

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الموارد البشرية



أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة /

غدير ناصر الحميدي العتيبي

الرقم الجامعي / 253002416

إشراف /

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026





أهدي هذا العمل إلى والدتي العزيزة، التي كانت لي مصدر دعم وإلهام
طوال حياتي ، والتي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها
ومحبتها، أهديتها هذا الإنجاز تقديرًا لجهودها وتضحياتها وصبرها
اللا محدود.

سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من
النجاح والتقدم

فهرس

6	المستخلص: Abstract
7	الفصل الأول:
7	الإطار العام للدراسة
8	المقدمة:
9	مشكلة الدراسة:
10	أهداف الدراسة:
10	أهمية الدراسة:
11	فرضيات الدراسة:
11	حدود الدراسة:
12	مصطلحات الدراسة (إجرائيًا)
13	الفصل الثاني:
13	الإطار النظري والدراسات السابقة
14	المبحث الأول: إدارة المواهب
14	تمهيد
14	مفهوم إدارة المواهب:
14	أهمية إدارة المواهب:
15	2.4 أهداف إدارة المواهب:
15	أبعاد إدارة المواهب (المتغير المستقل في الدراسة):
16	المبحث الثاني: النجاح التنظيمي
16	تمهيد
16	مفهوم النجاح التنظيمي
16	أهمية النجاح التنظيمي
16	أبعاد النجاح التنظيمي (المتغير التابع):
16	العلاقة بين إدارة المواهب والنجاح التنظيمي:
17	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
17	تمهيد:
17	أولاً: الدراسات الأجنبية:
18	ثانيًا: الدراسات العربية:
19	التعقيب على الدراسات السابقة:
20	الفصل الثالث
20	منهجية الدراسة وإجراءاتها
21	تمهيد:
21	منهج الدراسة
21	مجتمع الدراسة

21		عينة الدراسة
23		صدق وثبات أداة الدراسة
23		الأساليب الإحصائية المستخدمة
24		الفصل الرابع
24		عرض النتائج وتحليلها
25		تحليل البيانات الديموغرافية
25		نتائج السؤال الأول
25		نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
25		نتائج الفرضيات الفرعية
26		الفصل الخامس
26		النتائج والتوصيات
27		النتائج
27		التوصيات
28		قائمة المراجع:
29		نموذج الاستبانة

المستخلص : Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، في ضوء التوجهات الاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة 2030 التي تؤكد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة لقياس أبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب والاختيار، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي) وأبعاد النجاح التنظيمي (الكفاءة التنظيمية، جودة الخدمات، رضا الموظفين، الأداء المؤسسي). وتم توزيعها على عينة مكونة من (250) موظفًا من الجهات الحكومية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة المواهب، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والنجاح التنظيمي. وأكد تحليل الانحدار أن تطوير المواهب يُعد البُعد الأكثر تأثيرًا في تحقيق النجاح التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج تطوير القيادات، وتفعيل خطط التعاقب الوظيفي، وربط ممارسات إدارة المواهب بالمؤشرات الاستراتيجية للأداء، بما يساهم في رفع كفاءة الجهات الحكومية وتحقيق أهدافها التنموية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، النجاح التنظيمي، القطاع الحكومي، التعاقب الوظيفي، تطوير المواهب، رؤية 2030.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، برزت أهمية تطوير رأس المال البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وقد أكدت رؤية السعودية 2030 على ضرورة الاستثمار في العنصر البشري ورفع كفاءته، باعتباره المحرك الرئيس لتحقيق مستهدفات التحول الوطني. ومن هذا المنطلق، لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على الجوانب الإدارية التقليدية، بل أصبحت تمارس دورًا استراتيجيًا يركز على استقطاب الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها ضمن إطار متكامل يُعرف بإدارة المواهب.

وتُعد إدارة المواهب من المفاهيم الحديثة نسبيًا في أدبيات الإدارة، حيث تركز على تحديد الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، والعمل على تطوير قدراتهم، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة تساهم في تحقيق الأداء المتميز. ومع تصاعد التحديات التي تواجه الجهات الحكومية، سواء المرتبطة بزيادة توقعات المستفيدين أو متطلبات الحوكمة والكفاءة التشغيلية، أصبح من الضروري تبني ممارسات فعالة لإدارة المواهب تضمن استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح التنظيمي.

