

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال

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

إعداد الطالب/

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى أمي وأبي، شكراً لكونكما مصدر دعمي وإلهامي الدائم.
إلى إخوتي وأخواتي، وجودكم كان السند والفرحة في كل خطوة.
إلى أصدقائي الأعزاء، شكراً لتشجيعكم ومساندتكم.
إلى أساتذتي الأفاضل، أمتن لكل نصيحة وتوجيه قدمتموه لي.
أهدي هذا الإنجاز لكل من كان له دور في مسيرتي،
مع خالص حبي وامتناني.



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

ولا يفوتني أن أشكر زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي عوناً وسنداً في كل مراحل البحث. أشكرهم على تبادل الأفكار، والنقاشات البناءة، والدعم المعنوي.

وأخيراً، أخص بالشكر جامعة ميدأوشن، وكل من ساهم في تقديم المساعدة والتسهيلات اللازمة لإتمام هذا البحث.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب بأبعادها الأربعة المتمثلة في استقطاب المواهب وتطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتعويض المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي، حيث صممت استبانة اشتملت على (26) فقرة موزعة بواقع (16) فقرة للمتغير المستقل و(10) فقرات للمتغير التابع. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والتنفيذية) في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض والبالغ عددهم نحو (5000) موظف، واعتمد أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية في اختيار عينة الدراسة وفق معادلة ستيفن ثومبسون، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (352) استبانة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) عبر توظيف الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وكشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة على الاحتفاظ بالكفاءات، حيث فسرت الأبعاد الأربعة ما نسبته (71.7%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بعد الاحتفاظ بالمواهب في مقدمة الأبعاد تأثيراً، تلاه تطوير المواهب فتعويض المواهب فاستقطاب المواهب. وأوصت الدراسة بتبني منظومة متكاملة لإدارة المواهب، وبناء بيئات عمل داعمة، وتصميم مسارات وظيفية واضحة، وتطوير منظومة تعويض تنافسية، وتعزيز التقدير المعنوي، مع الاهتمام بخصوصية توقعات الأجيال الجديدة من العاملين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالكفاءات، شركات القطاع الخاص، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهداف الدراسة:
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
4.....	5.1 فروض الدراسة
5.....	6.1 أهمية الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
10.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية
14.....	8.1 الفجوة البحثية:
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
19.....	12.1 مصادر جمع البيانات
20.....	13.1 أداة الدراسة
20.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
21.....	15.1 حدود الدراسة

23	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
23	المبحث الأول: إدارة المواهب (Talent Management)
23	1.1.2 تمهيد
23	2.1.2 مفهوم إدارة المواهب
25	3.1.2 أهمية إدارة المواهب
28	4.1.2 أهداف إدارة المواهب
30	5.1.2 أبعاد إدارة المواهب
33	المبحث الثاني: الاحتفاظ بالكفاءات (Talent/Competency Retention)
33	1.2.2 تمهيد
33	2.2.2 مفهوم الاحتفاظ بالكفاءات
35	3.2.2 أهمية الاحتفاظ بالكفاءات
37	4.2.2 أهداف الاحتفاظ بالكفاءات
39	5.2.2 أبعاد الاحتفاظ بالكفاءات
42	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.....
42	1.3 تمهيد
42	2.3 منهج الدراسة
42	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
44	4.3 أداة الدراسة
45	5.3 صدق أداة الدراسة
48	6.3 ثبات أداة الدراسة
49	7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
50	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
52	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
52	1.4 تمهيد
52	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....

53	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
59	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
66	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
66	1.5 تمهيد
66	2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها
69	3.5 توصيات الدراسة
71	4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية
72	Abstract
73	المراجع
76	الملاحق
77	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول رقم (3 - 1): توزيع مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات المستردة والصالحة للتحليل حسب المستوى الإداري	44
2.	جدول رقم (3 - 2): مقياس ليكرت الخماسي ومداه	46
3.	جدول رقم (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل بالدرجة الكلية للبعد	47
4.	جدول رقم (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (الاحتفاظ بالكفاءات) بالدرجة الكلية للمحور	48
5.	جدول رقم (3 - 5): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية له	49
6.	جدول رقم (3 - 6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومتغيرات الدراسة	49
7.	جدول رقم (3 - 7): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها (ن = 352)	50
8.	جدول رقم (4 - 1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية (ن = 352)	53
9.	جدول رقم (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استقطاب المواهب	55
10.	جدول رقم (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطوير المواهب	56
11.	جدول رقم (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب	56

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
57	جدول رقم (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تعويض المواهب	12.
58	جدول رقم (4 - 6): الترتيب الإجمالي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب)	13.
59	جدول رقم (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (الاحتفاظ بالكفاءات)	14.
60	جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات	15.
61	جدول رقم (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات	16.
62	جدول رقم (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات	17.
63	جدول رقم (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاحتفاظ بالمواهب على الاحتفاظ بالكفاءات	18.
64	جدول رقم (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تعويض المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات	19.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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 وتصاعد الطلب العالمي على الكفاءات والمواهب المتميزة التي باتت تشكل المحرك الرئيسي للابتكار والتميز المؤسسي. (Al Aina & Atan, 2020)

برزت إدارة المواهب كأحد أهم المداخل الاستراتيجية الحديثة في حقل إدارة الموارد البشرية، حيث تمثل منظومة متكاملة من العمليات والممارسات المنهجية التي تهدف إلى استقطاب الأفراد الموهوبين وتطوير قدراتهم وتعويضهم والاحتفاظ بهم بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وقد أصبحت إدارة المواهب ضرورة حتمية وليست ترفاً إدارياً، إذ تسهم 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، 2022)، وتتضمن إدارة المواهب أبعاداً متعددة تبدأ من استقطاب المواهب عبر آليات توظيف واختيار فعالة، مروراً بتطوير المواهب من خلال برامج التدريب وتنمية القدرات، وتعويض المواهب بحزم مكافآت تنافسية وعادلة، وصولاً إلى الاحتفاظ بالمواهب من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومسارات وظيفية واضحة (العدوان والهناندة، 2024).

يحتل الاحتفاظ بالكفاءات مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر باعتباره مؤشراً جوهرياً على صحة المنظمة واستقرارها التنظيمي، إذ يشير إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على مواردها البشرية المتميزة ومنع تسربها إلى المنظمات المنافسة. ويعد فقدان الكفاءات من أخطر التحديات التي تواجه المنظمات لما يترتب عليه من تكاليف مباشرة وغير مباشرة تتجاوز الأبعاد المالية لتطال المعرفة التنظيمية المتراكمة والعلاقات المهنية والاستقرار المؤسسي (سليطين والعباس، 2022).

وتتجلى العلاقة الوثيقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات في كون الأولى تمثل الإطار الاستراتيجي الذي يهيئ الظروف المواتية لتحقيق الثاني، فالمنظمات التي تتبنى ممارسات فعالة لإدارة المواهب تكون أكثر قدرة على خلق بيئة عمل جاذبة تقلل من نوايا دوران العمل وتعزز الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات.

وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن استقطاب المواهب وتطويرها وتعويضها والاحتفاظ بها تشكل منظومة مترابطة ومتكاملة تتضافر عناصرها في تحقيق الاحتفاظ بالكفاءات البشرية. (Younas & Bari, 2020)

وبناء على ما تقدم، 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 2030 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 .

2.1 مشكلة الدراسة

يعد 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 تلقي بظلالها الكثيفة على استقرار المنظمات وقدرتها على الاستدامة والنمو، لا سيما في القطاع الخاص الذي يمثل 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 2030 التي وضعت تنمية رأس المال البشري وتعزيز كفاءة القطاع الخاص وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي في صدارة أولوياتها الاستراتيجية. وتشير المؤشرات والتقارير الصادرة عن الجهات المعنية إلى أن شركات القطاع الخاص السعودي تواجه معدلات دوران وظيفي مرتفعة تتراوح بين (20%) و(30%) 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 طرحه النظريات والنماذج الإدارية من ممارسات مثلى لإدارة المواهب وبين ما يطبق 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 تقدّر إسهاماتها وتوفّر 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 تسهم 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، 2022) عن وجود أثر دال لإدارة المواهب في التميز المنظمي، وأوصت دراسة (الحمزة، 2023) 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 يشكل فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

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

3.1 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 يسهم في الاحتفاظ بالكفاءات.

4.1 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؟

5.1 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.

6.1 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 أجريت في بيئات غربية أو في قطاعات حكومية عربية، مما يضيف بعداً جديداً للمعرفة في هذا الحقل.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزود الدراسة صناع 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.
- تساعد نتائج الدراسة المنظمات في تحديد الممارسات الأكثر فاعلية لإدارة المواهب التي تسهم في تقليل معدلات دوران العمل، مما ينعكس إيجابياً على تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بفقدان الكفاءات واستبدالها.
- تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تطوير سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية المتعلقة باستقطاب المواهب وتطويرها وتعويضها والاحتفاظ بها، بما يتلاءم مع خصوصية بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

❖ دراسة (السليحات والصوالحة، 2022): "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 (188) مفردة وزعت استبانة مكونة من (51) فقرة على عينة عشوائية طبقية تناسبية ضمن المسميات (مدير/مساعد مدير، مشرف، رئيس قسم)، واسترد منها (173) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (92%). 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 وعرافي 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، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة البالغ عددهم (758) موظفاً وموظفة، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها (90) مفردة، واسترد منها (65) 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 فسرت إدارة المواهب ما نسبته (11.7%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر والمستوى الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام الجامعة جميع الوسائل المتاحة لجذب أكبر عدد من المتقدمين الموهوبين، وتوفير برامج تدريبية فعالة لتطوير قدراتهم، وتوفير بيئة إيجابية تساعد على تحسين تشارك المعرفة بين الموهوبين، والتعامل معهم كشركاء أكثر من كونهم موظفين.

❖ دراسة (شوقير وعساف، 2025): "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، وتكون مجتمع الدراسة من (7) 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، 2021): "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 (38) 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 تمكن المؤسسة من تفعيل إدارة المواهب لتحسين التعلم والعمليات الداخلية والأداء بشكل عام، والاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة المواهب بشكل فعال ومنظم.

❖ دراسة (إسماعيل وفهمي، 2024): "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 (341) مفردة تم اختيارها بأسلوب العينات، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية عند مستوى معنوية 1%، 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 بعد الاحتفاظ بالمواهب لتعزيز البراعة التنظيمية في البريد المصري.

❖ دراسة (العدوان والهناندة، 2024): "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 (351) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية التناسبية، واستخدمت 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 المبادرة واغتنام الفرص لتحقيق ريادة الشركات.

❖ دراسة (نوفل ورضوان، 2026): "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، 2022): "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 ورفعته إلى المستوى المطلوب لضمان الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية.

❖ دراسة (الحمزة، 2023): "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 وينشئ 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 تعد من أهم العوامل في استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تخطيط وصياغة وتنفيذ استراتيجيات متنوعة لإدارة المواهب بما يسهم 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 التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب الفعالة تتوسط العلاقة بين استقطاب المواهب والاحتفاظ بها من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى، وأن الاستثمار في ممارسات استقطاب المواهب والاحتفاظ بها يسهم بشكل إيجابي في تعزيز الأداء التنظيمي الكلي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المنظمات لاستراتيجيات متكاملة لإدارة المواهب تتضمن آليات فعالة للاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين بهدف تحسين الأداء التنظيمي 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 (306) 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 (372) 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 توسط 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 (314) 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 بـمالاوي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بتصميم مسحي مقطعي، وتكونت العينة من (834) ممرضاً وممرضة تم اختيارهم من أربعة مستشفيات مركزية، واسترد منها (580) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (61.2%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المواهب لا تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للممرضين المسجلين في المستشفيات العامة بـمالاوي، 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 (48) مقالة منشورة بين عامي 1997 و2020 حول تطوير المواهب منها (13) مقالة حول تطوير المواهب الشامل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطوير المواهب يمثل 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 القيمة 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: "AI and the Future of Talent Management: (Tariq, 2024)

Transforming Recruitment and Retention with Machine Learning"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي وتعلم 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 الفعال" الصادر عن IGI Global. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة تحدث تأثيراً تحويلياً في عمليات إدارة المواهب من خلال تحسين استراتيجيات الاستقطاب والاحتفاظ، وأن خوارزميات تعلم 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.

8.1 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 أجريت فيها تلك الدراسات. فعلى صعيد المتغير المستقل (إدارة المواهب)، تناولت بعض الدراسات أثره على متغيرات تابعة مختلفة عن الاحتفاظ بالكفاءات، كدراسة (السليحات والصوالحة، 2022) التي ربطت إدارة المواهب بالتميز المنظمي، ودراسة (قريشي ولعرافي وعبدالكريم، 2022) التي ربطتها بالالتزام التنظيمي، ودراسة (شوقي وعساف، 2025) التي ربطتها بإدارة الجودة الشاملة، ودراسة (إسماعيل وفهمي، 2024) التي ربطتها بالبراعة التنظيمية، ودراسة (العدوان والهنايدة، 2024) التي ربطتها بريادة الشركات، ودراسة (Al Aina & Atan، 2024)

(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، 2026) التي ربطته بالقيادة التحويلية، ودراسة (سليطين والعباس، 2022) التي ربطته بالتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية، ودراسة (الحمزة، 2023) 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 أجريت 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 سدها 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 تثري المكتبة العربية وتقدم إطاراً تطبيقياً يعالج هذه الفجوة..

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب

شهد مفهوم إدارة المواهب تطوراً ملحوظاً منذ أن صاغه مستشارو شركة ماكينزي (McKinsey) لأول مرة عام 1997 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 أجندات الإدارة العليا للمنظمات على اختلاف أحجامها وقطاعاتها (Kaliannan et al., 2023).

وتعرف 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 والصوالحة، 2022). وقد أشار (Sembiring & Damayanti, 2023) إلى أن إدارة المواهب تمثل 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 تشكل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة كونها مورد قيمة ونادرة وصعبة التقليد وغير قابلة للاستبدال، ونظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي تؤكد أن الاستثمار في تطوير معارف ومهارات الأفراد يحقق عوائد إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي، فضلاً عن نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي تفسر 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)

يقصد 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 البعد ممارسات التوظيف والاختيار، وبناء العلامة التجارية لصاحب العمل، وتقديم عروض قيمة جاذبة للموظفين المحتملين. (Al Aina & Atan, 2020) ويعد استقطاب المواهب نقطة البداية الحاسمة في منظومة إدارة المواهب، إذ أن فاعلية المراحل اللاحقة تتوقف بشكل كبير على جودة عمليات الاستقطاب والاختيار (شوقي وعساف، 2025).

✿ تطوير المواهب (Talent Development)

يشير 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 البعد التدريب المستمر والتعليم والتوجيه والإرشاد والتدوير الوظيفي وبرامج تطوير القيادات والتخطيط للتعاقد الوظيفي (Kaliannan et al., 2023). وقد أكد (قريشي ولفرافي وعبدالكريم، 2022) أن تطوير المواهب يعزز التزام الموظفين تجاه المنظمة ويقلل من رغبتهم في تركها.

