفاءات عالية الأداء أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على الابتكار والتطوير. ويدافع هذا المنظور عن الاستثمار الاستراتيجي في الكفاءات كأسلوب للتميز والمرونة التنظيمية على المدى الطويل.

#### المنهجية وأساليب البحث:

##### ❖ تصميم البحث

تعتمد هذه الدراسة على منهج بحثي كمي وصفي ارتباطي. يتيح المنهج الكمي تقييم العلاقة بين مختلف أساليب إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين باستخدام البيانات الرقمية. يساعد الجزء الوصفي في تحديد الوضع الحالي لممارسات الموارد البشرية في المؤسسات السعودية الكبرى، بينما يدرس الجزء الارتباطي قوة واتجاه الروابط بين عوامل مثل التدريب، والأجور، والقيادة، و الثقافة، والاحتفاظ بالموظفين. تُعد هذه المنهجية ممتازة لكشف الاتجاهات، والروابط، والرؤى التي يمكن تعميمها على الشركات المماثلة العاملة في بيئة الأعمال الديناميكية في المملكة العربية السعودية.

#### ❖ مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين ومديري الموارد البشرية العاملين في شركات سعودية كبرى في قطاعات متعددة، مثل النفط والغاز (مثل أرامكو)، والكيمائيات (مثل سابك)، والاتصالات

(مثل شركة الاتصالات السعودية)، والتمويل (مثل مصرف الراجحي)، والخدمات اللوجستية. سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف القطاعات والمستويات الهرمية (مثل: المبتدئون، والإدارة الوسطى، وموظفو الموارد البشرية). يهدف البحث إلى جمع إجابات من 200 مشارك على الأقل لإنشاء عينة إحصائية صحيحة، وضمان تحليل هادف وتعميم النتائج في بيئة الأعمال السعودية.

### ❖ أدوات جمع البيانات

ستكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات استبيانًا منظمًا يتكون من أسئلة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط (من "أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة"). سيتم تقسيم الاستبيان إلى أجزاء تتعلق بمتغيرات البحث التالية:

✓ تطوير المواهب

✓ التعويضات والمزايا

✓ القيادة والدعم الإداري

✓ أنظمة إدارة الأداء

✓ ثقافة المنظمة ومشاركة الموظفين

✓ النوايا العامة للاحتفاظ بالموظفين

سيتم إجراء الاستبيان باستخدام نماذج جوجل أو SurveyMonkey، وسيتم نشره عبر الإنترنت من خلال أقسام الموارد البشرية في الشركة والشبكات المهنية (مثل LinkedIn). قبل التوزيع، سيتم إجراء اختبار تجريبي لتقييم، وضوح الأداة، وموثوقيتها، وصلاحياتها.

### ❖ أساليب تحليل البيانات

ستُفحص البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وستُطبق الأساليب الإحصائية التالية:

✓ الإحصاء الوصفي: لتلخيص البيانات الديموغرافية والأنماط العامة.

✓ تحليل الموثوقية: سيستخدم معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

✓ تحليل الارتباط: سيشير معامل ارتباط بيرسون إلى درجة واتجاه الارتباطات بين المتغيرات.

✓ تحليل الانحدار: لتحليل القدرة التنبؤية للعوامل المستقلة (استراتيجيات الموهب) على المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين).

سيتم فحص الدلالة الإحصائية عند مستوى ثقة ٠.٠٥ للتحقق من صحة الفرضيات.

#### ❖ الاعتبارات الأخلاقية

سيتم الالتزام بمعايير البحث الأخلاقية بدقة طوال فترة البحث. وسيتم إبلاغ المشاركين بهدف البحث وحريتهم في الانسحاب في أي وقت دون أي عقوبة. ستكون جميع الردود مجهولة المصدر وسرية، ولن يتم جمع أي معلومات شخصية تُعرّف بالهوية. ستستخدم البيانات لأغراض أكاديمية بحثية، وستُحفظ بأمان. سيطلب من المشاركين إبداء موافقتهم المُستنيرة قبل إكمال الاستبيان. وسيتم الحصول على الموافقة الأخلاقية من المؤسسة الأكاديمية المرتبطة قبل جمع البيانات.

