

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص الموارد البشرية

أثر ممارسات إدارة المواهب في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

سليمان خالد باعوض

إشراف:

الدكتورة: آلاء أحمد

العام الدراسي:

١٤٤٧هـ / ٢٠٢٦م

فهرس المحتويات

٣.....	المقدمة
٥.....	مشكلة الدراسة
٦.....	أهمية الدراسة
٨.....	أهداف الدراسة
٨.....	تساؤلات الدراسة
٩.....	فروض الدراسة
١٠.....	الدراسات السابقة
١٧.....	التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة
١٩.....	المنطلقات النظرية للدراسة
٢١.....	المنهجية وطرق البحث
٢٣.....	أدوات الدراسة
٢٤.....	حدود الدراسة
٢٥.....	المراجع

المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات متسارعة في بيئة الأعمال نتيجة التطور التكنولوجي والمنافسة العالمية المتزايدة، الأمر الذي جعل المورد البشري يمثل العنصر الأكثر أهمية في تحقيق التميز والاستدامة التنظيمية. وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة المواهب كأحد المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يركز على استقطاب الكفاءات المتميزة، وتطويرها، وتحفيزها، بما يضمن تحقيق الأداء العالي والمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمات (الشهري، ٢٠٢٢).

وتُعتبر مسألة الاحتفاظ بالكفاءات البشرية من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي، خاصة في ظل تزايد فرص العمل وتنوعها، وارتفاع مستوى طموحات العاملين. إذ لم يعد جذب الكفاءات كافيًا، بل أصبح من الضروري تبني ممارسات إدارية فعّالة تضمن استمراريتهما داخل المنظمة، لما لذلك من أثر مباشر على استقرار الأداء المؤسسي وتقليل تكاليف دوران العمل، ومن هنا، تبرز أهمية ممارسات إدارة المواهب كأداة استراتيجية تسهم في تعزيز ارتباط العاملين بمنظماتهم وزيادة مستويات الرضا والالتزام الوظيفي لديهم (الشرفات، ٢٠٢٣).

وعلى الصعيدين العالمي والمحلي، حظي موضوع إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات باهتمام متزايد من قبل الباحثين وصناع القرار، نظرًا لدورهما الحيوي في دعم القدرة التنافسية للمنظمات، خاصة في القطاعات الصناعية التي تعتمد بشكل كبير على الخبرات الفنية والمهارات المتخصصة، وفي المملكة العربية السعودية، يتزايد الاهتمام بهذا المجال في ظل التوجهات التنموية الحديثة ورؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تؤكد على تنمية رأس

المال البشري ورفع كفاءة سوق العمل. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تبحث في طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات في البيئة الصناعية السعودية (سليخ، ٢٠٢١).

وتكمن الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تناولت بشكل مباشر أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، خاصة مع اختلاف طبيعة هذا القطاع والتحديات التي يواجهها مقارنة بغيره من القطاعات. الأمر الذي يستدعي إجراء دراسات ميدانية تسهم في تقديم فهم أعمق لهذه العلاقة، وتوفير نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية (الرايقي، ٢٠٢٤).

وانطلاقاً مما سبق، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقياس تأثير ممارسات إدارة المواهب المختلفة على قدرة المنظمات في الاحتفاظ بكفاءاتها. كما يتضمن البحث عرضاً للإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة، ومراجعة للدراسات السابقة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في دعم متخذي القرار في هذا المجال.

مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، أصبحت المنظمات، وخاصة الصناعية منها، تواجه تحديات متزايدة في إدارة مواردها البشرية بكفاءة، وعلى رأسها القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، فعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الشركات في استقطاب المواهب، إلا أن معدلات دوران العمل لا تزال تمثل تحديًا حقيقيًا، مما يؤثر سلبًا على استقرار الأداء والإنتاجية ويزيد من التكاليف التشغيلية المرتبطة بإحلال وتدريب العاملين الجدد (الخطيب، ٢٠١٩).

