

أثر إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات: دراسة ميدانية على شركات
القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية..

إعداد الطالب/

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

٣	مقدمة:
٤	مشكلة الدراسة
٥	أهداف الدراسة:
٨	الدراسات السابقة:
١٧	الفجوة البحثية:
١٨	المنطلقات النظرية للدراسة:
٢١	المنهجية وطرق البحث:
٢١	مجتمع وعينة الدراسة
٢٢	مصادر جمع البيانات
٢٢	أداة الدراسة
٢٣	الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٤	حدود الدراسة
٢٦	المراجع:

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتنافسية حادة فرضت على المنظمات إعادة النظر في أساليب إدارتها لمواردها البشرية باعتبارها الأصل الاستراتيجي الأكثر قيمة والأصعب تقليداً من قبل المنافسين. وقد أصبح نجاح المنظمات واستدامتها مرهوناً بقدرتها على إدارة رأسمالها البشري بكفاءة وفاعلية، لا سيما في ظل تنامي اقتصاد المعرفة وتصادد الطلب العالمي على الكفاءات والمواهب المتميزة التي باتت تُشكّل المحرك الرئيسي للابتكار والتميز المؤسسي. (Al Aina & Atan, 2020)

برزت إدارة المواهب كأحد أهم المداخل الاستراتيجية الحديثة في حقل إدارة الموارد البشرية، حيث تُمثّل منظومة متكاملة من العمليات والممارسات المنهجية التي تهدف إلى استقطاب الأفراد الموهوبين وتطوير قدراتهم وتعويضهم والاحتفاظ بهم بما يُحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وقد أصبحت إدارة المواهب ضرورة حتمية وليست ترفاً إدارياً، إذ تُسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال ضمان توافر الكفاءات المناسبة في المواقع المناسبة وفي الوقت المناسب، وتمكين المنظمات من مواجهة تحديات ندرة المواهب في سوق العمل (السليحات والصوالحة، ٢٠٢٢)، وتتضمّن إدارة المواهب أبعاداً متعددة تبدأ من استقطاب المواهب عبر آليات توظيف واختيار فعّالة، مروراً بتطوير المواهب من خلال برامج التدريب وتنمية القدرات، وتعويض المواهب بحزم مكافآت تنافسية وعادلة، وصولاً إلى الاحتفاظ بالمواهب من خلال توفير بيئة عمل محفّزة ومسارات وظيفية واضحة (العدوان والهنايدة، ٢٠٢٤).

يحتل الاحتفاظ بالكفاءات مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر باعتباره مؤشراً جوهرياً على صحة المنظمة واستقرارها التنظيمي، إذ يُشير إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على مواردها البشرية المتميزة ومنع تسربها إلى المنظمات المنافسة. ويُعدّ فقدان الكفاءات من أخطر التحديات التي تواجه المنظمات لما يترتب عليه من تكاليف مباشرة وغير مباشرة تتجاوز الأبعاد المالية لتتطال المعرفة التنظيمية المتراكمة والعلاقات المهنية والاستقرار المؤسسي (سليطين والعباس، ٢٠٢٢).

وتتجلى العلاقة الوثيقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات في كون الأولى تُمثّل الإطار الاستراتيجي الذي يُهيئ الظروف المواتية لتحقيق الثاني، فالمنظمات التي تتبنى ممارسات فعّالة لإدارة المواهب تكون أكثر قدرة على خلق بيئة عمل جاذبة تُقلّل من نوايا دوران العمل وتُعزز الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن استقطاب المواهب وتطويرها وتعويضها والاحتفاظ بها تُشكّل منظومة

مترابطة ومتكاملة تتضافر عناصرها في تحقيق الاحتفاظ بالكفاءات البشرية (Younas & Bari, 2020).

وبناءً على ما تقدّم، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تعويض المواهب) على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحولات الاقتصادية والهيكلية التي تشهدها المملكة بموجب رؤية ٢٠٣٠ والتي تضع تنمية رأس المال البشري وتعزيز كفاءة القطاع الخاص في صلب أولوياتها، مما يجعل دراسة هذا الموضوع ذات أهمية علمية وعملية بالغة في المرحلة الراهنة .

مشكلة الدراسة

يُعدّ رأس المال البشري الركيزة الجوهرية التي تستند إليها المنظمات المعاصرة في بناء قدراتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ لم تعد الموارد المادية والتقنية وحدها كافية لضمان التفوق المؤسسي في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع والمنافسة الحادة على استقطاب العقول والكفاءات. وقد أفرزت هذه التحولات تحدياً استراتيجياً بالغ الخطورة يتمثل في تنامي ظاهرة تسرب الكفاءات البشرية من المنظمات، وهي ظاهرة باتت تُلقي بظلالها الكثيفة على استقرار المنظمات وقدرتها على الاستدامة والنمو، لا سيما في القطاع الخاص الذي يُمثّل العمود الفقري لاقتصادات الدول ومحركها الرئيسي نحو التنوع والتنمية.