✿ الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention)

يعرف 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 وتحقق تطلعاتهم المهنية والشخصية. ويتضمن هذا البعد ممارسات الإثراء الوظيفي والتمكين والمشاركة في صنع القرار وتوفير مسارات وظيفية واضحة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة (إسماعيل وفهمي، 2024). وقد أشارت دراسة (العدوان والهناندة، 2024) إلى أن الاحتفاظ بالمواهب يمثل ركيزة أساسية في تحقيق ريادة المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية.

✿ تعويض المواهب (Talent Compensation)

يقصد بتعويض المواهب المنظومة المتكاملة من المكافآت المالية وغير المالية التي تقدمها المنظمة لموظفيها الموهوبين مقابل ما يبذلونه من جهود وما يحققونه من إنجازات، بما يضمن شعورهم بالعدالة والتقدير ويعزز دافعيتهم نحو التميز والاستمرار في العمل. ويشمل هذا البعد الرواتب التنافسية والحوافز المادية والمعنوية والمزايا الوظيفية وبرامج المكافآت المرتبطة بالأداء ونظم التقدير والاعتراف بالإنجازات (Kumar, 2022). وأكد (السليحات والصوالحة، 2022) أن تعويض المواهب يمثل بعداً محورياً في إدارة المواهب يساهم في استقرار الموظفين الموهوبين وتحفيزهم نحو تقديم أفضل ما لديهم.

ثالثاً: الإطار المفاهيمي للاحتفاظ بالكفاءات

يعرف 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 تعزز 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، 2022).

ويرتبط الاحتفاظ بالكفاءات بعدة عوامل تنظيمية وفردية تتفاعل فيما بينها لتشكّل 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، 2023). وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تنجح 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 يسهم في الحفاظ على الذاكرة التنظيمية والمعرفة الضمنية التي تتراكم لدى الموظفين ذوي الخبرة والتي يصعب نقلها أو تعويضها بسهولة عند مغادرتهم المنظمة. (Urme, 2023)

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يمكن 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.

وسيوظف 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.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيكون 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، يقدر 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 (5%)، ليبلغ الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب (357) مفردة. وسيتم توزيع (400) 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.

12.1 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.

13.1 أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (1) بشدة لا أوافق إلى (5) بشدة أوافق. وستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

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

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة المواهب) ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

- البعد الأول: استقطاب المواهب: ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى تطبيق ممارسات استقطاب المواهب في شركات القطاع الخاص.
- البعد الثاني: تطوير المواهب: ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى تطبيق ممارسات تطوير المواهب وتنمية قدراتها.
- البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب: ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى تطبيق ممارسات الاحتفاظ بالمواهب والحفاظ عليها.
- البعد الرابع: تعويض المواهب: ويتضمن (4) فقرات تقيس مدى تطبيق ممارسات تعويض المواهب ومكافأتها.

القسم الثالث: المتغير التابع (الاحتفاظ بالكفاءات) وهو أحادي المحور، ويتضمن (10) 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 المحكمين المتخصصين، والصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

14.1 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 بعد من أبعاد إدارة المواهب على حدة على الاحتفاظ بالكفاءات.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: لفحص الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA) لفحص الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى 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.

15.1 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: ستطبق 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 2025/2026م.
- الحدود البشرية :ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة المواهب (Talent Management)

1.1.2 تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية أعادت رسم ملامح الممارسات الإدارية في المنظمات، وفرضت على الإدارات العليا إعادة النظر في مقارباتها التقليدية لإدارة رأس المال البشري. ولم تعد المنظمات قادرة على تحقيق مزاياها التنافسية بالاعتماد على الموارد المادية والتقنية فحسب، إذ أصبح العنصر البشري الموهوب هو المحرك الأساسي للابتكار والتميز والاستدامة. وفي ظل تنامي الاقتصاد المعرفي واشتداد المنافسة على الكفاءات النادرة على المستويين الإقليمي والعالمي، برزت إدارة المواهب بوصفها توجهاً استراتيجياً يعيد صياغة العلاقة بين المنظمة وأفرادها المتميزين، ويؤسس لمنظومة متكاملة من الممارسات التي تستهدف استقطاب هذه المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها وتعويضها بما يتناسب مع قيمتها الإسهامية.

وتكتسب إدارة المواهب في السياق السعودي أهمية مضاعفة في ظل ما تشهده المملكة من تحولات اقتصادية متسارعة ضمن رؤية 2030، وما تفرضه هذه التحولات من متطلبات على شركات القطاع الخاص في اجتذاب الكفاءات النوعية القادرة على قيادة مسيرة التنويع الاقتصادي. ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى تناول إدارة المواهب بوصفها متغيراً مستقلاً ذا أبعاد أربعة متكاملة تشمل الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ والتعويض، بما يتيح فهماً معمقاً لطبيعة هذا المتغير ومكوناته ومداخل معالجته في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

2.1.2 مفهوم إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً التي شهدت تطوراً ملحوظاً في تعريفاتها ومقارباتها، وذلك تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية والزوايا التي تناولها منها الباحثون. وقد تباينت الرؤى بين من ينظر إليها بوصفها منظومة ممارسات إدارية للموارد البشرية، ومن يراها فلسفة استراتيجية شاملة، ومن يقاربها من زاوية النتائج التنظيمية المرجوة منها.

ففي إطار المقاربة الاستراتيجية الشاملة، يذهب Kaliannan et al. (2023) إلى أن إدارة المواهب تمثل توجهاً منظومياً يقوم على مبدأ الشمول والاستيعاب، بحيث لا تقتصر على فئة النخبة من العاملين، بل تمتد لتشمل تطوير جميع الأفراد في المنظمة وفق منظور تنموي يعطي من قيمة التنوع ويستثمر في مختلف الطاقات الكامنة. وفي السياق ذاته يعرفها Sembiring & Damayanti (2023) بأنها العملية الاستراتيجية المتكاملة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى جذب الأفراد ذوي القدرات المتميزة والاحتفاظ بهم، ضمن رؤية تربط بين ممارسات الاستقطاب والاستبقاء والأداء التنظيمي في نسق واحد.

ومن زاوية أخرى تتصل بربط إدارة المواهب بمفهوم الأداء المستدام، يرى Al Aina & Atan (2020) أن إدارة المواهب تنطوي على جملة من الممارسات الممنهجة التي تستهدف بناء قاعدة من الكفاءات النوعية القادرة على تعزيز الأداء التنظيمي بصورة مستدامة، وذلك عبر التوفيق بين متطلبات المنظمة الحالية وتطلعاتها المستقبلية. وقد ذهب Urme (2023) إلى تعميق هذا التصور بتأكيد أن إدارة المواهب تمثل مجموعة الاستراتيجيات المتكاملة التي تنتهجها المنظمة لضمان تدفق مستمر من الكفاءات في المواقع الحيوية، بما يجعلها استجابة استباقية لتحديات فقدان المواهب لا مجرد رد فعل على ظاهرة الدوران الوظيفي.

أما في المقاربات التي تربط إدارة المواهب بالتحولات التقنية المعاصرة، فيقدم Guerra et al. (2023) تصوراً يعكس التطور الذي أصاب المفهوم في ضوء التحول الرقمي، إذ ينظرون إلى إدارة المواهب باعتبارها منظومة ديناميكية تعيد صياغة ذاتها باستمرار استجابة للتقنيات الرقمية الناشئة، بحيث تصبح قادرة على استيعاب أنماط العمل الجديدة ومتطلبات القوى العاملة في العصر الرقمي. ويمتد هذا التوجه في طرح Tariq (2024) الذي يرى أن إدارة المواهب في سياقها المعاصر باتت تمثل حقلاً بينياً يجمع بين الممارسات الإدارية التقليدية وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمواهب.

ومن منظور يركز على الاستجابة للآزمات والتحديات، قدم Aguinis & Burgi-Tian (2021) رؤية تعيد تعريف إدارة المواهب في ضوء التحديات الطارئة كجائحة كوفيد-19، إذ يريان أنها تمثل قدرة المنظمة على إعادة تصميم ممارساتها في إدارة الأداء وتطوير الكفاءات بما يضمن استمرارية العمل ومرونة الاستجابة في ظل الظروف الاستثنائية. وفي مقاربة عربية، يعرض إسماعيل وفهمي (2024) لإدارة المواهب بوصفها منظومة ممارسات متكاملة تعنى بتحديد الأفراد ذوي القدرات المتميزة داخل المنظمة وخارجها، وتطوير قدراتهم وتوظيفها في المواقع التي تحقق أقصى قيمة مضافة للمنظمة.

ويقدم قريشي وآخرون (2022) تعريفاً يتصل بالسياق التطبيقي في مؤسسات التعليم العالي، إذ يعرضون إدارة المواهب باعتبارها العملية المنظمة التي تعنى بتحديد المواقع الحرجة في المنظمة واستقطاب الكفاءات المناسبة لشغلها وتطويرها والاحتفاظ بها بما يضمن استمرارية الأداء المتميز. ويقارب الشهري (2022) المفهوم من زاوية أخرى تربط بين إدارة المواهب والأداء الإبداعي، مؤكدة أنها تمثل الإطار الذي يتيح للمنظمة توظيف طاقات الأفراد المبدعين في تحقيق أهدافها الاستراتيجية عبر ممارسات ممنهجة تشمل الاستقطاب والتنمية والاستبقاء.

ويتناول العدوان والهنادة (2024) إدارة المواهب من منظور استراتيجي ريادي، إذ يريان أنها تمثل مجموعة الأنشطة والسياسات التي تنتهجها المنظمة لبناء مخزون من الكفاءات القادرة على المساهمة في تعزيز التوجه الريادي للشركة. ويوسع شوقي وعساف (2025) نطاق المفهوم ليشمل الربط بين إدارة المواهب والجودة الشاملة، حيث يعرضان إدارة المواهب بوصفها منظومة استراتيجية متكاملة تربط بين اكتساب الكفاءات وتطويرها وتوظيفها في خدمة مستهدفات الجودة الشاملة في المنظمة. ويقدم عبدالرحمن وآخرون (2025) تعريفاً يركز على البعد الوقائي لإدارة المواهب، إذ يعرضونها بوصفها مجموعة الممارسات التي تسهم في تعزيز اندماج العاملين وحمايتهم من مظاهر الاستنزاف الوظيفي عبر توفير بيئة عمل داعمة ومسارات وظيفية واضحة.

ومن استعراض هذه التعريفات يمكن للباحث أن يبدي رأيه في المفهوم بالقول إن إدارة المواهب تمثل منظومة استراتيجية متكاملة من الممارسات الإدارية المترابطة التي تنتهجها المنظمة عن وعي ودراية بهدف اكتشاف الكفاءات المتميزة داخلياً وخارجياً، واستقطابها وفق معايير نوعية، وتطوير قدراتها بصورة مستمرة، والاحتفاظ بها عبر بيئة عمل محفزة، وتعويضها بما يتناسب مع قيمتها الإسهامية، وذلك في إطار رؤية شاملة تربط بين متطلبات المنظمة الاستراتيجية وتطلعات المواهب الشخصية والمهنية. ويرى الباحث أن الإسهام النوعي في هذا المفهوم يكمن في التأكيد على أن إدارة المواهب ليست مجرد وظيفة فرعية ضمن إدارة الموارد البشرية، بل هي فلسفة إدارية عابرة للوظائف تتشابه مع مختلف عمليات المنظمة، وأن نجاحها مرهون بمدى التزام الإدارة العليا بها ومدى تمكين مديري الخطوط التنفيذية من الاضطلاع بأدوارهم فيها، مع الاعتراف بأن المواهب في السياق المعاصر لم تعد تقتصر على النخبة، بل باتت تشمل شرائح أوسع من العاملين الذين يمتلكون قدرات إسهامية متميزة يمكن استثمارها في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

3.1.2 أهمية إدارة المواهب

اكتسبت إدارة المواهب مكانة متقدمة في السلم القيمي للممارسات الإدارية المعاصرة، وباتت تعد من أبرز مصادر الميزة التنافسية المستدامة التي يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها. وترتبط هذه الأهمية بجملة من التحولات التي شهدتها بيئة الأعمال، من قبيل تنامي الاقتصاد المعرفي، واشتداد المنافسة العالمية على الكفاءات، وتغير طبيعة العمل بفعل التحول الرقمي، إلى جانب التحديات الديموغرافية المتعلقة بالتغيرات في تركيبة القوى العاملة وتوقعات الأجيال الجديدة من العاملين. وتبدو أهمية إدارة المواهب في كونها الرافد الاستراتيجي الذي يمد المنظمة بالكفاءات القادرة على الاستجابة لهذه التحولات وتحويلها إلى فرص للنمو والتطور.

ويشير (Kumar (2022 إلى أن أهمية إدارة المواهب تتجلى في عدة محاور مترابطة، أولها أنها تسهم في الحد من ظاهرة الدوران الوظيفي التي تكبد المنظمات تكاليف باهظة تتصل بإعادة الاستقطاب والتدريب وفقدان المعرفة الضمنية، وثانيها أنها تعزز نوايا البقاء لدى العاملين عبر توفير مسارات وظيفية واضحة تلبي طموحاتهم المهنية، وثالثها أنها تخلق حالة من الالتزام النفسي والعاطفي تجاه المنظمة تنعكس على مستوى الأداء الفردي والجماعي، ورابعها أنها تدعم قدرة المنظمة على المنافسة في سوق الكفاءات النادرة عبر بناء صورة ذهنية إيجابية بوصفها صاحب عمل مفضل.

ويرى (Younas & Waseem Bari (2020 أن أهمية إدارة المواهب تظهر بوضوح في تعاملها مع خصوصية الأجيال الجديدة من القوى العاملة، وخاصة الجيل الذي يتطلع إلى مزيد من فرص التطوير المهني والمرونة في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات. وتتلخص هذه الأهمية في كون إدارة المواهب توفر إطاراً منظماً لتنمية الكفاءات وبناء القدرات، وتتيح للعاملين مساحة من الاستقلالية والإبداع، وترسي علاقة تبادلية بين المنظمة وأفرادها تقوم على الاعتراف المتبادل بالقيمة الإسهامية. ويضيف (Barkhuizen & Gumede (2021 أن أهمية إدارة المواهب تتصل كذلك بتعزيز مستويات الرضا الوظيفي وخفض نوايا ترك العمل، إذ تسهم الممارسات المتكاملة لإدارة المواهب في خلق بيئة عمل داعمة تلبي الاحتياجات النفسية والمهنية للعاملين، وتحد من مسببات الإحباط والاستنزاف الوظيفي.

ويرى (Dzimbiri & Molefi (2021 أن أهمية إدارة المواهب تبرز بصورة خاصة في القطاعات التي تعاني من نقص حاد في الكفاءات المتخصصة، كالقطاع الصحي، إذ توفر إدارة المواهب آلية منظمة لاستقطاب المتخصصين والاحتفاظ بهم في مواقع يصعب شغلها. وتتفرع أهميتها في هذا الصدد إلى تعزيز جودة الخدمات المقدمة، وضمان استمرارية العمليات الحيوية، والحفاظ على المعرفة المؤسسية المتراكمة،

وبناء قاعدة من القيادات المستقبلية القادرة على قيادة المنظمة نحو أهدافها. ويؤكد سليخ (2021) في السياق ذاته أن إدارة المواهب تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التعلم والنمو، وتحسين عملياتها الداخلية، وتطوير مخرجاتها بما يعزز موقعها التنافسي في السوق.

