

دراسة إدارة المواهب البشرية وأثرها على أداء المؤسسات
"دراسة تطبيقية على شركة المراعي السعودية"

إعداد الطالب/ إبراهيم بن خليل بن إبراهيم الحسان

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

تعيش المنظمات اليوم عصر العولمة الذي يشهد العديد من التغيرات التكنولوجية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية السريعة، لذلك نجد العديد من المنظمات مهددة بالفشل في حال عدم تطويرها وعدم اللحاق بالتغيرات العالمية وكذلك عدم اكتشافها للموارد البشرية المطلوبة بشكل صحيح، كما تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها باستخدام قاعدة محدودة من الموارد البشرية. (بن عودة، 2022)

و تطورت إدارة الموارد البشرية لتشمل تحديد المواهب والإمكانيات والمهارات والخبرات لهذه الموارد البشرية، واعتبار هذه العملية كأداة لإدارة واستبقاء رأس المال الفكري لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بشكل فعال ، وأتفق معظم الباحثين بأن إدارة الموهبة ما هي إلا تسمية جديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية ، وعلى الرغم من وجود تشابه بينهما إلا أن هناك فروق أساسية بينهما، حيث أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعمل اختبارات التوظيف لجميع الأفراد المتقدمين وتأخذ في اعتبارها جميع الأفراد ، بينما إدارة المواهب تبحث عن الأفراد المتميزين فقط ، ذوي المهارات والكفاءات والقدرات العالية التي سوف تشكل في المستقبل ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.(بن حمدان، 2023)

كما أصبحت المؤسسات تعمل جاهدة على ضرورة التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية سيما منذ منتصف ثمانينات القرن الماضي فظهرت العديد من المقاربات كالمقاربة المبنية على الموارد على المعرفة، على الكفاءات وعلى المواهب، رأسمالها الفكري، حيث تنظر الى إدارة الموارد البشرية وفقا لهذا الطرح على أنها مراحل متقدمة للتطورات الكبيرة التي مست الإدارة الاستراتيجية لها، وأصبحت تعتبرها من أهم الموارد التي من شأنها خلق القيمة ومصدرا رئيسا للأداء التنظيمي، وعلى المؤسسة أيضا التركيز على الانتقاء الجيد لمواردها البشرية من خلال البحث عن المواهب والتي تمكن المؤسسة من تحسين مستويات أدائها؛ لذلك أصبح موضوع إدارة المواهب من أهم المواضيع ضمن الانشغالات والاهتمامات الحديثة للمسيرين في سبيل البقاء تحسين تنافسيتها من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية وتعزيز مركزها التنافسي.(البطران، 2020)

و تهدف المؤسسات إلى تقوية مركزها التنافسي من خلال تطوير أدائها التنافسي حيث يجب على المؤسسة التركيز على كل الجوانب وليس المالية منها فقط في سبيل الوصول إلى أداء عال وشامل لجميع الجوانب سواء كانت المالية منها، وعملياتها الداخلية والتنظيمية وخاصة التعلم والابداع والابتكار والذي يعتبر من أهم المزايا التي تعطي أسبقية

تنافسية مقارنة بالمنافسين في الصناعة والسوق، وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية إضافة إلى استقطاب خيرة الأفراد القادرين على تحقيق الإضافة في الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، والمرونة في أداء المهام وتعزيز ثقافة المؤسسة.

كما أدت التغيرات المتسارعة ، وما نتج عنها من تطورات شملت جميع مناحي الحياة إلى وجوب المنافسة في الحصول على المواهب والاحتفاظ بها لمواكبة تلك التغيرات والتطورات، من أجل القدرة على البقاء في السوق ، ولما تمتلكه المواهب من القدرة في تقديم إضافات لصالح المنظمات وتجعلها متفوقة على منافسيها، وتبلي تطلعات زبائنها في الحصول على أفضل الخدمات مما أضطر تلك المنظمات إلى إيلاء الدعم والاهتمام الكبير بالموارد البشرية المؤهولة وتقديم أفضل التسهيلات والحوافز والمميزات من أجل بقائها والمحافظة عليها داخل المنظمة. (قريشي، 2022)

ونظراً لأن الموارد البشرية هي أساس جميع الأعمال، فإن المنظمات تعتمد بشكل كبير عليها، فالموارد البشرية هي الأساس لأي شركة، على الرغم من أن الشركات تحتاج إلى العديد من الموارد الأخرى للترويج لها ونجاحها، إلا أنها دون موارد بشرية غير مجدية، حيث يلعب الموظفون دوراً مهماً للغاية في عمليات أي منظمة خاصة عندما تكون الأسواق تنافسية للغاية، ولديها بيئة متغيرة باستمرار وإن تصميم وتطوير أنظمة التعويضات المالية والحوافز من أكثر وظائف الموارد البشرية تعقيداً وحساسية لإدارات الموارد البشرية، وذلك نتيجة لأهميتها البالغة لصاحب العمل والعامل على حد سواء، فهي تشكل عنصراً أساسياً ومهماً من التكلفة الكلية للمنظمة، بالإضافة إلى أثرها على سلوك الموظف وميوله ورغبته، فتساهم بشكل واضح في رفع الكفاءة وزيادة الفاعلية، لذلك نجد أن العنصر البشري يساهم بشكل فعال في تطوير الأداء التنظيمي داخل المؤسسات. (عامر، 2020)