وفي سياق المملكة العربية السعودية تحديداً، يكتسب هذا التحدي أبعاداً أكثر حدة وإلحاحاً في ضوء التحولات الاقتصادية والهيكلية الجذرية التي تشهدها المملكة بموجب رؤية ٢٠٣٠ التي وضعت تنمية رأس المال البشري وتعزيز كفاءة القطاع الخاص وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي في صدارة أولوياتها الاستراتيجية. وتُشير المؤشرات والتقارير الصادرة عن الجهات المعنية إلى أن شركات القطاع الخاص السعودي تواجه معدلات دوران وظيفي مرتفعة تتراوح بين (٢٠٪) و(٣٠٪) سنوياً وفقاً لبعض التقديرات القطاعية، وهو ما يترتب عليه تكاليف مالية باهظة تشمل تكاليف الاستقطاب والتعيين والتدريب والتأهيل للبدلاء، فضلاً عن التكاليف غير المباشرة المتمثلة في فقدان المعرفة التنظيمية المتراكمة وتراجع الإنتاجية وتأثر جودة الخدمات وإضعاف القدرة التنافسية للمنظمة في سوق العمل.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة المواهب كمدخل استراتيجي حديث في أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أن الواقع التطبيقي يكشف عن فجوة واضحة بين ما تطرحه النظريات والنماذج الإدارية من ممارسات مثلى لإدارة المواهب وبين ما يُطبَّق فعلياً في كثير من شركات القطاع الخاص السعودي. فلا تزال العديد من هذه الشركات تفتقر إلى استراتيجيات واضحة ومنهجية لاستقطاب المواهب وتطويرها وتعويضها والاحتفاظ بها، وتعتمد بدلاً من ذلك على ممارسات تقليدية ومجزأة لا ترقى إلى مستوى التحديات المعاصرة ولا تلبي تطلعات الكفاءات البشرية التي أصبحت أكثر وعياً بقيمتها السوقية وأكثر استعداداً للانتقال نحو بيئات عمل تُقدّر إسهاماتها وتُوفّر لها مسارات واضحة للنمو والتطور المهني.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة وجود علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات، حيث أشارت دراسة (Kumar, 2022) إلى أن ممارسات إدارة المواهب تُسهم بشكل جوهري في تقليل نوايا دوران العمل، كما أكدت دراسة (Younas & Bari, 2020) أن ممارسات إدارة المواهب تؤثر إيجابياً في الاحتفاظ بموظفي الجيل Y من خلال تطوير كفاءاتهم، بينما كشفت دراسة (السليحات والصوالحة، ٢٠٢٢) عن وجود أثر دال لإدارة المواهب في التميز المنظمي، وأوصت دراسة (الحمزة، ٢٠٢٣) بضرورة تحسين بيئة العمل الداخلية لضمان الاحتفاظ بالكفاءات الصحية. غير أن الملاحظ هو ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سياق القطاع الخاص السعودي تحديداً بأبعادها الأربعة مجتمعة، مما يُشكّل فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

وانطلاقاً مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **ما أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تعويض المواهب) على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟**

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تعويض المواهب) على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- قياس أثر استقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- قياس أثر تطوير المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- قياس أثر الاحتفاظ بالمواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- قياس أثر تعويض المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم توصيات ومقترحات عملية لشركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية لتعزيز ممارسات إدارة المواهب بما يُسهم في الاحتفاظ بالكفاءات.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تعويض المواهب) على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر استقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تطوير المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الاحتفاظ بالمواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تعويض المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تعويض المواهب) على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالمواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتعويض المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات والدراسات العربية في مجال إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات، وهو مجال يشهد ندرة نسبية في البحوث العربية مقارنة بالدراسات الغربية، مما يوفر إطاراً مرجعياً للباحثين في هذا المجال.
- تقدم الدراسة نموذجاً نظرياً يربط بين أبعاد إدارة المواهب الأربعة (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تعويض المواهب) والاحتفاظ بالكفاءات، مما يسهم في بناء إطار مفاهيمي شامل يمكن اختباره في بيئات تنظيمية مختلفة.

- تسعى الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بدراسة إدارة المواهب في سياق القطاع الخاص السعودي تحديداً، حيث إن معظم الدراسات السابقة أُجريت في بيئات غربية أو في قطاعات حكومية عربية، مما يُضيف بُعداً جديداً للمعرفة في هذا الحقل.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُزوّد الدراسة صنّاع القرار والمديرين التنفيذيين في شركات القطاع الخاص السعودي بمعلومات وبيانات تساعد في اتخاذ قرارات مبنية على أدلة علمية حول تصميم وتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب الأكثر فاعلية في الاحتفاظ بالكفاءات.
- تُساعد نتائج الدراسة المنظمات في تحديد الممارسات الأكثر فاعلية لإدارة المواهب التي تُسهم في تقليل معدلات دوران العمل، مما ينعكس إيجابياً على تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بفقدان الكفاءات واستبدالها.
- تُقدّم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق تُسهم في تطوير سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية المتعلقة باستقطاب المواهب وتطويرها وتعويضها والاحتفاظ بها، بما يتلاءم مع خصوصية بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (السليحات والصوالحة، ٢٠٢٢): "أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على التميز المنظمي بأبعاده (بناء استراتيجي متميز، قيادة متميزة، خدمات متميزة، ثقافة تنظيمية متميزة) من خلال الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٨) مفردة وُزعت استبانة مكونة من (51) فقرة على عينة عشوائية طبقية تناسبية ضمن المسميات (مدير/مساعد مدير، مشرف،

رئيس قسم)، واسترد منها (١٧٣) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (٩٢.٠%) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة في التميز المنظمي، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب في التميز المنظمي بوجود التوجه الابتكاري كمتغير وسيط، كما أظهرت النتائج أن إدارة المواهب جاءت بمستوى أهمية مرتفعة بينما كل من التميز المنظمي والتوجه الابتكاري جاءا بمستوى أهمية متوسط. وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات مؤهلة، وضرورة الحفاظ على الأفراد الموهوبين من خلال منحهم الحوافز المادية والمعنوية وإخضاعهم للمزيد من البرامج التدريبية.