وفي هذا الإطار، تشير العديد من التقارير الدولية، مثل تقارير Deloitte و PwC، إلى أن ضعف ممارسات إدارة المواهب يعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى فقدان الكفاءات داخل المنظمات، حيث أظهرت نتائج هذه التقارير أن نسبة كبيرة من العاملين يتركون وظائفهم نتيجة لغياب فرص التطوير، وضعف الحوافز، وعدم وضوح المسار الوظيفي. كما تؤكد العديد من الدراسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وجود علاقة وثيقة بين فعالية ممارسات إدارة المواهب ومستوى الاحتفاظ بالموظفين المتميزين (الحمزة، ٢٠٢٣).

وعلى الصعيد المحلي، وفي ظل توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على تنمية رأس المال البشري وتعزيز كفاءة سوق العمل، تواجه الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية تحديات ملحوظة في الحفاظ على الكفاءات، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة، ورغم تبني

العديد من هذه الشركات لمفاهيم إدارة المواهب، إلا أن التطبيق العملي لممارستها لا يزال يواجه بعض القصور، مما ينعكس على ضعف القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية (جورج، ٢٠٢٤).

ومن هنا، تتجلى الفجوة البحثية في وجود تباين بين الواقع الحالي، الذي يشير إلى استمرار مشكلة تسرب الكفاءات وضعف استقرارها الوظيفي، وبين المأمول، المتمثل في بناء بيئة تنظيمية قادرة على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها من خلال ممارسات فعالة لإدارة المواهب، كما يلاحظ محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت بشكل مباشر أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، الأمر الذي يستدعي المزيد من البحث والتحليل في هذا المجال.

أهمية الدراسة أولاً: الأهمية العلمية

١. تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية، وبشكل أكثر تحديداً في موضوع ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالاحتفاظ بالكفاءات البشرية، والذي يُعد من الموضوعات الحديثة نسبياً التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

٢. تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية،

خاصة في ظل خصوصية هذا القطاع والتحديات التي يواجهها، مما يجعل هذه الدراسة إضافة علمية يمكن أن تُبنى عليها دراسات مستقبلية.

٣. تسهم الدراسة في تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين مفهومي إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، من خلال تحليل أبعادهما المختلفة، وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما، بما يساعد الباحثين على فهم هذا المجال بشكل أعمق ومنهجي.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

١. إمكانية الاستفادة من نتائجها في تقديم توصيات عملية للشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، بما يساعدها على تحسين ممارسات إدارة المواهب لديها، وتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، بما ينعكس إيجابيًا على مستوى الأداء والإنتاجية.
٢. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم صانعي السياسات ومنتخذي القرار في مجال الموارد البشرية، من خلال تزويدهم بمؤشرات علمية حول أهمية تبني ممارسات فعالة لإدارة المواهب، وضرورة تطوير بيئات العمل بما يتوافق مع متطلبات الكفاءات البشرية.
٣. تساعد الدراسة في تطوير أدوات قياس وتقييم ممارسات إدارة المواهب ومستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية داخل المنظمات، من خلال تصميم استبيان يمكن استخدامه في دراسات لاحقة أو في تقييم الأداء الداخلي للمؤسسات.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة و تحليل أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، ويتفرع منه عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

١. تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب (مثل: الاستقطاب، التطوير، التحفيز، وتخطيط التعاقب الوظيفي) في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
٢. قياس مستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية داخل الشركات الصناعية محل الدراسة.
٣. تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية.
٤. قياس أثر كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، التحفيز، التعاقب الوظيفي) على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تعزيز ممارسات إدارة المواهب بما يدعم الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية.

تساؤلات الدراسة

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، منها ما يلي:

١. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية؟

٢. ما مستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في هذه الشركات؟

٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية؟

٤. ما أثر كل من (استقطاب المواهب، تطويرها، تحفيزها) على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية؟

فروض الدراسة

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة فيما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

١. الفرضية الفرعية الأولى

(H_0-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

(H_1-1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية

(H0-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير وتنمية المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

(H1-2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير وتنمية المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

(H1-3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

الدراسات السابقة

يعتبر استعراض الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث يسهم في بناء أساس معرفي متين لموضوع الدراسة، من خلال التعرف على الجهود البحثية التي تناولت موضوع إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، وتحليل ما توصلت إليه من نتائج، بما يساعد في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن هذا الحقل المعرفي.