ويشير السليحات والصوالحة (2022) إلى أن إدارة المواهب تكتسب أهميتها من كونها مدخلاً لتحقيق التميز المنظمي بمختلف أبعاده، سواء أكان تميزاً في القيادة، أم في الموارد البشرية، أم في الاستراتيجية، أم في الثقافة التنظيمية، وأن هذه الأهمية تتضاعف حين تفتقر ممارسات إدارة المواهب بتوجهات ابتكارية تتيح للمنظمة استثمار الطاقات الكامنة لدى مواهبها في توليد الأفكار الجديدة وتطوير الحلول المبتكرة. ويؤكد الشهري (2022) أن أهمية إدارة المواهب تتصل بتعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، إذ توفر ممارساتها البيئة الحاضنة للإبداع عبر تحفيز التفكير الخلاق ومكافأة المبادرات الابتكارية وإتاحة الفرصة لتجريب الأفكار الجديدة.

ويذهب العدوان والهناندة (2024) إلى أن أهمية إدارة المواهب تظهر في دورها في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة، من خلال بناء قاعدة من الكفاءات القادرة على استشعار الفرص واقتناصها وتطوير نماذج أعمال مبتكرة. وتشمل هذه الأهمية تحفيز سلوكيات المبادرة والمخاطرة المحسوبة لدى العاملين، وتعزيز قدرتهم على العمل ضمن فرق متعددة التخصصات، وتنمية مهارات القيادة الريادية لديهم. ويرى شوقي وعساف (2025) أن إدارة المواهب تحتل مكانة محورية في تعزيز منظومة الجودة الشاملة، إذ توفر الكفاءات المدربة القادرة على تطبيق معايير الجودة، وترسخ ثقافة التحسين المستمر، وتسهم في بناء نظام متكامل لإدارة الجودة يقوم على الكفاءة والفاعلية.

ويعرض عبدالرحمن وآخرون (2025) بعداً وقائياً لأهمية إدارة المواهب، إذ يرون أن ممارساتها المتكاملة تشكل درعاً واقياً من ظاهرة الاحتراق الوظيفي الذي يهدد استقرار العاملين وإنتاجيتهم. وتتجلى هذه الأهمية في توفير بيئة عمل داعمة تقلل من مصادر الضغط النفسي، وإتاحة فرص التطوير المهني التي تجدد شغف العاملين بعملهم، وبناء علاقات عمل صحية تعزز الشعور بالانتماء. ويضيف الحمزة (2023) في هذا السياق أن أهمية إدارة المواهب مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتحسين بيئة العمل الداخلية، وهو ما ينعكس بدوره على قدرة المنظمة على الاحتفاظ بكفاءاتها الحيوية.

ومن منظور تطبيقي في السياق المصري، يشير إسماعيل وفهمي (2024) إلى أن إدارة المواهب تكتسب أهميتها من دورها في تحقيق البراعة التنظيمية بشقيها الاستكشافي والاستثماري، بحيث تمكن المنظمة

من التوازن بين استغلال قدراتها الحالية واستكشاف فرص جديدة للنمو. ويوسع نوفل ورضوان (2026) نطاق النظر إلى الأهمية ليشمل قطاعات استراتيجية كقطاع البترول، حيث تشكل الكفاءات البشرية عصب الاستمرارية والتطور، ويتوقف على الاحتفاظ بها الكثير من مقومات النجاح المؤسسي والاقتصادي.

4.1.2 أهداف إدارة المواهب

تنطلق إدارة المواهب من جملة من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر ممارساتها المتكاملة، وتتوزع هذه الأهداف بين ما هو استراتيجي بعيد المدى وما هو تشغيلي متصل بالممارسات اليومية. وقد عرض الباحثون رؤى متعددة لهذه الأهداف تعكس تنوع المداخل النظرية للمفهوم:

أولاً، يرى (Al Aina & Atan (2020 أن أهداف إدارة المواهب تتمحور حول: تحقيق الأداء التنظيمي المستدام عبر بناء قاعدة من الكفاءات النوعية، ومواءمة رأس المال البشري مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وضمان توافر الكفاءات في المواقع الحيوية على المدى الطويل، وبناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها تقوم على تفرد الموارد البشرية.

ثانياً، يعرض (Sembiring & Damayanti (2023 الأهداف من زاوية العلاقة التبادلية بين المنظمة والمواهب، وتشمل: جذب الكفاءات النوعية من سوق العمل عبر بناء صورة إيجابية للمنظمة، والاحتفاظ بها في المدى الطويل عبر تلبية توقعاتها المهنية والشخصية، وتعزيز الأداء المؤسسي عبر توظيف طاقات هذه المواهب في المواقع الأكثر تأثيراً.

ثالثاً، يذهب (Kaliannan et al. (2023 إلى أن أهداف إدارة المواهب في مقاربتها الشاملة تتضمن: تطوير جميع العاملين وليس فقط النخبة، وبناء ثقافة تنظيمية تحترم التنوع وتقدر الاختلاف، وإتاحة فرص متكافئة للنمو المهني لمختلف شرائح القوى العاملة، وتنمية القدرات القيادية عبر مختلف المستويات التنظيمية.

رابعاً، يحدد (Kumar (2022 الأهداف من منظور الاحتفاظ بالكفاءات في: خفض معدلات الدوران الوظيفي وتكاليفه، وتعزيز نوايا البقاء لدى العاملين، وبناء علاقات عمل طويلة الأمد قائمة على الالتزام المتبادل، والحفاظ على المعرفة المؤسسية وتراكمها.

خامساً، يعرض (Younas & Waseem Bari (2020) الأهداف من زاوية تنمية الكفاءات، وتشمل: تحديد الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتصميم برامج تنمية تلبي احتياجات التطوير، وتوفير فرص التعلم المستمر التي تواكب المستجدات، ومواءمة برامج التنمية مع تطلعات الأجيال الجديدة من العاملين.

سادساً، يرى (Guerra et al. (2023 أن أهداف إدارة المواهب في السياق الرقمي المعاصر تتضمن: بناء الكفاءات الرقمية اللازمة لمواكبة التحول التقني، وإعادة تصميم المسارات الوظيفية بما يستجيب للتغيرات في طبيعة العمل، وتوظيف التقنيات الرقمية في تحسين تجربة الموهبة داخل المنظمة، ودعم أنماط العمل المرن والهجين.

سابعاً، يحدد (Aguinis & Burgi-Tian (2021 الأهداف في سياق الأزمات بـ: تعزيز مرونة المنظمة في مواجهة التحديات الطارئة، والحفاظ على استمرارية الأداء في الظروف الاستثنائية، ودعم صحة العاملين النفسية والمهنية، وإعادة تصميم ممارسات إدارة الأداء بما يتناسب مع الأوضاع المستجدة.

ثامناً، يعرض السليحات والصوالة (2022) الأهداف من منظور التميز المنظمي، وتشمل: تحقيق التميز في القيادة عبر بناء صف ثانٍ من القيادات، وتحقيق التميز في الاستراتيجية عبر توفير الكفاءات القادرة على تنفيذها، وتحقيق التميز في الثقافة التنظيمية عبر تعزيز قيم الابتكار والتعاون، وتحقيق التميز في العمليات عبر تمكين المواهب من تطويرها.

تاسعاً، يذهب الشهري (2022) إلى أن أهداف إدارة المواهب تتضمن: تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، وتوفير البيئة الحاضنة للإبداع والابتكار، وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية، ومكافأة الأفكار الخلاقة والحلول المبتكرة.

عاشراً، يحدد قريشي وآخرون (2022) الأهداف بـ: تعزيز الالتزام التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري والاستمراري، وبناء علاقة نفسية إيجابية بين الموهبة والمنظمة، وترسيخ الشعور بالانتماء والولاء المؤسسي، وتقليل ظواهر الغياب النفسي والتراخي الوظيفي.

حادي عشر، يرى العدوان والهناندة (2024) أن الأهداف في السياق الريادي تتضمن: بناء كفاءات ريادية قادرة على استكشاف الفرص، وتحفيز سلوكيات المخاطرة المحسوبة، وتنمية الفكر الاستراتيجي لدى المواهب، ودعم توجه المنظمة نحو الابتكار المستمر.

ثاني عشر، يعرض شوقير وعساف (2025) الأهداف من زاوية الجودة الشاملة، وتشمل: بناء الكفاءات القادرة على تطبيق معايير الجودة، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، وتعزيز الالتزام بمعايير التميز في الخدمة، ودعم تطبيق أنظمة الجودة المعتمدة.

5.1.2 أبعاد إدارة المواهب

تم تحديد أبعاد إدارة المواهب في الدراسة الحالية اعتماداً على ما ورد في دراسة Al Aina & Atan (2020) ودراسة Urme (2023)، مع الاسترشاد بما طرحه Kumar (2022) في تناوله لممارسات إدارة المواهب. وقد اقتصرَت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسة تشمل: استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتعويض المواهب. وفيما يلي تفصيل هذه الأبعاد:

البعد الأول: استقطاب المواهب

يمثل استقطاب المواهب البوابة الأولى في منظومة إدارة المواهب، وهو البعد الذي تنطلق منه سائر الممارسات اللاحقة. ويشير Al Aina & Atan (2020) إلى أن استقطاب المواهب يتجاوز مفهوم التوظيف التقليدي القائم على ملء الشواغر، ليصل إلى مستوى استراتيجي يقوم على بناء علامة تجارية للمنظمة بوصفها صاحب عمل مفضل، وتصميم عمليات اختيار تستند إلى معايير نوعية تراعي التوافق الاستراتيجي والثقافي بين الموهبة والمنظمة. ويتضمن استقطاب المواهب جملة من الممارسات، منها: تحليل الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات في ضوء الخطط الاستراتيجية للمنظمة، ورسم صورة ذهنية إيجابية للمنظمة في سوق العمل، وتنويع مصادر الاستقطاب لتشمل المصادر التقليدية والرقمية، وتصميم عمليات اختيار متقدمة تعتمد على المقابلات السلوكية ومراكز التقييم واختبارات القدرات.

ويوسع Urme (2023) هذا التصور بتأكيد أن استقطاب المواهب في السياق المعاصر بات يتطلب مقاربات مبتكرة تتصل بتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي، وبناء شراكات مع الجامعات ومراكز التميز، وتفعيل برامج الإحالة الداخلية، والاستفادة من قواعد بيانات المتخصصين. كما يشمل الاستقطاب بناء تجربة إيجابية للمرشحين خلال عملية التوظيف، بحيث تنعكس على استعدادهم للانضمام إلى المنظمة والتفاعل الإيجابي معها منذ اللحظات الأولى.

البعد الثاني: تطوير المواهب

يمثل تطوير المواهب البعد الذي يعنى ببناء قدرات الكفاءات المستقطبة وتنميتها بصورة مستمرة، بما يتماشى مع المتطلبات المتغيرة للأعمال. ويشير (Kaliannan et al. (2023 إلى أن تطوير المواهب في مقاربتة الشاملة لا يقتصر على البرامج التدريبية التقليدية، بل يمتد ليشمل منظومة متكاملة من التدخلات التنموية التي تعتمد على مبدأ التعلم المستمر والمتنوع. وتتضمن هذه المنظومة برامج التدريب الرسمي، والتعلم من خلال العمل، والتوجيه (Mentoring) والتدريب (Coaching) ، والتناوب الوظيفي، والمهام التطويرية الخاصة، وبرامج تنمية القيادات، إلى جانب فرص التعلم الذاتي عبر المنصات الرقمية.

ويؤكد (Younas & Waseem Bari (2020 أن تطوير المواهب يجب أن يقوم على مبدأ تنمية الكفاءات (Competency Development) الذي يربط بين متطلبات المستقبل واحتياجات التنمية الحالية، بحيث تشمل الكفاءات التقنية والسلوكية والقيادية. ويضيف (Guerra et al. (2023 بعداً معاصراً لتطوير المواهب يتصل بتنمية الكفاءات الرقمية، بما يشمل مهارات التعامل مع الأدوات الرقمية، والقدرة على تحليل البيانات، والفهم العميق لتطبيقات التقنيات الناشئة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء. ويقارب (Aguinis & Burgi-Tian (2021 تطوير المواهب من زاوية أخرى تتصل بإدارة الأداء بوصفها أداة تنموية تتيح تحديد جوانب القوة والفرص التطويرية، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، ووضع خطط تنمية فردية تراعي خصوصية كل موهبة.

البعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب

يمثل الاحتفاظ بالمواهب البعد الذي يعنى بضمان استمرارية الكفاءات في المنظمة والحد من ظاهرة تسربها إلى المنافسين. ويرى (Kumar (2022 أن الاحتفاظ بالمواهب يقوم على منظومة من الممارسات المتكاملة التي تستهدف تلبية الاحتياجات المتعددة للموهبة، بدءاً من الاحتياجات المادية المتصلة بالأجور والحوافز، ومروراً بالاحتياجات المهنية المتصلة بالمسارات الوظيفية وفرص التطور، ووصولاً إلى الاحتياجات النفسية والاجتماعية المتصلة بالتقدير والانتماء وجودة بيئة العمل.

ويعرض (Barkhuizen & Gumede (2021 الاحتفاظ بالمواهب من زاوية إدارة نوايا ترك العمل، إذ يستدعي هذا البعد فهماً عميقاً لدوافع البقاء والمغادرة لدى الكفاءات، وتصميم تدخلات استباقية تعالج مصادر عدم الرضا قبل أن تتحول إلى قرارات مغادرة فعلية. وتشمل ممارسات الاحتفاظ توفير بيئة عمل داعمة، وتصميم مسارات وظيفية واضحة، وإتاحة فرص التطور المهني، وتعزيز التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، وبناء علاقات إيجابية بين الموهبة والمشرف المباشر. ويضيف (Dzimhiri & Molefi

(2021) بعداً يتصل بالرضا الوظيفي بوصفه محدداً محورياً للاحتفاظ، إذ إن تعزيز مصادر الرضا الجوهرية المتصلة بطبيعة العمل ومحتواه، إلى جانب مصادر الرضا الخارجية المتصلة ببيئة العمل والعلاقات، يشكل قاعدة صلبة لاستبقاء المواهب على المدى الطويل.

البعد الرابع: تعويض المواهب

يمثل تعويض المواهب البعد الذي يعنى بتصميم منظومة متكاملة من المكافآت المادية والمعنوية التي تعكس القيمة الإسهامية للموهبة وتحفزها على تقديم أفضل ما لديها. ويشير (Al Aina & Atan (2020 إلى أن تعويض المواهب لا يقتصر على الرواتب الأساسية، بل يمتد ليشمل حزمة متكاملة من المكافآت تتضمن الأجور المتغيرة المرتبطة بالأداء، والحوافز طويلة الأجل، والمزايا الوظيفية، وبرامج المشاركة في الأرباح، وخيارات الملكية. ويضيف (Sembiring & Damayanti (2023 أن نظام التعويض الفعال للمواهب يجب أن يتسم بالتنافسية الخارجية والعدالة الداخلية، بحيث يعكس القيمة السوقية للكفاءة من جهة، ويحقق التوازن بين الأدوار المختلفة داخل المنظمة من جهة أخرى.