دراسة (قريشي ولعرافي وعبدالكريم، " (2022) أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الموظفين الإداريين نحو مستوى توفر إدارة المواهب والالتزام التنظيمي السائد بجامعة بسكرة وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة البالغ عددهم (٧٥٨) موظفاً وموظفة، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها (90) مفردة، واسترد منها (٦٥) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توفر إدارة المواهب بجامعة بسكرة جاء متوسطاً، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين جاء متوسطاً أيضاً، مع وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على الالتزام التنظيمي حيث فسّرت إدارة المواهب ما نسبته (11.7%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغيري العمر والمستوى الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام الجامعة جميع الوسائل المتاحة لجذب أكبر عدد من المتقدمين الموهوبين، وتوفير برامج تدريبية فعّالة لتطوير قدراتهم، وتوفير بيئة إيجابية تساعد على تحسين تشارك المعرفة بين الموهوبين، والتعامل معهم كشركاء أكثر من كونهم موظفين.

دراسة (شوقير وعساف، ٢٠٢٥): "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الفلسطيني"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (استراتيجية إشراك المواهب، استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، استراتيجية تنمية المواهب، استراتيجية تحديد المواهب (على إدارة الجودة الشاملة بعناصرها (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على المتعاملين، تمكين العاملين، التحسين المستمر) في المستشفيات الخاصة بفلسطين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام تحليل الانحدار والتحليل التدرجي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (٧) مستشفيات خاصة في الضفة الغربية، وشملت العينة وحدات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بإجمالي (139) مستجيباً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب على إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة توفير أقسام مختصة بإدارة الموهوبين ووضع خطط واستراتيجيات واضحة لزيادة معارف ومهارات الأفراد ومنحهم الشعور بالانتماء الوظيفي، وتبني وتطبيق استراتيجيات إدارة المواهب لتحسين الأداء وتقديم أفضل الخدمات وضمان الاستمرارية والربحية.

دراسة (سليخ، ٢٠٢١): "أثر إدارة المواهب على التعلم والنمو والعمليات الداخلية لمؤسسة النسيج والتجهيز Sonitex ببسكرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) على محوري التعلم والنمو والعمليات الداخلية لأداء مؤسسة النسيج والتجهيز Sonitex ببسكرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٨) إطاراً من الإدارة الوسطى والعليا، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر معنوي لعمليات إدارة المواهب على أداء مؤسسة النسيج والتجهيز من حيث التعلم والنمو والعمليات الداخلية. وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات التي تمكّن المؤسسة من تفعيل إدارة المواهب لتحسين التعلم والعمليات الداخلية والأداء بشكل عام، والاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة المواهب بشكل فعال ومنظم.

دراسة (إسماعيل وفهمي، ٢٠٢٤): "أثر إدارة المواهب على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البريد المصري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب بأبعادها والبراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال) في قطاع مناطق بريد مصر الوسطى الذي يشمل محافظات (بني سويف،

المنيا، أسيوط، الوادي الجديد). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٤١) مفردة تم اختيارها بأسلوب العينات، واستُخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية عند مستوى معنوية ١٪، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت بين الاحتفاظ بالمواهب والبراعة التنظيمية بصورتها الكلية بمعامل ارتباط قدره (0.747)، مما يعني أن تحقيق البراعة التنظيمية يستلزم السعي نحو الاحتفاظ بالكفاءات البشرية داخل محيط العمل. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسات إدارة المواهب وخاصة بُعد الاحتفاظ بالمواهب لتعزيز البراعة التنظيمية في البريد المصري.

دراسة (العدوان والهيمنة، ٢٠٢٤): "استراتيجية إدارة المواهب وأثرها في ريادة الشركات: الدور الوسيط لسلوك الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على ريادة شركات الاتصالات الأردنية، والكشف عن دور سلوك الموظفين كمتغير وسيط بينهما. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٥١) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية التناسبية، واستُخدمت الرزمة الإحصائية (SPSS) وبرنامج (AMOS) في التحليل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على مستوى استراتيجيات إدارة المواهب وريادة الشركات وسلوك الموظفين، ووجود تأثير دال إحصائياً لكل من استقطاب المواهب وتنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب في الريادة، ووجود تأثير مباشر وغير مباشر لاستراتيجيات إدارة المواهب على الريادة من خلال المتغير الوسيط (سلوك الموظفين). وأوصت الدراسة بالتركيز على التفرد في الخدمات واستقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة والتركيز على المبادأة واغتنام الفرص لتحقيق ريادة الشركات.

دراسة (نوفل ورضوان، ٢٠٢٦): "تأثير القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بقطاع البترول في مصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية بأبعادها على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية لدى العاملين في قطاع البترول بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهي رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة من كلية التجارة بجامعة طنطا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية للقيادة التحويلية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في قطاع البترول المصري. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في قطاع البترول لما لها من دور فاعل في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتقليل معدلات دوران العمل.

