

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

دراسة إدارة المواهب البشرية وأثرها على أداء المؤسسات " دراسة

تطبيقية على شركة المراعي السعودية "

إعداد الطالب/

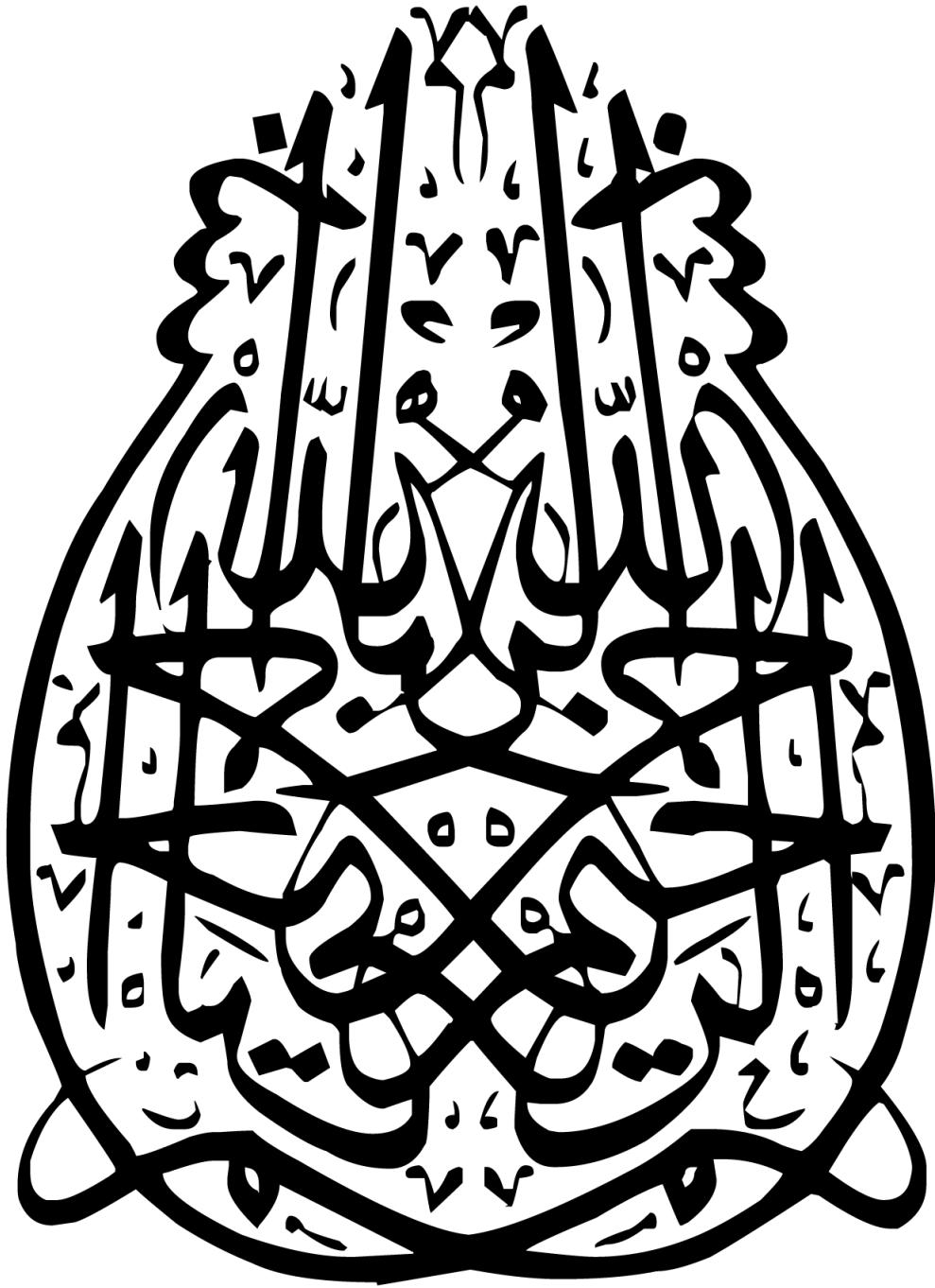
إبراهيم بن خليل الحسان

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024



إهداء

أهدي هذا البحث إلى أسرتي الكريمة، وإلى والديّ الذين لم يدخرا جهداً في دعمي وتشجيعي طوال سنوات دراستي. إلى أختي العزيزة التي كانت دائماً مصدر إلهامي ودعمي الذي لا ينضب. كما أهدي هذا البحث إلى أصدقائي الذين شاركوني لحظات الجد والمرح خلال مشوار البحث العلمي.

وأتوجه بالشكر الخاص إلى مشرفي البحث الأكاديمي الذين قدموا لي الإرشاد والمساعدة بكل ود وصبر. كما أشكر كل من ساهم بأي شكل من الأشكال في إخراج هذا العمل البحثي.

أخص بالذكر وليدة، وأنا لا أستطيع أن أعبر عن كمية الشكر التي أشعر بها نحوها، فقد كانت دائماً معي بكل شيء.

شكر ونفاد

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

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. فايز علي جراد

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في

إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر

الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير

الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم

راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات

أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المواهب البشرية بأبعادها (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) على الأداء المؤسسي بأبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، وإجراءات الأداء) على شركة المراعي السعودية ، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات، وتم توزيع (120) استمارة وبلغ حجم العينة التي شملتها الدراسة (98) فرداً تمثلوا بالمستوى الإداري للعاملين. كما تم استخدام البرامج الإحصائية لغرض إجراء التحليل الإحصائي للبيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إدارة المواهب البشرية بأبعادها (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) على الأداء المؤسسي بأبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، وإجراءات الأداء) على شركة المراعي السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم شركة المراعي بالاهتمام بعوامل التدريب والتطوير بشكل منتظم مع تقييم دقيق للدورات والإشراف عليها من قبل الإدارة العليا، وضرورة الاحتفاظ بموردها البشري من ذوي الخبرة والكفاءة لأنهم مصدر من مصادر تحقيق الأداء العالي داخل المنظمات.

الكلمات المفتاحية : إدارة المواهب البشرية - الأداء المؤسسي- شركة المراعي السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
م.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة
3.....	1.1 مشكلة الدراسة:
5.....	2.1 أهمية الدراسة:
5.....	2.1 الأهمية العلمية:
5.....	2.1 الأهمية العملية:
6.....	3.1 أهداف الدراسة:
6.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
7.....	5.1 فروض الدراسة:
8.....	6.1 نموذج الدراسة:
8.....	7.1 الدراسات السابقة:

8.....	أولاً: الدراسات العربية.....
17.....	الدراسات الأجنبية:.....
21.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
22.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....
22.....	11.1 مصادر البيانات :.....
22.....	12.1 أدوات الدراسة:.....
23.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
24.....	14.1 حدود الدراسة :.....
25.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
25.....	المبحث الأول: إدارة المواهب.....
25.....	1.1.2 مفهوم إدارة المواهب.....
26.....	2.1.2 تصنيف المواهب داخل الشركة.....
27.....	3.1.2 استراتيجيات إدارة المواهب.....
27.....	4.1.2 إستراتيجية الجذب Attraction Talents Strategy.....
28.....	5.1.2 إستراتيجية تطوير المواهب Developing Talents Strategy.....
29.....	6.1.2 إستراتيجية المحافظة على المواهب Retaining Talents Strategy.....
30.....	7.1.2 أبعاد إدارة المواهب.....
33.....	8.1.2 إدارة أداء المواهب.....
34.....	المبحث الثاني: مفاهيم الاداء.....
34.....	مقدمة.....

34.....	1.2.2 أولاً : مفهوم أداء المنظمة :
38.....	2.2.2 ثانياً : عناصر الأداء :
39.....	3.2.2 ثالثاً أهمية الأداء :
40.....	4.2.2 رابعاً : محددات الأداء :
41.....	5.2.2 خامساً الأبعاد الأساسية للأداء :
42.....	6.2.2 سادساً : العوامل المؤثرة في الأداء :
43.....	7.2.2 المقاييس والمعايير المحددة للأداء.....
54.....	8.2.2 تقييم الأداء بالمنظمة.....
54.....	9.2.2 التعريفات المختلفة لتقييم أداء المنظمة :
55.....	10.2.2 عملية تقييم الأداء.....
58.....	الفصل الثالث: اختبارات بيانات متغيرات الدراسة.....
58.....	1.3 أولاً: عينة الدراسة The study Sample.....
58.....	2.3 ثانياً: فقرات استمارة الاستبيان Baragraphs of the questionnaire.....
59.....	3.3 ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Test the normal distribution of he data.....
61.....	4.3 رابعاً: تقييم جودة بيانات الدراسة Evolution of the quality of the study data.....
63.....	الفصل الرابع: التحليل الوصفي للبيانات واختبار الفرضيات.....
63.....	مقدمة:.....
64.....	1.4 التحليل الديموغرافي للبيانات Demographic analysis.....
67.....	2.4 المحور الأول: المتغير المستقل (تنمية المواهب).....
67.....	البعد الأول (استقطاب المواهب).....

3.4	المحور الثاني: المتغير المستقل (تنمية المواهب) البعد الثاني (تطوير الموهبة).....	71
4.4	المحور الثالث: المتغير المستقل (تنمية المواهب) البعد الثالث (الاحتفاظ بالموهبة).....	74
5.4	المحور الثاني: أولاً: المتغير التابع (الأداء المؤسسي) البعد الأول (جودة الأداء).....	77
6.4	المحور الثاني المتغير التابع (الأداء المؤسسي) البعد الثاني (حجم الأداء).....	81
7.4	المحور الثاني المتغير التابع (الأداء المؤسسي) البعد الثالث (إجراءات الأداء).....	84
8.4	التحليل الوصفي لمتغير تنمية المواهب البشرية Descriptive analysis of the human.....	87
9.4	التحليل الوصفي لمتغير الأداء المؤسسي Descriptive analysis of the organizational.....	
92	performance variab.....	
10.4	اختبار فرضيات الدراسة.....	98
103	الفصل الخامس: الاستنتاجات.....	
103	تمهيد.....	
103	1.5 أولاً: النتائج.....	
104	2.5 ثانياً: التوصيات.....	
106	Abstract.....	
107	المراجع.....	
107	أولاً: المراجع العربية.....	
111	ثانياً: المراجع الأجنبية.....	
112	الملاحق.....	
113	استمارة استبيان.....	

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	جدول (1): اعداد ونسب استثمارات الاستبيان التي تم توزيعها	59
(2)	جدول (2): فقرات استمارة الاستبيان	60
(3)	جدول (3): مقياس ليكرت الخماسي	
(4)	جدول (4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	60
(5)	جدول (5): قيم مقياس الفا كرونباخ لأبعاد متغيرات الدراسة	61
(6)	الجدول (6): تدرج الوسط الحسابي الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي	63
(7)	جدول (7): أعداد الذكور والإناث ونسبتهم	64
(8)	جدول (8): أعداد أفراد مجتمع الدراسة ونسبهم حسب العمر	65
(9)	جدول (9): أعداد أفراد مجتمع الدراسة ونسبهم حسب التحصيل الدراسي	66
(10)	الجدول (10): أعداد أفراد مجتمع الدراسة ونسبهم حسب عدد سنوات الخدمة	66
(11)	الجدول (11): تسعى شركة المراعي إلى المشاركة بنشاطات مهمة ومتنوعة لترسين سمعتها في مجال عملها	67

68	الجدول (12) تهتم شركة المراعى بتوفير ظروف عمل جيدة واجور مناسبة كأساس في جذب المواهب المطلوبة كمهندسين محترفين وكوادر فنية ذات سمعة جيدة	(12)
69	الجدول (13) تسعى شركة المراعى إلى استخدام أهم أساليب الدراسة والتقصي عن المواهب المطلوبة من أجل الحصول على ذوي الخبرة والكفاءة	(13)
69	الجدول (14) تعمل شركة المراعى على توفير برامج تدريبية لمواردها البشرية لغرض ترفيتهم الوظيفية	(14)
70	الجدول (15) تعمل شركة المراعى على القيام بعدة نشاطات وتوفير مناخ تنظيمي جيد من أجل تحفيز وجذب الموارد البشرية الموهوبة لتقديم أفضل الخدمات.	(15)
71	الجدول (16) تعتمد شركة المراعى خطة واضحة لزيادة مهارات الموهوب (الأفراد العاملين لديها).	(16)
71	الجدول (17) تعتمد شركة المراعى سياسة الباب المفتوح لاستقبال اراء وملاحظات الأفراد العاملين فيها	(17)
72	الجدول (18) هناك تطابق بين اختصاصات الموظف ومتطلبات الوظيفة.	(18)
73	الجدول (19) يتم إعطاء الموظفين الفرصة لتأدية عملهم وفق طريقتهم.	(19)
73	الجدول (20) تعمل شركة المراعى على مراجعة مستمرة لدورة المدراء في تطوير مهارات الأفراد	(20)
74	الجدول (21) تمتلك شركة المراعى أسلوب قيادة فعال وهي حريصة على كيفية تعاملها مع قضايا الموظفين من أجل الاحتفاظ بالمواهب (الأفراد العاملين لديها).	(21)

75	الجدول (22) تعتبر شركة المراعى الحفاظ على سمعتها من أهم عوامل الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.	(22)
75	الجدول (23) تقوم شركة المراعى بسد الشواغر في الوظائف من خلال الاعتماد على الافراد الموهوبين داخلها.	(23)
76	الجدول (24) تمتلك شركة المراعى برامج تدريبية وتطويرية مختلفة من أجل الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتعزيز قدرتها التنافسية.	(24)
77	الجدول (25) تمتلك شركة المراعى نظام رواتب ومكافآت يشكل حافزاً للأفراد من أجل البقاء في المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى.	(25)
77	الجدول (26) تحرص شركة المراعى على بناء علاقات الثقة مع عاملها في كل المستويات المؤسسية	(26)
78	الجدول (27) تسمح شركة المراعى لعاملها أن يؤدون عملهم بنزاهة وبمستويات عالية من الالتزام	(27)
79	الجدول (28) تشجع شركة المراعى بالتوجه نحو النشاط وتجنب الأخطاء مع التركيز على القرارات الجوهرية.	(28)
79	الجدول (29) تهتم شركة المراعى بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج.	(29)
80	الجدول (30) تحرص شركة المراعى على تقديم أفضل الخدمات للزبائن بكل ود واحترام.	(30)
81	الجدول (31) تحرص شركة المراعى على تحديد حجم العمل داخلها وتوزيعه بالتساوي.	(31)
81	الجدول (32) تسمح شركة المراعى لعاملها أن يؤدون عملهم على حسب قدراتهم العضلية والذهنية.	(32)