#### ❖ قيود المنهجية

على الرغم من أن الأسلوب الكمي يُوفر تقييمًا موضوعيًا، إلا أنه قد لا يعكس تمامًا الجوانب الشخصية والثقافية الأعمق التي تؤثر على استبقاء المشاركين. قد يؤدي استخدام الاستبيانات المُبلغ عنها ذاتيًا إلى تحيز في الاستجابة. بالإضافة إلى ذلك، يقتصر الاستبيان على الشركات الكبرى، مما قد لا يغطي الشركات الصغيرة أو الشركات الناشئة. على الرغم من هذه القيود، يُمكن النهج المُختار من فحص ناجح للأنماط والارتباطات واسعة النطاق ذات الأهمية الإحصائية ضمن نطاق الدراسة.

#### أدوات الدراسة:

لضمان موثوقية ودقة جمع البيانات وتحليلها، ستستخدم الدراسة مجموعة من الأدوات المعتمدة

علميًا. صُممت هذه الأدوات لقياس انطباعات الموظفين حول استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها على استبقاء الموظفين في الشركات السعودية الكبرى. تلعب كل أداة دورًا محددًا في جمع البيانات والتحقق من صحتها وتفسيرها، مما يسمح للباحث بالتوصل إلى استنتاجات ذات مغزى. تشمل الأدوات استبيانًا منظمًا، وأداة اختبار تجريبي، وبرنامج SPSS للتحليل الإحصائي، ومقاييس الصلاحية والموثوقية، وبرنامج Microsoft Excel للتنظيم الأولي للبيانات. سيتم شرح كل منها بالتفصيل أدناه.

### ❖ الاستبيان (أداة جمع البيانات الأولية)

الأسلوب الرئيسي لجمع البيانات الأولية في هذا البحث هو استبيان موحد، يُوزع على العاملين في مختلف أقسام الشركات السعودية الكبرى. يتكون الاستبيان من أسئلة مغلقة، ويستخدم مقياس ليكرت خماسي النقاط (من "أعارض بشدة" إلى "أوافق بشدة") لقياس آراء المشاركين وتصوراتهم ورضاهم. يُقسّم الاستبيان إلى أجزاء مختلفة لتغطية كل عنصر من عناصر الدراسة، بما في ذلك التدريب والتطوير، والأجور، والقيادة، وتقييم الأداء، والثقافة، والاحتفاظ بالموظفين. يضمن الإطار ردود فعل متسقة وقابلة للقياس الكمي على عينة كبيرة. وُضعت الأسئلة لتتوافق بشكل وثيق مع أهداف الدراسة وفرضياتها.

### ❖ أداة الاختبار التجريبي

قبل توزيع الاستبيان الرئيسي، ستجرى دراسة تجريبية لتقييم وضوح الأداة وموثوقيتها. سيُطلب من مجموعة عينة صغيرة (بين ١٥ و ٢٠ عاملاً) إكمال مسودة الاستبيان. سيتم فحص إجاباتهم وتعليقاتهم للكشف عن أي غموض أو تحيز في صياغة الأسئلة. يساعد الاختبار التجريبي على تطوير الإطار، ويتحقق من أن كل سؤال يقيس المتغير المستهدف بدقة. بناءً على هذه المدخلات، سيتم إجراء التحسينات اللازمة. يُعد إجراء الاختبار التجريبي أسلوبًا شائعًا لتعزيز صحة الاستبيان وفائدته.

### ❖ برنامج SPSS (أداة التحليل الإحصائي)

سيتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتقييم البيانات المُحصّلة. يُتيح برنامج SPSS إجراء التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي. سيُستخدم البرنامج لتحديد

المتوسطات الحسابية والتكرارات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط. علاوة على ذلك، سيتم إجراء تحليل الانحدار لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أساليب إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين. كما سيساعد برنامج SPSS في تقييم موثوقية الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ. باستخدام SPSS، يمكن للباحث التعامل مع البيانات المعقدة بفعالية، والتوصل إلى نتائج موثوقة إحصائياً تدعم افتراضات الدراسة وأهداف البحث.