دراسة (سليطين والعباس، ٢٠٢٢): "دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تحليل البيئة الداخلية والخارجية للموارد البشرية) في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية في جامعة تشرين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بطريقة الاستبيان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تحليل استراتيجي للموارد البشرية لكنه ليس بالمستوى المطلوب حيث جاء متوسط معظم العبارات منخفضاً عن المعيار المستخدم، ووجود أثر جوهري للتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية، مما يدل على وجود دور إيجابي مهم للتحليل الاستراتيجي في الاحتفاظ بالكفاءات في جامعة تشرين. وأوصت الدراسة بتعزيز مستوى التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية ورفعها إلى المستوى المطلوب لضمان الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية.

دراسة (الحمزة، ٢٠٢٣): "دور بيئة العمل الداخلية في الاحتفاظ بالكفاءات الصحية: دراسة تطبيقية في مستشفى عالي صالح بتبسة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد بيئة العمل الداخلية (طبيعة وظروف العمل، التعويضات، العلاقة مع المسؤولين وزملاء العمل، النمو المهني) على الاحتفاظ بالكفاءات الصحية في مستشفى عالي صالح بتبسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد في تحليل البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية على الاحتفاظ بالكفاءات الصحية في المستشفى محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل الداخلية من حيث ظروف العمل والتعويضات والعلاقات المهنية وفرص النمو المهني كعوامل أساسية لضمان الاحتفاظ بالكفاءات الصحية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Urme, 2023): "The Impact of Talent Management Strategies on Employee Retention"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (إجراءات التوظيف والاختيار، برامج تدريب وتطوير الموظفين، أساليب تتبع الأداء والتغذية الراجعة، التعويضات والمزايا التنافسية، ثقافة بيئة العمل الإيجابية) على الاحتفاظ بالموظفين. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الأدبية التحليلية للدراسات السابقة ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب تؤدي دوراً حاسماً في تحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين، مما يعزز الإنتاجية ويخفض تكاليف دوران العمل ويُنشئ قوى عاملة أكثر انخراطاً والتزاماً. وأوصت الدراسة بأن تضع المنظمات تقنيات إدارة الكفاءات الفعالة موضع التنفيذ لإنشاء بيئة عمل ترحيبية ومجزية تشجع الموظفين على البقاء والمساهمة في نجاح الشركة على المدى الطويل.

دراسة (Kumar, 2022): "The Impact of Talent Management Practices on Employee Turnover and Retention Intentions"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها (التوظيف والاختيار، العمل الجماعي ودعم الإدارة، إدارة الأداء والمسار الوظيفي، الرواتب والتعويضات) على نوايا دوران العمل والاحتفاظ بالموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات بالهند. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء نموذج انحدار متعدد لتحليل العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين يفضلون البقاء في المنظمات التي توفر لهم فرص التطوير والنمو على السلم الوظيفي، وأن خطط التعويضات تُعد من أهم العوامل في استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تخطيط وصياغة وتنفيذ استراتيجيات متنوعة لإدارة المواهب بما يُسهم في الاحتفاظ بالموظفين، مع التأكيد على أهمية التوازن بين العمل والحياة وإشراك الموظفين كمجالات للبحث المستقبلي.

دراسة (Sembiring & Damayanti, 2023): "Talent Attraction, Talent Retention, and Talent Management as a Mediating on Organization Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، ودور إدارة المواهب كمتغير وسيط في تحقيق الأداء المنظمي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب الفعّالة تتوسط العلاقة بين استقطاب المواهب والاحتفاظ بها من جهة والأداء المنظمي من جهة أخرى، وأن الاستثمار في ممارسات استقطاب المواهب والاحتفاظ بها يُسهم بشكل إيجابي في تعزيز الأداء التنظيمي الكلي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المنظمات لاستراتيجيات متكاملة لإدارة المواهب تتضمن آليات فعّالة للاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين بهدف تحسين الأداء المنظمي المستدام.

دراسة (Al Aina & Atan, 2020): "The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، التعلم والتطوير، إدارة المسار الوظيفي) على الأداء التنظيمي المستدام في شركات العقارات بدولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (٣٠٦) مديرين يعملون في شركات العقارات، وتم التحقق من الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استقطاب المواهب والاحتفاظ بها لم يكن لهما تأثير دال على الأداء التنظيمي المستدام، في حين أن التعلم والتطوير وإدارة المسار الوظيفي كان لهما تأثير إيجابي دال. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الإدارة على برامج التدريب والتوجيه والتدوير الوظيفي لتحقيق الأداء التنظيمي المستدام.

دراسة (Younas & Waseem Bari, 2020): "The Relationship between Talent Management Practices and Retention of Generation 'Y' Employees: Mediating Role of Competency Development"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها (التوجيه والإرشاد، القيادة الاستراتيجية، وسائل التواصل الاجتماعي، مشاركة المعرفة) على نية البقاء لدى موظفي الجيل Y ، والكشف عن الدور الوسيط لتطوير الكفاءات في هذه العلاقة في شركات البرمجيات بباكستان. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (٣٧٢) موظفاً من الجيل Y ، وتم تحليل البيانات باستخدام

نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المواهب (التوجيه والإرشاد، القيادة الاستراتيجية، وسائل التواصل الاجتماعي) تؤثر إيجابياً على نية البقاء لدى موظفي الجيل Y ، بينما لم يكن لمشاركة المعرفة تأثير دال، كما توسّط تطوير الكفاءات العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ووسائل التواصل الاجتماعي ومشاركة المعرفة ونية البقاء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات إدارة المواهب التي تلبي احتياجات وتوقعات الجيل Y وتوفير فرص تطوير الكفاءات لتعزيز الاحتفاظ بهم.