وقد شهدت الأدبيات الإدارية في السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم إدارة المواهب باعتباره أحد المداخل الاستراتيجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لما له من دور في استقطاب الكفاءات المتميزة وتنميتها

وتحفيزها، بما يسهم في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز. كما برزت قضية الاحتفاظ بالكفاءات البشرية كأحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات، في ظل المنافسة المتزايدة على الموارد البشرية المؤهلة.

وفي هذا السياق، تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع إدارة المواهب من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على أثرها في تحقيق التميز المؤسسي أو تعزيز الإبداع، بينما اهتمت دراسات أخرى بتحليل العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالكفاءات، مثل بيئة العمل والرضا الوظيفي. كما سعت بعض الدراسات إلى الربط بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات، مع إدخال متغيرات وسيطة لتفسير طبيعة العلاقة بينهما.

وانطلاقاً من ذلك، سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك وفق تصنيف موضوعي يشمل: دراسات تناولت إدارة المواهب، وأخرى تناولت الاحتفاظ بالكفاءات، وثالثة ركزت على العلاقة بينهما، مع تقديم تحليل نقدي لكل دراسة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

أولاً: دراسات تناولت إدارة المواهب

١. دراسة (الدليعي والزعبي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الإبداع لدى موظفي شركة أورانج للاتصالات في الأردن، واعتمدت على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان على عينة من الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على تعزيز الإبداع التنظيمي.

ورغم قوة النتائج، إلا أن الدراسة ركزت على متغير الإبداع دون التطرق إلى الاحتفاظ بالكفاءات، وهو ما يمثل جانباً مهماً تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال الربط بين إدارة المواهب واستقرار الكفاءات البشرية.

٢. دراسة (السليحات والصوالة، ٢٠٢٢)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي في المستشفيات الخاصة في عمان، مع اختبار الدور الوسيط للتوجه الابتكاري، وذلك باستخدام المنهج الكمي. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والتميز المنظمي، إلا أن الدراسة ركزت على التميز المؤسسي كمتغير تابع، ولم تبحث في الاحتفاظ بالكفاءات، مما يبرز فجوة بحثية تتعلق بمدى تأثير هذه الممارسات على بقاء الموظفين داخل المنظمة.

٣. دراسة (سليخ، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب على التعلم والنمو والعمليات الداخلية في مؤسسة صناعية، باستخدام استبيان كأداة رئيسية. وأكدت النتائج أن إدارة المواهب تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء

الداخلي، ورغم أهمية السياق الصناعي المشابه للدراسة الحالية، إلا أن الدراسة لم تتناول مسألة الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، مما يدعم الحاجة لدراسة العلاقة بين المتغيرين معًا.

٤. دراسة (الشهري، ٢٠٢٢)

تناولت الدراسة دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بجدة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على الأداء الإبداعي، إلا أن تركيز الدراسة على القطاع الحكومي وعلى متغير الإبداع يحد من تعميم نتائجها على القطاع الصناعي أو على موضوع الاحتفاظ بالكفاءات، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

٥. دراسة (Yildiz & Esmer, 2023)

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية لاستراتيجيات ووظائف إدارة المواهب، من خلال تحليل عدد كبير من الدراسات السابقة. واعتمدت على المنهج التحليلي القائم على المراجعة الأدبية. وتوصلت إلى أن إدارة المواهب تمثل إطارًا استراتيجيًا متكاملًا يشمل الاستقطاب، التطوير، والاحتفاظ بالموظفين، ورغم شمولية الدراسة، إلا أنها ذات طبيعة نظرية ولم تقدم تحليلًا ميدانيًا تطبيقيًا، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية مثل الدراسة الحالية.

٦. دراسة (Groenewald et al., 2024)

استهدفت هذه الدراسة تحليل تطور إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين، مع التركيز على الابتكار في الممارسات التنظيمية، باستخدام منهج مراجعة شاملة. وأكدت النتائج أن إدارة المواهب أصبحت عنصرًا أساسيًا في تحقيق الاستدامة التنظيمية، إلا أن الدراسة ركزت على الاتجاهات العامة ولم تختبر العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات بشكل مباشر، وهو ما تعالجه الدراسة الحالية.