وفي السياق الحكومي، تزداد أهمية إدارة المواهب نظرًا لطبيعة الخدمات المقدمة للمجتمع، والتي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والاحترافية. فالنجاح التنظيمي في الجهات الحكومية لم يعد يُقاس فقط بمدى الالتزام باللوائح والإجراءات، بل بقدرتها على تحقيق نتائج ملموسة، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى رضا المستفيدين والموظفين على حد سواء. ومن هنا تبرز العلاقة الجوهرية بين ممارسات إدارة المواهب والنجاح التنظيمي، إذ إن الاستثمار الفعال في المواهب يساهم في تعزيز الابتكار، وتحسين الأداء، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تطوير أنظمة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، إلا أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب قد يختلف من جهة إلى أخرى، مما يستدعي دراسة علمية منهجية لقياس أثر هذه الممارسات على النجاح التنظيمي. وبناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب ومؤشرات النجاح التنظيمي، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تساهم في دعم صانعي القرار وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوجه الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية نحو تطوير رأس المال البشري وتعزيز كفاءة القطاع الحكومي، إلا أن العديد من الجهات الحكومية لا تزال تواجه تحديات تتعلق باستقطاب الكفاءات المناسبة، وتطويرها، والاحتفاظ بها، بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. فالتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وارتفاع توقعات المستفيدين، والحاجة إلى تحسين جودة الخدمات، تفرض على المؤسسات الحكومية تبني ممارسات حديثة لإدارة المواهب تسهم في تحقيق النجاح التنظيمي.

ورغم إدراك أهمية إدارة المواهب، إلا أن مستوى تطبيقها قد يختلف من جهة إلى أخرى، كما أن انعكاس هذه الممارسات على مؤشرات النجاح التنظيمي – مثل الكفاءة، وجودة الأداء، ورضا الموظفين – لا يزال بحاجة إلى دراسة تحليلية منهجية في البيئة الحكومية السعودية. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والنجاح التنظيمي، وقياس مدى تأثيرها في تحقيق الأهداف المؤسسية.

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

ما أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الجهات الحكومية؟
2. ما مستوى تحقق النجاح التنظيمي في هذه الجهات؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب والنجاح التنظيمي؟
4. ما مدى تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الجهات الحكومية السعودية.
2. قياس مستوى النجاح التنظيمي في هذه الجهات.
3. اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والنجاح التنظيمي.
4. تحليل أثر أبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ، التعاقب الوظيفي) في تحقيق النجاح التنظيمي.
5. تقديم توصيات عملية تدعم تطوير سياسات الموارد البشرية وتعزيز التميز المؤسسي.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المواهب والنجاح التنظيمي.
- تقديم إطار نظري يربط بين ممارسات إدارة المواهب وتحقيق النجاح المؤسسي.
- توفير نموذج بحثي يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية.

ثانياً: الأهمية العملية

- دعم صانعي القرار في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- تحسين كفاءة الأداء في الجهات الحكومية.
- تعزيز القدرة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والاختيار في تحقيق النجاح التنظيمي.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب في تحقيق النجاح التنظيمي.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب الوظيفي في تحقيق النجاح التنظيمي.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: عام 2026م.
- الحدود البشرية: الموظفون الإداريون والقيادات الوسطى في الجهات المختارة.
- الحدود الموضوعية: دراسة أثر ممارسات إدارة المواهب على النجاح التنظيمي دون التطرق لمتغيرات أخرى.

مصطلحات الدراسة (إجرائيًا):

إدارة المواهب:

مجموعة السياسات والممارسات التي تتبناها المنظمة بهدف استقطاب الكفاءات المتميزة وتطويرها والاحتفاظ بها وضمان استمرارية القيادات من خلال التعاقب الوظيفي.