دراسة (Guerra, Danvila-del-Valle & Méndez-Suárez, 2023): "The Impact of Digital Transformation on Talent Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على عمليات إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في الشركات الإسبانية التي تمر بمرحلة التحول الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي مع نمذجة المعادلات الهيكلية، وتكونت العينة من (٣١٤) شركة إسبانية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة أجاب عنها مديرو هذه المنظمات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التغييرات التنظيمية الناتجة عن التحول الرقمي تؤثر في إدارة المواهب وفي استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، وأن الشركات ذات النضج الرقمي الأعلى تعمل على تحسين عمليات إدارة المواهب لديها، كما أن الشركات لا تستثمر في استقطاب المواهب بنفس القدر الذي تستثمره في الاحتفاظ بها. وأوصت الدراسة بضرورة مواكبة المنظمات للتحول الرقمي وتوظيف تقنيات البيانات الضخمة وتحليلات الأفراد في تعزيز عمليات إدارة المواهب.

دراسة (Dzimhiri & Molefi, 2021): "The Impact of Talent Management on Job Satisfaction of Registered Nurses in Malawian Public Hospitals"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها التسعة (الاستراتيجية، مراجعة المواهب، التوظيف، استقطاب المواهب، إشراك المواهب، تنمية المواهب، توزيع المواهب، إدارة الأداء، الاحتفاظ بالمواهب) على الرضا الوظيفي للممرضين المسجلين في المستشفيات العامة بما لاوي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بتصميم مسحي مقطعي، وتكونت العينة من (٨٣٤) ممرضاً وممرضة تم اختيارهم من أربعة مستشفيات مركزية، واسترد منها (٥٨٠) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (٦١.٢٪).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المواهب لا تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للممرضين المسجلين في المستشفيات العامة بمالايو، حيث أظهر تحليل الانحدار أن أكثر العناصر فاعلية في التنبؤ بالرضا الوظيفي هي التوظيف وتنمية المواهب وتوزيع المواهب. وأوصت الدراسة بضرورة التزام إدارات المستشفيات بإدراج نظم إدارة المواهب في خططها الاستراتيجية وتخصيص موارد كافية لها لتعزيز الرضا الوظيفي للممرضين.

دراسة (Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy & Abraham, 2023): "Inclusive Talent Development as a Key Talent Management Approach: A Systematic Literature Review"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تمثيل تطوير المواهب في أدبيات إدارة المواهب الأوسع، وكيف يسهم تطوير المواهب الشامل في نمو الأفراد والأداء التنظيمي. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، حيث تم تحليل (٤٨) مقالة منشورة بين عامي ١٩٩٧ و ٢٠٢٠ حول تطوير المواهب منها (١٣) مقالة حول تطوير المواهب الشامل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطوير المواهب يُمثل مجالاً محدوداً في أدبيات إدارة المواهب، وأن تطوير المواهب الشامل - أي توفير فرص التطوير الوظيفي والتدريب لجميع الموظفين بغض النظر عن أدائهم الفردي - يزداد أهمية لنمو المواهب الفردية والأداء التنظيمي نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وفقاً لنموذج الموارد القيّمة والنادرة وغير القابلة للتقليد. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق البحث في تطوير المواهب الشامل، والاهتمام بتطوير الموظفين ذوي الأداء المنخفض، وتطبيق الابتكار المقتصد من خلال تطوير المواهب الشامل.

دراسة (Tariq, 2024): "AI and the Future of Talent Management: Transforming Recruitment and Retention with Machine Learning"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي وتعلّم الآلة في تحويل عمليات إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين) في ظل التطورات التكنولوجية المعاصرة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المفاهيمي من خلال فصل منشور في كتاب "الممارسات العالمية لاستقطاب المواهب والاحتفاظ بها الفعّال" الصادر عن IGI Global. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلّم الآلة تُحدث تأثيراً تحويلياً في عمليات إدارة المواهب من خلال تحسين استراتيجيات

الاستقطاب والاحتفاظ، وأن خوارزميات تعلّم الآلة تساعد في تحليل كميات ضخمة من البيانات لتحديد أنماط واتجاهات التوظيف وتحسين قرارات إدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لتقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات إدارة المواهب لتعزيز فاعلية الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات، مع مراعاة الجوانب الأخلاقية والخصوصية في تطبيق هذه التقنيات.

الفجوة البحثية:

باستعراض وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح أن أدبيات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات قد شهدت اهتماماً بحثياً متزايداً خلال السنوات الأخيرة، غير أن هذا الاهتمام تباين من حيث السياقات التنظيمية والجغرافية والقطاعية التي أُجريت فيها تلك الدراسات. فعلى صعيد المتغير المستقل (إدارة المواهب)، تناولت بعض الدراسات أثره على متغيرات تابعة مختلفة عن الاحتفاظ بالكفاءات، كدراسة (السليحات والصوالحة، ٢٠٢٢) التي ربطت إدارة المواهب بالتميز المنظمي، ودراسة (قريشي ولعرافي وعبدالكريم، ٢٠٢٢) التي ربطتها بالالتزام التنظيمي، ودراسة (شوقير وعساف، ٢٠٢٥) التي ربطتها بإدارة الجودة الشاملة، ودراسة (إسماعيل وفهمي، ٢٠٢٤) التي ربطتها بالبراعة التنظيمية، ودراسة (العدوان والهناندة، ٢٠٢٤) التي ربطتها بريادة الشركات، ودراسة (Al Aina & Atan, 2020) التي ربطتها بالأداء التنظيمي المستدام، ودراسة (Dzimhiri & Molefi, 2021) التي ربطتها بالرضا الوظيفي. وعلى صعيد المتغير التابع (الاحتفاظ بالكفاءات)، تناولته بعض الدراسات من زوايا مستقلة مغايرة كدراسة (نوفل ورضوان، ٢٠٢٦) التي ربطته بالقيادة التحويلية، ودراسة (سليطين والعباس، ٢٠٢٢) التي ربطته بالتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية، ودراسة (الحمزة، ٢٠٢٣) التي ربطته ببيئة العمل الداخلية. أما الدراسات التي جمعت بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين كدراسة (Kumar, 2022) ودراسة (Urme, 2023) ودراسة (Younas & Bari, 2020)، فقد أُجريت في بيئات أجنبية مختلفة كالهند وبنغلاديش وباكستان وعلى قطاعات محددة كتكنولوجيا المعلومات وشركات البرمجيات، بينما تناولت دراسة (Guerra et al., 2023) أثر التحول الرقمي على إدارة المواهب في بيئة إسبانية، وركزت دراسة (Kaliannan et al., 2023) على تطوير المواهب الشامل كمراجعة أدبية منهجية، وتناولت دراسة (Tariq, 2024) دور الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب من منظور مفاهيمي. وبناءً على هذا الاستعراض، تتبلور الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في

ندرة الدراسات التي تناولت أثر إدارة المواهب بأبعادها الأربعة مجتمعة (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تعويض المواهب) على الاحتفاظ بالكفاءات في سياق القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية تحديداً، وهو قطاع يتميز بخصوصية بيئته التنظيمية والثقافية والتشريعية وما يشهده من تحولات جوهرية في إطار رؤية 2030، مما يجعل هذه الدراسة إضافة علمية وعملية نوعية تُثري المكتبة العربية وتُقدم إطاراً تطبيقياً يُعالج هذه الفجوة..

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب

شهد مفهوم إدارة المواهب تطوراً ملحوظاً منذ أن صاغه مستشارو شركة ماكينزي (McKinsey) لأول مرة عام ١٩٩٧ في دراستهم الشهيرة "حرب المواهب" (The War for Talent)، حيث أكدوا أن المنظمات التي تتفوق في إدارة مواهبها هي الأقدر على تحقيق أداء استثنائي ومستدام. ومنذ ذلك الحين، تحول هذا المفهوم من مجرد ممارسة إدارية تقليدية إلى مدخل استراتيجي شامل يحتل مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر وفي أجناسات الإدارة العليا للمنظمات على اختلاف أحجامها وقطاعاتها (Kaliannan et al., 2023).

وتُعرّف إدارة المواهب بأنها منظومة متكاملة من العمليات والاستراتيجيات والممارسات المنهجية التي تتبناها المنظمة بهدف استقطاب الأفراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات ومعارف استثنائية، وتطوير إمكاناتهم، وتعويضهم بشكل عادل وتنافسي، والاحتفاظ بهم لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق العمل. وتتجاوز إدارة المواهب الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية من حيث كونها لا تقتصر على العمليات الروتينية لإدارة شؤون الموظفين، بل تتبنى رؤية استراتيجية شمولية تربط بين إدارة رأس المال البشري والأهداف الكلية للمنظمة (السليحات والصوالة، ٢٠٢٢). وقد أشار (Sembiring & Damayanti, 2023) إلى أن إدارة المواهب تُمثّل حلقة الوصل الاستراتيجية بين استقطاب المواهب والاحتفاظ بها من جهة وتحقيق الأداء المنظمي المتميز من جهة أخرى.

وتستند إدارة المواهب إلى عدة نظريات ومداخل فكرية رئيسية أبرزها نظرية الموارد (Resource-Based View) التي ترى أن الموارد البشرية المتميزة تُشكّل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة كونها

موارد قيمة ونادرة وصعبة التقليد وغير قابلة للاستبدال، ونظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي تؤكد أن الاستثمار في تطوير معارف ومهارات الأفراد يُحقق عوائد إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي، فضلاً عن نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي تُفسر كيف أن المنظمات التي تستثمر في تطوير موظفيها وتعويضهم بشكل عادل تحصل في المقابل على التزامهم وولائهم ورغبتهم في البقاء. (Younas & Bari, 2020)

ثانياً: أبعاد إدارة المواهب

استقطاب المواهب (Talent Attraction)

يُقصد باستقطاب المواهب مجموعة العمليات والاستراتيجيات المنهجية التي تتبناها المنظمة لتحديد واستهداف وجذب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات الاستثنائية من سوق العمل الداخلي والخارجي، واختيار الأنسب منهم لشغل الوظائف المتاحة بما يتوافق مع متطلبات العمل وثقافة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ويتضمن هذا البُعد ممارسات التوظيف والاختيار، وبناء العلامة التجارية لصاحب العمل، وتقديم عروض قيمة جاذبة للموظفين المحتملين. (Al Aina & Atan, 2020) ويُعدّ استقطاب المواهب نقطة البداية الحاسمة في منظومة إدارة المواهب، إذ أن فاعلية المراحل اللاحقة تتوقف بشكل كبير على جودة عمليات الاستقطاب والاختيار (شوقير وعساف، ٢٠٢٥).