### ❖ مقاييس الصدق والموثوقية

لضمان أن يعكس الاستبيان ما هو مُصمم لتقييمه بدقة، سيتم إجراء اختبارات الصدق و الموثوقية. سيقوم أكاديميون متخصصون في إدارة الموارد البشرية صلاحية المحتوى، حيث سيتحققون من مدى انعكاس البنود على المفاهيم بشكل كافٍ. سيتم التحقق من صلاحية البناء إحصائياً باستخدام تحليل العوامل. سيتم فحص الموثوقية باستخدام معامل ألفا كرونباخ، بحيث يشير الحد الأدنى ٠.٧٠ إلى اتساق داخلي مرضٍ بين البنود. تعد هذه الإجراءات بالغة الأهمية للتأكد من أن كل مقياس في الاستبيان - مثل القيادة والمشاركة والتعويضات - سليم نظرياً وموثوقاً إحصائياً.

### ❖ مايكروسوفت إكسل (أداة دعم)

على الرغم من أن برنامج SPSS هو الأداة التحليلية الرئيسية، إلا أن مايكروسوفت إكسل سيستخدم أيضاً لمعالجة البيانات الخام وإعدادها قبل تحليلها. يُتيح إكسل سهولة عرض مجموعات البيانات وتعديلها، بالإضافة إلى تنظيف البيانات الأساسي، والذي يشمل حذف البيانات المكررة، والتحقق من القيم المفقودة، وترميز المتغيرات. سيتم استخدامه أيضاً في عمليات التصور الأولية، مثل المخططات والجداول، مما قد يساعد في التعرف على الأنماط قبل إجراء تحليل إحصائي شامل. علاوة على ذلك، يتيح Excel إدخال البيانات وتصديرها، لا سيما عند الحصول على إجابات الاستبيانات عبر نماذج Google أو منصات مماثلة. وهو يعدّ أداة دعم أساسية.

## حدود الدراسة

لتوضيح موضوع البحث وتبسيط الضوء عليه، حُددت هذه الدراسة بمعايير محددة تتعلق بـ المشاركين (بشريين)، ومدة جمع البيانات (زمانية)، والموقع الجغرافي الذي تُجرى فيه الدراسة (مكانية). تسهم هذه القيود في تضيق نطاق الدراسة، وزيادة موثوقية النتائج، وضمان ملاءمة الاستنتاجات لسياق بيئة الأعمال السعودية. الحدود المحددة هي كما يلي:

### ❖ الحدود البشرية

تشمل الحدود البشرية لهذا البحث العاملين وخبراء الموارد البشرية العاملين في شركات سعودية رئيسية في قطاعات متعددة، مثل النفط والغاز، والاتصالات، والتمويل، والخدمات اللوجستية، والتصنيع. يشمل المشاركون مهنيين من المستوى المتوسط والمستوى العالي، ممن لديهم خبرة لا تقل عن عام واحد في مؤسساتهم الحالية لضمان حصولهم على خبرة كافية في أساليب إدارة الموارد البشرية في الشركة. تم استبعاد الموظفين الجدد أو المتعاقدين المؤقتين من هذا البحث. يضمن هذا الاختيار أن يتمتع المشاركون بخبرة كافية لتحليل الممارسات التنظيمية وتقديم مدخلات مدروسة حول مواضيع تتعلق بالتدريب، والأجور، والقيادة، والاحتفاظ بالموظفين.