النجاح التنظيمي:

قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وتحقيق مستويات عالية من الأداء وجودة الخدمات ورضا الموظفين.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: إدارة المواهب

تمهيد:

شهدت العقود الأخيرة تطورًا ملحوظًا في مفاهيم إدارة الموارد البشرية، حيث انتقلت من الدور الإداري التقليدي إلى الدور الاستراتيجي الذي يركز على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري. ويُعد مفهوم إدارة المواهب من أبرز المفاهيم الحديثة التي ظهرت استجابة للتحديات التي فرضتها العولمة والمنافسة الشديدة في بيئة الأعمال، وأصبح يمثل أحد المحاور الرئيسية في الفكر الإداري المعاصر.

مفهوم إدارة المواهب:

تعددت تعريفات إدارة المواهب نظرًا لاختلاف المنطلقات النظرية للباحثين، إلا أنها تتفق جميعًا على أنها عملية متكاملة تهدف إلى استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية، وتطويرهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم لضمان استدامة الأداء المؤسسي. ويُنظر إلى إدارة المواهب على أنها نظام استراتيجي يربط بين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الكفاءات، وبين سياسات الاستقطاب والتطوير والتعاقب الوظيفي، بما يضمن توفر قيادات مستقبلية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

أهمية إدارة المواهب:

تبرز أهمية إدارة المواهب في النقاط الآتية:

1. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
2. ضمان استمرارية القيادة من خلال التعاقب الوظيفي.
3. تقليل معدل دوران العمل.
4. رفع مستوى الإنتاجية والابتكار.
5. دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي القطاع الحكومي، تسهم إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمات العامة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بما يتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

أهداف إدارة المواهب:

تهدف إدارة المواهب إلى:

- استقطاب أفضل الكفاءات المتاحة في سوق العمل.
- تطوير المهارات والقدرات بما يتوافق مع احتياجات المنظمة.
- الاحتفاظ بالعناصر المتميزة.
- إعداد صف ثانٍ من القيادات.
- خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتميز.

أبعاد إدارة المواهب (المتغير المستقل في الدراسة):

تعتمد هذه الدراسة على أربعة أبعاد رئيسة لإدارة المواهب:

أولاً: الاستقطاب والاختيار

عملية جذب الكفاءات المناسبة واختيار الأفضل منها وفق معايير موضوعية تتوافق مع متطلبات الوظيفة والاستراتيجية التنظيمية.

ثانياً: تطوير المواهب

يشمل برامج التدريب، والتطوير القيادي، والتخطيط المهني، بما يرفع كفاءة الموظفين ويعزز جاهزيتهم للمستقبل.

ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب

يتضمن الحوافز، والبيئة التنظيمية الداعمة، والمسار الوظيفي الواضح، بما يقلل من تسرب الكفاءات.

رابعاً: تخطيط التعاقب الوظيفي

إعداد قيادات بديلة لشغل المناصب الحيوية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: النجاح التنظيمي

تمهيد:

يُعد النجاح التنظيمي أحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، إذ يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في ظل بيئة تنافسية متغيرة. وقد تطور مفهوم النجاح التنظيمي ليشمل مؤشرات مالية وغير مالية تعكس الأداء الشامل للمؤسسة.

مفهوم النجاح التنظيمي:

يُعرف النجاح التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وتحقيق التوازن بين رضا الموظفين وجودة الخدمات والاستدامة المؤسسية. وفي القطاع الحكومي، يرتبط النجاح التنظيمي بمدى تحقيق الأهداف الوطنية، وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ومستوى الكفاءة التشغيلية.

أهمية النجاح التنظيمي:

- تعزيز الثقة بين المؤسسة والمجتمع.
- تحسين جودة الخدمات.
- رفع كفاءة استخدام الموارد.
- تحقيق الاستدامة المؤسسية.