82	الجدول (33) تشجع شركة المراعى أن يكن حجم الأداء مناسب للجميع للعاملين في المنظمة	(33)
83	الجدول (35) تهتم شركة المراعى بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج.	(34)
83	الجدول (35) تحرض شركة المراعى على تحليل الأداء لمعرفة ما يحتاجه الموظف من تغير أو تبديل	(35)
84	الجدول (36): إجراءات الأداء	(36)
85	الجدول (37) تسمح شركة المراعى للعمال بأداء عملهم وفق الإجراءات القانونية.	(37)
85	الجدول (38) تحرض شركة المراعى على عمل ورشات تدريب للعاملين لمعرفة الإجراءات وتوضيحها للمتقدمين الجدد.	(38)
86	الجدول (39) تقوم شركة المراعى بالاحتفاظ بالمواهب وعمل الإجراءات اللازمة لذلك.	(39)
87	الجدول (40) تؤكد شركة المراعى ضرورة اتباع الإجراءات الحديثة للإدارة المعاصرة.	(40)
87	جدول رقم (41): التحليل الوصفي لبعدها استقطاب المواهب	(41)
89	جدول (42): التحليل الوصفي لبعدها تطوير المواهب	(42)
90	جدول (43) التحليل الوصفي لبعدها الاحتفاظ بالمواهب	(43)
92	جدول (44): التحليل الوصفي لبعدها جودة الأداء	(44)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
8	الشكل رقم (1): المتغيرات	(1)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

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 المؤسسية بشكل فعال ، وأتفق معظم الباحثين بأن إدارة المواهب 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 مسّت الإدارة الاستراتيجية لها، وأصبحت تعتبرها من أهم الموارد التي من شأنها خلق القيمة ومصدرا رئيسا للأداء المؤسسي ، 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 والمؤسسية 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 والمؤسسي ، 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 افضل الخدمات مما أضطر تلك المنظمات إلى إيلاء الدعم والاهتمام الكبير بالموارد البشرية الموهوبة وتقديم افضل التسهيلات والحوافز والمميزات من أجل بقاءها والمحافظة عليها داخل المنظمة. (قريشي، 2022)

ونظرا 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 دورا مهما 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 ورغباته، فتساهم

بشكل واضح في رفع الكفاءة وزيادة الفاعلية، لذلك نجد أن العنصر البشري يساهم بشكل فعال في تطوير الأداء المؤسسي داخل المؤسسات.(عامر، 2020)

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

1.1 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 توجهت أنظار هذه المنظمات إليها هي أسلوب إدارة المواهب، باعتبارها وسيلة فعالة في إحداث تغيرات 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 المؤسسي ، ستحاول هذه الدراسة معالجة مدي تغير الأثر بين إدارة المواهب والأداء المؤسسي 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 المؤسسي بصورة فعالة في المشروعات الصغيرة لرائدات الأعمال؟

2.1 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 بالمملكة 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.

3.1 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.

4.1 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 الاجراءات كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية ؟

5.1 فروض الدراسة:

بناءً 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- الاجراءات) في شركة المراعي بالسعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات تتمثل في:

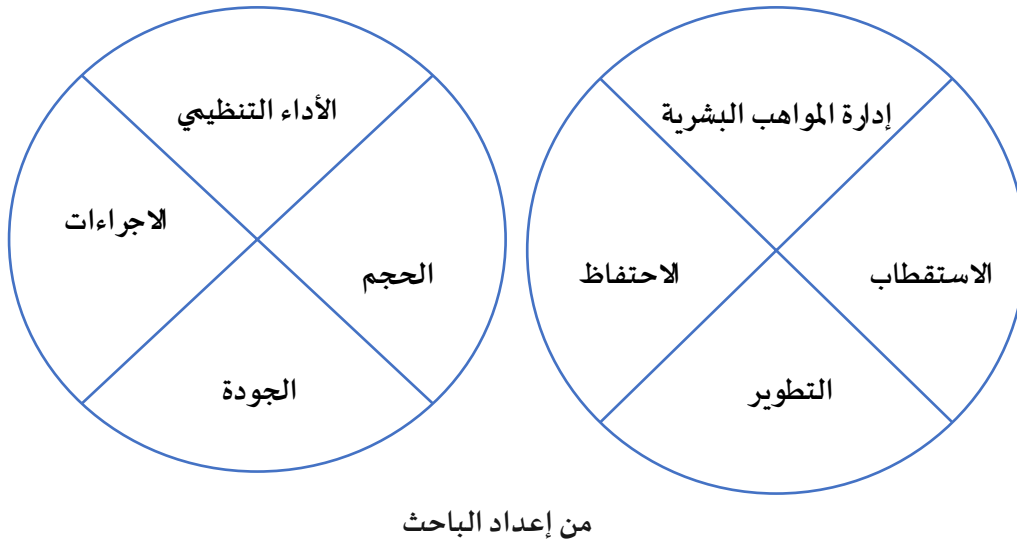
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة على جودة الأداء المؤسسي في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة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

6.1 نموذج الدراسة:

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

- المتغير المستقل: إدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب- التطوير- الاحتفاظ)
- المتغير التابع: الأداء المؤسسي بأبعاده (الجودة- الحجم- الاجراءات)

الشكل رقم (1): المتغيرات



7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (قريشي، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الموظفين الإداريين نحو مستوى توفر إدارة المواهب والالتزام المؤسسي السائد بجامعة بسكرة 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 المؤسسي لدى الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة جاء متوسطا، أيضا وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على الالتزام المؤسسي بالجامعة محل الدراسة، وأن (11.7%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام المؤسسي تفسره التغيرات الحاصلة في إدارة المواهب، هذا بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95% في مستوى الالتزام المؤسسي 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 المؤهلين، ويجب توفير برامج تدريبية فعالة لتطوير قدرات الموظفين المؤهلين، وتوفير بيئة إيجابية تساعد على تحسين تشارك المعرفة بين المؤهلين داخل الجامعة هذا بالإضافة إلى التعامل مع الموظفين المؤهلين كشركاء أكثر من كونهم موظفين.

2. دراسة (حسن، 2021)

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي (التنبؤ تنظيبي، تنمية المهارات القيادية -نقل المعرفة المؤسسية، التقييم الشامل للعملية) على إدارة المواهب بمستشفيات محافظة (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 سببي للعلاقة بين تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء المؤسسي (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

تحقيقه في الانتماء المؤسسى 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 والوسيلة 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 اقتضت عينة الدراسة على ثلاث شركات من الشركات المقيدة 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 المؤسسى كما لوحظ وجود فروق معنوية بين آراء المستقصي منهم حول أهمية تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء المؤسسى وأثرهما على أداء المنظمات. أكدت النتائج أيضا على وجود علاقات ارتباط معنوية بين كل من تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية ومستوى الانتماء المؤسسى وبين أداء المنظمات.

وأوضحت النتائج أن هناك تأثير إيجابي لمتغير الانتماء المؤسسى 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 المؤسسي 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 المؤسسي بأبعادها (الرؤية المشتركة، التفكير النظمي، 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 المؤسسي 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 المؤسسي 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 المؤسسى .

5. دراسة (عامر، 2020)

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

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع البراعة المؤسسى ة والأداء المؤسسى 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 والمهارى 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 والديموية 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 مساحه 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 لمدربي 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 المؤسسي بالأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان. ولقياس استراتيجيات التعلم المؤسسي .

فقد اعتمدت الدراسة نموذجا مكونا من خمس استراتيجيات هي: استراتيجية التعلم بالتأکید على الكفاءة، استراتيجية التعلم بالتأکید على الابتكار، استراتيجية التعلم بالتأکید على التوجهات، استراتيجية التعلم بالتأکید على المهنية، واستراتيجية التعلم بالتأکید على التركيز. أما بالنسبة لمتغير الأداء المؤسسي 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 المؤسسي، وكان أعلاها لاستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة، وأدناها لاستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار. أما بالنسبة للأداء المؤسسي فكان مرتفعا سواء بالنسبة للأداء المقارن أم للأداء الداخلي. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر معنوي لاستراتيجيات التعلم المؤسسي في الأداء المؤسسي لهذه المستشفيات.

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

8. دراسة (أبو الذهب، 2017)

استهدف البحث دراسة أثر القيادة الخادمة على التهمك المؤسسي والأداء المؤسسي وكذلك دراسة أثر التهمك المؤسسي على الأداء المؤسسي وصولا إلى تحديد مدى توسط التهمك المؤسسي العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء المؤسسي 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 المؤسسي، وكذلك وجود تأثير سلبي معنوي للتهمك المؤسسي على الأداء المؤسسي، بينما تبين وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الخادمة على الأداء المؤسسي، وأخيرا فقد أظهرت النتائج أن التهمك المؤسسي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء المؤسسي جزئيا، حيث تؤثر القيادة الخادمة بشكل إيجابي وغير مباشر على الأداء المؤسسي عندما يرتبط ذلك بمستويات منخفضة من التهمك المؤسسي، فكلما انخفض مستوى التهمك المؤسسي زاد التأثير غير المباشر للقيادة الخادمة على الأداء المؤسسي وبالتالي زاد مستوى التوسط والعكس صحيح.

وبناء 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 التهكم المؤسسي والأثار 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 التهكم المؤسسي، والمتثلة في فقدان الثقة في الإدارة وعودها، وانفراد المسؤولين بعملية صنع القرار، وغياب الدعم الفعلي من جانب الإدارة، فضلا 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 شكاوهم جيدا 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 المؤسسي 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 المؤسسي للمؤسسة راجع لتأثير كل من المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية الأخلاقية.

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

10. دراسة (بن عودة، 2022)

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر التطبيقات التكنولوجية في تحسين الأداء المؤسسي 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 المؤسسي كان متوسطا بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة. -توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين التطبيقات التكنولوجية والأداء المؤسسي 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 المؤسسي والتصميم الوظيفي والأداء المؤسسي 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 معرفة 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 الاخضر تحقق ثقافة الابداع الاخضر 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 المؤسسي الابتكاري والأداء المؤسسي، وإلى تحقيق العلاقة بين سلوك العمل المبتكر والمناخ المؤسسي الابتكاري والأداء المؤسسي.

حيث استخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانات وقد تم توزيعها على 202 مديراً، وأظهرت النتائج أن العلاقة بين المناخ المؤسسي الابتكاري والأداء المؤسسي كانت قوية وأن المناخ المؤسسي 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 قادرين 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 أجنبى 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. وأوصت الدراسة إلى إجراءات إدارية استباقية فيما يتعلق بالاستدامة المؤسسية 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 المؤسسى 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 المؤسسى الابتكاري لا يمكن أن يولد ببساطة السلوك الفردي الابتكاري ويجب أيضاً اخذ 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.

9.1 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)

10.1 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 و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

11.1 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.

12.1 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.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences 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 العاملين 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 اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

14.1 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 زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: تم التطبيق علي العاملين في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المواهب

1.1.2 مفهوم إدارة المواهب

أدت التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والنظم الاقتصادية في عالمنا المعاصر إلى تنوع المصادر التي تعتمد عليها الشركات وذلك من أجل البقاء والنمو إضافة إلى التطور في ظل المنافسة الشديدة التي أجبرت جميع الشركات على تبنيها ومواكبتها. واستناداً على ذلك أصبحت الشركات غير قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة دون الإستثمار في العنصر البشري والذي يجعلها قادرة على البقاء والتنافس ويتجسد استثمار العنصر البشري في ما يعرف بإدارة المواهب لدى الشركات. (حميش، 2023)

إن مصطلح الموهبة (Talent) أصبح من المواضيع المثيرة للجدل والتفكير في إدارة الموارد البشرية، والذي بدوره أثار إهتمام الكثير من الأدباء والباحثين والكتاب حول هذا المفهوم وعلى الرغم من أن هذا المفهوم قديم وحديث في نفس الوقت إلا أنه لم يتم إعتداد تعريف موحد وواضح، وقد حاول عدد من الباحثين إعطاء معنى وتعريف واضح للإدارة المواهب من خلال دراساتهم. (سملاي، 2020)

هناك عدد من الأدباء والباحثين يرون أن إمتلاك قدرات إستثنائية لبعض العاملين والتي غير موجودة عند البعض الآخر والتي من خلالها باستطاعتهم التأثير على فاعلية وكفاءة الشركة. أن أي عامل قادر على أن يؤثر في تحقيق أهداف الشركة يجب أن يطلق عليه لقب موهوب، أي أن الإدارة لا يجب عليها التركيز على مجموعة صغيرة من العاملين الذين يمتلكون قدرات استثنائية فقط. (القديمات، 2024)

ومن هنا فإن الموهوب هو الشخص ذو الأداء العالي وهو أيضاً الأكثر التزاماً في تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية . بينما اتفق العديد من الكتاب على أن المفهوم الإصطلاحي واللغوي للموهبة هو الإستعداد الفطري التام لدى الشخص لتطبيق فن أداء العمل ببراعة، أما الأخصائيون النفسيون فقد

اتفقوا على تعريف الموهبة بأنها إنتماء الفرد العامل إلى طبقة المجتمع الذين يتصفون بالذكاء العالي الذي يصل إلى الإبداع. (الذبحاوي، 2020)

أما فقد عرف مصطلح إدارة المواهب بأنه تحفيز وتطوير الموظفين الموهوبين واستدانتهم وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة الخاصة بالشركة وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة وتحقيق الميزة التنافسية. وعرفه بأنه استقطاب واختيار واستدامة الموهوبين وذلك من خلال أنشطة مترابطة ومتداخلة هدفها تحويل رؤية الشركة إلى أهداف ومن ثم نتائج ملموسة. (بوزيدي، 2020)

في حين إدارة المواهب بأنها ذلك النظام الإداري الذي يقوم على اكتشاف وتحديد الوظائف ذات الأهمية والتي تكون أكثر حساسية في الشركة والتي بدورها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية التي تركز على العنصر البشري في أداءها بكفاءة وفعالية. (الجحدي، 2020)

وعليه فترى الدراسة أن إدارة المواهب على أنها إدارة قدرات الموظفين وذلك من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب بغية تحقيق المنافسة عن طريق تطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية، إضافة إلى ضمان استمرارية مناصب القيادة وعدم حدوث أي خلل يؤدي إلى المساس في بقاء المجموعة. (الراحلة، 2020)

2.1.2 تصنيف المواهب داخل الشركة

قسم المواهب داخل الشركة إلى أربعة أصناف: (عبدالهادي، 2020)

1. مواهب قيادية : تتصف هذه الفئة بأنها في رأس هرم تصنيف المواهب وتتمثل في القادة الموهوبون المسؤولين عن وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الشركة.
2. مواهب أساسية : يتصف أفراد هذه الفئة بالحس العالي بالمنافسة القوية وتنفيذ رؤية الشركة والتنبؤ بمستقبلها، كما أن لديهم مهارات نادرة في أداء الأعمال الموكلة لهم.

3. مواهب جوهرية : يتصف أفراد هذه الفئة بالقوة العظمى، وتتمثل بموظفي الإنتاج الذين يتم من خلالهم تسليم المنتج النهائي للعميل أو الزبون.