ومن ثم جاءت هذه الدراسة بعنوان دراسة إدارة المواهب البشرية وأثرها على أداء المؤسسات "دراسة تطبيقية على شركة المراعي السعودية"

مشكلة الدراسة:

تعمل المشاريع الصغيرة على بذل جهد إداري متميز يكفل استمرارها وتفوقها في إطار استراتيجي بحيث يعد التجديد في الأساليب والتقنيات من أهم وأفضل الحلول لمواجهة التحديات أو لتجنبها، تقوم هذه المؤسسات باستبدال

أساليبها التقليدية بأساليب ونماذج أكثر حداثة وتعمل على تبني اتجاهات جديدة تضمن لها الاستدامة، من أبرز الأساليب التي توجّهت أنظار هذه المنظمات إليها هي أسلوب إدارة المواهب، باعتبارها وسيلة فعالة في إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها من قبل المنظمات كجسر تعبر عليه للوصول إلى حلول ومواكبة كافة الظروف الاقتصادية من جهة والقيود البيئية والاجتماعية من جهة أخرى، وإكسابها شهرة خضراء تحقق لها ميزة تنافسية تسمح بتوسيع حصتها السوقية، ويمكن القول إن المشاريع الصغيرة لرائدات الأعمال أصبحت تعيش مع هذا الواقع بكل ضغوطه، فبدأت ببناء استراتيجيتها التي تمكنها من استخدام الأساليب الإدارية الحديثة من أجل مواكبة كافة التغيرات والتحديات. (بن حمدان، 2023)

كما تسعى المشاريع للبحث عن الموارد البشرية الموهوبة التي تملك المهارة والمعرفة والقدرة والكفاءة والتي تمكنها من التعامل مع التحديات والتغيرات المختلفة والتي سوف تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية وجعلها عنواناً للتطور والاستدامة. وإن التغيرات التي تحدث في المؤسسات نتيجة التطورات في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على هذه المؤسسات أن تصل إلى تميز أدائها وخصوصاً في ظل غياب الإطار النظري والتطبيقي السليم لإدارة المواهب بدءاً من إيجاد وجذب وتوظيف العاملين الموهوبين وتطويرهم وتنميتهم ثم الاحتفاظ بهم كنشاط تتفوق به المؤسسة على منافسيها وتحقيق الأداء المؤسسي لهذه المؤسسات. (عامر، 2020)

كما أكدت التجارب العالمية أن بعض الدول التي ركزت جهودها على إنشاء المشروعات الصغيرة لرائدات الأعمال واستيراد التكنولوجيا الحديثة، وأهملت الاهتمام الجاد بالموارد البشرية وإدارة المواهب لم تفلح في تحقيق أي تقدم اقتصادي، ولقد أدركت الدول المتقدمة مشكلة حرب المواهب وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونظم إدارة المواهب ولكن بعض المؤسسات لازالت تفتقر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة، وتبرز مشكلة أخرى تتعلق بسعي المؤسسة لخلق التزام تنظيمي لعمالها من أجل تحسين أدائها، فمن المنطقي أن تعمل الإدارة من خلال الافراد الذين يملكون التزام تنظيمي عميق من أجل خلق القيمة للسلع والخدمات التي تقدمه المؤسسة، غير أنه يفضل أن تعمل على تكوين التزام تنظيمي عميق لأفضل المواهب لديها، وفي ظل تعدد المتغيرات المؤثرة في الأداء التنظيمي، ستحاول هذه الدراسة معالجة مدي تغير الأثر بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي بوجود الاشتراطات البيئية في واحد من المشاريع وهو مشروع CURA بالمملكة العربية السعودية. (بن عودة، 2022)

وفي ضوء ما سبق عرضة من الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة تتمثل المشكلة البحثية في:

- وجود قصور في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين.
 - وجود نقاط ضعف في تحديد وجذب العاملين الموهوبين.
 - وجود سلبيات في تطبيق إدارة المواهب في المنظمات الصناعية (محل الدراسة) في عدم القدرة على تحديد الموهوبين وتوزيعهم في الإدارات المناسبة لهم.
- وعليه يحاول الباحث الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل تؤثر إدارة المواهب في تحقيق أهداف الأداء التنظيمي بصورة فعالة في المشروعات الصغيرة لرائدات الأعمال؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع دراسة إدارة المواهب البشرية وأثرها على أداء المؤسسات بالتطبيق على شركة المراعي السعودية بالملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها لإدارة المواهب البشرية، الأداء المؤسسي.

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم إدارة المواهب البشرية، الأداء المؤسسي بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بدراسة إدارة المواهب البشرية وأثرها على أداء المؤسسات بالتطبيق على شركة المراعي السعودية.

الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس إدارة المواهب البشرية وأثرها على أداء المؤسسات بالتطبيق على شركة المراعي السعودية، مما يساعد صناع القرار في شركة المراعي في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الشركات على تبني

سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بإدارة المواهب البشرية، الأداء المؤسسي، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في دراسة إدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب- التطوير- الاحتفاظ) وأثرها على الأداء المؤسسي بأبعاده (الجودة- الحجم- الاجراءات) في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- التعرف على أثر إدارة المواهب البشرية بأبعادها مجتمعة على جودة الأداء المؤسسي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.
- معرفة مدى تأثير إدارة المواهب البشرية بأبعادها مجتمعة على الحجم كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية على إدارة المواهب البشرية بأبعادها مجتمعة على الاجراءات كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي ترتبط بعنوان الدراسة واهدافها.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر لإدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب- التطوير- الاحتفاظ) وأثرها على الأداء المؤسسي بأبعاده (الجودة- الحجم- الاجراءات) في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير إدارة المواهب البشرية على جودة الأداء المؤسسي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية؟

• السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى تؤثر إدارة المواهب البشرية على الحجم كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية؟

• السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب البشرية على الإجراءات كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها تمكنا من تبني مجموعة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب- التطوير- الاحتفاظ) وأثرها على الأداء المؤسسي بأبعاده (الجودة- الحجم- الإجراءات) في شركة المراعي بالسعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات تتمثل في:

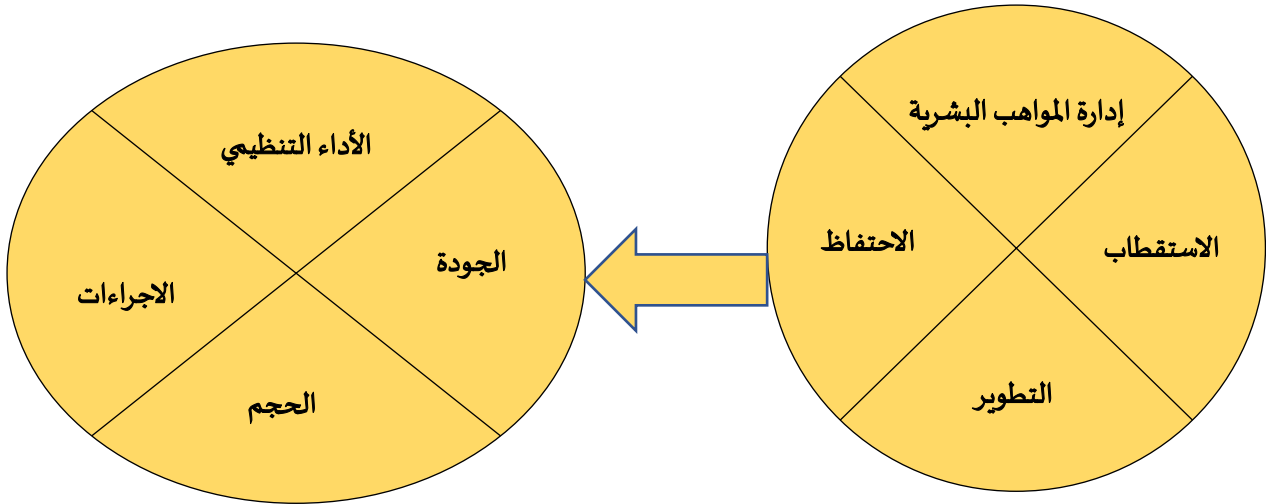
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة على جودة الأداء المؤسسي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة على الحجم كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة على الإجراءات كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة:

يستهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر إدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب- التطوير- الاحتفاظ) وأثرها على الأداء المؤسسي بأبعاده (الجودة- الحجم- الإجراءات) في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.

المتغير المستقل: إدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب- التطوير- الاحتفاظ)

المتغير التابع: الأداء المؤسسي بأبعاده (الجودة- الحجم- الاجراءات)



من إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

1. دراسة (قريشي، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الموظفين الإداريين نحو مستوى توفر إدارة المواهب والالتزام التنظيمي السائد بجامعة بكرة وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (758) موظف وموظفة. ونظرا للظروف الصحية الراهنة (كورونا) قمنا بأخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها (90)، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا عبر عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية منها: تحليل التباين (Analysis of variance) ومقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، وتحليل الانحدار المتعدد.... الخ.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر إدارة المواهب بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة جاء متوسطا، أيضا وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على الالتزام التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، وأن (11.7%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي تفسره التغيرات الحاصلة في إدارة المواهب، هذا بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين تعزي لمتغيري العمر والمستوى الوظيفي.

كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها: يجب على الجامعة أن تستعمل كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة للموظفين ولجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين، ويجب توفير برامج تدريبية فعالة لتطوير قدرات الموظفين الموهوبين، وتوفير بيئة إيجابية تساعد على تحسين تشارك المعرفة بين الموهوبين داخل الجامعة هذا بالإضافة إلى التعامل مع الموظفين الموهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين.

2. دراسة (حسن، 2021)

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي (التنبؤ تنظيمي، تنمية المهارات القيادية -نقل المعرفة التنظيمية، التقييم الشامل للعملية) على إدارة المواهب بمستشفيات محافظتي (الإسماعيلية -الدقهلية)، لضمان الوصول لاستمرارية أداء الأعمال بالشكل المطلوب وتفادي أي إخلال بسير العمليات الرئيسية.

ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فروض الدراسة، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات.

حيث تم تطبيق الجزء الميداني على عينة عشوائية طبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من (الإدارة العليا، إدارة وسطي، إدارة تنفيذية) بمستشفيات محافظتي (الإسماعيلية، الدقهلية)، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (٣٤٣) مفردة من الموظفين في المستشفيات محل الدراسة وبنسبة استجابة (86.59%).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب في مستشفيات محافظتي الإسماعيلية والدقهلية محل الدراسة.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات الإدارية بنشر الوعي في مستشفيات قيد الدراسة بمفهوم تخطيط التعاقب القيادي وأثره في تحسين إدارة المواهب، واتخاذ سياسات وإجراءات تعمل على زيادة إدراك الموظفين لتخطيط التعاقب القيادي مما يساعد على تقييم المناصب الرئيسية وتحديد مستوى استعداد المرشحين المحتملين لشغل هذه المناصب مستقبلياً، وزيادة الاهتمام بتحسين وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم القيادية وتوفير المناخ الذي يشجع على الإبداع والابتكار، مما يضمن انتمائهم وولائهم للمستشفى التي يعملون بها.

3. دراسة (البطران، 2020)

أجريت هذه الدراسة بهدف اختبار نموذج سبي للعلاقة بين تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي (كمتغير وسيط لتلك العلاقة) وأثرهما على أداء المنظمات، إضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق تكنولوجيا إدارة المواهب في قطاع الأغذية والمشروبات والتأكد من الأثر الذي يمكن أن تحققه في الانتماء التنظيمي للعاملين في هذا القطاع وبالتالي تحقيق العديد من المزايا على المدى الطويل والقصير للقدرة التنافسية وتحسين أداء هذا القطاع.

اعتمدت الباحثة في منهجية الدراسة الميدانية على مرحلتين رئيسيتين، هما: مرحلة البحث الوصفي والتي تهدف إلى توضيح بعض المفاهيم والتعرف على ما توصل إليه الآخرون من خلال الدراسات السابقة ومراجعة الدراسات النظرية، أما المرحلة الثانية فهي ذات طبيعة تفسيرية توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة

والوسيطه والتابعة واستنتاج العلاقات السببية بينهما من خلال طرح قائمة استقصاء لاختبار الفروض واستخلاص النتائج.

وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركات المكونة لقطاع الأغذية والمشروبات، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة اقتصر عينة الدراسة على ثلاث شركات من الشركات المقيمة بالبورصة المصرية في قطاع الأغذية والمشروبات.

أظهرت نتائج البحث أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة في حاجة إلى إدراك أهمية تطبيق عناصر إدارة المواهب في تحقيق الانتماء التنظيمي كما لوحظ وجود فروق معنوية بين آراء المستقصي منهم حول أهمية تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات. أكدت النتائج أيضا على وجود علاقات ارتباط معنوية بين كل من تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية ومستوى الانتماء التنظيمي وبين أداء المنظمات.

وأوضحت النتائج أن هناك تأثير إيجابي لمتغير الانتماء التنظيمي كمتغير معدل على العلاقة التأثيرية بين كل من تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية وأداء المنظمات.

وقد أوصت الدراسة على ضرورة بذل المنظمات جهودا استثنائية نحو بناء استراتيجيات مواهب فعالة وشاملة العاملين وبالشكل الذي يضمن اندماج أو استغراق جذب الموهبة، فضلا عن الاحتفاظ بالمهارات الأساسية التي ترفع الإنتاجية وأداء الأعمال، مع ضرورة تطوير مهارات عمال المنظمة الحاليين أكثر من التركيز على توظيف عمال جدد، والعمل على سرعة تنفيذ علاج فاعل للمشكلات التي تواجه أعضاء المنظمة والتي تؤثر على أدائهم. وتعزيز الانتماء التنظيمي لديهم.

4. دراسة (هناندة، 2020)

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر إدارة المواهب البشرية بأبعادها (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، إدارة التعويضات والمكافآت، والاحتفاظ بالمواهب) في ممارسة التعلم التنظيمي

بأبعاده (الرؤية المشتركة، التفكير النظري، النموذج الذهني، التفوق الشخصي، والتعلم الجماعي) من خلال آراء عينة من الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد.

تمثل مجتمع الدراسة بجميع الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد والبالغ عددها (8) مستشفيات (596) طبيباً وطبيبة، تم اختيار عينة قصدية من الأطباء العاملين وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وقد قام الباحث بتوزيع (235) استبانة.

وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات بغرض الإجابة على الأسئلة واختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لتطبيق أبعاد إدارة المواهب البشرية مجمعة في المستشفيات الحكومية الأردنية من وجهة نظر الأطباء العاملين حيث كان أعلاها بعد إدارة أداء المواهب (3.22) وكان أدناها بعد إدارة التعويضات والمكافآت (2.19)، وجاء المستوى العام لممارسة التعلم التنظيمي بدرجة متوسطة حيث كان أعلاها بعد التعلم الجماعي (3.56) وكان أدناها بعد الرؤية المشتركة (3.28). وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد إدارة المواهب البشرية في ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد.

وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة تعزيز إدارة التعويضات والمكافآت من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية وتوفير فرص الترقية للأطباء والطبيبات، وضرورة اهتمام إدارة المستشفى بالرؤية المشتركة وتبادل الأفكار والخبرات مع العاملين لتحسين مستوى العمل، والعمل على دعم وتطوير أبعاد وممارسات إدارة المواهب البشرية وتنميتها لاستغلالها في عملية التعلم التنظيمي.

5. دراسة (عامر، 2020)

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي لدى القائمين على إدارة مدارس التعليم العام وإلقاء الضوء على مفهوم البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي ومتطلبات تطويره كمدخل لتطوير الأداء في مدارس التعليم العام.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي واستخدمت الاستبيان كأداة لتحليل استجابات مجتمع الدراسة، وكانت العينة 291 مفردة من مدارس محافظة القاهرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة بين جميع متغيرات الدراسة (البراعة الاستثمار-وبراعة الاستكشاف) وبين (القيادة والسياسات والإجراءات واتخاذ القرار والتنمية المهنية للعاملين). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات أهمها إدارة عمليات الاستثمار المعرفي والمهاري والخبرات لدى الموارد البشرية بالمدرسة وخارجها واستثمار كل الموارد المادية والمعلوماتية من مباني ووسائل وأدوات موجودة بالفعل ولم يتم الاستفادة منها وتشجيع جميع العاملين بالمدرسة على التعاون والمشاركة ونقل الخبرات والمواهب للوصول لأداء متميز يتسم بالحكمة والديمومية لكل توجهات المستقبل.

6. دراسة (جعفر، 2019)

يعد موضوع إدارة المواهب من الموضوعات المعاصرة التي تسعى الكثير من المنظمات إلى تطبيقها لما لها من دور في استقطاب وتوظيف وتطوير الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم داخل المنظمة، مما ينعكس إيجابيا على أداء المنظمة ويسهم في صناعة رأس مال فكري قادر على توليد أفكار خلاقة تحقق التميز للمنظمة وتزيد من مساحة إبداعها وابتكارها، إذ لازالت الكثير من المنظمات تفتقر لعمليات إدارة المواهب ولا تولي الاهتمام الكافي لتطوير رأس المال الفكري لديها.

لذا يهدف هذا البحث إلى معرفة مستوى تطبيق إدارة المواهب في المركز الكوري للتدريب، التابع لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وما مدى توفر رأس المال الفكري في المركز المذكور، كما يهدف البحث إلى دراسة العلاقة والأثر بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري.

ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. إذ تمثل مجتمع البحث بمركز التدريب الكوري التابع لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وقد تم توزيع استبانة على عينة بلغت (45) من الأفراد العاملين بالمركز بمختلف تخصصاتهم من أصل (65) منتسب يعمل بالمركز. استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS V.20)) لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج باستخدام عددا من الأدوات الإحصائية مثل (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط R، ومعامل التحديد R² واختباري t>

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، سعى المركز إلى توفير مناخ تنظيمي قادر على إظهار الطاقات الإيجابية الكامنة لدى الأفراد الموهوبين لديه ومحاولة توظيفها من أجل تقدم العمل وتطويره، كما برزت الحاجة للاهتمام ببرامج التدريب المعدة لمدرسي المركز حتى يتمكنوا من تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتقديم برامج تدريبية فعالة. كما بينت النتائج أن هناك علاقة معنوية بين إدارة المواهب وبين رأس المال الفكري.

7. دراسة (بني حمدان، 2023)

تهدف الدراسة إلى قياس مدى أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي بالأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان. ولقياس استراتيجيات التعلم التنظيمي.

فقد اعتمدت الدراسة نموذجا مكونا من خمس استراتيجيات هي: استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة، استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار، استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات، استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية، واستراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز. أما بالنسبة لمتغير الأداء التنظيمي فقد تم تحديده بموجب اعتبارين هما: الأداء المقارن، والأداء الداخلي.

أجريت الدراسة على ثمانية مستشفيات خاصة تعمل ضمن حدود مدينة عمان، وجمعت البيانات اللازمة لها من عينة بلغ عددها (243) فردا عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود مستويات متقاربة لتطبيق المستشفيات لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، وكان أعلاها لاستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة، وأدناها لاستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار. أما بالنسبة للأداء التنظيمي فكان مرتفعا سواء بالنسبة للأداء المقارن أم للأداء الداخلي. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر معنوي لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي لهذه المستشفيات.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان الاسترشاد بها في كيفية استخدام التعلم من أجل تطوير أدائها.

8. دراسة (أبو الذهب، 2017)

استهدف البحث دراسة أثر القيادة الخادمة على التهمك التنظيمي والأداء التنظيمي وكذلك دراسة أثر التهمك التنظيمي على الأداء التنظيمي وصولاً إلى تحديد مدى توسط التهمك التنظيمي العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد.

حيث تم الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء وذلك من خلال عينة بلغت 319 مفردة من العاملين بالمستشفيات محل البحث.