ثانيًا: راسات تناولت الاحتفاظ بالكفاءات

٧. دراسة (الحمزة، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور بيئة العمل الداخلية في الاحتفاظ بالكفاءات الصحية، باستخدام استبيان على عينة من العاملين في مستشفى. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل على الاحتفاظ بالكفاءات، ورغم أهمية النتائج، إلا أن الدراسة ركزت على بيئة العمل فقط دون دمجها مع ممارسات إدارة المواهب، مما يشير إلى فجوة في فهم العوامل الاستراتيجية الأشمل المؤثرة في الاحتفاظ بالكفاءات.

٨. دراسة (الرويلي، ٢٠١٩)

استهدفت الدراسة التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على الاحتفاظ بالكفاءات في مستشفى طريف العام، باستخدام المنهج الكمي. وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل والاحتفاظ بالكفاءات، إلا أن الدراسة اقتصرت على قطاع صحي ومؤسسة واحدة، مما يقلل من إمكانية تعميم النتائج، ويبرز الحاجة لدراسة أوسع في قطاعات مختلفة مثل القطاع الصناعي.

٩. دراسة (Karuppiah et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى استخدام نماذج تحليلية تنبؤية لفهم سلوك الاحتفاظ بالموظفين، من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على بيانات القوى العاملة. وأظهرت النتائج أن التحليل التنبؤي يمكن أن يساهم في تقليل معدلات دوران العمل، ورغم تطور المنهج المستخدم، إلا أن الدراسة ركزت على الأدوات التقنية دون التعمق في دور ممارسات إدارة المواهب، مما يمثل فجوة تعالجها الدراسة الحالية.

١٠. دراسة (Porkodi et al., 2025)

استهدفت تحليل استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب من خلال تحليل تلوي (Meta-analysis)، وخلصت إلى أن بيئة العمل والتحفيز والتطوير الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالكفاءات، إلا أن الدراسة اعتمدت على تجميع نتائج دراسات سابقة دون اختبارها ميدانيًا في سياق محدد، مما يبرز أهمية الدراسات التطبيقية مثل البحث الحالي.

ثالثًا: دراسات تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات

١١. دراسة (العتوم وعبابنة، ٢٠٢٣)

هدفت إلى دراسة أثر ممارسات الاستقطاب والاختيار على الاحتفاظ بالموظفين في المستشفيات الخاصة الأردنية، باستخدام المنهج الكمي. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لهذه الممارسات على الاحتفاظ بالموظفين،

إلا أن الدراسة ركزت على بعد واحد فقط من إدارة المواهب (الاستقطاب)، دون تناول بقية الأبعاد مثل التطوير والتحفيز، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال نموذج أكثر شمولاً.

١٢. دراسة (رشيد والنجار، ٢٠١٦)

هدفت إلى تحليل أثر استراتيجية إدارة المواهب على الكفاءات التنظيمية في الجمارك الأردنية، مع دراسة الدور المعدل للتدريب، باستخدام منهج تحليلي. وأظهرت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي على الكفاءات التنظيمية، ورغم شمول الدراسة، إلا أنها لم تركز بشكل مباشر على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية كمتغير مستقل، مما يبرز الحاجة لدراسة العلاقة بشكل مباشر كما في البحث الحالي.

١٣. دراسة (Kumar, 2022)

هدفت إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المواهب على تقليل معدل دوران العمل وزيادة نية البقاء لدى الموظفين، باستخدام المنهج الكمي. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي لممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين، ورغم قوة النتائج، إلا أن الدراسة لم تركز على تحليل الأبعاد التفصيلية لكل ممارسة بشكل منفصل، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

١٤. دراسة (Achmada & Soetjipto, 2022)

استهدفت دراسة تأثير إدارة المواهب على الارتباط الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين، باستخدام استبيان كأداة رئيسية. وأظهرت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر بشكل غير مباشر على الاحتفاظ بالكفاءات من خلال تعزيز

الارتباط الوظيفي، إلا أن الدراسة ركزت على متغير وسيط واحد فقط، مما يحد من شمولية التحليل مقارنة بالدراسة الحالية.