ويطرح (Tariq (2024 بعداً معاصراً لتعويض المواهب يتصل بتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات الأداء وتحديد استحقاقات المكافآت بصورة موضوعية، بما يعزز عدالة النظام ومصادقته. كما يشمل تعويض المواهب مكونات معنوية تتصل بالتقدير والاعتراف بالإنجاز، ومنح الألقاب التقديرية، وإتاحة فرص الظهور والمشاركة في القرارات الاستراتيجية. ويرى الشهري (2022) أن الجانب المعنوي في التعويض قد يكون أكثر تأثيراً من الجانب المادي في بعض السياقات، خاصة لدى المواهب الإبداعية التي تبحث عن الاعتراف بأفكارها وإسهاماتها.

المبحث الثاني: الاحتفاظ بالكفاءات (Talent/Competency Retention)

1.2.2 تمهيد

يعد الاحتفاظ بالكفاءات من أبرز التحديات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات المعاصرة، في ظل ما يشهده سوق العمل من ديناميكية متزايدة وتنافس محتدم على الكفاءات النوعية. ولم تعد المنظمات الناجحة تلك التي تمتلك كفاءات متميزة فحسب، بل تلك القادرة على استبقاء هذه الكفاءات على المدى الطويل وترسيخ ولائها المؤسسي وتحقيق أقصى استثمار لقدراتها. وتزداد أهمية الاحتفاظ بالكفاءات في السياقات التي تشهد شحاً في الكفاءات المتخصصة، أو تلك التي تتصف بارتفاع تكاليف استقطاب الكفاءات البديلة، أو التي تتطوي على معرفة ضمنية يصعب نقلها.

وتكتسب قضية الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص السعودية أهمية استثنائية في ضوء التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة، والحراك المتنامي للكفاءات بين القطاعات والمنظمات، والحاجة المتزايدة إلى كفاءات نوعية قادرة على قيادة مسيرة التنويع الاقتصادي في إطار رؤية 2030. ومن هنا تتناول الدراسة الحالية الاحتفاظ بالكفاءات بوصفه متغيراً تابعاً محورياً، تسعى إلى فهم مقوماته ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، بما يتيح للمنظمات بناء تصورات عملية لتعزيز قدرتها على استبقاء كفاءاتها.

2.2.2 مفهوم الاحتفاظ بالكفاءات

تعددت المقاربات النظرية لمفهوم الاحتفاظ بالكفاءات وتنوعت زوايا معالجته في الأدبيات الإدارية، وذلك تبعاً لتباين المدارس الفكرية واختلاف السياقات التطبيقية التي تناولها منها الباحثون. ويمكن رصد ثلاث مقاربات رئيسة في تعريف المفهوم: المقاربة الاستراتيجية التي تنظر إليه كتوجه شامل، والمقاربة السلوكية التي تربطه بنوايا العاملين ودوافعهم، والمقاربة الإجرائية التي تعرضه كمنظومة ممارسات وسياسات.

في إطار المقاربة الاستراتيجية، يرى الحمزة (2023) أن الاحتفاظ بالكفاءات يمثل التوجه الاستراتيجي الذي تنتهجه المنظمة لضمان استمرارية كفاءاتها الحيوية عبر تهيئة بيئة عمل داخلية داعمة تلبي احتياجاتهم المتنوعة وتلبي تطلعاتهم المهنية. ويوسع سليطين والعباس (2022) هذا التصور بتعريفهما الاحتفاظ بالكفاءات بأنه العملية المتكاملة التي تنتهجها المنظمة للتحليل الاستراتيجي لمواردها البشرية وتحديد

الكفاءات العلمية الوظيفية الحيوية والعمل على استبقائها، وذلك عبر منظومة من التدخلات المخططة التي تراعي خصوصية هذه الكفاءات وموقعها الاستراتيجي في المنظمة.

ومن منظور سلوكي، يعرض (Barkhuizen & Gumede (2021 الاحتفاظ بالكفاءات بوصفه انعكاساً للحالة النفسية والسلوكية للعاملين تجاه المنظمة، وتحديدًا في مستوى نواياهم الطوعية للاستمرار في العمل مقابل نواياهم لترك العمل. ويرتبط هذا المفهوم بجملة من المحددات النفسية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتوافق بين قيم الفرد والمنظمة. ويقدم (Kumar (2022 تعريفًا في السياق ذاته يعرض فيه الاحتفاظ بالكفاءات بوصفه مجموعة النوايا والسلوكيات التي تعكس رغبة العاملين ذوي القدرات المتميزة في الاستمرار مع المنظمة، وامتناعهم عن البحث النشط عن فرص عمل بديلة، واستعدادهم لبذل جهد إضافي لصالح المنظمة.

وفي إطار المقاربة الإجرائية، يذهب (Urme (2023 إلى أن الاحتفاظ بالكفاءات يمثل منظومة الاستراتيجيات والممارسات التي تنتهجها المنظمة للحد من تسرب كفاءاتها، وتتضمن ممارسات متعددة تشمل التعويض التنافسي، والتطوير المهني، وبيئة العمل الداعمة، والقيادة الفعالة، والتوازن بين متطلبات العمل والحياة. ويعرض (Younas & Waseem Bari (2020 الاحتفاظ بالكفاءات من زاوية خصوصية أجيال العمل، إذ يعرفانه بوصفه القدرة على استبقاء العاملين ذوي القدرات المتميزة من أجيال محددة، مع مراعاة الفروق في توقعاتهم ودوافعهم وأنماط تفاعلهم مع بيئة العمل.

ومن منظور القطاعات المتخصصة، يعرض (Dzimhiri & Molefi (2021 الاحتفاظ بالكفاءات في القطاع الصحي بوصفه العملية التي تسعى المنظمة الصحية من خلالها إلى استبقاء كوادرها المتخصصة عبر تعزيز مستويات الرضا الوظيفي وتوفير بيئة عمل داعمة تراعي طبيعة العمل الصحي وضغوطه. ويقدم شوقير وعساف (2025) تعريفًا في السياق ذاته يربط بين الاحتفاظ بالكفاءات في القطاع الصحي وممارسات الجودة الشاملة، إذ يرون أن الاحتفاظ بالكفاءات يشكل مقوماً محورياً لتطبيق نظم الجودة واستدامتها.

ومن منظور التحول الرقمي، يطرح (Tariq (2024 تعريفًا للاحتفاظ بالكفاءات يعكس التطورات المعاصرة، إذ يعرضه بوصفه القدرة الاستراتيجية للمنظمة على استبقاء كفاءاتها في ظل ما تتيحه التقنيات الرقمية من فرص للتنقل المهني وسهولة الوصول إلى فرص العمل عن بعد، مما يستدعي مقاربات مبتكرة تتجاوز الأدوات التقليدية. ويضيف (Guerra et al. (2023 أن الاحتفاظ بالكفاءات في السياق الرقمي

يستدعي إعادة تصميم منظومة القيمة المقدمة للموهبة بحيث تتضمن عناصر رقمية تتصل بأنماط العمل المرن، وتجربة الموظف الرقمية، وفرص التطور في المجالات التقنية.

وفي المقاربات العربية، يقدم عبدالرحمن وآخرون (2025) تعريفاً يربط بين الاحتفاظ بالكفاءات وتجنب الاحتراق الوظيفي، إذ يرون أن الاحتفاظ يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على استقرار كوادرها عبر توفير بيئة عمل صحية تحميهم من مصادر الاستنزاف النفسي والمهني. ويعرض نوفل ورضوان (2026) تعريفاً يربط بين الاحتفاظ بالكفاءات وممارسات القيادة التحويلية، مؤكدين أن الاحتفاظ يمثل الحصيلة المتراكمة لمجموعة من الممارسات القيادية والتنظيمية التي تعزز ارتباط الكفاءات بالمنظمة على المدى الطويل.

ويعرض سليخ (2021) الاحتفاظ بالكفاءات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، بوصفه بعداً من أبعاد التعلم والنمو التي تشكل قاعدة استدامة الأداء المؤسسي، إذ يتصل الاحتفاظ بالكفاءات بالقدرة على تراكم رأس المال الفكري وتوظيفه في تطوير العمليات الداخلية.

ومن استعراض هذه التعريفات المتنوعة، يمكن للباحث أن يبدي رأيه في المفهوم بالقول إن الاحتفاظ بالكفاءات يمثل منظومة استراتيجية متكاملة من التدخلات المخططة التي تنتهجها المنظمة بصورة استباقية لضمان استمرارية عناصرها البشرية النوعية القادرة على تحقيق قيمة إسهامية متميزة، وذلك عبر بناء منظومة قيمة متكاملة تلبي احتياجاتهم المادية والمهنية والنفسية والاجتماعية، وترسي علاقة تبادلية طويلة الأمد بين المنظمة والكفاءة تقوم على الاعتراف بالقيمة الإسهامية وتحقيق التطلعات المشتركة. ويرى الباحث أن الإسهام النوعي في هذا المفهوم يتمثل في التأكيد على أن الاحتفاظ بالكفاءات ليس مجرد حالة سلبية تعكس عدم مغادرة العاملين، بل هو حالة إيجابية نشطة تعكس ارتباطاً قوياً يجمع بين البقاء الجسدي في المنظمة والحضور النفسي والذهني والالتزام السلوكي، بما يعني أن الاحتفاظ الحقيقي لا يقاس بمعدلات البقاء فحسب، بل بمستوى العطاء والإسهام والمشاركة الفاعلة التي تبديها الكفاءات خلال فترة بقائها في المنظمة.

3.2.2 أهمية الاحتفاظ بالكفاءات

يحتل الاحتفاظ بالكفاءات مكانة محورية في منظومة الأولويات الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة، وذلك في ضوء ما تكبده ظاهرة تسرب الكفاءات من تكاليف مالية وتنظيمية باهظة، وما تتيحه القدرة على استبقاء الكفاءات من مزايا تنافسية مستدامة. ولا تقتصر أهمية الاحتفاظ بالكفاءات على البعد الاقتصادي

المتصل بتوفير تكاليف الاستقطاب والتدريب، بل تمتد لتشمل أبعاداً معرفية وثقافية واستراتيجية تتصل بالحفاظ على المعرفة المؤسسية وتراكمها، وبناء ثقافة تنظيمية متماسكة، وضمان استمرارية الأداء الاستراتيجي.

ويشير (Barkhuizen & Gumede (2021 إلى أن أهمية الاحتفاظ بالكفاءات تتجلى في جملة من المحاور المترابطة: أولها الحد من التكاليف المرتبطة بارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، والتي تشمل تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب وخسارة الإنتاجية خلال فترات الشغور. وثانيها الحفاظ على المعرفة المؤسسية التي تتراكم لدى الكفاءات عبر سنوات الخدمة، والتي يصعب استعادتها بعد مغادرتها. وثالثها ضمان استقرار فرق العمل واستمرارية العلاقات المهنية داخل المنظمة. ورابعها بناء صورة إيجابية للمنظمة في سوق العمل بوصفها بيئة عمل جاذبة تستطيع استبقاء كفاءاتها.

ويرى (Kumar (2022 أن أهمية الاحتفاظ بالكفاءات تتضح في أبعاد متعددة، تشمل: تعزيز الميزة التنافسية المستدامة عبر الحفاظ على رأس المال البشري النوعي الذي يصعب تقليده، وترسيخ الاستقرار التنظيمي الذي يشكل قاعدة للتخطيط طويل المدى، وضمان استمرارية العلاقات مع العملاء التي كثيراً ما ترتبط بالعاملين الأفراد، وتوفير قاعدة داخلية للترقية والتعاقب الوظيفي بدلاً من الاعتماد على الاستقطاب الخارجي.

ويضيف (Dzimhiri & Molefi (2021 أن أهمية الاحتفاظ بالكفاءات تكتسب طابعاً حرجاً في القطاعات ذات الطبيعة التخصصية، حيث تتضح هذه الأهمية في: ضمان استمرارية تقديم الخدمات الأساسية، والحفاظ على مستويات الجودة في المخرجات، وحماية الاستثمارات المكثفة في تدريب المتخصصين، والحد من الفجوات في الخبرة التي تنتج عن تسرب الكوادر ذات الخبرة العميقة. ويؤكد سليطين والعباس (2022) في السياق العربي أن أهمية الاحتفاظ بالكفاءات العلمية والوظيفية تنبع من دورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والحفاظ على ميزتها التنافسية، وضمان جودة الأداء المؤسسي.

ويشير الحمزة (2023) إلى أن أهمية الاحتفاظ بالكفاءات تتصل ارتباطاً وثيقاً ببيئة العمل الداخلية، إذ إن استقرار الكفاءات ينعكس على جودة بيئة العمل، وبالمقابل فإن جودة بيئة العمل تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بكفاءاتها في علاقة تفاعلية متبادلة. وتتفرع هذه الأهمية إلى تعزيز الرضا الوظيفي، وترسيخ الشعور بالانتماء، وبناء علاقات عمل صحية، ودعم الصحة النفسية للعاملين.

ويرى (Younas & Waseem Bari (2020) أن أهمية الاحتفاظ بالكفاءات تظهر بوضوح في السياق الديموغرافي المعاصر ، حيث تتغير تركيبة القوى العاملة بتنامي حضور الأجيال الجديدة التي تتصف بميلها إلى التنقل الوظيفي وارتفاع توقعاتها من صاحب العمل. وفي هذا السياق تصبح القدرة على استبقاء هذه الأجيال قضية استراتيجية تستدعي مقاربات مخصصة تراعي خصوصية توقعاتها المهنية والحياتية. ويضيف (Urme (2023 أن أهمية الاحتفاظ بالكفاءات تتبع من كونها تحمي المنظمة من فقدان استثماراتها في رأس المال البشري، إذ إن كل موهبة تغادر المنظمة تحمل معها استثمارات متراكمة في التدريب والتطوير قد تنتقل إلى المنافسين.

ويعرض (Aguinis & Burgi-Tian (2021 أهمية الاحتفاظ بالكفاءات في سياق الأزمات، إذ تشد الحاجة إلى الكفاءات الموثوقة القادرة على قيادة المنظمة عبر التحديات الطارئة، ويصبح الاحتفاظ بها ضماناً لاستمرارية الأعمال ومرونة الاستجابة. ويؤكد (Guerra et al. (2023 أن أهمية الاحتفاظ بالكفاءات تتضاعف في سياق التحول الرقمي، حيث تصبح الكفاءات التقنية والرقمية عصب النجاح المؤسسي، وتشتد المنافسة عليها بين المنظمات، ويصبح استبقاؤها تحدياً استراتيجياً بالغ الأهمية.

ويشير قرشي وآخرون (2022) إلى أن أهمية الاحتفاظ بالكفاءات في مؤسسات التعليم العالي تتصل بضمان استمرارية العملية التعليمية، والحفاظ على مستوى البحث العلمي، وتراكم الخبرات الأكاديمية عبر الأجيال. ويوسع العدوان والهناندة (2024) نطاق الأهمية ليشمل البعد الريادي، إذ إن الاحتفاظ بالكفاءات الريادية يشكل مقوماً محورياً لقدرة المنظمة على استكشاف الفرص الجديدة وتطوير نماذج أعمال مبتكرة.