تطوير المواهب (Talent Development)

يُشير تطوير المواهب إلى مجموعة البرامج والأنشطة والمبادرات المنظمة التي تستهدف تنمية المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات لدى الموظفين الموهوبين، وتعزيز إمكاناتهم الحالية والمستقبلية لتمكينهم من أداء أدوارهم الوظيفية بكفاءة أعلى والارتقاء في مسيرتهم المهنية. ويشمل هذا البُعد التدريب المستمر والتعليم والتوجيه والإرشاد والتدوير الوظيفي وبرامج تطوير القيادات والتخطيط للتعاقب الوظيفي (Kaliannan et al., 2023) وقد أكد (قريشي وعرافي وعبدالكريم، ٢٠٢٢) أن تطوير المواهب يُعزز التزام الموظفين تجاه المنظمة ويُقلّل من رغبتهم في تركها.

الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention)

يُعرّف الاحتفاظ بالمواهب بأنه مجموعة السياسات والإجراءات والممارسات الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة بهدف تشجيع الموظفين الموهوبين وذوي الأداء المتميز على البقاء والاستمرار في العمل لديها لأطول فترة ممكنة، من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة تلبي احتياجاتهم وتُحقق تطلعاتهم المهنية والشخصية. ويتضمن هذا البُعد ممارسات الإثراء الوظيفي والتمكين والمشاركة في صنع القرار وتوفير مسارات وظيفية واضحة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة (إسماعيل وفهمي، ٢٠٢٤). وقد أشارت دراسة (العدوان والهنادة، ٢٠٢٤) إلى أن الاحتفاظ بالمواهب يُمثّل ركيزة أساسية في تحقيق ريادة المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية.

تعويض المواهب (Talent Compensation)

يُقصد بتعويض المواهب المنظومة المتكاملة من المكافآت المالية وغير المالية التي تُقدّمها المنظمة لموظفيها الموهوبين مقابل ما يبذلونه من جهود وما يُحقّقونه من إنجازات، بما يضمن شعورهم بالعدالة والتقدير ويُعزز دافعيتهم نحو التميز والاستمرار في العمل. ويشمل هذا البُعد الرواتب التنافسية والحوافز المادية والمعنوية والمزايا الوظيفية وبرامج المكافآت المرتبطة بالأداء ونظم التقدير والاعتراف بالإنجازات (Kumar, 2022). وأكد (السليحات والصوالحة، ٢٠٢٢) أن تعويض المواهب يُمثّل بُعداً محورياً في إدارة المواهب يُسهم في استقرار الموظفين الموهوبين وتحفيزهم نحو تقديم أفضل ما لديهم.

ثالثاً: الإطار المفاهيمي للاحتفاظ بالكفاءات

يُعرّف الاحتفاظ بالكفاءات بأنه قدرة المنظمة على الحفاظ على مواردها البشرية المتميزة التي تمتلك معارف ومهارات وخبرات استثنائية، ومنع تسربها إلى المنظمات المنافسة من خلال تهيئة الظروف التنظيمية والمادية والمعنوية التي تُعزز رضاهم والتزامهم ورغبتهم في الاستمرار والبقاء. ويتجاوز مفهوم الاحتفاظ بالكفاءات مجرد الحفاظ على الموظفين من الناحية العددية ليشمل الحفاظ على انخراطهم وتفاعلهم وإنتاجيتهم ورغبتهم الحقيقية في المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة (سليطين والعباس، ٢٠٢٢).

ويرتبط الاحتفاظ بالكفاءات بعدة عوامل تنظيمية وفردية تتفاعل فيما بينها لتُشكّل قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة، من أبرزها جودة بيئة العمل الداخلية وعدالة التعويضات وتوافر فرص النمو المهني وطبيعة

العلاقة مع المسؤولين والزملاء والشعور بالانتماء التنظيمي (الحمزة، ٢٠٢٣). وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تتجح في الاحتفاظ بكفاءاتها تتمتع باستقرار تنظيمي أعلى وأداء مؤسسي أفضل وتكاليف تشغيلية أقل مقارنة بالمنظمات التي تعاني من معدلات دوران عمل مرتفعة (نوفل ورضوان، 2026). كما أن الاحتفاظ بالكفاءات يُسهم في الحفاظ على الذاكرة التنظيمية والمعرفة الضمنية التي تتراكم لدى الموظفين ذوي الخبرة والتي يصعب نقلها أو تعويضها بسهولة عند مغادرتهم المنظمة. (Urme, 2023)

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليلها كمياً من خلال جمع البيانات والمعلومات من الواقع الفعلي لشركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وسيتم توظيف هذا المنهج في شقين: الأول الشق النظري الذي سيتناول الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة المواهب بأبعادها والاحتفاظ بالكفاءات من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، والثاني الشق التطبيقي الميداني الذي سيعتمد على تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة.

وسيوّظف المنهج الوصفي التحليلي في قياس أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تعويض المواهب) على الاحتفاظ بالكفاءات، وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، والوصول إلى نتائج وتوصيات قابلة للتعميم والتطبيق في بيئة القطاع الخاص السعودي.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، وذلك نظراً لكون مدينة الرياض تضم العدد الأكبر من شركات القطاع الخاص والمقرات الرئيسية للشركات الكبرى. ووفقاً لبيانات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وهيئة الإحصاء العامة، يُقدّر عدد العاملين في المستويات

الإدارية في شركات القطاع الخاص الكبرى والمتوسطة بمدينة الرياض بنحو (5000) موظف وموظفة تقريباً.