١٥. دراسة (Menezes et al., 2025)

هدفت إلى تحليل دور إدارة المواهب في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين مع دراسة التمكين النفسي كمتغير وسيط، باستخدام المنهج الكمي. وأظهرت النتائج أن التمكين النفسي يعزز العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات، ورغم تقدم النموذج التحليلي، إلا أن الدراسة لم تُطبق في القطاع الصناعي، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على بيئة الدراسة الحالية.

١٦. دراسة (Manimaran et al., 2025)

استهدفت تحليل العلاقة بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي والأداء والسلوك التنظيمي في القطاع الصناعي في الهند. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والرضا الوظيفي، والذي بدوره يؤثر على بقاء الموظفين، ورغم أهمية الدراسة لكونها في قطاع صناعي، إلا أنها لم تركز بشكل مباشر على الاحتفاظ بالكفاءات كمتغير مستقل، مما يبرز فجوة بحثية تعالجها الدراسة الحالية.

التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود اهتمام متزايد بموضوع إدارة

المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، حيث أكدت معظم الدراسات على الدور الحيوي لممارسات إدارة

المواهب في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الإبداع والتميز المؤسسي، كما أظهرت العديد من الدراسات وجود تأثير إيجابي لهذه الممارسات على تقليل معدل دوران العمل وزيادة استقرار الموظفين داخل المنظمات.

كما كشفت بعض الدراسات عن أهمية المتغيرات الوسيطة، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتمكين النفسي، في تفسير العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات، وهو ما يعكس تعقيد هذه العلاقة وتعدد أبعادها.

وعلى الرغم من هذا الاتفاق العام، إلا أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات من حيث قوة العلاقة وطبيعتها، ويرجع ذلك إلى اختلاف البيئات التطبيقية، وتنوع القطاعات التي أُجريت فيها الدراسات (خدمية، تعليمية، صحية)، بالإضافة إلى اختلاف الأدوات والمنهجيات المستخدمة.

كما يلاحظ أن العديد من الدراسات، سواء العربية أو الأجنبية، ركزت على متغيرات وسيطة أو نتائج تنظيمية أخرى مثل الإبداع أو التميز المؤسسي، دون التركيز المباشر على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية كمتغير تابع رئيسي، في حين اقتصر بعض الدراسات الأخرى على تناول بعد واحد فقط من ممارسات إدارة المواهب، مثل الاستقطاب أو التحفيز، دون تقديم نموذج متكامل يشمل جميع الأبعاد.

إضافة إلى ذلك، تبين وجود قصور في الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بشكل مباشر في القطاع الصناعي، خاصة في البيئة العربية، وبشكل أكثر تحديداً في المملكة العربية السعودية، حيث تركزت معظم الدراسات في قطاعات أخرى أو في بيئات دولية مختلفة.

وانطلاقاً من ذلك، تتحدد الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة تطبيقية شاملة تبحث في أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (الاستقطاب، التطوير، التحفيز) على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، وذلك في سياق الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، بما يساهم في تقديم نتائج علمية وتطبيقية تدعم متخذي القرار في هذا المجال.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات المعتمدة في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، بهدف تحليل أثر ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. ويكمن الهدف من اختيار هذه النظريات في تقديم أساس علمي متين يربط بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة المواهب) والمتغير التابع (الاحتفاظ بالكفاءات)، وتوضيح العلاقة بينهما.

١. نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية

تركز هذه النظرية على الربط بين ممارسات الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بحيث يتم توظيف وتنمية الكفاءات البشرية بطريقة تدعم تحقيق الأداء المستدام، تُستخدم النظرية لتفسير كيف

يمكن لممارسات إدارة المواهب (استقطاب، تطوير، تحفيز) أن تؤثر بشكل مباشر على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، كما تساعد في تصميم استبيان الدراسة بحيث يقيس العلاقة بين الممارسات الإدارية والنتائج الفعلية في الاحتفاظ بالموظفين (الشافعي، ٢٠١٩).

٢. نظرية الرضا والالتزام الوظيفي

تركز هذه النظرية على أن مستوى رضا الموظف وارتباطه التنظيمي يؤثران على رغبته في البقاء داخل المنظمة، وبالتالي على قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالكفاءات، و تُستخدم لتفسير العلاقة بين تحفيز الموظفين، فرص التطوير، والمسار الوظيفي وبين معدلات الاحتفاظ بالكفاءات، و تساعد في قياس الأبعاد النفسية والسلوكية للموظفين التي تؤثر على استقرارهم في المنظمة (الشرفات، ٢٠٢٣).