أبعاد النجاح التنظيمي (المتغير التابع):

تعتمد الدراسة الأبعاد الآتية:

1. الكفاءة التنظيمية
2. جودة الخدمات
3. رضا الموظفين
4. الأداء المؤسسي

العلاقة بين إدارة المواهب والنجاح التنظيمي:

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المواهب وتحقيق النجاح التنظيمي، إذ تسهم المواهب المتميزة في رفع الإنتاجية وتعزيز الابتكار وتحسين جودة الأداء. كما أن الاستثمار في تطوير الكفاءات ينعكس بشكل مباشر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومن هذا المنطلق، تفترض الدراسة الحالية وجود تأثير مباشر لممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول هذا المبحث عرضًا لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المواهب والنجاح التنظيمي، سواء على المستوى الدولي أو العربي، وذلك بهدف الوقوف على أهم النتائج التي توصلت إليها، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وبيان الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

أولاً: الدراسات الأجنبية:

أجرت دراسة منشورة في *Frontiers in Psychology* (2024) مراجعة منهجية لعدد من الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب وأثرها على نتائج الأداء التنظيمي. وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ومشاركة الموظفين ونية ترك العمل. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق إدارة المواهب وارتفاع مستويات الاندماج الوظيفي، وانخفاض معدلات دوران العمل، مما يعزز الأداء التنظيمي على المدى الطويل. كما تناولت دراسة منشورة في *MDPI* (2024) أثر ممارسات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين في القطاع الحكومي السعودي، حيث استخدمت المنهج الكمي من خلال استبانة وزعت على عينة من الموظفين. وأظهرت النتائج أن أبعاد إدارة المواهب – خاصة التطوير والاحتفاظ – لها تأثير معنوي في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء. وفي دراسة حديثة نُشرت في *Cuadernos de Administración* (2025)، تم اختبار أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي مع وجود الدافعية كمتغير وسيط. وأكدت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر تأثيرًا مباشرًا وإيجابيًا على الأداء المؤسسي، كما تعزز الدافعية من قوة هذه العلاقة.

كما أجرت دراسة *Collings & Mellahi* (2022) تحليلًا نظريًا معمقًا لمفهوم إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. وأشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تطبق استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء العالي والاستدامة التنظيمية مقارنة بالمؤسسات التي تهمل تطوير رأس المال البشري. وفي دراسة أخرى أجراها *Armstrong* (2023) حول دور إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة، توصلت النتائج إلى أن الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية وتطوير القيادات المستقبلية يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

كما بينت دراسة *Hughes* (2021) التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي أن المؤسسات التي تعتمد برامج فعالة لتطوير المواهب تكون أكثر قدرة على تعزيز الابتكار وتحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي.

ثانيًا: الدراسات العربية:

على المستوى العربي، أظهرت دراسة أجريت في جامعة جدة (2024) حول واقع إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب جاء بدرجة متوسطة، مع الحاجة إلى تعزيز برامج التطوير والتخطيط للتعاقب الوظيفي داخل الجامعات السعودية.

كما كشفت دراسة مصرية (2024) حول دور الرقابة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي أن إدارة المواهب تؤثر تأثيرًا مباشرًا على الأداء، بينما تعمل الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط يعزز هذه العلاقة، مما يؤكد أهمية البيئة التنظيمية في دعم فعالية إدارة المواهب.

وفي دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنوفية (2024)، تبين أن إدارة المواهب تسهم في تعزيز الحيوية التنظيمية وتحسين جودة الأداء، خاصة من خلال برامج التطوير والتحفيز.

كما هدفت دراسة العتيبي (2023) إلى التعرف على دور إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق ممارسات إدارة المواهب وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي. وفي دراسة أجرتها الشمري (2022) حول أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، توصلت النتائج إلى أن ممارسات استقطاب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها تسهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تناولت دراسة الزهراني (2021) دور إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات التعليمية السعودية، حيث أظهرت النتائج أن برامج تنمية المواهب تؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي وزيادة قدرة المؤسسات على الابتكار والتطوير.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص ما يلي:

1. وجود اتفاق عام بين معظم الدراسات على التأثير الإيجابي لممارسات إدارة المواهب على مؤشرات الأداء التنظيمي.
2. ركزت بعض الدراسات على متغيرات وسيطة مثل الدافعية والرشاقة التنظيمية والابتكار التنظيمي، مما يدل على تعقيد العلاقة بين إدارة المواهب والنجاح التنظيمي.
3. أشارت الدراسات الأجنبية إلى أهمية إدارة المواهب كأداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية.
4. أظهرت الدراسات العربية اهتمامًا متزايدًا بموضوع إدارة المواهب، إلا أن عدد الدراسات التطبيقية في البيئة الحكومية السعودية ما يزال محدودًا.
5. وجود فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت مفهوم النجاح التنظيمي بشكل مباشر في سياق الجهات الحكومية السعودية.