وقد أظهرت نتائج البحث وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهمك التنظيمي، وكذلك وجود تأثير سلبي معنوي للتهمك التنظيمي على الأداء التنظيمي، بينما تبين وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي، وأخيراً فقد أظهرت النتائج أن التهمك التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي جزئياً، حيث تؤثر القيادة الخادمة بشكل إيجابي وغير مباشر على الأداء التنظيمي عندما يرتبط ذلك بمستويات منخفضة من التهمك التنظيمي، فكلما انخفض مستوى التهمك التنظيمي زاد التأثير غير المباشر للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي وبالتالي زاد مستوى التوسط والعكس صحيح.

وبناءً على ذلك قدم البحث مجموعة من التوصيات التي تساعد المستشفيات محل البحث على تحسين أدائها من خلال العمل على تبني وتطبيق فلسفة القيادة الخادمة والحد من سلوكيات التهمك التنظيمي والآثار السلبية المترتبة عليها، ومن ضمن هذه التوصيات ضرورة العمل على تنمية الوعي لدى المسؤولين من المديرين والمشرفين بضرورة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة. وذلك من خلال عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل التي تختص بتدعيم مثل هذه السلوكيات وتهتم بتنمية معارف القيادات بفوائد مثل هذه الممارسات وأثرها الإيجابي على العاملين والمنظمة ككل، وكذلك عدم الاقتصار على معيار الأقدمية في الترقى للوظائف القيادية الأعلى، وأن يتم اعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير الأساسية لشغل المناصب الإدارية، وفي المقابل يجب أن تعمل إدارة المنظمة على الحد من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التهمك التنظيمي، والمتمثلة في فقدان الثقة في الإدارة وعودها، وانفراد المسؤولين بعملية صنع القرار، وغياب الدعم الفعلي من جانب الإدارة، فضلاً عن انتهاك العقد النفسي وتعرض العاملين لضغوط العمل المتكررة وعدم حصولهم على التقدير المناسب، لذلك من الضروري أن تعمل إدارة المستشفى على فتح قنوات اتصال مع العاملين وتستمع إلى شكواهم جيداً وتمكنهم من التعبير عن المشكلات والصعاب التي تواجههم في العمل بدون أي خوف أو قلق، وترحب بمشاركتهم في عملية صنع القرار، وتسعى نحو خلق بيئة عمل صحية لهم.

9. دراسة (بودماغ، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالمليية.

حيث تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم 130 عامل بالمؤسسة والتي حددت بطريقة العينة العشوائية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أثر إيجابي على الأداء التنظيمي للمؤسسة راجع لتأثير كل من المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية الأخلاقية.

كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس لباقي الأبعاد (المسؤولية القانونية، المسؤولية الخيرية) أثر على الأداء التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالمليية.

10. دراسة (بن عودة، 2022)

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر التطبيقات التكنولوجية في تحسين الأداء التنظيمي ولقد تم تطبيق هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.

وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (38) موظفا، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (218) موظف.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج من أهمها ما يلي: -مستوى التطبيقات التكنولوجية والأداء التنظيمي كان متوسطا بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة. -توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين التطبيقات التكنولوجية والأداء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة. -تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعدي التغيير التنظيمي والتصميم الوظيفي والأداء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.

الدراسات الأجنبية:

1. (Aied malika & kamel, 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المواهب في تنمية الكفاءات القيادية في المنشأة الاقتصادية.

حيث تم توزيع استبيان على عينة تتكون من 315 عامل داخل هذه المؤسسات وتم استبعاد 15 استبانة ليتم معالجة 300 فقط.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الموهبة بأبعاده الخمس (جذب الموهبة، تنمية الموهبة تحفيز الموهبة الحفاظ على الموهبة على الكفاءات القيادية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة).

وقد أوصت الدراسة بتطوير أنظمة إدارة واضحة لممارسة إدارة المواهب الفعالة التي تمكن من تطوير الكفاءات القيادية.

2. (Muisyo et al, 2021)

هدفت الدراسة الى وضع نموذج تجريبي لمدى توسط ثقافة الابداع الأخضر في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء، والبحث هدف إلى مسألتين أولها التحقيق في آثار إدارة الموارد البشرية الخضراء وثقافة الابداع الأخضر والميزة التنافسية الخضراء للمنظمة، وثانيهما لمعرفة إلى أي مدى تقوم ثقافة الابداع الأخضر بإدارة الارتباط بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية الخضراء لشركات التصنيع في مقاطعة زيجانج في الصين.

تم جمع البيانات من (324) موظفاً صينياً من قطاع التصنيع، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع المستويات الادارية في المنظمات، تم استخدام AMOS24 من برنامج التحليل الاحصائي SPSS لاختبار الدراسة والفرضيات.

تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تشمل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير القدرات الخضراء)، إدارة الأداء والمكافآت والتعويضات الدافع الأخضر)، ومشاركة الموظفين والقيادة الفرص الخضراء (لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية الخضراء للمنظمات، كما تشير النتائج إلى أن المنظمات التي تضم ثقافة الابداع الأخضر والتي تشمل ابتكار المنتجات الخضراء وابتكار العمليات الخضراء، تروج للميزة التنافسية الخضراء للمنظمة. كما كشفت الدراسة أن المنظمات التي تجمع إدارة الموارد البشرية الخضراء وثقافة الابداع الأخضر تحقق ثقافة الابداع الأخضر أعلى من تلك التي تمارس إدارة الموارد البشرية الخضراء فقط. أوصت الدراسة إلى أنه على

المديرين ضمان الممارسة الفعالة لإدارة الموارد البشرية الخضراء مثل التوظيف والاختيار الأخضر، والتدريب والتنمية الخضراء، والمكافأة الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر للحصول على ميزة تنافسية خضراء على منافسيهم.