### ❖ الحدود الزمنية

يشير الحد الزمني للدراسة إلى الفترة الزمنية التي أُجري خلالها البحث وجمع البيانات. تقتصر هذه الدراسة على فترة بحثية من يناير ٢٠٢٥ إلى يوليو ٢٠٢٥. وستُجرى عملية جمع البيانات، بما في ذلك توزيع الاستبيانات والمتابعات والاختبار التجريبي، خلال هذه الفترة. يوفر هذا الإطار الزمني، الذي يمتد لستة أشهر، وقتًا كافيًا لبناء الأداة، وجمع الإجابات، وتقييم البيانات، وتأكيد النتائج. ستمثل النتائج استراتيجيات الموارد البشرية الحالية ومواقف العاملين في تلك الفترة، وقد لا تأخذ في الاعتبار التغييرات التي تطرأ على ممارسات إدارة المواهب بعد يوليو ٢٠٢٥.

### ❖ الحدود المكانية

تقتصر الحدود المكانية للبحث على المملكة العربية السعودية. وسيركز البحث على الشركات الكبرى التي تتخذ من مدن سعودية مقرًا لها أو تعمل داخلها، مثل الرياض، وجدة، والدمام، والخبر. تمثل هذه المدن مراكز أعمال مهمة تعمل فيها شركات وطنية وعالمية بارزة. لن يشمل البحث

الشركات السعودية العاملة خارج المملكة، ولن يشمل الشركات الصغيرة أو حديثة التأسيس. ومن خلال حصر النطاق الجغرافي في المدن الكبرى والشركات القائمة، يضمن البحث اتساق حجم الشركة وهيكلها التنظيمي ونضج أساليب إدارة المواهب قيد الدراسة.

## المراجع

- Abadi, F. (2022). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE EXPERIENCE HAS AN IMPACT ON RETENTION. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/360444624\\_THE\\_INFLUENCE\\_OF\\_ORGANIZATIONAL\\_CULTURE\\_LEADERSHIP\\_STYLE\\_ON\\_EMPLOYEE\\_EXPERIENCE\\_HAS\\_AN\\_IMPACT\\_ON\\_RETENTION](https://www.researchgate.net/publication/360444624_THE_INFLUENCE_OF_ORGANIZATIONAL_CULTURE_LEADERSHIP_STYLE_ON_EMPLOYEE_EXPERIENCE_HAS_AN_IMPACT_ON_RETENTION)
- Alhaider, M. (2025). Navigating talent scarcity: talent attraction and selection practices among domestic firms and multinational corporations in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijm-03-2024-0190/full/html?skipTracking=true>
- Alhaider, M. H. (2025). Navigating Talent Scarcity: Talent Attraction and Selection Practices among Domestic and Multinational Corporations in Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/391595672\\_Navigating\\_Talent\\_Scarcity\\_Talent\\_Attraction\\_and\\_Selection\\_Practices\\_among\\_Domestic\\_and\\_Multinational\\_Corporations\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/391595672_Navigating_Talent_Scarcity_Talent_Attraction_and_Selection_Practices_among_Domestic_and_Multinational_Corporations_in_Saudi_Arabia)
- Almashyakhi, A. M. (2024). Talent Management Practices and Employee Retention: Does It Make a Difference? Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-8104/4/4/32#:~:text=Although%20talent%20management%20focuses%20on,to%20make%20employees%20fully%20commit.>
- Alnajim, A. (2024). The Role and Impact of Saudi Vision 2030 in Leadership Development. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/379436769\\_The\\_Role\\_and\\_Impact\\_of](https://www.researchgate.net/publication/379436769_The_Role_and_Impact_of)