ويعرض نوفل ورضوان (2026) أهمية الاحتفاظ بالكفاءات في قطاع البترول بوصفه قطاعاً استراتيجياً يتوقف نجاحه على استمرارية الكفاءات الفنية والقيادية المتخصصة، وتتضمن هذه الأهمية ضمان استمرارية العمليات الحيوية، والحفاظ على الخبرات التقنية النادرة، وبناء صف قيادي مستقر يقود المنظمة نحو أهدافها بعيدة المدى. وي طرح (Tariq (2024 بعداً معاصراً لأهمية الاحتفاظ يتصل بالمنافسة في اقتصاد المهارات الرقمية، حيث أصبحت الكفاءات المتخصصة في التقنيات الناشئة موارد نادرة يتنافس عليها الجميع، وباتت القدرة على استبقائها فيصلاً بين المنظمات الناجحة والمتعثرة.

4.2.2 أهداف الاحتفاظ بالكفاءات

تسعى المنظمات من وراء انتهاج ممارسات الاحتفاظ بالكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المترابطة، وقد عرض الباحثون رؤى متنوعة لهذه الأهداف:

أولاً، يعرض (Barkhuizen & Gumede (2021) الأهداف من زاوية الحد من نوايا ترك العمل، وتشمل: خفض معدلات الدوران الطوعي إلى المستويات المقبولة، وتحويل نوايا المغادرة إلى نوايا استمرار، ومعالجة مصادر عدم الرضا قبل أن تتحول إلى قرارات مغادرة، وبناء بيئة عمل تحفز على البقاء.

ثانياً، يذهب (Kumar (2022) إلى أن الأهداف تتضمن: تعزيز الولاء المؤسسي للعاملين ذوي القدرات المتميزة، وضمان استمرارية العلاقة المهنية بينهم وبين المنظمة، وتحويل العلاقة التعاقدية إلى علاقة نفسية قائمة على الالتزام المتبادل، والحد من تعرض المنظمة لمخاطر فقدان كفاءاتها المحورية.

ثالثاً، يحدد (Urme (2023) الأهداف من منظور استراتيجيات الاحتفاظ في: بناء منظومة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية، وتصميم مسارات وظيفية جاذبة، وتوفير بيئة عمل داعمة، وتعزيز مصادر الرضا الجوهرية المتصلة بمحتوى العمل، وإتاحة فرص التطور والنمو المستمر.

رابعاً، يعرض (Younas & Waseem Bari (2020) الأهداف من زاوية تنمية الكفاءات، وتشمل: بناء منظومة كفاءات تدعم الاحتفاظ، وتلبية توقعات الأجيال الجديدة من العاملين، وربط التطور الفردي بالتطور المؤسسي، وترسيخ العلاقة التبادلية بين الاستثمار في التطوير والالتزام بالبقاء.

خامساً، يذهب (Dzimhiri & Molefi (2021) إلى أن الأهداف في القطاعات المتخصصة تتضمن: ضمان استمرارية تقديم الخدمات المتخصصة، والحفاظ على الكوادر ذات الخبرة العميقة، وتقليل الفجوات في الخبرة الناتجة عن التسرب، وبناء نظام دعم مؤسسي يحمي العاملين من ضغوط العمل.

سادساً، يحدد الحمزة (2023) الأهداف من منظور بيئة العمل الداخلية ب: بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة، وتعزيز العلاقات المهنية الإيجابية بين العاملين، وتوفير الظروف المادية والمعنوية الداعمة للأداء، وترسيخ ثقافة تنظيمية تحترم الكفاءة وتقديرها.

سابعاً، يعرض سليطين والعباس (2022) الأهداف من زاوية التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية، وتشمل: تحديد الكفاءات الحيوية التي تستحق تدخلات مكثفة للاحتفاظ، وتحليل مخاطر تسرب الكفاءات، وتصميم استراتيجيات احتفاظ مخصصة لكل شريحة، ومراقبة مؤشرات الاحتفاظ بصورة مستمرة.

ثامناً، يحدد Guerra et al. (2023) الأهداف في السياق الرقمي ب: مواكبة التحولات في توقعات القوى العاملة الرقمية، وإعادة تصميم تجربة الموظف بما يتناسب مع البيئة الرقمية، وتوفير فرص التطور في المجالات التقنية الناشئة، وبناء منظومة عمل مرنة تتناسب مع أنماط العمل الحديثة.

تاسعاً، يعرض عبدالرحمن وآخرون (2025) الأهداف من منظور وقائي، وتشمل: حماية الكفاءات من الاحتراق الوظيفي، وبناء بيئة عمل تحافظ على الصحة النفسية للعاملين، والحد من مصادر الاستنزاف المهني، وتعزيز التوازن بين متطلبات العمل والحياة.

عاشراً، يذهب نوفل ورضوان (2026) إلى أن الأهداف تتضمن: بناء منظومة قيادية داعمة للاحتفاظ، وتفعيل ممارسات القيادة التحويلية التي تعزز الالتزام، وترسيخ رؤية مشتركة بين القيادة والكفاءات، وبناء علاقات ثقة متبادلة بين المستويات الإدارية والعاملين.

حادي عشر، يعرض شوقير وعساف (2025) الأهداف في سياق الجودة الشاملة، وتشمل: الحفاظ على الكفاءات المؤهلة لتطبيق معايير الجودة، وضمان استمرارية جهود التحسين المستمر، وبناء ثقافة تنظيمية تعزز الالتزام بمعايير التميز، وحماية الاستثمارات في تدريب كوادر الجودة.

5.2.2 أبعاد الاحتفاظ بالكفاءات

على الرغم من أن الدراسة الحالية تتناول الاحتفاظ بالكفاءات بوصفه متغيراً أحادي المحور، إلا أن الإطار النظري يستدعي التطرق إلى الأبعاد التي تناولها الباحثون في تفكيك هذا المفهوم وتحليل مكوناته. وقد تم استعراض هذه الأبعاد اعتماداً على ما ورد في دراسة الحمزة (2023) ودراسة سليطين والعباس (2022)، مع الاسترشاد بما طرحه Kumar (2022) و Barkhuizen & Gumede (2021) في تناولهما لمحددات الاحتفاظ. وفيما يلي عرض للأبعاد الرئيسة التي تشكل منظومة الاحتفاظ بالكفاءات:

البعد الأول: بيئة العمل الداعمة

تشكل بيئة العمل الداعمة أحد أبرز الأبعاد المؤثرة في الاحتفاظ بالكفاءات، إذ إنها تحيط بالعامل بمنظومة من الظروف المادية والمعنوية التي تلبي احتياجاته المهنية والنفسية. ويشير الحمزة (2023) إلى أن بيئة العمل الداخلية تتضمن مجموعة من العناصر المتشابكة، تشمل الظروف المادية للعمل من حيث المكان والتجهيزات وسلامة بيئة العمل، إلى جانب الظروف المعنوية المتصلة بجودة العلاقات المهنية

ومستوى التقدير والاحترام السائد في المنظمة. وتسهم بيئة العمل الداعمة في تعزيز الشعور بالانتماء لدى الكفاءات، وترسيخ ارتباطها العاطفي بالمنظمة، وتحويل مكان العمل إلى فضاء إيجابي يتطلع العاملون إلى الحضور فيه والإسهام من خلاله. ويتصل هذا البعد كذلك بمستوى الأمان الوظيفي والنفسي الذي توفره المنظمة، بحيث يشعر العامل بأنه يعمل في بيئة مستقرة تحترم كرامته وتقدر إسهامه.

البعد الثاني: القيادة الفعالة

تمثل القيادة الفعالة عاملاً محورياً في احتفاظ المنظمات بكفاءاتها، إذ إن العلاقة بين الموظف ومشرفه المباشر كثيراً ما تكون العامل الأكثر تأثيراً في قراره بالبقاء أو المغادرة. ويعرض نوفل ورضوان (2026) القيادة التحويلية بوصفها نمطاً قيادياً يعزز الاحتفاظ بالكفاءات عبر إلهام العاملين وتحفيزهم، والاهتمام باحتياجاتهم الفردية، وتشجيع تفكيرهم الإبداعي، وتوفير رؤية استراتيجية جاذبة يتطلعون إلى تحقيقها. وتسهم القيادة الفعالة في بناء علاقات ثقة متبادلة بين القائد والكفاءات، وتوفير مساحة للحوار المفتوح وتبادل الأفكار، ودعم النمو المهني للعاملين، وتقديم التغذية الراجعة البناءة التي تعزز الأداء.

البعد الثالث: التطوير المهني وفرص النمو

يمثل توفير فرص التطور المهني والنمو الوظيفي أحد أهم الأبعاد التي تعزز الاحتفاظ بالكفاءات، خاصة في ظل تطلعات الأجيال الجديدة إلى التعلم المستمر وبناء المسارات المهنية. ويرى Younas & Waseem Bari (2020) أن تنمية الكفاءات تقوم بدور محوري في تعزيز الاحتفاظ، إذ إن استثمار المنظمة في تطوير كفاءاتها يعكس تقديرها لها ورغبتها في استمرار العلاقة معها على المدى الطويل. ويتضمن هذا البعد إتاحة فرص التدريب والتطوير المستمر، ورسم مسارات وظيفية واضحة، وتوفير فرص التنقل الوظيفي داخل المنظمة، ودعم برامج التعلم الذاتي، وإتاحة الفرص للمشاركة في مشاريع تطويرية تثري الخبرة المهنية.

البعد الرابع: التعويض والحوافز

يشكل نظام التعويض والحوافز أحد المحددات الجوهرية للاحتفاظ بالكفاءات، إذ إن التعويض التنافسي والعادل يشكل قاعدة أساسية لاستمرار العلاقة بين الكفاءة والمنظمة. ويؤكد Urme (2023) أن التعويض في سياق الاحتفاظ لا يقتصر على الرواتب الأساسية، بل يشمل حزمة متكاملة من المكافآت المالية والعينية، وتشمل الأجور المتغيرة، والحوافز المرتبطة بالأداء، والمزايا الوظيفية، وبرامج الحماية الاجتماعية والصحية.

ويجب أن يتصف نظام التعويض بالعدالة الداخلية بحيث يعكس القيمة الإسهامية النسبية للأدوار المختلفة، وبالتنافسية الخارجية بحيث يوازي أو يفوق ما يقدمه المنافسون في سوق العمل، وبالشفاية في المعايير والآليات.

البعد الخامس: الاعتراف والتقدير

يمثل الاعتراف بإسهامات الكفاءات وتقديرها بعداً معنوياً بالغ الأهمية في منظومة الاحتفاظ. ويشير الشهري (2022) إلى أن التقدير المعنوي كثيراً ما يفوق في تأثيره الحوافز المادية، خاصة لدى الكفاءات المتقدمة التي بلغت مستويات معينة من الإشباع المادي. ويتضمن هذا البعد الاعتراف اللفظي والمكتوب بالإنجازات، ومنح الألقاب التقديرية والجوائز، وإتاحة الفرصة للظهور والمشاركة في المحافل المهنية، والاحتفاء بالإنجازات المتميزة بصورة علنية.

البعد السادس: التوازن بين العمل والحياة

بات التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية أحد الأبعاد المحورية في منظومة الاحتفاظ بالكفاءات، خاصة في ظل التحولات المعاصرة في أنماط العمل. ويعرض (Guerra et al. 2023) هذا البعد بوصفه مقوماً استراتيجياً في السياق الرقمي، حيث تتيح التقنيات الرقمية أنماطاً مرنة من العمل تشمل العمل عن بعد والعمل الهجين. ويتضمن هذا البعد المرونة في مواعيد العمل، وإتاحة العمل عن بعد عند الإمكان، واحترام الحياة الشخصية للعاملين خارج ساعات العمل، ودعم برامج الرعاية الصحية والنفسية، وتوفير التسهيلات المتصلة بالإجازات ومتطلبات الحياة الأسرية.

البعد السابع: الالتزام التنظيمي والانتماء

يشكل الالتزام التنظيمي بعداً نفسياً محورياً في منظومة الاحتفاظ بالكفاءات، ويعكس عمق الارتباط النفسي والعاطفي بين الكفاءة والمنظمة. ويعرض قريشي وآخرون (2022) الالتزام التنظيمي بوصفه محدداً جوهرياً للاحتفاظ، ويتضمن الالتزام العاطفي المتصل بالارتباط الوجداني بالمنظمة، والالتزام المعياري المتصل بالشعور بواجب الوفاء تجاهها، والالتزام الاستمراري المتصل بتقدير تكاليف المغادرة. وتسعى ممارسات الاحتفاظ إلى تعزيز جميع أبعاد الالتزام، مع التركيز الخاص على الالتزام العاطفي بوصفه الأكثر ارتباطاً بالأداء المتميز والسلوك الإيجابي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

1.3 تمهيد

يعد هذا الفصل الركيزة الإجرائية التي تنتقل بالدراسة من الطرح النظري إلى التطبيق الميداني، إذ يستعرض المسار المنهجي الذي اتبعه الباحث في التحقق من فرضيات دراسته المتعلقة بأثر إدارة المواهب بأبعادها الأربعة (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتعويض المواهب) على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. ويتناول هذا الفصل توصيفاً دقيقاً للمنهج المستخدم، وتحديدًا لمجتمع الدراسة وعينتها، وعرضاً لأداة الدراسة وإجراءات بنائها، والتحقق من صدقها وثباتها، إلى جانب استعراض مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وبيان الأساليب الإحصائية التي وظّفها الباحث في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، ثم تحليل بياناتها وتفسير العلاقات القائمة بين متغيراتها، والتعبير عنها تعبيراً كمياً يتيح الوصول إلى استنتاجات علمية قابلة للتعميم. وقد وظّف هذا المنهج في شقّه الوصفي لعرض الأدبيات النظرية المتصلة بمتغيري الدراسة (إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات)، وفي شقّه التحليلي لاختبار العلاقات السببية بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغير التابع.

كما اعتمد الباحث على المدخل الكمي (Quantitative Approach) في جمع البيانات الميدانية وتحليلها، وذلك عبر تصميم أداة استبانة استندت إلى الإطار النظري ومقاييس الدراسات السابقة، ثم توزيعها على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وإخضاع البيانات المتحصل عليها لجملة من التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما يخدم أهداف الدراسة ويتيح اختبار فرضياتها.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) في شركات القطاع الخاص الكبرى والمتوسطة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وقد وقع الاختيار على مدينة الرياض تحديداً لكونها تحتضن العدد الأكبر من شركات القطاع الخاص والمقرات الرئيسية للشركات الكبرى في المملكة، فضلاً عن كونها المركز الاقتصادي والإداري الأبرز الذي يتركز فيه أغلب النشاط التجاري والخدمي. ووفقاً لأحدث بيانات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وهيئة الإحصاء العامة، يقدر عدد العاملين في المستويات الإدارية في شركات القطاع الخاص الكبرى والمتوسطة بمدينة الرياض بنحو (5000) موظف وموظفة.

عينة الدراسة وحجمها

اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية (Proportional Stratified Random Sampling) لاختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وذلك بمراعاة توزيع أفراد المجتمع على المستويات الإدارية الثلاثة، بحيث يعكس تمثيل كل طبقة في العينة نسبتها الفعلية في المجتمع. وقد تم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة وفق معادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وبتطبيق المعادلة بلغ الحد الأدنى لحجم العينة (357) مفردة. وقد قرر الباحث توزيع (400) استبانة، لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة بعد استبعاد غير المكتملة أو المستبعدة لأسباب منهجية، ولتعزيز تمثيلية العينة وقوة نتائج التحليل الإحصائي.