4. مواهب داعمة: يتمثل أفراد هذه الفئة بتنفيذ الأنشطة بشكل سليم التي من خلالها يتم دعم الأعمال غير الأساسية.

3.1.2 استراتيجيات إدارة المواهب

تعرف استراتيجية إدارة المواهب على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير مخزون المواهب الذي يتسم بالإمكانية العالية للعب هذه الأدوار والمناصب وتطوير هندسة معمارية متميزة لإدارة المورد البشري لتسهيل شغل هذه المواقع مع أصحاب المناصب المؤهلين ولضمان التزامهم المستمر إلى المؤسسة . (النسور، 2022)

ويعرف استراتيجيات إدارة المواهب بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتداخلة مع بعضها البعض، والتي تهدف إلى تمكين المنظمات والمؤسسات من استقطاب واستدامة وتطوير الأفراد الموهوبين الموجودين حالياً في المؤسسات والمنظمات وكذلك في المستقبل لتحقيق تعزيز الميزة التنافسية فيها. (الحياري، 2019)

4.1.2 إستراتيجية الجذب Attraction Talents Strategy

أصبحت إستراتيجية إدارة المواهب تبنى على إستقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبة (أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية المؤسسة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين الثقافة وطبيعة المؤسسة) بحيث يكونوا الأكثر ملائمة لإحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل المؤسسة. وقد أصبحت هذه الإستراتيجية في المنظمات واحدة من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات المؤسسية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة . (سملاي، 2020)

تعتمد عملية جذب المواهب الخارجية على قيم المنظمة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة؛ حيث تعتبر العلامة التجارية نقطة قوة تجذب المواهب الخارجية بسهولة، فمن الواضح أن كل المواهب تسعى للنمو والتقدم وتبحث عن المنظمات ذات السمعة الجيدة، وأن توظيف الأشخاص المناسبين تلزم التفكير الإستراتيجي للموارد البشرية صياغة شروط خاصة وذكية لإختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين . (حميش، 2023)

ومن وجهة نظر الدراسة أن استراتيجية الجذب هي ميدان المنافسة الحقيقي الآن بين الشركات؛ وذلك لأن الاستحواذ على أكبر قدر من المواهب يعني في طياته أشياء جمة، أقلها التغلب على المنافسين، والحصول على أكبر قدر من العملاء، وجذب المواهب يؤهل الشركة لكي تكون الأفضل في مجالها، كما إن وجود هذه المواهب يعين الشركة على حل معضلاتها الأساسية والتي من بينها قلة الموارد أو شح رأس المال؛ إذ من شأن وجود الكفاءات البشرية المؤهلة جيداً أن تعمل على تقديم الحلول المبتكرة كيما تتمكن الشركة من تجاوز عثراتها ومعالجة نقاط ضعفها. (القديمات، 2024)

5.1.2 إستراتيجية تطوير المواهب Developing Talents Strategy

من أجل تحقيق إمكانات عالية في المؤسسات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب والمقصود بإمكانيات الموهبة هو أن تتوافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في المؤسسة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر كالدورات والمؤتمرات والندوات ولتطوير المواهب تحتاج المؤسسات على حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف (الذبحاوي، 2020)

تعتمد تنمية المواهب على متغيرات إما في الأداء أو الإدراك أو السلوك، لذلك فمن الضروري الاعتماد على إستراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تناسب وإمكانات الوظيفة المنوي شغلها، ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكها شاغل الوظيفة، وتنفيذ مبادرات لتعزيز الكفاءات والإحتفاظ بها على الرغم من برامج التطوير والتدريب والتأهيل والتقييم التي تعتمد عليها المؤسسة، فإن معظم الأفراد الموهوبين مازالوا غير معروفين أو لم يتم الكشف عنهم داخل المؤسسات؛ وبالتالي، تحتاج

المؤسسات لتنفيذ إستراتيجيات تطوير وتقييم فعالة التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص بإعتبارها
العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها . (بوزيدي، 2020)

وترى الدراسة إن الموهبة وحدها لا تكفي، بمعنى أنه لا بد من شحذ وتطوير هذه الموهبة أملاً في
ضمان البقاء، والحصول على أكبر قدر من النفع لهذه المؤسسة؛ من خلال هذه الموهبة أو تلك قد تكون
الموهبة فطرية إلا أن هذا لا ينفي ضرورة تطويرها وتنميتها، وإذا كانت مكتسبة فإن تطويرها في هذه الحالة
سيكون ضرورة لا بد منها. (الجحدي، 2020)

6.1.2 إستراتيجية المحافظة على المواهب Retaining Talents Strategy

تعد إستراتيجيات جذب المواهب والاحتفاظ بالموظفين هما الضروريات الأساسية لإدارة المواهب
وأن هذه المواهب لا بد لها من تدريب وتطوير لخلق الشعور لديها بأن قادة المؤسسة يولونهم الرعاية الكافية
مما يحقق الولاء والالتزام بالعمل، وهنا يشعر القادة بشكل مباشر العائد من الإستثمار في المواهب وعدم
ترك المواهب لمنظمتهم، فالكثير من المنظمات العالمية في الدول المتقدمة تعتمد إستراتيجياتها في الإحتفاظ
بالمواهب وتطويرها إما على تحفيز العاطفة لديها كالبرازيل وفرنسا وهولندا، ومنها تطبيق القانون بحزم مع
إعطاء الثقة والإحترام كاليابان، ومنها تعتمد على إجراءات تقييم الأداء كإيطاليا، ومنها تعتمد على رضا
المواهب وطرق التحفيز والمنافع المقدمة لهم كالتقاعد وطرق الإحلال طويلة الأجل كما في كندا. (الراحلة،
2020)

وترى الدراسة أن إستراتيجية المحافظة على المواهب من شأنها تحفيز الموظفين الموهوبين من ذوي
القدرات الخاصة على الاستمرار في تميزهم المهني وتشجيعهم دائماً على التفكير خارج الصندوق، وإشراكهم
في عمليات اتخاذ القرار، والتعاون معهم بصورة دائمة، والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم والثناء عليها، ثم
إعداد برنامج مهني وتطويري طموح لهذه الفئة من الموظفين المبدعين لتعزيز قدراتهم بصورة مستمرة،
ولضمان زيادة مستوى المواهب الكامنة لديهم. (عبدالهادي، 2020)

7.1.2 أبعاد إدارة المواهب

حددت الدراسة ثلاثة أبعاد الإدارة المواهب بالاستناد إلى دراسة كل من زيادة وكالاتي:

■ جذب المواهب

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف التي تحتاجها بداية، ومواصفات شاغليها لن يبقى لها سوى أن تستقطب أفضل الأفراد لشغل هذه الوظائف والذي يقتضي من المنظمة توفير أكبر وعاء من الأفراد المؤهلين، وتحديد مختلف المصادر والكيفية التي يتم بها استقطاب هؤلاء الأفراد ومن هم المسؤولين، أو الجهات المعنية بعملية الاستقطاب. (النسور، 2022)

حيث يتضمن الجذب البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة. فالاستقطاب لابد أن يهتم بعملية البحث عن وجنب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للتوظيف ويصعب تحقيق النجاح في جذب المواهب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها فلا بد أن تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب. (الحيارى، 2019)

تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة ومتوسطة الحجم هي المسؤولة عن جذب المواهب. وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولاً عن جذب المواهب والمقابلات، والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة جذب المواهب، ويرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أو من خارجها،

وتتم عملية جذب المواهب في عدة خطوات: (حميش، 2023)

1. تخطيط القوى العاملة : حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.
2. طلبات المديرين من العمالة : وتتضمن هذه الخطوة تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية، والقدرات والمهارات.

3. تحديد الوظائف الشاغرة : وفي هذه الخطوة يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف

4. النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

وترى الدراسة بضرورة تبني الشركة لثقافة التميز والإبداع والابتكار بصورة دائمة، وتشجيع الموظفين الموهوبين على التفكير دائماً خارج الصندوق، وعدم الرضا عن الأعمال التقليدية أو الأعمال غير المتقنة، وبث روح الحماس بين الموظفين الأكفاء لضمان الحصول على مخرجات وممارسات مهنية متميزة. (سملاي، 2020)

■ تطوير المواهب

يتم تعيين المواهب في الوظائف بما يتناسب مع مهاراتهم وهواياتهم التي ستعود بمنفعة ونجاحات على الشركة، إضافة الى التقارير التي بموجبها يتم التعرف على طموحات العاملين ومصالحهم وذلك بغية إكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها. ويعرف التعيين على انه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته. (القديمات، 2024)

واقعياً يبني قراري الاختيار والتعيين على التنبؤ فالاختيار يعني القرار الذي تتنبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين رفضوا ، أما التعيين فينبغي اتخاذ المنظمة للقرار الذي تتنبأ بموجبه بان الشخص الذي اختير سوف يكون مناسباً لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف . (الذبحاوي، 2020)

إن الرضا الوظيفي والرغبة في العمل الذي يقومون به أحد الأمور التي تلعب دوراً في الحد من هجرة المواهب، وتشمل إستراتيجيات مهمة للاحتفاظ بالمواهب وتطويرها وذلك من خلال ما يلي: (بوزيدي، 2020)

1. اشراك المواهب: وتعنى بإنخراط العاملين في عملهم ومشاركتهم في منظماتهم، حيث يتكون لديهم رضا وظيفي أكثر، ويكون لديهم رأي إيجابي عن صاحب عملهم، وهم أقل عرضة للمغادرة طوعاً، ولديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص للعمالء، ويكون مستوى الأداء لديهم عال جداً.

2. التطوير الوظيفي: المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي. وبالتالي عندما يكون الموظفون على فهم جيد من مساهمهم وظيفي وضمان أن منظماتهم تهتم بتنميته، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطاً بعملهم ومنظماتهم

3. التدريب: إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات أقل قابلية للتحويل إلى منظمة أخرى، ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، كما يؤدي إلى زيادة روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها. (الجحدي، 2020)

4. ثقافة إدارة المواهب: تظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين ومصدر للمواهب العالمية، ومصدر للمدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب. (الراحلة، 2020)

وترى الدراسة بأهمية تبنى الشركة سقفاً عالياً من الطموحات والإنجازات التي يمكن تحقيقها على المدى البعيد، وتشجيع الموظفين الموهوبين بها على بلوغها والتخطيط لتحقيقها، وتحفيز هؤلاء الموظفين الموهوبين من ذوي القدرات الخاصة على الاستمرار في تميزهم المهني وتشجيعهم دائماً على التفكير خارج الصندوق، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، والتحاور معهم بصورة دائمة والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم والثناء عليها. (عبدالهادي، 2020)

8.1.2 إدارة أداء المواهب

يرجع أصل كلمة الأداء للغة اللاتينية، والتي عبرت عن الأداء بكلمة (Performer) والتي تترجم بمعناها الدقيق لكلمة إعطاء، واشتقت منها لفظة (Performance) للدلالة على الأداء في اللغة الإنكليزية، فيما تعني كلمة أداء في اللغة العربية كما جاء في كتاب الصحاح: الإنجاز، أو أداء الفعل، أي قضاؤه ويحظى مفهوم إدارة أداء المواهب بأولوية كبيرة في جميع المنظمات عبر العالم، فلا يمكن أن تقوم شركة أو منظمة أو مؤسسة حكومية كانت أم خاصة بدون أداء العاملين لوظائفهم بصورة مجتمعة. (النسور، 2022)

ويمكن القول بأن حياة المنظمات تعتمد بصورة أساسية على إدارة أداء المواهب فيها، فإنجاز العاملين لمهامهم بصورة مميزة أو بالوجه المطلوب في أقل تقدير سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، وبالتالي ضمان تحقيق النمو والبقاء وحتى التوسع، وعلى العكس من ذلك، فإن أداء المواهب لمهامهم بصورة سيئة سيقود بالضرورة إلى فشل المفصل الذي يعمل ضمنه العاملون وبالتالي التأثير في اتجاه المنظمة العام والذي قد يقود إلى تراجع المنظمة بشكل كلي. (الحياري، 2019)

تم الإشارة إلى إن المنظمات بشكل عام يجب أن تعمل على تحسين مستوى إدارة أداء المواهب بصورة مستمرة ومخططة ومدروسة بشكل جيد، إذ أن تلك الدراسة تعد حجر الأساس في مواجهة التغيرات البيئية السريعة والمتكررة والتي تواجهها المنظمة بصورة مستمرة، إذ ستتمكن المنظمة من مواجهة تلك التغيرات عبر امتلاكها لأفراد عاملين يتمتعون بمهارات وقدرات عالية من الابداع والابتكار، وهو ما يزيد من قوة الموقع التنافسي للمنظمة وتحسين الوضع السوقي لها. (حميش، 2023)

وترى الدراسة أن الاهتمام بإدارة أداء المواهب يعد من مرتكزات قوة المنظمة، فمتابعة الأداء وتقييمه وتحسينه مفتاح لزيادة عوائد المنظمة ودعم لنموها وبقاؤها، كما أن ادامة علاقة ودية وتشاركية بين الإدارة والعاملين تؤدي إلى رضا أفضل للعاملين والذي ينعكس إيجاباً بدوره في أدائهم. إن سعي المنظمة نحو إيجاد وسيلة قياس الأداء المواهب بصورة كفؤة من شأنه تحسين الإنتاجية وزيادة الأداء وبالتالي إنتفاع المنظمة ككل، كما أن إهتمام الإدارة بتوضيح كيفية أداء المواهب وتحديد إجراءاته يساهم في زيادة سرعة ودقة الأداء، وتحسين جودته، وزيادة معرفة العاملين بجوانب أعمالهم المختلفة. (سمالي، 2020)

المبحث الثاني: مفاهيم الاداء

مقدمة

يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة وتفاعلها مع البيئة وتقييم أداء الأفراد . وتتكون العملية الإدارية في أي مجال من مجالات الأنشطة من سلسلة مترابطة من المراحل والخطوات ، تبدأ العملية الإدارية بتحديد الأهداف ، ثم توضع خطة أو برنامج زمني لتحقيق هذه الأهداف ويصاحب عملية تنفيذ الأهداف عملية أخرى ، وهي عملية الرقابة علي التنفيذ ، ثم تأتي مرحلة تقييم الأداء ، لذلك فإن عملية تقييم الأداء للمنظمة بمثابة حلقة في سلسلة متكاملة من العملية الإدارية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية . (عبدالسيد، 2021)

وتعد مؤشرات الأداء إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير المؤسسي الحديث لتحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجياتها ، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المنظمات ، كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه المنظمات بحيث تعتبر ذات قيمة إضافية الفرق العمل والمدراء لتقييم التقدم المتحقق . (السبي، 2022)

1.2.2 أولاً: مفهوم أداء المنظمة :

يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي تم تحقيقها من قبل النظام ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وحتى يتم الأداء علي الوجه الأفضل و حسب التخطيط يجب توفير المستلزمات المادية والبشرية و المعنوية ويجب تهيئة الظروف و الأوضاع المؤسسية والإدارية وأيضاً يجب توفير المعلومات و الإرشادات والمعايير الموجهة للأداء ، وعلى الإدارة عدم الانتظار إلى نهاية الأداء لتكشف ما إذا كان سير الأعمال يتجه إلى تحقيق الأهداف الموضوعية أم لا ، بل يجب متابعة ومراجعة الأداء ، فالمشكلة الأساسية التي تواجه الإدارات في المنظمات فيما يتعلق بالأداء هو اختلاف الأداء الفعلي (الإنجاز) عن الأداء المخطط أو المرغوب (الأهداف) . (مناصري، 2020)

وقد تناول كتاب الإدارة تعريف أداء المنظمة من عدة زوايا منها :

أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها . وقد عرف الأداء أيضاً بدلالة المتغيرات التي تكون مؤثرة في الربحية الناتجة عن نجاح تنفيذ الإستراتيجية أو بتزويد المنظمة بأكثر هامش محتمل عبر الزمن ويعرف أداء المنظمة " على انه سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم ". أداء المنظمة " عرف بالمنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية . (العوضي، 2020)

وبهذا التعريف فقد قسم الأداء المؤسسي إلى ثلاثة أبعاد وأشار إلى إن الأداء المؤسسي يختلف عن كل بعد لو اتخذ منفرداً بل يجب معاملة الأداء المؤسسي على أنه المحصلة لهذه الأبعاد هي : أداء الأفراد في إطار وحداتهم المؤسسية في إطار السياسات العامة للمنظمة وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (قطناني، 2019)

وكذلك يعبر مصطلح الأداء عن مجموعة من السلوكيات التي يمارسها الفرد في العمل . حيث يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها "(العنزي، 2021)

كذلك هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالعمل إلى مخرجات. ويمثل أداء الفرد إنعكاساً لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أي كانت طبيعة هذا العمل حيث تحرص المنظمات كافة على أداء أعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية ، إذ أن الفرد أحد المتغيرات الأساسية المؤثرة على أدائها لذا فهي تسعى للحصول على أفضل العناصر البشرية اللازمة لأداء أعمالها وتعمل بشكل مستمر على رفع مستويات أدائهم بكافة الوسائل والطرق المتاحة . (نسيب، 2021)

زيادة فاعلية أداء العاملين هدفاً رئيسياً لكل إدارة من إدارات المنظمة بغض النظر عن حجم المنظمة وطبيعة عملها خدمية أو إنتاجية ، إذ أن المنظمة تعمل على تسخير كل ما تمتلك من وسائل وإمكانيات لتحقيق النجاح واستمراريته ومن بين هذه الوسائل الدعم المادي والمكافآت المالية والمعنوية وتحسين ظروف العمل المختلفة بما يحفز العاملين لأداء أعمالهم لأنه في كثير من الأحيان يكون للخطأ الصغير في أداء العمل تأثير متفاوت على نوعية العمل. (يعقوب، 2020)

وبما أن أداء الأفراد يعتبر الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل فإن ذلك يفرض حتمية تحفيز الأفراد وتشجيعهم ورفع قدراتهم وإمكانياتهم بما يكفل أداء العمل بفاعلية للوصول إلى أعلى مستويات الأداء المتضمن أساساً عنصرين هما الرغبة والقدرة حيث (الأداء = الرغبة × القدرة). (كتات، 2024)

ويرغب معظم العاملين بالمنظمة في أداء عمل جيد وتقدر بعض المراجع أن نسبة هؤلاء تبلغ ٩٥ % من العاملين وياشر الأفراد أعمالهم كما يرونها ، فأداء الفرد إنعكاس لقدراته وفهمه لعمله فاكتناف ظروف العمل والغموض من شأنه تخفيض أداء الفرد وذلك بسبب عوامل أساسية متعددة منها : (عبدالسيد، 2021)

1. عدم وجود وصف للوظائف يؤدي لعدم وضوح توقعات الأداء.
2. لا توجد معدلات معيارية يتم تقييم أداء الفرد باستخدامها.
3. غياب مؤشرات الأداء التي من خلالها تبلغ المنظمة الفرد عن مستوى أدائه.
4. عدم اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف والتي تحقق التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين في النتائج التي ينبغي التوصل إليها ووضع الإجراءات لتحديد الأهداف ومستويات الأداء ومتابعته ، حتى يحقق هذا الأسلوب مشاركة الأفراد في التخطيط والرقابة بما يخلق لديهم حافزاً لأداء الأعمال المكلفين بها ومن ثم يتم تحقيق مستوى أداء على درجة من الفاعلية .

ويعتبر بعض الكتاب الكفاءة هي المفهوم الضيق والمحدد للأداء ، أما المفهوم الواسع فيأخذ خاصية الفاعلية والمتمثلة في تحقيق الأهداف والوصول للنتائج طبقاً لمعايير معينة حيث (الأداء - الكفاءة

+ الفاعلية) وإستناداً على هذا المفهوم تنصب الفاعلية على النتائج المحصلة بينما الكفاءة تتعلق بالوسائل التي تستخدم في تحقيقها ، ويتصل الأداء الفعال مباشرة بثلاث عوامل رئيسية هي: (السبتي، 2022)

أ- مستوى المهارة

ب- مستوى الدوافع

ت- الجو المؤسسي

ويعتبر الأداء متغيراً تابعاً يعتمد على المهارات التي يكتسبها الفرد من التدريب والمعرفة والدوافع التي تدفع الفرد لأداء عمله والتنظيم الفعال الذي يهتم بعده أمور منها تحفيز الأفراد لأداء أعمالهم بفاعلية ولقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي ، ويمكن تقسيم هذه المفاهيم حسب أبعاد الأداء إلى الآتي :-

أ- مفاهيم ركزت على النتائج : حيث ينظر للأداء على أنه المدى الذي يتحقق عنده تنفيذ المنظمة للأهداف المؤسسية ، ويلاحظ في هذه المجموعة من المفاهيم أنها تعكس النتائج المحققة من جراء القيام بالأداء وهي أحد أبعاد الأداء. ولكن يعاب عليها إهمالها لسلوك العاملين ، أي الواجبات اللازم القيام بها من أجل تحقيق هذه الأهداف (النتائج) وكذلك إهمالها للفترة الزمنية المحددة من قبل الإدارة للعاملين لتنفيذ هذه الواجبات خلالها. (مناصري، 2020)

ب- مفاهيم ركزت على وسيلة تحقيق النتائج : حيث ينظر للأداء على أنه الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل ، ويلاحظ على هذه المجموعة من المفاهيم أنها تعكس وسيلة تحقيق النتائج ويعاب عليها إهمالها للأهداف المؤسسية المحددة من قبل الإدارة ، وكذلك إهمالها للفترة الزمنية الواجب الالتزام بها لتنفيذ هذه الواجبات وتحقيق الأهداف خلالها ، وكذلك مستوى الجهد المبذول من قبل الموظف لتنفيذ هذه الواجبات . (العوضي، 2020)

من خلال ذلك تبنت المنظمة وجهات نظر مختلفة من حيث اعتمادها على بعض أبعاد الأداء وإهمالها للبعض الآخر ، عليه فيمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز العاملين للواجبات المكلفين بها وتحقيقهم لنتائج متفقة مع الأهداف المؤسسية وذلك عن طريق القيام بأنشطة وظيفية محددة يتم خلالها بذل مستوى معين من الجهد خلال فترة معينة ، ويشتمل الأداء على أربعة أبعاد أساسية هي : (قطناني، 2019)

- النتائج : هي الأهداف المؤسسية المراد تحقيقها بواسطة العاملين
- الواجبات : وسيلة تحقيق هذه النتائج .
- الجهد : القيام بالواجبات لتحقيق النتائج وذلك يتطلب بذل مستوى معين من الجهد من قبل العاملين
- الزمن : إن قيام العاملين بالواجبات المحددة لهم من قبل الإدارة ، وما يترتب علي ذلك من الوصول لنتائج تحقق أهداف المنظمة يجب أن يتم خلال فترة زمنية يتم تحديدها من قبل الإدارة ..

2.2.2 ثانياً : عناصر الأداء :

يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الفرد حينئذ تتضح الكثير من العوامل المساهمة في الأداء وتخضع بعض هذه العوامل السيطرة الفرد بينما يخرج البعض الآخر عن سيطرته وتحدد بذلك عناصر الأداء وهي كما يلي:- (العنزي، 2021)

1. الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات وما لديه من قيم وإهتمامات وإتجاهات وحاجات ودوافع خاصة به .
2. الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع إضافة على احتوائها عنصر التغذية الإسترجاعية كجزء منه .
3. الموقف / وما تتصف به البيئة المؤسسية التي يؤدي فيها الفرد الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والتدريب والحوافز والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل المؤسسي

ويمكن مناقشة هذه العوامل الثلاثة بشئ من التفصيل كما يلي :- (نسيب، 2021)

1. الموظف : إذا لم يكن شاغل الوظيفة من الأفراد المدربين جيداً على أداء مهام هذه الوظيفة فإنه يحتاج إلى تدريب وعليه لا يكون التحليل مكتملاً ولا يعبر عن الوقائع. ويجب على الموظف اتخاذ اتجاه ايجابي بما في ذلك حل مشاكل الأداء الذي يعاني منها والتركيز على نواحي القوة الإدارية في عمله
2. الوظيفة : التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة إلى الموظف قد يوفر فرصاً جيدة للأداء ويقصد بتصميم الوظيفة : أداء العمل ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي وحجم المسؤوليات وطبيعة العلاقة

الوظيفية ، كما أن نتيجة أسلوب تصميم الوظيفة يؤخذ في الاعتبار المهام الضرورية الواجب أداؤها ويتم تجميعها في شكل وظائف . ويتضمن تصميم الوظيفة مفهومين أساسيين هما : توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة ويتضمن توسيع نطاق الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي ، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.

3. الموقف : يتيح الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصاً للتغيير الذي يؤدي تحسين الأداء ، حيث يتضمن الموقف أو البيئة المؤسسية مناخ العمل والإشراف والتدريب والحوافز والموارد والأنظمة الإدارية وأثرها على الأداء والشكل التالي يوضح هذه العلاقات

يتضح أن الحاجات غير المشبعة تدفع الفرد لبذل مجهود ، يؤدي هذا الجهد إلى الأداء. مع ضرورة ارتباطه بصورة مباشرة مع القدرة مما يترتب على ارتباطه بدفع الحاجات إلى أداء يحقق النتائج ، وإذا ما أشبعت حاجات الفرد ورغباته يعتبر النظام محفز ومع ذلك فإن الكرة تعود من جديد لتظهر حاجات جديدة وهكذا . مما سبق يرى الباحث أن مفهوم الأداء هو أداء العمل وفقاً للمواصفات والمعايير المحددة وبأقل ما يمكن من تكلفة وجهد ووقت ، وينقسم الأداء إلى جزأين هما الأداء الفعلي للفرد في لحظة زمنية معينة والجزء الآخر الأداء المعياري الذي يتم قياس الأداء وفاعليته مقارنة به ، ويعتبر الأداء فعالاً إذا ما تجاوز المستوى المعياري الذي تم تحديده للأداء مسبقاً وبالعكس. (يعقوب، 2020)

3.2.2 ثالثاً أهمية الأداء :

يعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه حيث الأداء - التحفيز (القدرة + المعلومات)، ويتطلب الأداء توفر القدرة لدى الفرد على العمل إلى جانب توفر المعلومات الناتجة من التدريب وكسب المهارات بحيث يؤدي الفرد عمله فقط . أما الأداء الفعال للفرد الذي تهدف المنظمات للحصول عليه باعتباره جزءاً من أداء المنظمة فإنه مرتبط بالدور الذي يقوم به عامل جوهري هو الحافز وهكذا فلا يكفي أن يكون الفرد قادراً على العمل بل من الضروري أن تتوفر لديه الرغبة في أداء هكذا العمل، ومن هذا تبرز في هذا المضممار مسئولية الإدارة في تحفيز أفراد القوى العاملة حتى تمتلئ نفوسهم بالرضا عن العمل، ومن

ثم تضمن تفانيهم في أدائهم له وابتعادهم عن أسباب القلق والتوتر التي تخفض وتضعف أدائهم لأعمالهم . (كتات، 2024)

4.2.2 رابعاً : محددات الأداء :

يتحدد أداء الفرد بثلاثة عوامل رئيسية هي : (عبدالسيد، 2021)

1. الجهد المبذول .

2. القدرات والخصائص الفردية .

3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي .

يعكس العامل الأول المتمثل في الجهد المبذول درجة حماس الفرد وتحفيزه لأداء عمله حيث العلاقة طردية بين الجهد المبذول وتحفيز الفرد لأداء عمله، أما العاملان الثاني والثالث يحددان تطورات وانطباعات وخصائص ومهارات الفرد وخبراته في أداء ما هو مكلف به . (السبي، 2022)

وتتفاعل العوامل الثلاثة مع بعضها لتحديد الأداء وبالتالي يكون أداء الفرد لعمله هو محصلة هذه العوامل المتمثلة في دافعيته المنبثقة من (الدافعية والتحفيز) ، وقدراته المتمثلة في (خصائص الفرد ومهارته) وإدراكه (أي مدى معرفته بمكونات العمل ومحتوياته)، ويمكن صياغة ذلك كالآتي :

(الأداء - الدافعية × القدرات × الإدراك) (ومن الأهمية بمكان تم الإشارة إلى أن الأداء لا يتأثر بكل عامل على حده بل إنه يتأثر بها وهي متفاعلة معه حيث العلاقة طردية بين طرفي المعادلة ومن ثم فإن أي تغيير في أحد العوامل يتوقف في تأثيره على الأداء على مدى توافر العاملين . (مناصري، 2020)

فمثلاً التدريب الذي تقوم به المنظمة بهدف رفع مستوى وقدرات أداء الأفراد يختلف في أثره من فرد لأخر طبقاً للدافعية لديه كما يؤثر على أداء الأفراد مؤشرات أخرى منها : (العوضي، 2020)

1. الدورات التدريبية

2. إثراء الوظائف

3. استخدام أساليب التقنية الحديثة في العمل

ويمكن للمنظمة التأثير على الأفراد باستخدام هذه المؤشرات في ظل نظام حوافز فعالة مبنياً على أسس علمية وموضوعية. (قطناني، 2019)

5.2.2 خامساً الأبعاد الأساسية للأداء :

أبعاد الأداء هي أسس إصدار تقديرات لتقييم الأداء ، وتتضمن جوانب ومهام ونتائج محددة تبني على أساسها تقديرات أداء الأفراد والجماعات. (العنزي، 2021)

لأداء الفرد ثلاثة أبعاد أساسية هي :

1. كمية الجهد المبذول : تتمثل في مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية وتعبر مقاييس سرعة أو كمية الأداء خلال فترة معينة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة لمواصفات نوعية معينة ، وكثيراً ما تكون نوعية وجودة الجهد المبذول أهم من كمية وسرعة الأداء . (نسيب، 2021)
2. نوعية الجهد : يحتوي معيار نوعية الجهد مقياساً لدرجة مطابقة الأداء للمواصفات المعيارية ، أي درجة خلو الأداء من الأخطاء إضافة لقياسها لدرجة الابتكار والإبداع في الأداء . (يعقوب، 2020)
3. نمط الأداء : يتمثل في الطريقة التي يؤدي بها العمل كالترتيب الذي يمارسه الفرد لأداء حركات العمل إذا كانت طبيعة عمله جسيمة. (كتات، 2024)

مما سبق نستنتج أن الأبعاد الأساسية للأداء هي المصدر الذي تشتق منه معايير ومقاييس فعالية الأداء ، ووفقاً لطبيعة العمل وحسب درجة فاعلية الأبعاد تتحدد أهمية كل بعد من الأبعاد الثلاثة ، وقد يتم المزج بين أكثر من بعدين كمعيار الفاعلية الأداء ، وقد يكون الأداء ظاهراً محسوساً كتصرفات واضحة مثل أداء الموظف الإداري ، وتختلف معايير وأساليب قياس الأداء وكذلك درجة صعوبة تطبيق هذه المعايير وفقاً لتركيبية المزيج المحتوى الأداء، ويعتبر قياس فاعلية الأداء الظاهر كالعمل الجسماني أيسر من قياس فاعلية الأداء المستتر كالعمل الإداري. (عبدالسيد، 2021)

6.2.2 سادساً : العوامل المؤثرة في الأداء :

1. الإختلاف الملحوظ في حجم العمل :- إن المنظمة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه منظمة أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل . (السبيتي، 2022)
2. الأعمال المتأخرة :- يختلف حجم العمل المتأخر من عمل إلى عمل أو من شركة إلى شركة إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه ، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الإنتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الأداء ، وعلى العكس فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب معدلاً أعلى للأداء . (مناصري، 2020)
3. التحسينات المؤسسية والإجرائية :- هذه التحسينات ذات أثر مباشر على الأداء ، ويتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات المؤسسية والإجرائية فالتعديل المؤسسي مثلاً الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييراً في معدل الإنجاز ، وميكنة العملية اليدوية ترتب ارتفاعاً واضحاً في معدل الإنتاج ، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الواردات المطلوبة لإنهاء وحدة العمل (العوضي، 2020)
4. الأداء في العمليات المتماثلة قد تتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية : فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواقع مختلفة بنفس درجة الكفاءة . (قطناني، 2019)
5. نوعية وحدة العمل التام قد تفضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج :معدلات الأداء للكمية بطبيعتها قد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز ، وقد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء سيئ ، وكذلك فإنه هناك عدة عوامل أخرى تؤثر في الأداء منها الظروف المادية ، والإضاءة والضوضاء ، والحرارة والتعليم، والإشراف ، وترتيب الآلات والسياسات والتصميم المؤسسي والتدريب ، ... الخ) . (العززي، 2021)

7.2.2 المقاييس والمعايير المحددة للأداء

أولاً: مفهوم مقاييس الأداء .

تعتبر الميزان الذي بواسطته يمكن للتقييم أن يزن إنتاجية الفرد المعرفة مدى كفاءته في العمل، من حيث الكمية والجودة خلال فترة زمنية محددة . (نسيب، 2021)

حيث يعتمد تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية بدرجة كبيرة على إذا أفراد القوى العاملة بالمنظمة، إذ أن أداءهم لعملهم برغبتهم نتيجة لتوافر ظروف ملائمة من بينها نظم حوافز مناسبة وكذلك توافر القدرة لديهم على الأداء بفاعلية ناتجة من توافر التدريب والتطوير الملائم، فإن ذلك يؤدي إلى الإرتقاء بالأداء إلى أعلى مستويات الفاعلية والكفاءة، حيث إن (الأداء - الرغبة × القدرة)، مما يحتم القيام بقياس وتقييم الأداء للأفراد الذين يعتبرون جزءاً مهماً من أداء المنظمة، ويتطلب ذلك تحديد المعايير ليتم قياس الأداء، بها وتحدد هذه المعايير أو المقاييس من خلال الأهداف العامة للمنظمة وتعتبر هذه الأهداف علامات إرشادية لقياس الأداء وتقييمه. (يعقوب، 2020)

من الأهمية بمكان توخي الدقة في اختيار المقاييس أو المعايير التي سيتم قياس الأداء بها ويكفل توافر البيانات والمعلومات بسهولة وفاعلية هذه المقاييس عند استخدامها ويمكن تحديد مقاييس ومؤشرات الأداء في مجال شئون التوظيف كالتالي مدى التناسب بين إحتياجات ومتطلبات العمل والعاملين) من حيث المهارة والخبرة والمؤهل وكذلك من الناحية العددية بما يتناسب وحجم العمل). (كتات، 2024)

1. معدل حالات ترك العمل بسبب الاستقالة وتعكس مدى فاعلية نظم الإختيار والتدريب والتحفيز كما تعكس مدى الاستقرار الوظيفي للعاملين).
2. عدد حالات طلبات النقل من وظيفة لأخرى، بسبب عدم مناسبة العمل للموظف وتعكس مدى فاعلية أنظمة الإختيار والتعيين والتدريب كما تعكس مدى فاعلية تخطيط القوى العاملة).
3. معدلات الغياب (عدد أيام الغياب نسبة إلى صافي أيام العمل المقررة).

4. معدلات الحوادث وإصابات العمل (وتحسب على أساس معدل تكرار الحوادث والإصابات ومعدل خطورتها) .

5. معدلات شكاوى وتظلمات الأفراد (وتعكس مدى شعورهم بالألفة والاستقرار والرضا عن العمل) .

6. ويمكن إضافة مقاييس أخرى مثل :-

أ- معدل تطور العمالة (زيادة عدد العاملين الناتج عن زيادة عبء العمل نظراً لنجاح المنظمة).

ب- معدل تطور العملاء (زيادة عدد المتعاملين مع المنظمة بسبب الأداء الجيد للأفراد).

ويتم تقييم أداء الأفراد من خلال مقارنة الأداء الفعلي لهم مع المعايير المحددة للأداء التي تم توضيحها سابقاً.

ثانياً : أنواع مقاييس الأداء .

تنقسم مقاييس الأداء إلى نوعين : (عبدالسيد، 2021)

1. المقاييس الموضوعية.

2. المقاييس الكمية

■ المقاييس الموضوعية

من أمثلة هذه المقاييس الغياب، دوران العمل الشكاوي التظلمات، الحوادث، مقاييس الإنتاج ... الخ. الغياب . هو أحد المؤشرات الدالة على كفاءة الفرد العامل والغياب منظوران المنظور المؤسسى : ويتمثل في استخدام الأسلوب المناسب لعلاج حالات الغياب العامة بالإضافة إلى أن المنظور الفردي يميز بين الغياب بعذر والغياب دون عذر، وقد ينخفض أو يزداد الغياب نتيجة عوامل عديدة مختلفة فلو افترضنا أن الفرد مصدر للعوامل فقد يكون الانخفاض أو الزيادة بسبب التعب في العمل أو التعب الذي لا يجزى للعمل أو نتيجة للصحة والقدرة على مقاومة المرض وأيضاً إذا ما افترضنا أن البيئة مصدر للعوامل فقد ينخفض

الغياب أو يزداد نتيجة التغيرات في الأحوال الجوية أما مصدر الأنظمة الفرعية في التنظيم فإن الغياب قد يزداد أو ينخفض وفقاً لدقة المشرف في تسجيل وقائع أو أسباب الغياب. (السبتي، 2022)

دوران العمل . يتركز مفهوم دوران العمل على التغير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة ، وهذا التغير في العدد يحصل بلا شك بسبب خروج أفراد من المنظمة ودخول أفراد آخرين إليها - المعينين الجدد لسد حاجة المنظمة . وأن أسباب الخروج تكون كالآتي :- (مناصري، 2020)

أ- الاستقالة.

ب- إنهاء الخدمة من الإدارة أو صاحب العمل.

ت- إيقاف الفرد عن العمل لفترة زمنية محددة.

ث- الإحالة إلى التقاعد بسبب بلوغ السن القانونية.

ج- الشكاوى (التظلمات).

ويتمثل في تقديم الموظف تظلماً بشأن أحد الإجراءات وهي بذلك تعتبر مقياساً لفاعلية المشرف .

■ الحوادث :

ويمثل المؤشر في إحصاء عدد أفراد القوى العاملة الذين يتوفون سنوياً بحوادث في العمل ، وعدد الذين يصابون بعاهاات بسبب حوادث العمل. (العوضي، 2020)

■ مقاييس الإنتاج :

يستخدم هذا المؤشر في تحديد العمر الزمني للمنظمة ووضعها وتمثل طرق مقاييس الإنتاج في ثلاثة طرق لجمع مؤشرات الأداء ، منها جمع مقاييس الأداء على شكل أرقام مطلقة كعدد الوحدات المنتجة في كل وحدة زمنية ، أو الزمن اللازم لإنتاج كل وحدة أو وزن الوحدات التالفة أو المرفوضة . (قطناني، 2019)

■ المقاييس المهنية

يتمثل مثلاً في النجاح في عقد صفات البيع بالنسبة لممثلي البيع أو عدد البحوث المنشورة ، وتنقسم المقاييس إلى مقاييس النتائج ومقاييس السلوك . (العززي، 2021)

■ المقاييس الكمية :-

تعرف بمقاييس أداء العمل التقديرية ، وهي أكثر الوسائل استخداماً وتنقسم إلى مقاييس المعيارية أو المطلقة ، والمقاييس النسبية أو المقارنة :- (نسيب، 2021)

أ- المقاييس المعيارية أو المطلقة ومنها :-

— التقدير البياني .

تعد من أقدم طرق مقاييس التقييم وأكثرها استخداماً ويحتوي نموذج التقييم فيها على عدد من العناصر يتم قياسها باستخدام مقياس متدرج من منخفض إلى مرتفع أو ما شابه ذلك)، ويقوم الشخص المكلف بالتقييم باختيار الدرجة التي يتضمنها المقياس التي تتفق مع أداء الموظف في كل بعد ، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها الموظف في كل عنصر من عناصر التقييم ، وذلك لتحديد تقديره العام . (يعقوب، 2020)

— المقاييس المرتكزة على السلوك .

في هذه الطريقة يتضمن نموذج التقييم لكل وظيفة أو فئة من الوظائف عدداً من عناصر الأداء ويكون لكل عنصر عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء وتتراوح بين الأداء المتميز للغاية إلى الأداء الضعيف للغاية ، وتنوع الأساليب التي يمكن من خلالها تطوير هذه الأساليب في التقييم. (كتات، 2024)

– قوائم الاختيار:

يتم تقييم الموظف من خلال مراجعة قوائم تتضمن جملاً أو كلمات تصف الأداء الكلمات التي تنطبق على أداء في الوظيفة ، ويطلب من المكلف بالتقييم اختيار الجمل أو على ادام الموظف وخصائصه. (عبدالسيد، 2021)

– الوقائع الجوهرية :

تقوم هذه الطريقة على افتراض مبسط وهو أن من بين المهام التي يؤديها الموظف هناك فقط القليل منها له تأثير ايجابي على العمل ومن بين الوقائع والحالات العديدة للعمل تكون حالة جوهرية عندما تظهر أن أداء الموظف أو أخفاقه في الأداء للمهمة معينة يؤدي نجاح غير عادي أو أخفاق غير عادي لجزء من العمل فالحالة الجوهرية تمثل سلوكاً يعد أساسياً في نجاح حالة عمل معينة أو فشلها . يمكن تحديدها وملاحظتها وقياسها ووصفها في جملة أو فقرة واحدة. وكل حالة جوهرية تمثل حقيقة محددة وليس رأياً أو تعميماً ، فهي تجسد سلوكاً محدداً وفعالاً وليست خاصية شخصية أو حكماً استنتاجياً : (السبي، 2022)

أ- قوائم الإختيار الموزونة.

ب- الاختيار الإجباري.

المقاييس النسبية أو المقارنة ومنها :-

• المقارنات الزوجية .

وفقاً لهذا المدخل يعطي للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أداءهم ووضعهم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين ، وبذلك يحدد التقييم أي الفردين أفضل من الآخر داخل كل مجموعة . وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطى له الأفضلية . الرقم الذي يحدد رتبته داخل التقييم الكلي. فإنه ولينبغي تحديد عدد المقارنات الممكنة وفقاً للأسلوب التالي :

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث ن = عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم

• طريقة الترتيب

قد يسمى هذا النظام بمدخل نظام الرتبة أو الدرجة حيث يرتب المقيم الأفراد تنازلياً ويحتل الأفضل المرتبة الأعلى والأسوأ المرتبة الدنيا بعد مقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين ، لانتقاء الأفضل والأسوأ ، وتكون المقارنة ليس حسب صفة أو خاصية معينة بل حسب الأداء العام الجهد - السلوك - النتائج). (مناصري، 2020)

ثالثاً: أهمية قياس أداء العنصر البشري :

يمكن تباين أهمية قياس العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :- (العوضي، 2020)

1. الترقية والنقل إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة المناسبة.
2. تقييم المشرفين والمديرين حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم
3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور : إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية وزيادة الرواتب وأجور العاملين
4. المقياس أو المعيار إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد .
5. تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم

6. يعتبر قياس الأداء مطلباً للمعرفة الشخصية والإطلاع إذ يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية القياس .

7. اكتشاف الحاجات التدريبية: إذ يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة ويزود قياس الأداء مسئولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها

رابعا : المعايير المحددة للأداء

تنقسم المعايير المحددة للأداء إلى نوعين هما :

■ عناصر الأداء :

وتشمل الصفات والخصائص التي يجب توافرها في الفرد لكي يؤدي عمله بفاعلية وكفاءة ومنها (الأمانة ، التعاون ، المواظبة (وتنقسم هذه العناصر إلى : عناصر ملموسة يمكن قياسها كالمواظبة من خلال معدلات الغياب عناصر غير ملموسة من الصعب قياسها إذ تتمثل في صفات شخصية كالذكاء والتعاون ، ويتم اختيار عناصر الأداء بالاستناد إلى عملية تحليل العمل التي تبين وصف وتوصيف الوظائف. (قطناني، 2019)

1. معدلات الأداء.