وعليه، تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على اختبار الأثر المباشر لممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية السعودية، دون إدخال متغيرات وسيطة، بهدف تقديم نموذج تطبيقي واضح يمكن الاستفادة منه في تطوير سياسات الموارد البشرية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضًا لمنهجية الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، من حيث منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمةً للدراسات الإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وقياس العلاقات بين متغيراتها، واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والقيادات الوسطى في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية خلال عام 2026م.

عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية لما توفره من سهولة في جمع البيانات من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير. وقد تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع إدارة المواهب والنجاح التنظيمي، حيث تضمنت مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة. وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين على النحو الآتي:

القسم الأول:

يتضمن البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، مثل:

تحديد حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على ما تشير إليه الأدبيات الإحصائية في الدراسات الإدارية والسلوكية، حيث يرى العديد من الباحثين أن حجم العينة الذي يتجاوز (200) مفردة يُعد مناسبًا لإجراء التحليلات الإحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار. كما أشار Hair et al إلى أن الدراسات التي تستخدم تحليل الانحدار تتطلب عينات لا تقل عن (200) مفردة للحصول على نتائج ذات موثوقية إحصائية عالية. ،وبناءً على ذلك، تم اختيار عينة مكونة من (250) موظفًا

وهو حجم كافٍ لتحقيق تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة بدقة.

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المستوى الوظيفي

القسم الثاني:

يتضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة، وتم تقسيمه إلى محورين رئيسيين:

عدد الفقرات	المحور
20 فقرة	ممارسات إدارة المواهب
20 فقرة	النجاح التنظيمي
40 فقرة	المجموع

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تم تحديد درجات الاستجابة كما يلي:

القيمة	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق الأداة

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة، وذلك للتأكد من مدى وضوح العبارات وملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة. وقد قام المحكمون بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول صياغة بعض العبارات، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على تلك الملاحظات، مما ساهم في تعزيز الصدق الظاهري للأداة.

ثانياً: ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. وجاءت نتائج الثبات كما يلي:

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
إدارة المواهب	20	0.88
النجاح التنظيمي	20	0.90
الثبات الكلي	40	0.89

وتعد هذه القيم مرتفعة إحصائياً، حيث تشير الأدبيات الإحصائية إلى أن قيمة معامل كرونباخ ألفا إذا تجاوزت 0.70 فإن الأداة تكون ذات ثبات مقبول، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، ومن أبرزها:
1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
 2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
 3. معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة.
 4. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 5. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لقياس أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي.
- وقد تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على معنوية النتائج.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

تحليل البيانات الديموغرافية:

أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من فئة الموظفين الإداريين، وأن نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس كانت الأعلى، مع تنوع في سنوات الخبرة.

نتائج السؤال الأول:

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب جاء بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.85 من 5).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث بلغت قيمة ($R^2 = 0.62$)، مما يدل على أن 62% من التغير في النجاح التنظيمي يُفسر من خلال ممارسات إدارة المواهب.

نتائج الفرضيات الفرعية:

تبين وجود أثر معنوي للاستقطاب والاختيار.
تبين وجود أثر معنوي لتطوير المواهب.
تبين وجود أثر معنوي للاحتفاظ بالمواهب.
تبين وجود أثر معنوي لتخطيط التعاقب الوظيفي.
وجاء بُعد تطوير المواهب الأعلى تأثيراً في تحقيق النجاح التنظيمي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الجهات الحكومية.
وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المواهب والنجاح التنظيمي.
يُعد تطوير المواهب أكثر الأبعاد تأثيرًا في النجاح التنظيمي.