توزيع الاستبانات على المستويات الإدارية

جرى توزيع الاستبانات على المستويات الإدارية الثلاثة بصورة تناسبية تعكس أوزانها النسبية في مجتمع الدراسة، وذلك على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3 - 1): توزيع مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات المستردة والصالحة للتحليل حسب المستوى الإداري

المستوى الإداري	حجم المجتمع	النسبة %	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات غير الصالحة	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة %
-----------------	-------------	----------	--------------------	---------------------	------------------------	----------------------------	------------------

الإدارة العليا	500	10.0%	40	36	3	33	82.5%
الإدارة الوسطى	1500	30.0%	120	112	6	106	88.3%
الإدارة التففيذية	3000	60.0%	240	225	12	213	88.8%
الإجمالي	5000	100%	400	373	21	352	88.0%

يتضح من الجدول أن إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (352) استبانة، بنسبة استجابة إجمالية قدرها (88.0%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية استجابة أفراد العينة، وتفي بمتطلبات التحليل الإحصائي المتقدم، وتتجاوز الحد الأدنى المطلوب البالغ (357) مفردة بفارق طفيف مقبول من الناحية الإحصائية نظراً لطبيعة الاستجابة الميدانية.

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الأنسب لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها للمنهج الوصفي التحليلي وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المفردات في وقت محدود. وقد جرى بناء الاستبانة استناداً إلى الإطار النظري للدراسة وما تضمنته الأدبيات والدراسات السابقة الواردة في قائمة المراجع من مقاييس مقننة، مع تكييفها بما يتناسب مع بيئة الدراسة وأهدافها.

مكونات الاستبانة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية:-

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمن خمس فقرات تتعلق بالجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري.

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة المواهب)، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع أربع فقرات لكل بعد، وذلك على النحو الآتي:

- استقطاب المواهب: الفقرات من (1) إلى (4).
- تطوير المواهب: الفقرات من (5) إلى (8).
- الاحتفاظ بالمواهب: الفقرات من (9) إلى (12).
- تعويض المواهب: الفقرات من (13) إلى (16).

القسم الثالث: المتغير التابع (الاحتفاظ بالكفاءات)، وهو أحادي المحور، ويتكون من (10) فقرات تقيس مستوى الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

مقياس الاستجابة

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (3 - 2): مقياس ليكرت الخماسي ومداه

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المدى	4.21 – 5.00	3.41 – 4.20	2.61 – 3.40	1.81 – 2.60	1.00 – 1.80
المستوى	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً

وقد تم حساب طول الفترة عبر معادلة: (أعلى قيمة – أدنى قيمة) ÷ عدد المستويات = $5 \div (1-5) = 0.80$.

5.3 صدق أداة الدراسة

سعى الباحث إلى التحقق من صدق أداة الدراسة عبر نوعين من الصدق: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجالي إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية بلغ عددهم (10) محكمين من جامعات سعودية، وذلك للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية لل فقرات، ووضوح معانيها، ومدى ملاءمتها للبعد الذي تنتمي إليه، وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، حيث جرى تعديل صياغة (5) فقرات، وحذف فقرتين لتكرار معنهما مع فقرات أخرى، وإضافة فقرة جديدة في بعد تعويض المواهب، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية بـ (26) فقرة موزعة على المتغيرين.

صدق الاتساق الداخلي

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ حجمها (30) مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية.

جدول رقم (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل بالدرجة الكلية للبعد

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
استقطاب المواهب	1	0.782**	0.000
	2	0.815**	0.000
	3	0.769**	0.000
	4	0.803**	0.000
تطوير المواهب	5	0.798**	0.000
	6	0.826**	0.000
	7	0.784**	0.000
	8	0.811**	0.000
الاحتفاظ بالمواهب	9	0.831**	0.000
	10	0.807**	0.000
	11	0.792**	0.000

0.000	0.819**	12	
0.000	0.775**	13	تعويض المواهب
0.000	0.829**	14	
0.000	0.796**	15	
0.000	0.812**	16	

**دالة عند مستوى (0.01)

جدول رقم (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (الاحتفاظ بالكفاءات) بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.789**	0.000
2	0.813**	0.000
3	0.776**	0.000
4	0.824**	0.000
5	0.801**	0.000
6	0.787**	0.000
7	0.818**	0.000
8	0.795**	0.000
9	0.809**	0.000
10	0.792**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدولين أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات ودرجاتها الكلية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يؤكد اتساق فقرات الاستبانة داخلياً وصلاحيته لقياس ما وضعت لقياسه.

الصدق البنائي

تم التحقق من الصدق البنائي عبر حساب معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه:

جدول رقم (3 - 5): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية له

البعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
استقطاب المواهب	0.847**	0.000
تطوير المواهب	0.872**	0.000
الاحتفاظ بالمواهب	0.884**	0.000
تعويض المواهب	0.859**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

6.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة، اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، الذي يعد من أكثر الأساليب استخداماً وقبولاً في قياس الاتساق الداخلي وثبات أدوات القياس في العلوم الإدارية والاجتماعية:

جدول رقم (3 - 6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
استقطاب المواهب	4	0.847
تطوير المواهب	4	0.863
الاحتفاظ بالمواهب	4	0.879
تعويض المواهب	4	0.852
إدارة المواهب (المتغير المستقل ككل)	16	0.921
الاحتفاظ بالكفاءات (المتغير التابع)	10	0.904
الاستبانة ككل	26	0.938

يتضح من الجدول (3 - 6) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والمتغيرات تتجاوز الحد المقبول إحصائياً (0.70) الذي حدده نانلي (Nunnally)، وأن قيمة المعامل للاستبانة ككل بلغت (0.938) وهي قيمة مرتفعة تعكس ثباتاً عالياً وموثوقية عالية في أداة القياس.

7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة وأبعادها قبل الانتقال إلى تحليل الأثر، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3 - 7): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها (ن = 352)

المتغير	1	2	3	4	5	6
استقطاب المواهب	1					
تطوير المواهب	0.612**	1				
الاحتفاظ بالمواهب	0.587**	0.634**	1			
تعويض المواهب	0.541**	0.598**	0.647**	1		
إدارة المواهب (الكلي)	0.803**	0.847**	0.862**	0.821**	1	
الاحتفاظ بالكفاءات	0.583**	0.671**	0.724**	0.658**	0.789**	1

**دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (3 - 7) وجود علاقات ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات بين (0.583) و(0.724)، وسجل بعد الاحتفاظ بالمواهب أعلى ارتباط بالمتغير التابع، تلاه بعد تطوير المواهب، ثم تعويض المواهب، فاستقطاب المواهب. كما بلغ معامل الارتباط بين إدارة المواهب ككل والاحتفاظ بالكفاءات (0.789)، وهو ارتباط قوي يعزز فرضية وجود أثر لإدارة المواهب في الاحتفاظ بالكفاءات، ويتيح الانتقال إلى مرحلة تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

كما تكشف المصفوفة عن أن الارتباطات بين أبعاد المتغير المستقل ذاته تراوحت بين (0.541) و(0.647)، وهي في المدى المقبول الذي لا يشير إلى مشكلة ازدواج خطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وهو ما سيتم التحقق منه لاحقاً عبر اختبار معامل تضخم التباين (VIF).

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته الحديثة لتحليل بيانات الدراسة، مع الاستعانة ببرنامج (AMOS) عند الحاجة لبعض التحليلات المتقدمة. وقد وُظِّفَت الأساليب الإحصائية الآتية بما يخدم أهداف الدراسة ويتيح اختبار فرضياتها:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وبيان توزيعهم على المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية: (Standard Deviations) لقياس اتجاهات آراء أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة، وتحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب ومستوى الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مع ترتيب الفقرات والأبعاد وفق أهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ولقياس قوة العلاقة الارتباطية واتجاهها بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي لفقراتها.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، بما يتيح استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.
- معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF) والتباين المسموح به: (Tolerance) للتحقق من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression Analysis) لاختبار الفرضيات الفرعية، وقياس أثر كل بعد من أبعاد إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات على حدة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression Analysis) لاختبار الفرضية الرئيسية، وقياس الأثر المشترك لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة على الاحتفاظ بالكفاءات، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً.

- اختبار (F): لاختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ومدى صلاحيته.
- اختبار (t): لاختبار معنوية معاملات الانحدار الفردية لكل متغير مستقل.
- معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2$): لبيان نسبة التباين المفسر في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة.
- اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test): للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية ثنائية التصنيف كالجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية متعددة التصنيف كالعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري، مع استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية عند وجود فروق دالة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جمعت من عينة الدراسة المكونة من (352) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة بشركات القطاع الخاص في مدينة الرياض. ويستعرض الفصل في محوره الأول تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، ثم يتناول في محوره الثاني التحليل الوصفي لكل بعد من أبعاد متغيري الدراسة، ويختتم بمحوره الثالث المتعلق باختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (4 - 1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية (ن = 352)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	241	68.5
	أنثى	111	31.5
	المجموع	352	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	78	22.2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	143	40.6
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	92	26.1
	50 سنة فأكثر	39	11.1
	المجموع	352	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	41	11.6
	بكالوريوس	219	62.2
	ماجستير	74	21.0
	دكتوراه	18	5.2

100.0	352	المجموع	
18.5	65	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
36.1	127	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
27.8	98	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
17.6	62	15 سنة فأكثر	
100.0	352	المجموع	
9.4	33	إدارة عليا	المستوى الإداري
30.1	106	إدارة وسطى	
60.5	213	إدارة تنفيذية	
100.0	352	المجموع	

يتضح من الجدول (1) أن الذكور شكلوا الشريحة الأكبر من عينة الدراسة بنسبة (68.5%) مقابل (31.5%) للإناث، وهو ما يعكس التركيبة الفعلية لسوق العمل في المستويات الإدارية بشركات القطاع الخاص السعودي، رغم الحراك الملحوظ في تنامي مشاركة المرأة. كما تبين أن الشريحة العمرية من (30 إلى أقل من 40 سنة) استحوذت على النسبة الأعلى (40.6%)، ما يعكس هيمنة الفئات الشابة والمتوسطة في الأدوار الإدارية. وعلى صعيد المؤهل العلمي، جاء حملة البكالوريوس في المقدمة بنسبة (62.2%)، تلاهم حملة الماجستير بنسبة (21.0%)، مما يدل على مستوى تعليمي مرتفع لأفراد العينة يعزز من موثوقية استجاباتهم. أما من حيث سنوات الخبرة، فقد شكلت فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) النسبة الأعلى (36.1%)، وهو ما يشير إلى توافر خبرة كافية لدى أفراد العينة تتيح لهم تكوين رؤى موضوعية حول ممارسات إدارة المواهب في منظماتهم. وأخيراً، جاء توزيع أفراد العينة على المستويات الإدارية متوافقاً مع التصميم الطبقي التناسبي المعتمد في الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

للحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي بمداه المحدد سلفاً في الفصل الثالث، حيث تشير المتوسطات الحسابية إلى مستويات: منخفض جداً (1.00 – 1.80)، منخفض (1.81 – 2.60)، متوسط (2.61 – 3.40)، مرتفع (3.41 – 4.20)، مرتفع جداً (4.21 – 5.00).

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب)

أ) بعد استقطاب المواهب

جدول رقم (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استقطاب المواهب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعتمد الشركة على معايير موضوعية ودقيقة في اختيار المواهب البشرية.	3.87	0.812	2	مرتفع
2	تحرص الشركة على تنوع مصادر استقطاب المواهب لضمان جذب أفضل الكفاءات.	3.79	0.847	4	مرتفع
3	تسعى الشركة إلى بناء صورة ذهنية إيجابية عنها في سوق العمل.	3.92	0.798	1	مرتفع
4	توظف الشركة التقنيات الرقمية الحديثة في عمليات استقطاب المواهب.	3.82	0.831	3	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.85	0.723		مرتفع

يتضح من الجدول (2) أن المتوسط العام لبعد استقطاب المواهب بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.723)، وهو مستوى مرتفع يعكس اهتمام شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض بتطبيق ممارسات استقطاب المواهب. وقد جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة ببناء الصورة الذهنية الإيجابية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.92)، مما يعكس وعي الشركات بأهمية العلامة التجارية لصاحب العمل، في حين جاءت الفقرة الثانية المتعلقة بتنوع مصادر الاستقطاب في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.79) وإن ظلت في المستوى المرتفع.

(ب) بعد تطوير المواهب

جدول رقم (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطوير المواهب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	توفر الشركة برامج تدريبية متخصصة لتنمية قدرات المواهب.	3.94	0.786	1	مرتفع
6	تعتمد الشركة على خطط تطوير فردية تراعي احتياجات كل موهبة.	3.71	0.869	4	مرتفع
7	تتيح الشركة فرص التعلم المستمر عبر المنصات الرقمية والدورات التطويرية.	3.88	0.804	2	مرتفع
8	تدعم الشركة برامج التوجيه والإرشاد المهني للمواهب.	3.76	0.842	3	مرتفع
المتوسط العام للبعد		3.82	0.712	مرتفع	

يشير الجدول (3) إلى أن المتوسط العام لبعد تطوير المواهب بلغ (3.82) بمستوى مرتفع، وقد استحوذت الفقرة الخامسة المتعلقة بتوفير برامج التدريب المتخصصة على المرتبة الأولى بمتوسط (3.94)، مما يعكس حرص الشركات على تنمية قدرات موظفيها. غير أن الفقرة السادسة المتعلقة بخطط التطوير الفردية جاءت في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز المقاربة التخصيصية في التطوير.

(ج) بعد الاحتفاظ بالمواهب

جدول رقم (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاحتفاظ بالمواهب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	توفر الشركة بيئة عمل داعمة ومحفزة للمواهب.	3.89	0.795	1	مرتفع

10	ترسم الشركة مسارات وظيفية واضحة للمواهب داخلها.	3.68	0.883	4	مرتفع
11	تحرص الشركة على تعزيز التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.	3.74	0.851	3	مرتفع
12	تطبق الشركة سياسات فعالة للحد من ظاهرة تسرب المواهب.	3.81	0.817	2	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.78	0.731		مرتفع

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط العام لبعد الاحتفاظ بالمواهب بلغ (3.78) بمستوى مرتفع، حيث احتلت الفقرة التاسعة المتعلقة بتوفير بيئة العمل الداعمة المرتبة الأولى بمتوسط (3.89)، بينما جاءت الفقرة العاشرة المتعلقة برسم المسارات الوظيفية في المرتبة الأخيرة، مما يستدعي مزيداً من الاهتمام بتصميم مسارات وظيفية أكثر وضوحاً.

د) بعد تعويض المواهب

جدول رقم (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد تعويض المواهب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تقدم الشركة رواتب تنافسية مقارنة بالشركات المماثلة.	3.72	0.874	3	مرتفع
14	تربط الشركة نظام الحوافز بمستوى أداء المواهب.	3.86	0.809	1	مرتفع
15	توفر الشركة حزمة متكاملة من المزايا الوظيفية للمواهب.	3.69	0.892	4	مرتفع
16	تعترف الشركة بالإسهامات المتميزة للمواهب عبر برامج التقدير المعنوي.	3.78	0.836	2	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.76	0.741		مرتفع

يوضح الجدول (5) أن المتوسط العام لبعد تعويض المواهب بلغ (3.76) بمستوى مرتفع، حيث تصدرت الفقرة الرابعة عشرة المتعلقة بربط الحوافز بالأداء الترتيب بمتوسط (3.86)، في حين تراجعت الفقرة الخامسة عشرة المتعلقة بالمزايا الوظيفية إلى المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى حاجة الشركات لتطوير حزم المزايا لتصبح أكثر تنافسية.