تتطلب عملية تقييم الأداء وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه ، تلك هي معدلات الأداء وينبغي تحديد تلك المعدلات قبل البدء بعملية التقييم وذلك للاحتفاظ بالموضوعية والبعد عن التحيز وهذا ما يستدعي أن يوضح للموظف ما تطلبه منه الإدارة في أداء واجبات وظيفته ، وبالتالي يكون الموظف ملماً بتلك النواحي والتركيز عليها باعتبارها تساعد في أداء واجباته بكفاءة وتؤخذ في الحسبان عند تقييمه وإن وجود معدلات للأداء ضروري من أجل وصول نظام تقييم الأداء بمستوى معين من الكفاءة والفاعلية في تقييم الأداء على أنها تحديد مكتوب للمستوى الكمي والنوعي

والزماني الذي يعتبر معه أداء الموظف بواجبات وظيفته مرضياً في ظل ظروف العمل التي يعمل فيها.
(العنزي، 2021)

ويتضح من ذلك بأن معدلات الأداء: (نسيب، 2021)

- أ- يجب أن تكون موضوعية وواقعية بحيث يتم وضعها في ضوء ظروف العمل الحقيقية .
- ب- أن تغطي الجوانب الكمية والنوعية والزمنية في الأداء ، بحيث تكون هذه المعدلات مكتوبة حتى تتسم بالثبات ولا يتغير استخدامها من شخص لآخر .
- ت- معدلات الأداء ليس هدفاً في حد ذاتها وليست لها قيمة مجردة ، إذ تتوقف تلك القيمة على مدى مساهمتها في تقييم الكفاءة والتفرقة بين المستويات المختلفة منها .

خامساً : فوائد معدلات الأداء :-

إن معدلات الأداء إذا كانت موضوعية ومبنية على أساس سليم ودقيق له فوائد كثيرة منها :
(يعقوب، 2020)

1. تفيد هذه المعدلات في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطة وتقدير عدد العاملين اللازمين لتنفيذها وكذلك في الرقابة على تنفيذ الخطة ومتابعتها في مجال التخطيط
2. يمكن استخدام معدلات الأداء في الحكم على مستوى كفاءة الأفراد ، ويمكن استخدامها كذلك في تقييم أعمال الإدارات ، هذا بالإضافة إلى أن الاعتماد على معدلات الأداء عند التقييم يوفر أساساً موضوعياً مما يقلل من أثر التحيز وتدخل العوامل الشخصية
3. في مجال شئون العاملين فإن معدلات الأداء يمكن استخدامها إلى جانب تقييم الأداء في نواحي أخرى مثل:-

- توزيع العمل بين العاملين.
- تقدير الحاجة إلى تشغيل العاملين في أوقات العمل الرسمية .
- اقتراح نظم المكافآت التشجيعية للموظفين

○ التعرف على نواحي النقص في مهارات الموظفين وتوفيرها بالتدريب .

سادساً: أنواع معدلات الأداء :-

وتنقسم معدلات الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي :-

■ المعدلات الكمية :

وتتمثل في تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة وتعتمد المعدلات الكمية على كمية العمل المنتج والزمن اللازم للأداء مثلاً (طباعة ٢٠ صفحة في الساعة) ويعرف أيضاً بالمعدل الزمني . (كتات، 2024)

■ المعدلات النوعية

وتتمثل في ضرورة الوصول إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان ، لإنتاج أو أداء فرد معين مثلاً (نسبة الأخطاء في طباعة رسالة) ويعرف أيضاً بالمعدل النوعي. (عبدالسيد، 2021)

■ الرئيس المشرف المباشر

وتعتبر هذه المعدلات مزيجاً للكم والنوع حيث يراعى فيها إنتاج كمية معينة خلال فترة زمنية محددة وطبقاً لمواصفات محددة من الجودة والإتقان. (السبي، 2022)

وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة العمل ونوعيته هي التي تفرض أي نوع يستخدم كمياً أو نوعياً أو الاثنان معاً إلا أن الأفضل هو استخدام معيار المعدلات الكمية والنوعية إذ أنه يأخذ بعين الاعتبار الكم والنوع معاً وللمنظمة اختيار القياس المناسب وفقاً لطبيعة عملها وإمكانياتها، ومن الأهمية بمكان تحديد مصادر المعلومات اللازمة لتقييم الأداء . ومصادر المعلومات تتمثل في :-

■ الرئيس المباشر:

هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات ومن حيث تقييم قدراته وانجازاته وسلوكياته ، يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الإداري بجوانب القوة والضعف في أداء مرؤوسيه ، لديه والمعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح أو لخصم هذا المرؤوس أو ذاك وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحاباه . (مناصري، 2020)

■ الرئيس المشرف المباشر:

تطلب بعض المنظمات أن يقوم بمراجعة وتقييم الأداء أحياناً رئيس المشرف المباشر بحجة أن الرئيس الأعلى ينظر بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها سواء كان ذلك يتفق مع رغبات الإدارة أم لا ومن هنا فأن فكرة أن يقوم الرئيس المباشر بعملية المراجعة والتقييم نابعة من هدف إرضاء رغبات الإدارة العليا التي تحرص أن يحقق الموظف الأهداف في إطار تكاملي وشمولي . (العوضي، 2020)

لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا وأن هذا الموظف قادر على تحمل المسؤولية وقبولها ولديه الدراية الكافية لأداء ما يطلب منه العمل . (قطناني، 2019)

■ التقييم الذاتي :

اتجهت بعض المنظمات إلى جعل الفرد يقيم نفسه ذاتياً ثم تتم مناقشة هذا التقييم مع رؤسائه فيما بعد ، وتشير البحوث الميدانية إلى أن هذا الأسلوب يحقق مزايا عديدة ، فهو يقوى الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية ويعمل في الوقت نفسه على تحفيز العامل أو الموظف نحو تحسين أدائه ، خاصة عندما يكون أداؤه متدنياً وبالمقابل يقود تقييم الذات إلى التساهل أكثر في عملية التقييم مقارنة مع الطرق الأخرى ، وهو بلا شك يسبب بعض المشاكل عندما يستخدم لأغراض معينة ، كاتخاذ القرارات الإدارية وتحديد الاحتياجات التدريبية واختيار العاملين. (العنزي، 2021)

■ النظراء في العمل :

يسمى أيضاً بنظام التقييم المتبادل حيث يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر ، وتتم العملية بأسلوب سري ويتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال :- (نسيب، 2021)

- طريقة الترتيب تتمثل بترتيب أفراد المجموعة من الأحسن إلى الأسوأ .
- طريقة الترشيحات حيث يقوم كل موظف في المجموعة باختيار وانتخاب عدد
- طريقة التقديرات ومنها يتم إعطاء درجات على سلم التقدير . محدد من مجموعته أو مجموعة أخرى كأفضل موظفين بالنسبة لجانب معين أو صفة معينة ، كما يطلب من الموظف تسمية أسوأ الأشخاص بالنسبة لجانب الأداء أو لتلك الخاصية.

أن هذا النوع من التقييم يكون مفيداً في المواقف التي تتوفر فيها لأعضاء المجموعة المعلومات الكافية عن أداء بعضهم البعض ، إلا أن لهذه الطريقة سلبياتها فقد لا تتوفر الثقة بين العاملين في المجموعة كما أن الزملاء قد يحكمون على الموظف على أساس درجة تعاونه معهم بدلا من مدى مساهمته في إنجاز العمل المطلوب منه . (يعقوب، 2020)

تشكل لجان خاصة لتقييم أداء الموظفين مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة في المسؤولية ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم ، ولا يمنع تشكيل لجنة من مستويات إدارية مختلفة طالما كانت على صلة ومعرفة هؤلاء الموظفين وطبيعية أعمالهم وانجازاتهم السابقة وإذا كان الهدف من تكوين لجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم فإن احتمالات التحيز الشخصي من بعض أعضاء اللجنة يظل قائماً وأن المعلومات الكثيرة التي تتوفر للجنة لا يعني بالضرورة معلومات ذات جدوى وإذا لم يتم استخدام بيانات حقيقية وبشكل صريح فسوف يخيم على بعض أعضاء المجموعة الغموض بما يجري في حقيقة الأمر . (كتات، 2024)

يستعان أحيانا بخبراء إدارة القوى العاملة من داخل وخارج المنظمة في تقييم أداء الموظفين ، وفي مساعدة القائمين بالتقويم في شرح إبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها وبشرط أن يكون هؤلاء الخبراء

على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقويم أنجاز القائم عليها ، ويتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم ثم شرح مضامين التقويم المطلوب والطريقة المطلوبة في التقويم وأسلوب القياس والتقدير ، ويطلب بعد ذلك منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقويم وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في التقييم الميداني للأداء . (عبدالسيد، 2021)

8.2.2 تقييم الأداء بالمنظمة

إن عملية تقييم الأداء تستهدف الحكم على مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ، وتتلور عملية تقييم الأداء علي مستوى المنظمة ، أو مركز الأداء في صورة مجموعة من المؤشرات تعكس مدى نجاح المنظمة ، ونموها وتطورها وتصبح تلك المؤشرات معايير يمكن بواسطتها تقدير درجة أو مدى قيام المنظمة بتحقيق أهدافها ، ويجب أن تكون عملية تقييم الأداء شاملة للمنظمة لغرض التعرف على جميع عملياتها الإنتاجية والوقوف على العلاقات التي تربط بين مختلف مراحل الإنتاج وصولاً الى مراكز . المسئولية في المنظمة للوصول إلى الإجراءات العلاجية اللازمة لتصحيح القصور في الأداء و العمل على استمرار نجاح المنظمة في المستقبل ، كما إن مفهوم تقييم الأداء للمنظمة وسيلة للتحقيق و التأكد من إن العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في نهاية زمنية عادة سنة (هي مطابقة للأعمال التي أريد إنجازها وفق الخطط والبرامج المحددة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة بغية موافاة الجهات المعنية بأي انحرافات، أو اختناقات مع تحليل أسبابها لغرض تقديم الاقتراحات العلمية لمعالجتها و تلافيها في المستقبل. (السبتي، 2022)

9.2.2 التعريفات المختلفة لتقييم أداء المنظمة :

أ- يعرف تقييم الأداء للمنظمة بأنه " الحكم على كفاءة المنظمة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف ، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة و الضعف في مجالات العمل ليتسنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي

نواحي الخلل في أداء تلك المنظمة ، وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها.
(مناصري، 2020)

ب- وتعني عملية تقييم الأداء للمنظمة دراسة و تقييم نشاط المنظمة لقياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً للوقوف على واقع أداء المنظمة والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها. (العوضي، 2020)

ت- تقييم الأداء للمنظمة " هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها ، أو لتأكيد مساراتها الفعلية، إذا كانت تتجه فعلاً إلى الإنجازات المرغوبة "(قطناني، 2019)

ث- وأيضاً عرف تقييم الأداء للمنظمة بأنه " عملية القصد منها الوقوف على درجة التنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة للتعرف على مدى كفاءة استخدامها في المنظمة و تطور تلك الكفاءة سواء على فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية واحدة ، وذلك بمقارنة ما تحقق فعلاً بما كان مستهدفاً. (العززي، 2021)

ج- كما يعرف تقييم الأداء للمنظمة " بأنه قياس لما أنجزته المنظمة من الأهداف التي أقيمت من أجلها ودرجة الكفاءة التي تم بها هذا الانجاز . (نسيب، 2021)

10.2.2 عملية تقييم الأداء:

تتكون عملية تقييم الأداء التنظيمي من عدة مراحل كما هو موضح في الشكل رقم . وقد قسمت هذه العملية الى إحدى عشرة خطوة ، ويمكن تعديل الخطوات كي تتلاءم مع المتطلبات الخاصة لكل منظمة وكذلك مع كل عملية داخل المنظمة كالآتي:

1. تحديد العمليات :

لتقييم أداء العمليات يحتاج القائمون على تقييم الأداء الى معرفة هذه العمليات معرفة كاملة . لذا يجب وضع وصف توضيحي لكل العمليات ، بهذا يكونوا قد وضعوا حجر الأساس للقيم بعملية قياس الأداء ، في أثناء هذه الخطوة يجب إتاحة الفرصة لكل الأطراف ذوى العلاقة بالعملية للمشاركة في إعداد وصف للعمليات وهذا يساعد في إنجاح عملية التقييم بدعم جميع الأطراف لها . (يعقوب، 2020)

2. تحديد النشاطات الهامة لقياسها :

بعد وصف كل النشاطات المنظمة بشكل عام ، يجب التركيز على النشاطات ذات الأهمية فيها ، وهذه النشاطات الهامة عادة لها تأثير واضح على كفاءة وفاعلية مخرجات المنظمة، وأولويات الإدارة، والأهداف المؤسسية ورغبات العملاء . (كتات، 2024)

3. وضع أهداف أو معايير الأداء :

تمثل الأهداف أو المعايير المستويات التي تطمح المنظمة في الوصول إليها وتحقيقها ، وتقع مسؤولية وضع المعايير على عاتق المدراء في المنظمة ، وهذا لا يعنى التفرد في اخذ القرار ، بل إشراك أصحاب المصالح في المنظمة ما أمكن ذلك ويجب أن تكون المعايير واقعية ومحددة وواضحة وسهلة التنفيذ واقتصادية . (عبدالسيد، 2021)

4. وضع مقاييس الاداء

عادة يتم وضع مقاييس لتقييم الأداء بنفس الوحدات التي استخدمت في وضع الأهداف أو المعايير وفي حالة عدم تطوير المنظمة لأهداف أو مستويات الأداء ، فيجب أن تقيم مقاييس الأداء كل ما تحتاج المنظمة إلى معرفته . (السبتي، 2022)

5. تحديد المسؤولين على التقييم

في هذه المرحلة تفوض المسؤولية القيام بعملية التقييم الى أفراد أو فرق عمل ، وعادة ما يتم اختيارهم من بين العاملين في المناصب المتقدمة . إن إنخفاض مستوى صلاحيات الفرد أو الفريق قد يعرقل عملية قياس الأداء. (مناصري، 2020)

6. تجميع البيانات :

إن البيانات عبارة عن مجموعة من الحقائق مقدمة في هيئة عددية أو وصفية ، ولا بد أن تكون البيانات محددة بما فيه الكفاية لكي توفر معلومات واضحة لا لبس فيها ، وعلاوة على ذلك من الضروري أن تكون المعلومات المجمعة خالية من التحيز . (العوضي، 2020)

7. تحليل الأداء الفعلي :

بعد جمع البيانات الأولية وتصنيفها تأتي مرحلة تحليلها ، ويجب اختيار الأساليب الأنسب للتحليل ، وتلخص البيانات في مقاييس الأداء ومن ثم على هيئة جداول ورسومات بيانية. (قطناني، 2019)

8. مقارنة الأداء الفعلي مع المستهدف:

تتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي مع المستهدف ، وتحديد مستوى الاختلاف بينهما . في حالة وجود اختلافات دالة في الأداء ، فعلى المسؤولين التحقق ما إذا كان هناك حاجة لتصحيح الانحرافات . وتوجد عدة خيارات أمام الإدارة منها تغيير الأهداف ، أو العمليات . (العنزي، 2021)

9. التحقق من الحاجة لإجراءات تصحيحية :

في حالة وجود اختلافات كبيرة بين الأداء الفعلي والمستهدف ، فربما يرجع السبب في ذلك إلى مشاكل متعلقة بالعمليات . لذا تحتاج العمليات إلى إجراءات تصحيحية حتى ترتقي إلى المستوى المطلوب وربما يتطلب من المنظمة القيام بتحليلات أخرى أساسية لتحديد المشاكل المحتملة . (نسيب، 2021)

10. القيام بالتغييرات اللازمة لتصحيح الانحرافات :

بعد تحديد كل الأسباب التي أدت إلى تدنى مستوى الأداء ، يجب تغيير هذه الممارسات وتطويرها حتى تتمكن المنظمة من بلوغ أهدافها . (يعقوب، 2020).