3. (shanker., 2017)

هدفت إلى معرفة أثر سلوك العمل المبتكر كمتغير وسيط على العلاقة بين المناخ التنظيمي الابتكاري والأداء التنظيمي، وإلى تحقيق العلاقة بين سلوك العمل المبتكر والمناخ التنظيمي الابتكاري والأداء التنظيمي.

حيث استخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الإستبانات وقد تم توزيعها على 202 مديراً، وأظهرت النتائج أن العلاقة بين المناخ التنظيمي الابتكاري والأداء التنظيمي كانت قوية وأن المناخ التنظيمي الابتكاري كان له أثر إيجابي على سلوك العمل المبتكر وهذا يدل على أن وجود ثقافة ابتكارية تلعب دوراً في مساهمة تعزيز سلوك العمل الابتكاري، فالثقافة الابتكارية هي جزء لا يتجزأ من المناخ الابتكاري السائد في المنظمة. كما أن الموظفون أكثر عرضة للانخراط في سلوك العمل المبتكر عندما يتم منحهم الحرية والاستقلالية لأنه يعزز التصور بأنهم قادرون على التحسين والتحكم في ظروف عملهم كما وجدت الدراسة إلى أن سنوات الخبرة والعمر تؤثر على المناخ الابتكاري والسلوك المبتكر للمديرين وأوصت الدراسة بضرورة تكرار الدراسة في الشركات الخاصة وأن تستند إلى أحجام أكبر من العينات مما يسمح بإجراء تحليل أكثر قوة.

4. (Alam & Islam ,2021)

هدفت الدراسة إلى دراسة دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات البيئية في بناء صورة الشركة الخضراء والميزة التنافسية الخضراء، تم جمع البيانات والعينة تم إجراء مسح استبيان ذاتي الإدارة في يوليو 2019 في مصانع الملابس في بنغلاديش.

استخدمت الدراسة عينات عشوائية بناء على (53) شركة ملابس مسجلة في بورصة دكا. تم إرسال إجمالي (340) استمارة لجمع البيانات. تم اختيار موظفي الإدارة من المستوى المتوسط والعالي كمستجيبين حيث من المتوقع أن يمتلكوا المعرفة حول الاهتمام بالإدارة الخضراء والسلطة الرسمية لاتخاذ القرارات التشغيلية والإدارية ذات الصلة. من بين الاستبيانات المرسلة، تم إرجاع (302) استبيان ووجد أن (268) منها مفيدة لهذا التحليل التجريبي مع معدل استجابة ناجح بلغ (78.30%). تم اختيار صناعة الملابس لغرض البحث لأن هذا القطاع ملزم بالتعامل

الصارم مع نفاياته البيئية للامتثال للوائح البيئية. علاوة على ذلك، يواجه هذا القطاع مشكلات امتثال هائلة من مشترين أجنب مختلفين. لذلك، هناك ضغط كبير على هذا القطاع من الداخل والخارج.

بينت نتائج الدراسة أن صورة الشركة الخضراء كانت مفيدة في إعدادات الأعمال الحديثة فيما يتعلق بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة، وفي هذا الصدد يمكن أن يلعب المسؤولية الاجتماعية للمنظمات البيئية دوراً حاسماً في بناء صورة الشركة الخضراء والميزة التنافسية الخضراء. أوصت الدراسة إلى إجراءات إدارية استباقية فيما يتعلق بالاستدامة التنظيمية لبناء صورة الشركة الخضراء والميزة التنافسية الخضراء، وأوصت أيضاً الوعي البيئي السائد للعملاء والمبادئ البيئية المرتبطة بها واتخاذ الشركة مبادرات تسويقية خضراء لإرضاء السوق الأخضر في قواعد العملاء المختلفة. كما أوصت أنه على المديرين تعزيز الشرعية البيئية للمنظمات من خلال ممارسة مبادرات تتعلق بدعم الصورة الخضراء للمنظمة.

5. (Liu et al,2017)

هدفت إلى زيادة فهم العلاقة بين المناخ والابتكار، وقد استخدم المنهج الكمي على عدد 804 موظف في الصين. وأظهرت النتائج أن المناخ الابتكاري التنظيمي له أثر على السلوك الفردي المبتكر للأفراد ذوي التمكين النفسي العالي، وأن التمكين النفسي بمثابة المسؤول عن العلاقة بين المناخ والابتكار ويجب على المديرين أن يضعوا في اعتبارهم أن المناخ التنظيمي الابتكاري لا يمكن أن يولد ببساطة السلوك الفردي الابتكاري ويجب أيضاً أخذ التمكين النفسي والملكية النفسية للمنظمة في الاعتبار ويمكن أن تحفز على مستوى من سلوك الموظف المبتكر من خلال تعزيز التمكين النفسي للموظف وتنظيم الموظف للملكية النفسية للمنظمة، ويجب على المديرين أيضاً الانتباه إلى إيجاد طرق لتعزيز مستوى التمكين النفسي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تتمثل أهم مصطلحات الدراسة في:

1. إدارة المواهب البشرية:

إدارة المواهب هي النظام أو الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة لتوظيف الموظفين وتعيينهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم بفعالية، تزداد احتمالية تقدّم الموظفين الذين يتم تحفيزهم على القيام بأعمالهم على أفضل وجه وتتم موائمة أهدافهم مع الأعمال في مناصبهم وأن يصبحوا قادة في المستقبل.