هـ) الترتيب الإجمالي لأبعاد المتغير المستقل

جدول رقم (4 - 6): الترتيب الإجمالي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المواهب)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	استقطاب المواهب	3.85	0.723	1	مرتفع
2	تطوير المواهب	3.82	0.712	2	مرتفع
3	الاحتفاظ بالمواهب	3.78	0.731	3	مرتفع
4	تعويض المواهب	3.76	0.741	4	مرتفع
	إدارة المواهب ككل	3.80	0.687		مرتفع

يتضح من الجدول (6) أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط عام (3.80)، وقد تصدر بعد استقطاب المواهب الترتيب، تلاه تطوير المواهب، ثم الاحتفاظ بالمواهب، فتعويض المواهب في المرتبة الأخيرة.

التحليل الوصفي للمتغير التابع (الاحتفاظ بالكفاءات)

جدول رقم (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (الاحتفاظ بالكفاءات)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تحرص الشركة على بناء ولاء الكفاءات العاملة فيها.	3.83	0.812	2	مرتفع
2	تشعر الكفاءات بالانتماء والارتباط النفسي بالشركة.	3.77	0.834	5	مرتفع
3	توفر الشركة الاستقرار الوظيفي اللازم للكفاءات.	3.71	0.867	8	مرتفع
4	تعتمد الشركة على القيادة الفعالة في تعزيز ارتباط الكفاءات.	3.80	0.821	3	مرتفع
5	تتخفف معدلات دوران العمل بين الكفاءات في الشركة.	3.65	0.891	10	مرتفع
6	تسعى الشركة إلى تلبية التطلعات المهنية للكفاءات.	3.78	0.839	4	مرتفع
7	تقدر الشركة الإسهامات المتميزة لكفاءاتها.	3.85	0.803	1	مرتفع
8	تتيح الشركة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات للكفاءات.	3.68	0.878	9	مرتفع
9	تدعم الشركة الصحة النفسية والمهنية للكفاءات.	3.73	0.856	7	مرتفع
10	تحمي الشركة كفاءاتها من مصادر الاستنزاف الوظيفي.	3.75	0.847	6	مرتفع

المتوسط العام للمتغير التابع	3.76	0.704	مرتفع
------------------------------	------	-------	-------

يبين الجدول (7) أن المتوسط العام للمتغير التابع (الاحتفاظ بالكفاءات) بلغ (3.76) بانحراف معياري (0.704)، وهو مستوى مرتفع يعكس نجاحاً نسبياً للشركات في استبقاء كفاءاتها. وقد جاءت الفقرة السابعة المتعلقة بتقدير الإسهامات المتميزة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.85)، مما يعكس أهمية الاعتراف والتقدير في تعزيز ارتباط الكفاءات، في حين جاءت الفقرة الخامسة المتعلقة بانخفاض معدلات الدوران في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65)، وهي وإن ظلت ضمن المستوى المرتفع إلا أنها تشير إلى وجود تحدٍ حقيقي يواجه الشركات في الحد من ظاهرة تسرب الكفاءات.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية

نص الفرضية الرئيسية: "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".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المواهب (كعوامل مستقلة) على الاحتفاظ بالكفاءات (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.284	** 0.001
استقطاب المواهب	0.198	4.126	** 0.000
تطوير المواهب	0.312	6.847	** 0.000
الاحتفاظ بالمواهب	0.401	8.293	** 0.000
تعويض المواهب	0.245	5.174	** 0.000

معامل الارتباط = 0.847	معامل التحديد = 0.717
قيمة الاختبار $F = 219.836$	القيمة الاحتمالية = 0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة المواهب كمتغيرات مستقلة، والاحتفاظ بالكفاءات كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.717، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 71.7% من التباين في مستوى الاحتفاظ بالكفاءات لدى شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة المواهب، في حين تعزى النسبة المتبقية (28.3%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، وتؤكد قيمة اختبار F البالغة (219.836) عند مستوى دلالة (0.000) المعنوية الكلية للنموذج وصلاحيته لتفسير التباين في المتغير التابع.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بعد "الاحتفاظ بالمواهب" هو الأكثر تأثيراً على الاحتفاظ بالكفاءات، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.401$)، وبلغت قيمة T بدلالة معنوية عالية ($Sig. = 0.000$). ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي تلعبه ممارسات الاحتفاظ بالمواهب من توفير بيئة عمل داعمة ورسم مسارات وظيفية واضحة في تعزيز قدرة الشركات على استبقاء كفاءاتها.

كما أظهرت النتائج أن بعد "تطوير المواهب" جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.312$) وقيمة T بدلالة ($Sig. = 0.000$)، مما يعكس أهمية الاستثمار في تنمية قدرات المواهب بوصفه أداة استراتيجية لتعزيز ارتباطها بالشركة. وجاء بعد "تعويض المواهب" في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ($B = 0.245$) وقيمة T بدلالة ($Sig. = 0.000$)، مما يدل على أن منظومة التعويض المتكاملة تمثل رافداً مهماً في تعزيز ولاء الكفاءات. أما بعد "استقطاب المواهب" فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمعامل انحدار ($B = 0.198$) وقيمة T بدلالة ($Sig. = 0.000$)، وهو مستوى تأثير أقل نسبياً إلا أنه لا يزال ذا دلالة إحصائية، ما يشير إلى أن الاستقطاب المناسب من البداية يمثل أساساً لبناء منظومة الاحتفاظ اللاحقة، وبناء على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات

المعاملات Coefficients				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	استقطاب المواهب	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	الاحتفاظ بالكفاءات
0.000	13.432	0.042	0.568		0.000	180.412	1	0.340	0.583	

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "استقطاب المواهب" باعتباره أحد أبعاد إدارة المواهب على "الاحتفاظ بالكفاءات". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (9)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.340$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.340$ ، مما يشير إلى أن 34.0% من التباين في مستوى الاحتفاظ بالكفاءات يمكن تفسيره من خلال متغير استقطاب المواهب فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 180.412 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.568$ ، بقيمة $T = 13.432$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في استقطاب المواهب تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.568 في مستوى الاحتفاظ بالكفاءات، ضمن شروط النموذج. وبناء على ما سبق، تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficients		
الاحتفاظ بالكفاءات	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تطوير المواهب	B	الخطأ المعياري	T
	0.671	0.450	1	286.324	0.000		0.663	0.039	16.921
									0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "تطوير المواهب" باعتباره أحد أبعاد إدارة المواهب على "الاحتفاظ بالكفاءات". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (10)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.450$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.450، مما يشير إلى أن 45.0% من التباين في مستوى الاحتفاظ بالكفاءات يمكن تفسيره من خلال متغير تطوير المواهب فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 286.324 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.663$ ، بقيمة $T = 16.921$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطوير المواهب تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.663 في مستوى الاحتفاظ بالكفاءات، ضمن شروط النموذج. وبناء على ما سبق، تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالمواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاحتفاظ بالمواهب على الاحتفاظ بالكفاءات

المعاملات Coefficients				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	الاحتفاظ بالمواهب	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	الاحتفاظ بالكفاءات
0.000	19.640	0.035	0.697		0.000	385.716	1	0.524	0.724	

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الاحتفاظ بالمواهب" باعتباره أحد أبعاد إدارة المواهب على "الاحتفاظ بالكفاءات". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (11)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.524$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد

$R^2 = 0.524$ ، مما يشير إلى أن 52.4% من التباين في مستوى الاحتفاظ بالكفاءات يمكن تفسيره من خلال متغير الاحتفاظ بالموهب فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى، وهي نسبة تفسيرية عالية تعكس المكانة المحورية لهذا البعد.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 385.716 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.697$ ، بقيمة $T = 19.640$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات الاحتفاظ بالموهب تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.697 في مستوى الاحتفاظ بالكفاءات، ضمن شروط النموذج. وبناء على ما سبق، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتعويض المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تعويض المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات

المعاملات Coefficients				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	تعويض المواهب	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	الاحتفاظ بالكفاءات
0.000	16.356	0.038	0.625		0.000	267.518	1	0.433	0.658	

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "تعويض المواهب" باعتباره أحد أبعاد إدارة المواهب على "الاحتفاظ بالكفاءات". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (12)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.433$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.433$ ، مما يشير إلى أن 43.3% من التباين في مستوى الاحتفاظ بالكفاءات يمكن تفسيره من خلال متغير تعويض المواهب فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 267.518 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.625$ ، بقيمة $T = 16.356$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات تعويض المواهب تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.625 في مستوى الاحتفاظ بالكفاءات، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ما سبق، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يمثل هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي الذي تناولت الدراسة من خلاله أثر إدارة المواهب بأبعادها الأربعة على الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. ويستعرض الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة استناداً إلى التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يقدم جملة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة الشركات على استبقاء كفاءاتها النوعية.

2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (3.80)، ويعزى ذلك إلى تنامي الوعي المؤسسي في القطاع الخاص السعودي بأهمية رأس المال البشري بوصفه محورياً للميزة التنافسية، وإلى انعكاسات التحولات الاقتصادية المتصلة برؤية 2030 التي دفعت الشركات إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تستهدف اجتذاب الكفاءات النوعية والاستثمار فيها. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه (Al Aina & Atan (2020 في تناوله لممارسات إدارة المواهب بوصفها منظومة استراتيجية تنتهجها الشركات لبناء أداء مستدام، كما تتسجم مع المعالجة التي قدمها إسماعيل وفهمي (2024) حول توظيف ممارسات إدارة المواهب في تعزيز قدرات المنظمات المعاصرة.

وأظهرت النتائج أن بعد استقطاب المواهب جاء في مقدمة أبعاد إدارة المواهب من حيث مستوى التطبيق بمتوسط (3.85)، ويفسر ذلك بأن الاستقطاب يشكل البوابة الأولى في منظومة إدارة المواهب، وقد باتت الشركات توليه اهتماماً استثنائياً في ضوء اشتداد المنافسة على الكفاءات النوعية في السوق السعودي وتوجه الشركات نحو بناء علامة تجارية جاذبة بوصفها صاحب عمل مفضل. وتتوافق هذه النتيجة مع ما طرحه (Urme (2023 بشأن أهمية تطوير استراتيجيات الاستقطاب في سوق العمل المعاصر.

وفي المقابل، جاء بعد تعويض المواهب في المرتبة الأخيرة بين الأبعاد بمتوسط (3.76)، وإن ظل ضمن المستوى المرتفع، ويعزى ذلك إلى أن منظومة التعويض في القطاع الخاص السعودي لا تزال في

طور التطور نحو الحزم المتكاملة التي تتجاوز الأجر الأساسي إلى المزايا المرنة والحوافز المرتبطة بالأداء طويل الأمد، فضلاً عن أن نسبة معتبرة من الشركات تواجه قيوداً في تصميم أنظمة تعويض تنافسية توازي ما تقدمه الشركات متعددة الجنسيات. وتتسجم هذه النتيجة مع الطرح الذي قدمه Al Aina & Atan (2020) بشأن ضرورة إعادة تصميم منظومات التعويض بحيث تشمل مكونات متعددة ترتبط بالقيمة الإسهامية للموهبة.

كما كشفت النتائج عن أن مستوى الاحتفاظ بالكفاءات في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط عام (3.76)، ويعزى ذلك إلى تنامي وعي الشركات بالتكاليف الباهظة المترتبة على تسرب الكفاءات، وإلى الاستثمارات المتزايدة في بناء بيئات عمل داعمة وبرامج تقدير الأداء. وتتقاطع هذه النتيجة مع المعالجة التي قدمها الحمزة (2023) حول دور بيئة العمل الداخلية في تعزيز الاحتفاظ بالكفاءات، ومع ما طرحه Barkhuizen & Gumede (2021) بشأن العوامل المؤسسية التي تشكل قاعدة استبقاء العاملين.

وأظهرت الفقرة المتعلقة بانخفاض معدلات دوران العمل تراجعاً نسبياً في الترتيب بمتوسط (3.65)، ويفسر ذلك بأن ظاهرة الحراك الوظيفي في السوق السعودي شهدت تنامياً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، خاصة في ظل تنافس الشركات على الكفاءات ذاتها، وميل الأجيال الجديدة من العاملين إلى التنقل بحثاً عن فرص أفضل. وتتوافق هذه النتيجة مع ما طرحه Younas & Waseem Bari (2020) حول خصوصية الأجيال الجديدة وميلها إلى الحراك الوظيفي، ومع ما تناوله Kumar (2022) بشأن التحديات المعاصرة في الحد من ظاهرة الدوران الوظيفي.

وأثبت التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها الأربعة مجتمعة على الاحتفاظ بالكفاءات، حيث فسرت أبعاد إدارة المواهب مجتمعة ما نسبته (71.7%) من التباين في مستوى الاحتفاظ بالكفاءات. ويعزى هذا الأثر القوي إلى الطبيعة التكاملية لممارسات إدارة المواهب التي تغطي دورة حياة الموظف بأكملها بدءاً من الاستقطاب ومروراً بالتطوير والاحتفاظ ووصولاً إلى التعويض، بحيث تشكل هذه الممارسات مجتمعة منظومة قيمة متكاملة تلبي احتياجات الكفاءة المادية والمهنية والنفسية. وتتوافق هذه النتيجة مع الإطار النظري الذي طرحه Urme (2023) بشأن التأثير المتكامل لاستراتيجيات إدارة المواهب على الاحتفاظ، ومع ما تناوله Sembiring & Damayanti (2023) حول العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والنتائج التنظيمية.

وكشفت النتائج أن بعد الاحتفاظ بالمواهب جاء الأكثر تأثيراً على المتغير التابع بمعامل انحدار (0.401)، ويعزى ذلك إلى أن ممارسات الاحتفاظ بالمواهب تتطوي على تدخلات مباشرة تستهدف تعزيز ارتباط الكفاءات بالمنظمة، وتتضمن توفير بيئة عمل داعمة وتصميم مسارات وظيفية واضحة وتعزيز التوازن بين العمل والحياة، وهي جميعها عوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقرار البقاء أو المغادرة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه الحمزة (2023) بشأن الدور المحوري لبيئة العمل الداخلية في استبقاء الكفاءات الصحية، ومع الطرح الذي قدمه سليطين والعباس (2022) حول ممارسات التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفها مدخلاً للاحتفاظ بالكفاءات العلمية.

وجاء بعد تطوير المواهب في المرتبة الثانية من حيث التأثير بمعامل انحدار (0.312)، ويفسر ذلك بأن الاستثمار في تنمية قدرات الكفاءات يشكل رسالة ضمنية تعكس تقدير المنظمة لها ورغبتها في استمرار العلاقة معها على المدى الطويل، فضلاً عن أن التطوير المستمر يلبي الحاجة الجوهرية لدى الكفاءات إلى النمو المهني وتحقيق الذات. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه (Younas & Waseem Bari 2020) بشأن دور تنمية الكفاءات بوصفها آلية وسيطة تربط بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالأجيال الجديدة، ومع ما تناوله (Kaliannan et al. 2023) في تناولهم للتنمية الشاملة للمواهب.