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (٥٪)، ليلغ الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب (٣٥٧) مفردة. وسيتم توزيع (٤٠٠) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة، وستوزع الاستبانات بشكل متناسب على المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والتنفيذية) في الشركات المختارة.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

أولاً: المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والتقارير والإحصاءات الصادرة عن الجهات الرسمية بالمملكة العربية السعودية، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل (دار المنظومة، Scopus، Web of Science، Google Scholar)، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة.

ثانياً: المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها وتطويرها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وسيتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة إلكترونياً وورقياً لجمع البيانات الأولية الميدانية.

أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (١) بشدة لا أوافق إلى (٥) بشدة أوافق. وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية ويتضمّن بيانات عن خصائص المستجيبين من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة المواهب) ويتكوّن من (١٦) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

- البُعد الأول: استقطاب المواهب: ويتضمّن (٤) فقرات تقيس مدى تطبيق ممارسات استقطاب المواهب في شركات القطاع الخاص.
- البُعد الثاني: تطوير المواهب: ويتضمّن (٤) فقرات تقيس مدى تطبيق ممارسات تطوير المواهب وتنمية قدراتها.
- البُعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب: ويتضمّن (٤) فقرات تقيس مدى تطبيق ممارسات الاحتفاظ بالمواهب والحفاظ عليها.
- البُعد الرابع: تعويض المواهب: ويتضمّن (٤) فقرات تقيس مدى تطبيق ممارسات تعويض المواهب ومكافأتها.

القسم الثالث: المتغير التابع (الاحتفاظ بالكفاءات) وهو أحادي المحور، ويتضمّن (١٠) فقرات تقيس مستوى الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26) فقرة، بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية والوظيفية. وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصصين، والصدق البنائي باستخدام التحليل العامل التوكيدي، كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ. (Cronbach's Alpha)

الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستعتمد الدراسة على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وسيتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب أبعادها حسب الأهمية النسبية.
- **معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)** للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- **معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation)** لقياس درجة الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات.
- **تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis)** لقياس أثر أبعاد إدارة المواهب مجتمعة ومنفردة على الاحتفاظ بالكفاءات واختبار فرضيات الدراسة الرئيسية.
- **تحليل الانحدار البسيط: (Simple Regression Analysis)** لقياس أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب على حدة على الاحتفاظ بالكفاءات.
- **اختبار (T-Test) للعينات المستقلة:** لفحص الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس.
- **اختبار تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA)** لفحص الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- **معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance)** للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر إدارة المواهب بأبعادها الأربعة (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تعويض المواهب) كمتغير مستقل على الاحتفاظ بالكفاءات كمتغير تابع.

الحدود المكانية: ستُطبق الدراسة على شركات القطاع الخاص الكبرى والمتوسطة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٥/٢٠٢٦ م.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

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، ٦٧ع ، ٢٩٧ - ٣٤٥. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1318434>

قريشي، محمد الطاهر، لعرافي، راضية مغزي، و عبدالكريم، شناي. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية بجامعة بيسكرة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج٧، ع ١٤ ، ٥٦٥ - ٥٩٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1278142>

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. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1550815>

سليخ، حورية. (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب على التعلم والنمو والعمليات الداخلية لمؤسسة النسيج والتجهيز "Sonitex" ببيسكرة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج ١١، ع ٢٤ ، ٣٢ - ٤٩. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1122342>

إسماعيل، عمار فتحي موسى، و فهمي، حسام الدين أحمد عباس. (٢٠٢٤). أثر إدارة المواهب على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البريد المصري. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج ٣،

١١ع ، ١١٩ - ٢٠٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1524558>

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 ٢٤ ، ٣١٣ - ٣٣٥. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1608127>

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. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1649273>

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 ٢٤، ٢٢٩ - ٢٤٦.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1270021>

الحمزة، عبدالحليم. (٢٠٢٣). دور بيئة العمل الداخلية في الاحتفاظ بالكفاءات الصحية: دراسة تطبيقية في مستشفى عالي صالح بتبسة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مج ١٤، ع ١٤، ١٦٢ - ١٧٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1406606>

- Urme, U. N. (2023). The impact of talent management strategies on employee retention. International Journal of Science and Business, 28(1), 127-146.
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. Global Business and Organizational Excellence, 41(2), 21-34.
- Sembiring, E., & Damayanti, N. (2023). Talent attraction, talent retention, and talent management as a mediating on organization performance. Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen, 15(1), 58-76.
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. Sustainability, 12(20), 8372.

- Younas, M., & Waseem Bari, M. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’ employees: mediating role of competency development. *Economic research–Ekonomiska istraživanja*, 33(1), 1330–1353.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291.
- Dzimhiri, G. L., & Molefi, A. (2021). The impact of talent management on job satisfaction of registered nurses in Malawian public hospitals. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 9
- Tariq, M. U. (2024). AI and the future of talent management: Transforming recruitment and retention with machine learning. In *Global practices on effective talent acquisition and retention* (pp. 1–16). IGI Global Scientific Publishing
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human resource management review*, 33(1), 100926.

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The impact of talent management on talent retention: A field study on
private sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia.**

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026