٣. نظرية أصحاب المصلحة

تؤكد هذه النظرية على أهمية جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، بما في ذلك الموظفين، في تحديد نجاح السياسات والممارسات التنظيمية، و تُستخدم لتوضيح كيف يمكن لممارسات إدارة المواهب أن تلبّي توقعات الموظفين باعتبارهم أصحاب مصلحة رئيسيين، وبالتالي تعزيز الاحتفاظ بالكفاءات، و تساعد في ربط الممارسات التنظيمية بالنتائج العملية على مستوى الأفراد والهيكل التنظيمي (طرشان، ٢٠٢٣).

❖ الإطار التطبيقي للنظريات في الدراسة الحالية

١. يتم استخدام نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية لتحديد المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المواهب).

٢. يتم الاعتماد على نظرية الرضا والالتزام الوظيفي لتفسير النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الاحتفاظ بالكفاءات البشرية).

٣. يتم توظيف نظرية أصحاب المصلحة لربط ممارسات الإدارة باحتياجات الموظفين، وبالتالي تقديم توصيات عملية للشركات.

المنهجية وطرق البحث

• أولاً: نوع البحث

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التفسيرية التطبيقية، حيث تسعى إلى وصف واقع ممارسات إدارة المواهب في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وتفسير طبيعة العلاقة بينها وبين الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، بالإضافة إلى تحليل أثر هذه الممارسات بشكل تطبيقي من خلال بيانات ميدانية.

• ثانياً: منهج البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات إحصائياً، ويتم ذلك من خلال:

- تصميم استبيان لجمع البيانات من أفراد العينة.
 - تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل: معامل الارتباط والانحدار).
 - اختبار الفرضيات وتحديد دلالة العلاقات بين المتغيرات
- ثالثاً: خطة البحث وخطوات التنفيذ
١. تبدأ الدراسة بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، بهدف بناء إطار نظري متكامل وتحديد متغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات بشكل علمي.
 ٢. يتم تطوير أداة الدراسة (الاستبيان) بالاعتماد على الأبعاد النظرية، بحيث تقيس ممارسات إدارة المواهب ومستوى الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، مع التأكد من صدقها من خلال عرضها على محكمين متخصصين.
 ٣. تحديد عينة الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية بطريقة مناسبة، ثم يتم توزيع الاستبيان عليهم وجمع البيانات اللازمة للتحليل.
 ٤. تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال البرامج الإحصائية، وذلك لاختبار الفرضيات وقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 ٥. تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ومن ثم يتم تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين ممارسات إدارة المواهب وتعزيز الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة الكمية وقدرته على جمع بيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت مناسب، بما يتيح تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة بشكل دقيق.

• أولاً: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)

يتم بناء الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، وقد تم تقسيمه إلى جزأين رئيسيين على النحو التالي:

١. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمن مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على خصائص أفراد العينة، مثل (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).
٢. الجزء الثاني: محاور الدراسة (باستخدام مقياس ليكرت الخماسي)، حيث يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة) لقياس استجابات أفراد العينة، ويتضمن المحاور التالية:
 - ممارسات إدارة المواهب (المتغير المستقل)، وتشمل (استقطاب المواهب- تطوير وتنمية المواهب- تحفيز المواهب)
 - الاحتفاظ بالكفاءات البشرية (المتغير التابع): ويقاس مدى قدرة المنظمة على الحفاظ على الكفاءات واستمرارها.

• ثانيًا: اختبار صدق وثبات الأداة

١. الصدق: يتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- صدق المحكمين: حيث يتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك للتأكد من وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم.

٢. الثبات: يتم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك للتأكد من اتساق العبارات الداخلية لكل محور، حيث تعتبر القيم التي تزيد عن (٠,٧٠) مؤشرًا على مستوى ثبات مقبول إحصائيًا.

حدود الدراسة

أولاً: المجال البشري

يتمثل المجال البشري للدراسة في مجتمع الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث تركز الدراسة على العاملين في هذه الشركات باعتبارهم الفئة المعنية بتطبيق ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

وسوف يتم اختيار عينة مكونة من (١٥) شركة صناعية كبيرة في كل من مدن الرياض وجدة والدمام، نظرًا لما تمثله هذه المدن من مراكز صناعية واقتصادية رئيسية في المملكة.