دارة المواهب هي عملية استراتيجية تعمل على جذب، تطوير، والمحافظة على الموظفين الاستثنائيين في الشركة. تشمل على مجموعة من الأنشطة مثل تقييم الأداء، التدريب والتطوير، وتخطيط، الهدف الأساسي هو تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والرضا في العمل من خلال البحث عن التوافق المثالي بين مهارات الفرد واحتياجات الشركة. (البطران، 2020)

إدارة المواهب هي عملية ديناميكية ومستمرة تركز على جذب الموظفين ذوي الكفاءات العالية، والاحتفاظ بهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم بشكل مستمر لتحسين أدائهم وذلك بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة.

2. الأداء المؤسسي:

تمثل إدارة الأداء المؤسسي (CPM) أحد أوجه نظم ذكاء الأعمال (BI) المعنية بمراقبة أداء المؤسسة وإدارته، بناء على مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) مثل الإيرادات، والعائد على الاستثمار (ROI)، والنفقات الإدارية، والتكاليف التشغيلية.. (بن حمدان، 2023)

المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب- التطوير- الاحتفاظ) وأثرها على الأداء المؤسسي بأبعاده (الجودة- الحجم- الاجراءات) في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على

توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب- التطوير- الاحتفاظ) وأثرها على الأداء المؤسسي بأبعاده (الجودة- الحجم- الاجراءات) في شركة المراعي السعودية.

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية
Statistical Package for Social Sciences - SPSS كما يلي:

— أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر إدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب- التطوير- الاحتفاظ) وأثرها على الأداء المؤسسي بأبعاده (الجودة- الحجم- الاجراءات) في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية
- حدود مكانية: شركة المراعي في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية..

المراجع:

- أبو الدهب، محمد صبحي أحمد. (2017). أثر التهمك التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4 ، 44 - 73. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1089894>
- البطران، شيماء عبد الله عبدالعال. (2020). تحليل العلاقات السببية بين تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة ميدانية علي قطاع الأغذية والمشروبات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1 ، 331 - 402. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1066068>
- بن عودة، مصطفى. (2022). أثر التطبيقات التكنولوجية في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج8، ع1 ، 145 - 164. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278746>
- بني حمدان، خالد محمد طلال، الخشالي، شاكر جار الله محمود، و القطب، محيي الدين. (2023). أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج 15، ع 1 ، 79 - 97. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/483369>
- بودماغ، محمد أمين، و قرين، ربيع. (2022). أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية. مجلة مجاميع المعرفة، مج8، ع1 ، 239 - 254. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1286799>
- جعفر، قبس زهير عبدالكريم. (2019). تأثير إدارة المواهب في صناعة رأس المال الفكري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المركز الكوري للتدريب/ وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. مجلة الإدارة والاقتصاد، س42، ع121 ، 103 - 120. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1062548>

- حسن، نهى نظمي لطفي. (2021). تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي على إدارة المواهب: دراسة ميدانية مقارنة بين المستشفيات الحكومية بمحافظتي الإسماعيلية والدقهلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع2، 285 - 309. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1168310>
- عامر، سامح عبدالمطلب إبراهيم. (2020). أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي بالتطبيق علي محافظة القاهرة. العلوم التربوية، مج28، ع3، 211 - 289. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1139586>
- 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>
- هنانده، على جواد، و عبابنه، رائد إسماعيل. (2020). أثر إدارة المواهب البشرية في ممارسة التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1118408>

المراجع الأجنبية:

- Aied malika, & kamel, T. (2021). Talent management as an entry point for leadership development in the economic establishment. Economic and Management Research Journal, 15(02), 197-216.
- Alam, S. M. Shufuil, Isalm, K. M. Zahidul, (2021), Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage, International Journal of Corporate Social Responsibility, 6:8, pp.1-16
- Liu, F., Chow, I., Zhang, J., & Huang, M. (2017). Organizational innovation climate and individual innovative behavior: exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. School of Management, Guangzhou University, Guangzhou, Guangdong, China.

- Muisyo, Qin, Ho&Julius (2021). The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms. Machakos University, Machakos, Kenya, Vol. 33 No. 1, pp. 22-40, DOI 10.1108/JMTM
- Shanker, R.; Bhaugopan, R.; Heijden, V.; & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. Journal of Vocational Behavior, 100(1), 67-77.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



Human Talent Management and Its Impact on Organizational Performance:

An Applied Study on Almarai Company in Saudi Arabia

Preparation:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024