الفصل الثالث: اختبارات بيانات متغيرات الدراسة

1.3 أولاً: عينة الدراسة The study Sample

تم توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين العاملين في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (100) موظف. الجدول (1) يوضح اعداد استمارات الاستبيان التي تم توزيعها والتي تم استردادها بشكلها الصحيح.

جدول (1): اعداد ونسب استمارات الاستبيان التي تم توزيعها

البيان	العدد	النسبة
الاستبانات الموزعة	120	%100
الاستبانات المستردة	98	%81.66
الاستبانات غير مستردة	22	%18.34
الاستبانات القابلة للتحليل	98	%81.66

المصدر: من إعداد الباحث

2.3 ثانياً: فقرات استمارة الاستبيان Baragraphs of the questionnaire

تضمنت استمارة الاستبيان مجموعة من الأسئلة قسمت إلى قسمين: القسم الأول: متعلق بالأسئلة الديموغرافية التي لها علاقة بالأشخاص الذين وزعت لهم استمارة الاستبيان، مثل الجنس والعمر والتحصيل الدراسي وعدد سنوات الخدمة. أما القسم الثاني فقد تضمن مجموعة من الأسئلة (المتغيرات) التي تنتهي إلى أبعاد لها علاقة بهدف الدراسة. ويتضمن الجدول (2) وصفاً تفصيلياً لمتغيرات الدراسة من حيث المتغير المستقل (تنمية المواهب البشرية) بأبعاده، والمتغير المتعمد (الأداء المؤسسي) بأبعاده.

جدول (2): فقرات استمارة الاستبيان

العدد الرئيسي	العدد الفرعي	عدد العبارات
تنمية المواهب البشرية	استقطاب المواهب	5
	تطوير المواهب	5
	الاحتفاظ بالمواهب	5
الأداء المؤسسي	جودة الأداء	5
	حجم الأداء	5
	إجراءات الأداء	5

المصدر: من إعداد الباحث

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) للإجابة عن الأسئلة كونه أكثر شيوعاً واستخداماً في العلوم الاجتماعية والذي يتضمن التدرجات الآتية:

جدول (3): مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة
التدرج	1	2	3	4	5

3.3 ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Test the normal distribution of

he data

اختبار التوزيع الطبيعي هو أحد الاختبارات الإحصائية المهمة التي يجب إجراؤها للبيانات قبل اختبار فرضيات الدراسة، حيث يوجد نوعين من اختبار الفرضيات هما: الاختبارات المعلمية والاختبارات اللامعلمية. فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يتم اتباع الاختبارات المعلمية، أما إذا كانت البيانات لا

تتبع التوزيع الطبيعي فيتم اعتماد الاختبارات اللامعلمية حسب نظرية النهاية المركزية (Central Limit Theory) إذا كان حجم العينة أكبر أو يساوي (50) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Pituch and Stevens, 2016:224). ولكون حجم بيانات الدراسة أكبر من (50) فهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب نظرية النهاية المركزية ولحرص الباحث على دقة النتائج، فقد تم اختبار التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، والنتائج موضحة في الجدول (3).

جدول (4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Test of Normality						
	Kolmogorov – Smirnov ^a			Shapiro – Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
استقطاب الموهبة	.152	98	.056	.928	98	.082
تطوير الموهبة	.106	98	.051	.975	98	.087
الاحتفاظ بالموهبة	.129	98	.052	.934	98	.038
تنمية المواهب	.125	98	.052	.923	98	.082
جودة الأداء	.204	98	.059	.861	98	.075
حجم الأداء	.156	98	.056	.923	98	.082
إجراءات الأداء	.178	98	.057	.886	98	.077
الأداء المؤسسي	.157	98	.056	.873	98	.077

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

يتم اعتماد نتيجة اختبار (Komogorov – Smirnov) إذا كان حجم العينة أكبر من (50)، أما إذا كان حجم العينة أقل من (50) فيتم اعتماد اختبار (Shapiro – Wilk) (محمود، 2013 : 235)، ولأن حجم بيانات الدراسة أكبر من (50) لذا سوف يتم اعتماد نتائج اختبار (Komogorov – Smirnov). يلاحظ من

نتائج جدول (4) ان قيم (Sig) لجميع المتغيرات هي أكبر من (0.05)، لذا لا يمكن رفض فرضية العدم التي تنص على أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، أي يمكن اجراء الاختبارات المعلمية لاحقاً لاختبار فرضيات الدراسة.

4.3 رابعاً: تقييم جودة بيانات الدراسة Evolution of the quality of the study data

اعتمد الباحث مجموعة من المقاييس والاختبارات الإحصائية للحكم على جودة بيانات الدراسة ولضمان دقة البيانات، وكما يأتي:

1. صدق الاتساق الخارجي (الظاهري):

ويقصد به مدى اتساق الأسئلة والابعاد لاستمارة الاستبيان ومدى ملائمتها ووضوحها. بعد اطلاع الباحث على مجموعة من الأدبيات الخاصة بمتغيرات الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الخارجي لاستمارة الاستبيان من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص (ملحق 2) لإبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات الاستبيان ومدى مناسبتها لهدف الدراسة. وقد تم أخذ ملاحظاتهم وبنظر الاعتبار عند إعداد استمارة الاستبيان وتوزيعها على مجتمع الدراسة.

2. اختبار الثبات Reliability:

وهو المقياس الذي يقيس مدى ثبات الإجابة في استمارة الاستبيان وعدم تغيرها من تجربة لأخرى أو من عينة لأخرى. فالثبات يعني أن الاستبيان يعطي نفسي النتيجة إذا تم إعادة توزيعه أكثر من مرة وتحت نفس الظروف والشروط. ومن أشهر مقاييس الثبات والتي سيتم اعتمادها هو مقياس الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

أن قيمة معامل الثبات تتراوح بين (0. و +1) فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وإذا كان هناك ثبات تام فإن قيمة معامل الثبات تكون مساوية للواحد، وكلما اقربت

قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات قويًا وكلما اقتربت قيمة المعامل من الصفر كان الثبات ضعيفًا. وبصورة عامة يكون الثبات مقبولًا إذا كانت قيمة المعامل أكبر أو يساوي (0.7). النتائج في الجدول (4) توضح قيم مقياس الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

جدول (5): قيم مقياس الفا كرونباخ لأبعاد متغيرات الدراسة

الأبعاد	Cronbach's Alpha	تقدير الثبات
استقطاب الموهبة	0.75	مقبول
تطوير الموهبة	0.71	مقبول
الاحتفاظ بالموهبة	0.72	مقبول
تنمية المواهب	0.85	جيد
جوة الأداء	0.73	مقبول
حجم الأداء	0.75	مقبول
إجراءات الأداء	0.73	مقبول
الأداء المؤسسي	0.91	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من نتائج جدول (5) أن قيم مقياس الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكافة الأبعاد الفرعية هي مقبولة إحصائيًا، أما الأبعاد الأساسية فهي مقبولة بمستوى عالٍ، مما يعني أن فقرات استمارة الاستبيان تتمتع بثبات جيد يمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل الوصفي للبيانات واختبار الفرضيات

مقدمة:

يهدف هذا المبحث إلى التحليل الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة لمعرفة طبيعة مجتمع الدراسة من حيث الجنس والعمر والتحصيل الدراسي وعدد سنوات الخدمة، إضافة إلى تحليل متغيرات الدراسة تحليلًا وصفيًا من خلال حساب بعض المؤشرات الإحصائية المهمة مثل الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري وشدة الإجابة.

ان الوسط الحسابي الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي هو $(\frac{1+5}{2} = 3)$ وأن مستوى إجابة الأسئلة يعتمد على قيمة الوسط الحسابي الموزون وحسب التدرج الموضح أدناه (Nakapan and Radsiri, 2012: 573)

الجدول (6): تدرج الوسط الحسابي الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي

الوسط الحسابي الموزون	مستوى الإجابة
1.8 – 1	منخفض جدًا
2.6 – 1.8	منخفض
3.4 – 2.6	متوسط
4.2 – 3.4	مرتفع
5 – 4.2	مرتفع جدًا

وان شدة الإجابة تحسب حسب القانون الآتي:

$$\text{شدة الإجابة} = \frac{\text{الوسط الحسابي الموزون}}{5} * 100\%$$

1.4 التحليل الديموغرافي للبيانات Demographic analysis

في هذا القسم سيتم تحليل البيانات الديموغرافية للأشخاص الذين وزعت لهم استمارة الاستبيان والتي تضمنت الجنس، العمر، التحصيل الدراسي وعدد سنوات الخدمة وكما يلي:

1. الجنس:

الجدول (7) يوضح أعداد الذكور والإناث ونسبتهم لأفراد مجتمع الدراسة.

جدول (7): أعداد الذكور والإناث ونسبتهم

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	34	34.69%
أنثى	64	65.31%
المجموع Total	98	100%

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (7) أن أغلب أفراد الدراسة هم من الإناث بنسبة (65.31%)

وأن ما نسبته (34.69%) هم من الذكور. والشكل (1) يوضح نسبي الذكور والإناث.

2. العمر:

الجدول (8) يوضح أعداد أفراد مجتمع الدراسة ونسبهم حسب العمر.

جدول (8): أعداد أفراد مجتمع الدراسة ونسبهم حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 25	31	31.63%
26 – 35	1	1.02%
36 – 45	43	43.88%
46 – 55	16	16.33%
المجموع	98	100%

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (6) أن أغلب الأشخاص هم الذين أعمارهم بين (25 فأقل) ونسبة (31.63%) أما أقل عدد فهم في العمر (26 – 35) ونسبة (1.02%) ومن هم بعمر (45 – 35) نسبتهم (43.88%) ومن هم بعمر (46 – 55) كانت نسبتهم (16.33%) ومن هم بعمر (55 – 65) كانت نسبتهم (7.14%)

3. التحصيل الدراسي:

الجدول (9) يوضح أعداد أفراد مجتمع الدراسة ونسبهم حسب التحصيل الدراسي.

جدول (9): أعداد أفراد مجتمع الدراسة ونسبهم حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	العدد	النسبة %
ابتدائي	3	3.1%
متوسطة	4	4.1%
اعدادية	16	16.1%
دبلوم	20	20.4%

بكالوريوس	52	53.1%
ماجستير	3	3.1%
المجموع	98	100%

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (9) أن أغلب الأشخاص هم الذي تحصيلهم الدراسي بكالوريوس ونسبة (53.1%) أما أقل عدد فهم من حملة شهادة الابتدائية والماجستير ونسبة (3.1%). والشكل (3) يوضح نسب أفراد مجتمع الدراسة حسب التحصيل الدراسي.

4. عدد سنوات الخدمة:

الجدول (10): يوضح أعداد أفراد مجتمع الدراسة ونسبهم حسب عدد سنوات الخدمة

الجدول (10): أعداد أفراد مجتمع الدراسة ونسبهم حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة %
5 – 1	17	17.35%
10 – 6	9	9.18%
15 – 11	12	12.24%
16 سنة فأكثر	60	61.22%
المجموع	98	100%

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن أغلب الأشخاص هم الذين عدد سنوات خدمتهم أكثر من (5 – 1) سنة ونسبة (17.35%) أما أقل عدد فهم الذين عدد سنوات خدمتهم بين (10 – 6) ونسبة

(9.18%) ومن خدمتهم (15.11) كانت نسبتهم (12.24%) ومن كانت خدمتهم (16 فأكثر) كانت نسبتهم (61.22%). والشكل (4) يوضح نسب أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة.

2.4 المحور الأول: المتغير المستقل (تنمية المواهب)

البعد الأول (استقطاب الموهبة).

1. تسعى شركة المراعى إلى المشاركة بنشاطات مهمة ومتنوعة لترسين سمعتها في مجال عملها.

الجدول (11): تسعى شركة المراعى إلى المشاركة بنشاطات مهمة ومتنوعة لترسين سمعتها في مجال

عملها

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	65	66.33
اتفق بشدة	4	4.8
محايد	18	18.37
الا اتفق	5	5.10
الا اتفق بشدة	6	6.12
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين أوافق على أنه تسعى شركة المراعى إلى المشاركة بنشاطات مهمة ومتنوعة لترسين سمعتها في مجال عملها وكانت نسبتهم (66.33%) و(4.08%) اتفق بشدة على ذلك و(18.37%) بقوا محايدين في الإجابة و(5.10%) غير موافقين و(6.12%) كانوا غير موافقين بشدة وقد بلغ متوسط الإجابات (1.80) بانحراف معياري (1.25).

2. تهتم شركة المراعى بتوفير ظروف عمل جيدة واجور مناسبة كأساس في جذب المواهب المطلوبة كمهندسين محترفين وكوادر فنية ذات سمعة جيدة.

الجدول (12) تهتم شركة المراعى بتوفير ظروف عمل جيدة واجور مناسبة كأساس في جذب المواهب المطلوبة كمهندسين محترفين وكوادر فنية ذات سمعة جيدة

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	55	56.12
اتفق بشدة	15	15.31
محايد	14	14.29
لا اتفق	7	8.14
لا اتفق بشدة	7	7.14
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تهتم شركة المراعى بتوفير ظروف عمل جيدة واجور مناسبة كأساس في جذب المواهب المطلوبة كمهندسين محترفين وكوادر فنية ذات سمعة جيدة وكانت نسبتهم (56.12%) و(15.31%) اتفق بشدة على ذلك و(14.29%) بقوا محايدين في الإجابة و(7.14%) غير موافقين و(7.14%) كانوا غير موافقين بشدة.