كما يتم تحديد حجم العينة بطريقة تتناسب مع أهداف الدراسة وإمكانية جمع البيانات، حيث تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة وإمكانية تعميم النتائج في حدود الدراسة.

ثانيًا: المجال المكاني

تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الشركات الصناعية في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام)، نظرًا لأهميتها الاقتصادية وتركز الأنشطة الصناعية بها.

ثالثًا: المجال الزمني

تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في الفترة من مارس إلى مايو ٢٠٢٦م، وتشمل الإعداد النظري، وجمع البيانات، وتحليل النتائج، واستخلاص التوصيات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

جورج، رشدي عدلي. (٢٠٢٤). دور نظم العمل المرنة في تحسين إدارة المواهب البشرية في المنظمات العامة. *مجلة البحوث والدراسات العربية*، ع ١١ ، 209 - 294.

الحمزة، عبدالحليم. (٢٠٢٣). دور بيئة العمل الداخلية في الاحتفاظ بالكفاءات الصحية: دراسة تطبيقية في مستشفى عاليًا صالح بتبسة. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، مج ١٤ ، ع ١ ، 162 - 177.

الخطيب، محمود أحمد، و عبدالحليم، حاتم أسامة. (٢٠١٩). واقع ممارسات الاحتفاظ بالكفاءات بمستشفى الخفجي الأهلي بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، مج ٣٣، ع ٢، 51-74. الدليعي، صالح مرعي محمد، و الزعبي، علي فلاح المفلح. (٢٠٢٢). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الإبداع لدى موظفي شركة أورانج للاتصالات في الأردن. *المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيات*، مج ١٧، ع ١، 69-86.

الرايقي، وئام بنت حامد صالح. (٢٠٢٤). إدارة المواهب كمدخل حديث في إدارة المؤسسات الاجتماعية. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، ع ٨٠، ج ٣، 178-202.

رشيد، فراس عبدالرحمن محمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (٢٠١٦). *(استراتيجية إدارة المواهب وأثرها في الكفاءات التنظيمية - الدور المعدل للتدريب: دراسة حالة الجمارك الأردنية)* رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

الرويلي، محمد عويجان. (٢٠١٩). أثر بيئة العمل الداخلية على الاحتفاظ بالكفاءات الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى طريف العام. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج ٣، ع ١٢، 110-131. السليحات، طالب عيادة علي، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ع ٦٧، 297-345.

سليخ، حورية. (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب على التعلم والنمو والعمليات الداخلية لمؤسسة النسيج والتجهيز "Sonitex" ببسكرة. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، مج ١١، ع ٢، 32-49.

سليطين، سوما علي، و العباس، ايليا طاهر. (٢٠٢٢). دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، مج ٤٤، ع ٢، 229-246.

الشافعي، حسن أحمد عطية، سيار، عبدالرحمن بن أحمد، و مجاهد، عبدالرحمن محمد ربيع. (٢٠١٩). إدارة المواهب البشرية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية لبعض الاتحادات الرياضية في المجتمعين المصري والبحريني. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، مج ٧، ع ٢، 21-33.