\_Saudi\_Vision\_2030\_in\_Leadership\_Development

- Alnajim, A. y. (2021). Impact and Application of Social Exchange Theory in Employee Retention. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/353219725\\_Impact\\_and\\_Application\\_of\\_Social\\_Exchange\\_Theory\\_in\\_Employee\\_Retention](https://www.researchgate.net/publication/353219725_Impact_and_Application_of_Social_Exchange_Theory_in_Employee_Retention)
- Alshehri, A. (2024). The Effect of Talent Management in Saudi Oil and Gas MNCs: Strategies and Challenges. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/383609934\\_The\\_Effect\\_of\\_Talent\\_Management\\_in\\_Saudi\\_Oil\\_and\\_Gas\\_MNCs\\_Strategies\\_and\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/383609934_The_Effect_of_Talent_Management_in_Saudi_Oil_and_Gas_MNCs_Strategies_and_Challenges)
- Alyamani, K. A. (2025). Transforming Saudi Arabia's workforce: HR management strategies in action. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/389696292\\_Transforming\\_Saudi\\_Arabia's\\_workforce\\_HR\\_management\\_strategies\\_in\\_action](https://www.researchgate.net/publication/389696292_Transforming_Saudi_Arabia's_workforce_HR_management_strategies_in_action)
- Arokiasamy, L. (2024). Role of HRM Practices in Organization Performance:. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/376145854\\_Role\\_of\\_HRM\\_Practices\\_in\\_Organization\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/376145854_Role_of_HRM_Practices_in_Organization_Performance)
- Babu, D. T. (2025). PERFORMANCE MANAGEMENT -EFFECTIVE TOOL FOR TALENT MANAGEMENT. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/392078666\\_PERFORMANCE\\_MANAGEMENT\\_-\\_EFFECTIVE\\_TOOL\\_FOR\\_TALENT\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/392078666_PERFORMANCE_MANAGEMENT_-_EFFECTIVE_TOOL_FOR_TALENT_MANAGEMENT)
- Darwish, T. K. (2022). Bringing it all back home: the HRM role in workforce localisation in MNEs in Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/366042919\\_Bringing\\_it\\_all\\_back\\_home\\_the\\_HRM\\_role\\_in\\_workforce\\_localisation\\_in\\_MNEs\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/366042919_Bringing_it_all_back_home_the_HRM_role_in_workforce_localisation_in_MNEs_in_Saudi_Arabia)
- Eisenberger, R. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/335746995\\_Perceived\\_Organizational\\_Support\\_Why\\_Caring\\_About\\_Employees\\_Counts](https://www.researchgate.net/publication/335746995_Perceived_Organizational_Support_Why_Caring_About_Employees_Counts)
- Fahim, M. G. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/reps-07-2018-002/full/html>
- Habes, M. (2021). Statistical Package for Social Sciences Acceptance in Quantitative Research: From the Technology Acceptance Model's Perspective. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/358078541\\_Statistical\\_Package\\_for\\_Social\\_Sciences\\_Acceptance\\_in\\_Quantitative\\_Research\\_From\\_the\\_Technology\\_Acceptance\\_Model's\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/358078541_Statistical_Package_for_Social_Sciences_Acceptance_in_Quantitative_Research_From_the_Technology_Acceptance_Model's_Perspective)

- Haris, R. A. (2025). Unraveling the Dynamics of Talent Retention Strategies in Competitive Business Environments. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/390295760\\_Unraveling\\_the\\_Dynamics\\_of\\_Talent\\_Retention\\_Strategies\\_in\\_Competitive\\_Business\\_Environments](https://www.researchgate.net/publication/390295760_Unraveling_the_Dynamics_of_Talent_Retention_Strategies_in_Competitive_Business_Environments)
- Holden, L. (2017). The Introduction of Human Capital Theory into Education Policy in the United States. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/322608230\\_The\\_Introduction\\_of\\_Human\\_Capital\\_Theory\\_into\\_Education\\_Policy\\_in\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/322608230_The_Introduction_of_Human_Capital_Theory_into_Education_Policy_in_the_United_States)
- Kess-Momoh, A. J. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/377807235\\_Strategic\\_human\\_resource\\_management\\_in\\_the\\_21st\\_century\\_A\\_review\\_of\\_trends\\_and\\_innovations](https://www.researchgate.net/publication/377807235_Strategic_human_resource_management_in_the_21st_century_A_review_of_trends_and_innovations)
- Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/md-07-2023-1162/full/html>
- Kravariti, F. (2022). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/358277297\\_Talent\\_management\\_and\\_performance\\_in\\_the\\_public\\_sector\\_the\\_role\\_of\\_organisational\\_and\\_line\\_managerial\\_support\\_for\\_development](https://www.researchgate.net/publication/358277297_Talent_management_and_performance_in_the_public_sector_the_role_of_organisational_and_line_managerial_support_for_development)
- Kurt, S. (2021). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: Two-factor. Retrieved from <https://educationlibrary.org/herzbergs-motivation-hygiene-theory-two-factor/>
- Manekar, A. U. (2024). Impact of Organizational Culture on Human Resource Management: A Critical Analysis. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/387086208\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Culture\\_on\\_Human\\_Resource\\_Management\\_A\\_Critical\\_Analysis#:~:text=This%20review%20emphasizes%20the%20importance,a%20balanced%20and%20thriving%20workplace.&text=Content%20may%20be%2](https://www.researchgate.net/publication/387086208_Impact_of_Organizational_Culture_on_Human_Resource_Management_A_Critical_Analysis#:~:text=This%20review%20emphasizes%20the%20importance,a%20balanced%20and%20thriving%20workplace.&text=Content%20may%20be%2)
- Mazlan, M. R. (2023). Challenges of Talent Retention: A Review of Literature. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/368973751\\_Challenges\\_of\\_Talent\\_Re](https://www.researchgate.net/publication/368973751_Challenges_of_Talent_Re)