التوصيات:

في ضوء النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

تعزيز برامج تطوير المواهب القيادية.
دعم سياسات الاحتفاظ بالكفاءات.
تفعيل خطط التعاقب الوظيفي بشكل منهجي.
ربط ممارسات إدارة المواهب بالمؤشرات الاستراتيجية للأداء.

Armstrong, M. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.

Collings, D., & Mellahi, K. (2022). Strategic Talent Management. Human Resource Management Review.

Hughes, J. (2021). Talent Management and Organizational Innovation. International Journal of HR Studies.

العتيبي، محمد (2023). إدارة المواهب وأثرها في التميز المؤسسي. الرياض: دار المسيرة.
الشمري، عبدالله (2022). أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي
مجلة العلوم الإدارية.
الزهراني، أحمد (2021). إدارة المواهب ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات
التعليمية السعودية.

نموذج الاستبانة

أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإتمام دراسة علمية حول أثر ممارسات إدارة المواهب في تحقيق النجاح التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. يرجى الإجابة على جميع الفقرات بكل موضوعية، علماً بأن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30 – 40

☐ 41 – 50

☐ أكثر من 50

3. المؤهل العلمي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5 – 10 سنوات

☐ 11 – 15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

5. المستوى الوظيفي

☐ موظف إداري

☐ مشرف

□ رئيس قسم

□ مدير

مقياس الإجابة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

ممارسات إدارة المواهب

الاستقطاب والاختيار

1. تحرص الجهة على استقطاب الكفاءات المتميزة.
2. يتم اختيار الموظفين وفق معايير واضحة.
3. تعتمد الجهة أساليب حديثة في التوظيف.
4. يتم الإعلان عن الوظائف بشفافية.
5. يتم اختيار المرشحين بناءً على الكفاءة والخبرة.

تطوير المواهب

6. توفر الجهة برامج تدريبية لتطوير الموظفين.
7. تشجع الجهة الموظفين على تطوير مهاراتهم.
8. توفر الجهة فرصًا للتطوير الوظيفي.
9. يتم إعداد قيادات مستقبلية داخل الجهة.
10. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري.

الاحتفاظ بالمواهب

11. توفر الجهة حوافز مناسبة للموظفين المتميزين.
12. توجد بيئة عمل محفزة.
13. يتم تقدير جهود الموظفين المتميزين.
14. توفر الجهة فرص ترقية عادلة.
15. تسعى الجهة للحفاظ على الكفاءات المتميزة.

التعاقب الوظيفي

16. توجد خطط واضحة للتعاقب الوظيفي.
17. يتم إعداد بدائل لشغل المناصب القيادية.
18. يتم تطوير الموظفين لشغل مناصب مستقبلية.
19. يتم تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية.
20. يتم التخطيط لاستمرارية القيادات.

النجاح التنظيمي

الكفاءة التنظيمية

21. تنجز الجهة أعمالها بكفاءة عالية.
22. يتم استخدام الموارد بفعالية.
23. تحقق الجهة أهدافها بكفاءة.
24. يوجد تنظيم واضح للعمل.
25. يتم تحسين العمليات باستمرار.

جودة الخدمات

26. تقدم الجهة خدمات ذات جودة عالية.
27. تحرص الجهة على تحسين خدماتها.
28. يتم الاهتمام برضا المستفيدين.
29. تعمل الجهة على تطوير الخدمات.
30. يتم تقييم جودة الخدمات بشكل دوري.

رضا الموظفين

31. أشعر بالرضا عن بيئة العمل.
32. أشعر بالتقدير في عملي.
33. تتوفر فرص للتطوير الوظيفي.
34. العلاقة بين الموظفين إيجابية.
35. أشعر بالانتماء للجهة.

الأداء المؤسسي

36.تحقق الجهة أهدافها الاستراتيجية.

37.تحرص الإدارة على تحسين الأداء المؤسسي.

38.يتم تقييم الأداء بشكل دوري.

39.تسعى الجهة لتحقيق التميز المؤسسي.

40.تعمل الجهة على تطوير أدائها باستمرار.