- الشرفات، مسلم قاسم، و المساعيد، لطفي منيزل عودة. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لإدارة المواهب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم التربوية والنفسية*، مج ٢، ع ٤٤ ، 629 - 651.
- الشهري، فاطمة علي. (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة لعام ٢٠٢٢ م. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية*، مج ٦، ع ٢١ ، 119 - 144.
- شوقير، نعمة، و عساف، أنس. (٢٠٢٥). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الفلسطيني. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ع ٤٥ ، 109 - 134.
- طرشان، حنان. (٢٠٢٣). إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي: الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا نموذجا. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*، مج ٨، ع ١ ، 71 - 85.
- طنطاوي، أحمد محمود أحمد، عوض، إنجي أحمد، والهنداوي، محمد عبدالله محمد. (٢٠٢١). دور إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج ١٢، ع ٣٤ ، 472 - 494.
- العتوم، مريانا عبدالله، و عبابنة، هائل طلاق محمود. (٢٠٢٣). *أثر ممارسات الاستقطاب والاختيار على قدرة المستشفيات الخاصة الأردنية في الاحتفاظ بالموظفين* رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق.
- العدوان، هناء محمد يوسف، والهناندة، رامي محمد. (٢٠٢٤). استراتيجية إدارة المواهب وأثرها في ريادة الشركات: الدور الوسيط لسلوك الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية*، مج ٩، ع ٢٤ ، 313 - 335.
- عسيري، زهرة محمد أحمد. (٢٠٢٥). استقطاب الكفاءات القيادية والاحتفاظ بها في الإدارات التعليمية من مدخل إدارة الكفاءات. *المجلة العلمية لكلية التربية*، ع ٥٣ ، 204 - 224.
- الغامدي، فوزية علي صالح. (٢٠٢٢). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية*، مج ٨٨، ع ٤٤ ، 850 - 887.
- فول، أمل عبدالرحمن السيد، و طه، مروة مجدي عبدالمنعم. (٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الموهبة على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، ع ٢٤ ، 149 - 183.

قريشي، محمد الطاهر، لعرافي، راضية مغزي، وعبدالكريم، شناي. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، مج ٧، ع ١ ، 565 - 592.

نبوي، عبدالرؤوف محمد عبدالرؤوف، فتحي، سامية أحمد، وعبية، حنان محمد محمود أحمد. (٢٠٢٢). العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاحتفاظ بالكفاءات بالتطبيق على قطاع شركات تصنيع الدهانات في القاهرة الكبرى. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، س ٢، ع ١ ، 503 - 541.

نوفل، إيمان عامر علي، ورضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠٢٦). (تأثير القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بقطاع البترول في مصر) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Achmada, F. D., & Soetjipto, B. E. (2022). The effect of talent management on employee engagement and employee retention in improving employee performance. *LITERACY: International Scientific Journals of Social, Education, Humanities*, 1(3), 80-94.
- Barkhuizen, E. N., & Masale, R. L. (2022). Leadership talent mindset as a catalyst for talent management and talent retention: The case of a Botswana local government institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1914.
- Dwiputrianti, S., Sutiyono, W., Suryanto, A., Rachmawati, T., & Purba, C. O. (2023). Understanding Indicators of Talent Acquisition and Retention of Different Generations in Building Talent Management: A Case Study of DKI Jakarta Provincial Government. *Policy & Governance Review*, 7(1), 86-107.

- Groenewald, E., Groenewald, C. A., Kilag, O. K., Andrin, G., Pernites, M. J., & Macapaz, M. K. (2024). Talent management in the 21st century: A comprehensive review and prospects for innovation. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, 1(3), 93-99.
- Karuppiah, S. P., Sriramakrishnan, R., RJ, E. B., & Kumaran, S. (2025, July). Employee Retention Analytics: Predictive Modeling for Workforce Stability and Talent Management. In 2025 IEEE 4th World Conference on Applied Intelligence and Computing (AIC) (pp. 420-425). IEEE.
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21-34.
- Manimaran, B., Kulandai, A., Bacdayan, P., & Parayitam, S. (2025). Exploring the relationship between talent management, job satisfaction, performance and organizational citizenship behavior: Evidence from manufacturing industry in India. *The TQM Journal*, 1-28.
- Menezes, D. B., Gumashivili, M., & Kanokon, K. (2025). The role of talent management in enhancing employee retention: Mediating the influence of psychological empowerment. *Sustainability*, 17(7), 3277.
- Mogrovejo, D., Franco-Medina, J., & Pacheco, A. (2025). The art of talent management: keys to maximizing performance in the travel industry. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2448772.
- Porkodi, S., Rajeswari, V., Mazumder, Z., & Jahan, U. (2025). Talent management and retention strategies for building a highly skilled workforce in Oman: A meta-analysis. *Human Systems Management*, 44(6), 945-965.

- Shafiee, M., & Goodarzi, S. (2026). The role of employer branding in talent management: analysis of key strategies and tools. *International Journal of Organizational Analysis*, 34(1), 99-114.
- Urme, U. N. (2023). The impact of talent management strategies on employee retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127-146.
- Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and commercial training*, 55(1), 93-111.