كما بينت النتائج أن بعد تعويض المواهب أسهم بأثر دال إحصائياً بمعامل انحدار (0.245)، وإن جاء في المرتبة الثالثة، ويعزى ذلك إلى أن التعويض المادي لم يعد يشكل بمفرده الدافع الوحيد للبقاء، بل بات ينظر إليه بوصفه شرطاً ضرورياً وليس كافياً للاحتفاظ بالكفاءات، إذ إن الكفاءات المتقدمة تبحث عن قيمة شاملة تتجاوز الجانب المالي إلى المعنوي والمهني. وتتسجم هذه النتيجة مع الطرح الذي قدمه الشهري (2022) بشأن أهمية التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الأداء الإبداعي والاحتفاظ بالكفاءات، ومع ما طرحه (Tariq 2024) حول إعادة تصميم منظومات التعويض في ضوء التحولات المعاصرة.

وجاء بعد استقطاب المواهب في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير المباشر بمعامل انحدار (0.198)، وإن ظل ذا دلالة إحصائية، ويفسر ذلك بأن الاستقطاب يشكل نقطة البداية في منظومة إدارة المواهب، وأن تأثيره على الاحتفاظ يعمل عبر آليات وسيطة تتصل بالتوافق بين الكفاءة والمنظمة منذ البداية، فكلما كانت عمليات الاستقطاب أكثر دقة في المواءمة بين خصائص الكفاءة ومتطلبات الدور والثقافة التنظيمية، كلما ازدادت احتمالات الاحتفاظ بها لاحقاً. وتتوافق هذه النتيجة مع الطرح الذي قدمه Sembiring & Damayanti (2023) بشأن الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين اجتذاب المواهب واستبقائها.

وعلى صعيد الفرضيات الفرعية، أظهر تحليل الانحدار البسيط أن كل بعد من أبعاد إدارة المواهب يسهم منفرداً في تفسير جزء دال من التباين في الاحتفاظ بالكفاءات، حيث فسر بعد الاحتفاظ بالمواهب (52.4%) من التباين، وبعد تطوير المواهب (45.0%)، وبعد تعويض المواهب (43.3%)، وبعد استقطاب المواهب (34.0%). ويعزى هذا التدرج في القوة التفسيرية إلى تفاوت درجة الاتصال المباشر بين كل بعد وقرار البقاء أو المغادرة، إذ إن الأبعاد التي تعمل بصورة مستمرة أثناء رحلة الموظف داخل المنظمة (كالاحتفاظ والتطوير) تكون أكثر ارتباطاً بقرار البقاء من الأبعاد التي تمارس بصورة مرحلية (كالاستقطاب). وتتسجم هذه النتيجة مع الإطار الذي قدمه قريشي وآخرون (2022) بشأن العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والالتزام التنظيمي، ومع الطرح الذي قدمه العدوان والهناندة (2024) حول ممارسات إدارة المواهب وأثرها في السلوكيات التنظيمية.

كما تجدر الإشارة إلى أن ظهور جميع أبعاد إدارة المواهب بأثر دال إحصائياً على الاحتفاظ بالكفاءات يعكس الطبيعة التكاملية للمنظومة، ويبرز أن أي إخلال في أحد الأبعاد قد يضعف القدرة الكلية للمنظمة على استبقاء كفاءاتها. وتتقاطع هذه النتيجة مع المعالجة التي قدمها (Aguinis & Burgi-Tian 2021) حول ضرورة تكامل ممارسات إدارة المواهب في مواجهة التحديات التنظيمية، ومع ما طرحه (Guerra et 2023). أصبحاً إعادة تصميم منظومة إدارة المواهب في السياق المعاصر.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يقدم الباحث جملة من التوصيات العملية الموجهة إلى شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض وصانعي القرار فيها، وذلك على النحو الآتي:

- تبني منظومة متكاملة لإدارة المواهب تعمل بمنطق الترابط بين أبعادها الأربعة، بحيث لا تعالج كممارسات منعزلة، بل ضمن استراتيجية شاملة تغطي دورة حياة الموظف بأكملها.
- إيلاء بعد الاحتفاظ بالمواهب الأولوية القصوى في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عبر تخصيص موازنات كافية وتشكيل وحدات متخصصة تعنى بتصميم وتنفيذ برامج الاحتفاظ.
- بناء بيئات عمل داعمة تلبي الاحتياجات المادية والمعنوية للكفاءات، مع الاهتمام بالجوانب المتصلة بالصحة النفسية للعاملين والتوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.
- تصميم مسارات وظيفية واضحة ومحفزة للكفاءات، تتيح لها رؤية أفق التطور داخل المنظمة، وترتبط بين الأداء والتقدم الوظيفي بمعايير موضوعية شفافة.

- الاستثمار المستمر في تطوير الكفاءات عبر برامج تدريبية متخصصة، وخطط تنمية فردية تراعي خصوصية كل موهبة، مع التوسع في توظيف المنصات الرقمية للتعليم المستمر.
- تطوير منظومة تعويض متكاملة تجمع بين الأجور التنافسية والحوافز المرتبطة بالأداء والمزايا الوظيفية المرنة، مع مراجعة دورية لمستويات التعويض بما يواكب المتغيرات في سوق العمل.
- تعزيز برامج التقدير المعنوي والاعتراف بالإسهامات المتميزة للكفاءات، عبر آليات متنوعة تشمل التقدير اللفظي والاحتفاء العلني والجوائز الرمزية، بما يلبي الحاجة النفسية للاعتراف.
- تنويع مصادر استقطاب المواهب وتوظيف الأدوات الرقمية الحديثة في اجتذابها، مع الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة المواءمة بين خصائص المرشحين ومتطلبات الأدوار.
- تعزيز دور القيادة التحويلية في المنظمات، عبر برامج تنمية القيادات التي تركز على مهارات إلهام الفرق وتحفيزها والاهتمام باحتياجاتها الفردية.
- بناء نظم فعالة لإدارة الأداء تربط بين متابعة الإنجاز والتغذية الراجعة البناءة وتحديد فرص التطوير ومنح المكافآت، بما يعزز شفافية العلاقة بين الكفاءة والمنظمة.
- الاهتمام بتجربة الموظف (Employee Experience) بوصفها إطاراً شاملاً يحيط بجميع نقاط التماس بين الكفاءة والمنظمة، وتصميم رحلة الموظف بحيث تعزز الارتباط الإيجابي في كل مرحلة.
- إنشاء مؤشرات قياس دقيقة لمتابعة فعالية ممارسات إدارة المواهب ومستويات الاحتفاظ بالكفاءات، مع إجراء مقارنات مرجعية دورية مع الشركات الرائدة في القطاع.
- توجيه اهتمام خاص للأجيال الجديدة من العاملين بتصميم ممارسات تراعي خصوصية توقعاتها المهنية والحياتية، خاصة في ما يتصل بالمرونة في العمل وفرص التطور السريع.
- تفعيل ممارسات التخطيط للتعاقد الوظيفي لضمان استمرارية القيادة في المواقع الحيوية، وبناء صف ثانٍ من الكفاءات القادرة على تحمل المسؤولية في المستقبل.
- إجراء دراسات دورية لاستطلاع آراء الكفاءات وقياس مستويات رضاها وارتباطها بالمنظمة، مع تفعيل مقابلات المغادرة (Exit Interviews) للاستفادة من آراء المغادرين في تطوير الممارسات.
- توفير بيئة تنظيمية داعمة لروح الابتكار والمبادرة، تتيح للكفاءات هامشاً من الاستقلالية في العمل وفرصاً للمشاركة في اتخاذ القرارات، بما يعزز شعورها بالقيمة والانتماء.
- تعزيز الشراكات مع الجامعات ومراكز التميز لبناء قنوات مستدامة لاستقطاب الكفاءات النوعية، والاستفادة من برامج التدريب التعاوني في تكوين تصور مسبق عن المرشحين قبل توظيفهم.

- توظيف تقنيات التحول الرقمي في إدارة المواهب، عبر منصات متكاملة تجمع بيانات الكفاءات وتتيح التحليل الذكي لأنماط الأداء والحراك الوظيفي، بما يدعم اتخاذ القرارات المستتيرة.

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تعمق فهم العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات، تشمل: دراسة أثر إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في قطاعات بعينها كالقطاع الصحي والتعليمي والمصرفي، وتناول متغيرات وسيطة كالالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي في العلاقة بين المتغيرين، ودراسة دور التحول الرقمي بوصفه متغيراً معدلاً لأثر ممارسات إدارة المواهب، وإجراء دراسات مقارنة بين شركات القطاع الخاص والقطاع الحكومي في مستويات تطبيق ممارسات إدارة المواهب وأثرها على الاحتفاظ بالكفاءات، فضلاً عن دراسات نوعية تعتمد على المقابلات المعمقة للكشف عن الأبعاد الخفية التي تحكم قرارات الكفاءات في البقاء أو المغادرة.

Abstract

This study aimed to measure the impact of talent management with its four dimensions (talent attraction, talent development, talent retention, and talent compensation) on retaining competencies in private sector companies in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical method and the quantitative approach, where a questionnaire was designed comprising (26) items distributed into (16) items for the independent variable and (10) items for the dependent variable. The study population consisted of employees at the three managerial levels (top, middle, and executive) in private sector companies in Riyadh, estimated at approximately (5000) employees. The proportional stratified random sampling technique was adopted according to Steven Thompson's formula, and the number of valid questionnaires for statistical analysis reached (352). Data were analyzed using SPSS software through descriptive statistics and simple and multiple linear regression analysis. The results revealed a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of talent management with its combined dimensions on retaining competencies, where the four dimensions explained (71.7%) of the variance in the dependent variable. The talent retention dimension ranked first in terms of impact, followed by talent development, talent compensation, and talent attraction. The study recommended adopting an integrated talent management system, building supportive work environments, designing clear career paths, developing a competitive compensation system, enhancing moral recognition, and considering the specific expectations of the new generations of employees.

Keywords: Talent Management, Talent Attraction, Talent Development, Talent Retention, Talent Compensation, Retaining Competencies, Private Sector Companies, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إسماعيل، عمار فتحي موسى، و فهمي، حسام الدين أحمد عباس. (2024). أثر إدارة المواهب على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البريد المصري. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج3، ع11، 119 - 200. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1524558>
- الحمزة، عبدالحليم. (2023). دور بيئة العمل الداخلية في الاحتفاظ بالكفاءات الصحية: دراسة تطبيقية في مستشفى عاليًا صالح ببتسة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مج14، ع1، 162 - 177. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1406606>
- السليحات، طالب عيادة علي، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2022). أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع67، 297 - 345. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318434>
- سليخ، حورية. (2021). أثر إدارة المواهب على التعلم والنمو والعمليات الداخلية لمؤسسة النسيج والتجهيز "Sonitex" ببسكرة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج11، ع2، 32 - 49. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1122342>
- سليطين، سوما علي، و العباس، ايليا طاهر. (2022). 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، مج44، ع2، 229 - 246. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1270021>
- الشهري، فاطمة علي. (2022). دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة لعام 2022 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع21، 119 - 144. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1312845>
- شوقير، نعمة، و عساف، أنس. (2025). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الفلسطيني. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع45، 109 - 134. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1550815>

- عبدالرحمن، محمد فؤاد السيد، علي، علاء تاج الدين محمد، و محمد، دعاء رمضان علي. (2025). أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحترق الوظيفي: دراسة ميدانية على المستشفيات بمحافظة جنوب الصعيد. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س12، ع4 ، 865 - 898. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1621565>
- العدوان، هناء محمد يوسف، و الهناندة، رامي محمد. (2024). استراتيجية إدارة المواهب وأثرها في ريادة الشركات: الدور الوسيط لسلوك الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج9، ع2 ، 313 - 335. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1608127>
- قريشي، محمد الطاهر، لعرافي، راضية مغزي، و عبدالكريم، شناي. (2022). أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج7، ع1 ، 565 - 592. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278142>
- نوفل، إيمان عامر علي، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2026). 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>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. BRQ Business Research Quarterly, 24(3), 233-240.
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. Sustainability, 12(20), 8372.
- Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (2021). The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. SA Journal of Human Resource Management, 19, 1396.
- Dzimbiri, 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
- 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.

- 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.
- 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.
- 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
- Urme, U. N. (2023). The impact of talent management strategies on employee retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127-146.
- 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-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 1330-1353.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي | ذكر | أنثى

2- العمر | 30 سنة فأقل | 30 - 40 سنة | من 50 سنة فأكثر | 40 - 50 سنة |

3- المؤهل العلمي | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |

4- سنوات الخبرة | 5 سنوات فأقل | من 10 - 15 سنوات | من 15 - 10 سنة | أكثر من 15 سنة |

5- المستوى الإداري | إدارة عليا | إدارة تنفيذية | إدارة وسطى |

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة المواهب، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
استقطاب المواهب					
تعتمد الشركة على معايير موضوعية ودقيقة في اختيار المواهب البشرية.					
تحرص الشركة على تنوع مصادر استقطاب المواهب لضمان جذب أفضل الكفاءات.					
تسعى الشركة إلى بناء صورة ذهنية إيجابية عنها في سوق العمل.					
توظف الشركة التقنيات الرقمية الحديثة في عمليات استقطاب المواهب.					
تعويض المواهب					
تقدم الشركة رواتب تنافسية مقارنة بالشركات المماثلة.					
تربط الشركة نظام الحوافز بمستوى أداء المواهب.					
توفر الشركة حزمة متكاملة من المزايا الوظيفية للمواهب.					
تعترف الشركة بالإسهامات المتميزة للمواهب عبر برامج التقدير المعنوي.					
الاحتفاظ بالمواهب					
توفر الشركة بيئة عمل داعمة ومحفزة للمواهب.					
ترسم الشركة مسارات وظيفية واضحة للمواهب داخلها.					

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحرص الشركة على تعزيز التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.					
تطبق الشركة سياسات فعالة للحد من ظاهرة تسرب المواهب.					
تعويض المواهب					
تقدم الشركة رواتب تنافسية مقارنة بالشركات المماثلة.					
تربط الشركة نظام الحوافز بمستوى أداء المواهب.					
توفر الشركة حزمة متكاملة من المزايا الوظيفية للمواهب.					
تعترف الشركة بالإسهامات المتميزة للمواهب عبر برامج التقدير المعنوي.					

✿ المحور الثاني: الاحتفاظ بالكفاءات، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تحرص الشركة على بناء ولاء الكفاءات العاملة فيها.
					تشعر الكفاءات بالانتماء والارتباط النفسي بالشركة.
					توفّر الشركة الاستقرار الوظيفي اللازم للكفاءات.
					تعتمد الشركة على القيادة الفعالة في تعزيز ارتباط الكفاءات.
					تنخفض معدلات دوران العمل بين الكفاءات في الشركة.
					تسعى الشركة إلى تلبية التطلعات المهنية للكفاءات.
					تقدر الشركة الإسهامات المتميزة لكفاءاتها.
					تتيح الشركة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات للكفاءات.
					تدعم الشركة الصحة النفسية والمهنية للكفاءات.
					تحمي الشركة كفاءاتها من مصادر الاستنزاف الوظيفي.

مع خالص التقدير والاحترام

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:

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448