## tention\_A\_Review\_of\_Literature

- Menezes, D. B. (2025). The Role of Talent Management in Enhancing Employee Retention: Mediating the Influence of Psychological Empowerment. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/3277>
- Moore, J. R. (2022). Improving leader effectiveness: impact on employee engagement and retention. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/363190699\\_Improving\\_leader\\_effectiveness\\_impact\\_on\\_employee\\_engagement\\_and\\_retention](https://www.researchgate.net/publication/363190699_Improving_leader_effectiveness_impact_on_employee_engagement_and_retention)
- Psico-smart Editorial Team. (2024). Reducing Employee Turnover to Cut HR Costs. Retrieved from <https://blogs.psico-smart.com/blog-reducing-employee-turnover-to-cut-hr-costs-12559>
- questsearch. (2024). Looking Ahead: Is High Staff Turnover the New Normal for KSA Retail? Retrieved from <https://www.questsearch.co.uk/2024/10/looking-ahead-is-high-staff-turnover-the-new-normal-for-ksa-retail/#:~:text=Several%20factors%20contribute%20to%20high,looking%20to%20improve%20employee%20retention.>
- Rahdarpour, J. (2025). Talent Management: Strategies for Attracting and Retaining Generation Z. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/389048749\\_Talent\\_Management\\_Strategies\\_for\\_Attracting\\_and\\_Retaining\\_Generation\\_Z](https://www.researchgate.net/publication/389048749_Talent_Management_Strategies_for_Attracting_and_Retaining_Generation_Z)
- Rajitha, C. (2025). The Role of Employer Branding in Attracting and Retaining Top Talent a Study in IT Industry. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/392186172\\_The\\_Role\\_of\\_Employer\\_Branding\\_in\\_Attracting\\_and\\_Retaining\\_Top\\_Talent\\_a\\_Study\\_in\\_IT\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/392186172_The_Role_of_Employer_Branding_in_Attracting_and_Retaining_Top_Talent_a_Study_in_IT_Industry)
- Ranganath, S. (2025). TALENT RETENTION STRATEGIES. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/391140395\\_TALENT\\_RETENTION\\_STRATEGIES](https://www.researchgate.net/publication/391140395_TALENT_RETENTION_STRATEGIES)
- Reddy, G. V. (2025). Exploring Talent Management and Its Impact on Organizational Performance. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/392064303\\_Exploring\\_Talent\\_Management\\_and\\_Its\\_Impact\\_on\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/392064303_Exploring_Talent_Management_and_Its_Impact_on_Organizational_Performance)
- Ross, S. (2024). What Is the Human Capital Theory and How Is It Used? Retrieved from <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and->

how-it-used.asp



**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Business Administration major**

**Research Title**

**Talent management strategies and their impact on retaining  
talent in major Saudi companies**

**Prepared by the Student/Khaled Ahmed Al-Razhi**

**Supervised by/251001356**

**Academic Year:Dr.AsmaaAbuAnza**

2025