3. تسعى شركة المراعى إلى استخدام أهم أساليب الدراسة والتقصي عن المواهب المطلوبة من أجل الحصول على ذوي الخبرة والكفاءة

الجدول (13) تسعى شركة المراعى إلى استخدام أهم أساليب الدراسة والتقصي عن المواهب

المطلوبة من أجل الحصول على ذوي الخبرة والكفاءة

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	44	44.90
اتفق بشدة	8	8.16
محايد	27	27.55
لا اتفق	14	14.29
لا اتفق بشدة	5	5.10
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تسعى شركة المراعى إلى استخدام أهم أساليب الدراسة والتقصي عن المواهب المطلوبة من أجل الحصول على ذوي الخبرة والكفاءة وكانت نسبتهم (44.90%) و(8.16%) اتفق بشدة على ذلك و(27.55%) بقوا محايدين في الإجابة و(14.29%) غير موافقين و(5.10%) كانوا غير موافقين بشدة

4. تعمل شركة المراعى على توفير برامج تدريبية لمواردها البشرية لغرض ترقية الموظفين

الجدول (14) تعمل شركة المراعى على توفير برامج تدريبية لمواردها البشرية لغرض ترقية الموظفين

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	60	61.22
اتفق بشدة	13	13.27
محايد	9	9.18
لا اتفق	10	10.20
لا اتفق بشدة	6	6.12

المجموع	98	100
---------	----	-----

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تعمل شركة المراعى على توفير برامج تدريبية لمواردها البشرية لغرض ترقيةهم الوظيفية وكانت نسبتهم (61.22%) و(13.27%) اتفق بشدة على ذلك و(9.18%) بقوا محايدين في الإجابة و(10.20%) غير موافقين و(6.12%) كانوا غير موافقين بشدة.

5. تعمل شركة المراعى على القيام بعدة نشاطات وتوفير مناخ تنظيمي جيد من أجل تحفيز وجذب الموارد البشرية الموهوبة لتقديم أفضل الخدمات.

الجدول (15) تعمل شركة المراعى على القيام بعدة نشاطات وتوفير مناخ تنظيمي جيد من أجل تحفيز وجذب الموارد البشرية الموهوبة لتقديم أفضل الخدمات.

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	38	38.76
اتفق بشدة	9	9.18
محايد	21	21.43
لا اتفق	17	17.35
لا اتفق بشدة	13	13.27
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تعمل شركة المراعى على توفير برامج تدريبية لمواردها البشرية لغرض ترقيةهم الوظيفية وكانت نسبتهم (38.78%) و(9.18%) واتفق بشدة على ذلك و(21.43%) بقوا محايدين في الإجابة و(17.35%) غير موافقين و(13.27%) كانوا غير موافقين بشدة.

3.4 المحور الثاني: المتغير المستقل (تنمية المواهب) البعد الثاني (تطوير الموهبة).

1. تعتمد شركة المراعى خطة واضحة لزيادة مهارات الموهوب (الأفراد العاملين لديها).

الجدول (16) تعتمد شركة المراعى خطة واضحة لزيادة مهارات الموهوب (الأفراد العاملين لديها).

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	33	33.67
اتفق بشدة	10	10.20
محايد	31	31.63
لا اتفق	16	16.33
لا اتفق بشدة	8	8.16
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تعتمد شركة المراعى خطة واضحة لزيادة مهارات الموهوب (الأفراد العاملين لديها) وكانت نسبتهم (33.67%) و(10.20%) اتفق بشدة على ذلك و(31.63%) بقوا محايدين في الإجابة و(16.33%) غير موافقين و(8.16%) كانوا غير موافقين بشدة

2. تعتمد شركة المراعى سياسة الباب المفتوح لاستقبال اراء وملاحظات الأفراد العاملين فيها.

الجدول (17) تعتمد شركة المراعى سياسة الباب المفتوح لاستقبال اراء وملاحظات الأفراد العاملين

فيها

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	28	82.57
اتفق بشدة	19	19.39

20.41	20	محايد
24.49	24	لا اتفق
7.14	7	لا اتفق بشدة
100	98	المجموع

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تعتمد شركة المراعى سياسة الباب المفتوح الاستقبال اراء وملاحظات الافراد العاملين فيها وكانت نسبتهم (28.57%) و(19.39%) اتفق بشدة على ذلك و(20.41%) بقوا محايدين في الإجابة و(24.49%) غير موافقين و(7.14%) كانوا غير موافقين بشدة.

3. هناك تطابق بين اختصاصات الموظف ومتطلبات الوظيفة.

الجدول (18) هناك تطابق بين اختصاصات الموظف ومتطلبات الوظيفة.

النسبة %	العدد	الخيارات
25.51	25	اتفق
14.29	14	اتفق بشدة
24.49	24	محايد
25.51	25	لا اتفق
10.20	10	لا اتفق بشدة
100	98	المجموع

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه هناك تطابق بين اختصاصات الموظف ومتطلبات الوظيفة وكانت نسبتهم (25.51%) و(14.29%) اتفق بشدة على ذلك و(24.49%) بقوا محايدين في الإجابة و(25.51%) غير موافقين و(10.20%) كانوا غير موافقين بشدة

4. يتم إعطاء الموظفين الفرصة لتأدية عملهم وفق طريقتهم.

الجدول (19) يتم إعطاء الموظفين الفرصة لتأدية عملهم وفق طريقتهم.

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	31	31.63
اتفق بشدة	11	11.22
محايد	18	18.37
لا اتفق	2	20.57
لا اتفق بشدة	10	10.20
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه 4. يتم إعطاء الموظفين الفرصة لتأدية عملهم وفق طريقتهم (31.63%) و(11.22%) اتفق بشدة على ذلك و(18.37%) بقوا محايدين في الإجابة و(28.57%) غير موافقين و(10.20%) كانوا غير موافقين بشدة.

5. تعمل شركة المراعي على مراجعة مستمرة لدورة المدراء في تطوير مهارات الأفراد.

الجدول (20) تعمل شركة المراعي على مراجعة مستمرة لدورة المدراء في تطوير مهارات الأفراد

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	29	29.59
اتفق بشدة	13	13.27
محايد	25	25.51
لا اتفق	22	22.45
لا اتفق بشدة	9	9.18

100	98	المجموع
-----	----	---------

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تعمل شركة المراعى على مراجعة مستمرة لدور المدراء في تطوير مهارات الأفراد (29.59%) و(13.27%) اتفق بشدة على ذلك و(25.51%) بقوا محايدين في الإجابة و(22.45%) غير موافقين و(9.18%) كانوا غير موافقين بشدة.

4.4 المحور الثالث: المتغير المستقل (تنمية المواهب) البعد الثالث (الاحتفاظ بالموهبة).

1. تمتلك شركة المراعى أسلوب قيادة فعال وهي حريصة على كيفية تعاملها مع قضايا الموظفين من أجل الاحتفاظ بالمواهب (الأفراد العاملين لديها).

الجدول (21) تمتلك شركة المراعى أسلوب قيادة فعال وهي حريصة على كيفية تعاملها مع قضايا الموظفين من أجل الاحتفاظ بالمواهب (الأفراد العاملين لديها).

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	38	39.18
اتفق بشدة	13	13.40
محايد	29	29.80
لا اتفق	9	9.28
لا اتفق بشدة	8	8.25
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على تمتلك شركة المراعى أسلوب قيادة فعال وهي حريصة على كيفية تعاملها مع قضايا الموظفين من أجل الاحتفاظ بالمواهب وكانت نسبتهم (39.18%) و(13.40%) اتفق بشدة على ذلك و(29.90%) بقوا محايدين في الإجابة و(9.28%) غير موافقين و(8.25%) كانوا غير موافقين بشدة.

2. تعتبر شركة المراعى الحفاظ على سمعتها من أهم عوامل الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.

الجدول (22) تعتبر شركة المراعى الحفاظ على سمعتها من أهم عوامل الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	38	3.78
اتفق بشدة	9	9.18
محايد	28	28.57
لا اتفق	15	15.3
لا اتفق بشدة	8	8.16
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تعتبر شركة المراعى الحفاظ على سمعتها من أهم عوامل الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين وكانت نسبتهم (38.78%) و(9.18%) اتفق بشدة على ذلك و(28.57%) بقوا محايدين في الإجابة و(15.31%) غير موافقين و(8.16%) كانوا غير موافقين بشدة.

3. تقوم شركة المراعى بسد الشواغري الوظائف من خلال الاعتماد على الافراد الموهوبين داخلها.

الجدول (23) تقوم شركة المراعى بسد الشواغري الوظائف من خلال الاعتماد على الافراد

الموهوبين داخلها.

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	33	34.02
اتفق بشدة	10	10.31
محايد	29	29.90

لا اتفق	15	19.59
لا اتفق بشدة	8	6.19
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تقوم منظمي بسد الشواغر في الوظائف من خلال الاعتماد على الأفراد الموهوبين داخلها وكانت نسبتهم (34.02%) و(10.31%) اتفق بشدة على ذلك و(29.90%) بقوا محايدين في الإجابة و(19.59%) غير موافقين و(6.19%) كانوا غير موافقين بشدة.

4. تمتلك شركة المراعي برامج تدريبية وتطويرية مختلفة من أجل الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتعزيز قدرتها التنافسية.

الجدول (24) تمتلك شركة المراعي برامج تدريبية وتطويرية مختلفة من أجل الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتعزيز قدرتها التنافسية.

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	34	34.69
اتفق بشدة	14	14.29
محايد	25	25.51
لا اتفق	15	15.31
لا اتفق بشدة	10	10.20
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تمتلك شركة المراعي برامج تدريبية وتطويرية مختلفة من أجل الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتعزيز قدرتها وكانت نسبتهم (34.69%)

و(14.29%) اتفق بشدة على ذلك و(25.51%) بقوا محايدين في الإجابة و(15.31%) غير موافقين و(10.20%) كانوا غير موافقين بشدة.

5. تمتلك شركة المراعى نظام رواتب ومكافئات يشكّل حافزاً للأفراد من أجل البقاء في المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى.

الجدول (25) تمتلك شركة المراعى نظام رواتب ومكافئات يشكّل حافزاً للأفراد من أجل البقاء في المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى.

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	26	26.53
اتفق بشدة	18	18.37
محايد	29	29.59
لا اتفق	16	16.33
لا اتفق بشدة	9	9.18
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تمتلك شركة المراعى نظام رواتب ومكافئات يشكّل حافزاً للأفراد من أجل البقاء في المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وكانت نسبتهم (26.53%) و(18.37%) اتفق بشدة على ذلك و(29.59%) بقوا محايدين في الإجابة و(16.33%) غير موافقين و(9.18%) كانوا غير موافقين بشدة.

5.4 المحور الثاني: أولاً: المتغير التابع (الأداء المؤسسى) البعد الأول (جودة الأداء).

1. تحرص شركة المراعى على بناء علاقات الثقة مع عاملها في كل المستويات المؤسسية.

الجدول (26) تحرص شركة المراعى على بناء علاقات الثقة مع عاملها في كل المستويات المؤسسية

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	43	43.88
اتفق بشدة	19	19.39
محايد	24	24.49
لا اتفق	5	5.10
لا اتفق بشدة	7	7.14
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تحرص شركة المراعى على بناء علاقات الثقة مع عاملها في كل المستويات المؤسسية. وكانت نسبتهم (43.88%) و(19.39%) اتفق بشدة على ذلك و(24.49%) بقوا محايدين في الإجابة و(5.10%) غير موافقين و(7.14%) كانوا غير موافقين بشدة.

2. تسمح شركة المراعى لعاملها أن يؤدون عملهم بنزاهة وبمستويات عالية من الالتزام

الجدول (27) تسمح شركة المراعى لعاملها أن يؤدون عملهم بنزاهة وبمستويات عالية من الالتزام

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	35	35.71
اتفق بشدة	21	21.43
محايد	27	27.55
لا اتفق	7	7.14
لا اتفق بشدة	7	7.14
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الافراد المستجوبين اتفق على أنه تسمح شركة المراعى لعاملها أن يؤدون عملهم بنزاهة وبمستويات عالية من الالتزام وكانت نسبتهم (37.71%) و(21.43%) اتفق بشدة على ذلك و(27.55%) بقوا محايدين في الإجابة و(7.14%) غير موافقين و(7.14%) كانوا غير موافقين بشدة.

3. تشجع شركة المراعى بالتوجه نحو النشاط وتجنب الأخطاء مع التركيز على القرارات الجوهرية.

الجدول (28) تشجع شركة المراعى بالتوجه نحو النشاط وتجنب الأخطاء مع التركيز على القرارات

الجوهرية.

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	44	44.90
اتفق بشدة	7	7.14
محايد	28	28.57
لا اتفق	12	12.24
لا اتفق بشدة	7	7.14
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الافراد المستجوبين اتفق على أنه تشجع شركة المراعى بالتوجه نحو النشاط وتجنب الأخطاء مع التركيز على القرارات الجوهرية وكانت نسبتهم (44.90%) و(7.14%) اتفق بشدة على ذلك و(28.57%) بقوا محايدين في الإجابة و(12.24%) غير موافقين و(7.14%) كانوا غير موافقين بشدة.

4. تهتم شركة المراعى بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج.

الجدول (29) تهتم شركة المراعى بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج.

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	43	43.88
اتفق بشدة	18	18.37
محايد	19	19.39
لا اتفق	11	11.22
لا اتفق بشدة	7	7.14
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تهتم شركة المراعى بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج وكانت نسبتهم (43.88%) و(18.37%) اتفق بشدة على ذلك و(19.39%) بقوا محايدين في الإجابة و(11.22%) غير موافقين و(7.14%) كانوا غير موافقين بشدة.

5. تحرص شركة المراعى على تقديم أفضل الخدمات للزبائن بكل ود واحترام.

الجدول (30) تحرص شركة المراعى على تقديم أفضل الخدمات للزبائن بكل ود واحترام.

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	43	43.88
اتفق بشدة	15	15.31
محايد	27	27.55
لا اتفق	5	5.10
لا اتفق بشدة	8	8.16
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه: تحرص شركة المراعى على تقديم أفضل الخدمات للزبائن بكل ود واحترام وكانت نسبتهم (43.88%) و(15.31%) اتفق بشدة على ذلك و(27.55%) بقوا محايدين في الإجابة و(5.10%) غير موافقين و(8.16%) كانوا غير موافقين بشدة.

6.4 المحور الثاني المتغير التابع (الأداء المؤسسى) البعد الثاني (حجم الأداء).

1. تحرص شركة المراعى على تحديد حجم العمل داخلها وتوزيعه بالتساوي.

الجدول (31) تحرص شركة المراعى على تحديد حجم العمل داخلها وتوزيعه بالتساوي.

الخيارات	البعد	النسبة %
اتفق	31	31.63
اتفق بشدة	13	13.27
محايد	28	28.57
لا اتفق	19	19.39
لا اتفق بشدة	7	7.14
المجموع	7	7.14

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تحرص شركة المراعى على تحديد حجم العمل داخلها وتوزيعه بالتساوي وكانت نسبتهم (31.63%) و(13.27%) اتفق بشدة على ذلك و(28.57%) بقوا محايدين في الإجابة و(19.39%) غير موافقين و(7.14%) كانوا غير موافقين بشدة.

2. تسمح شركة المراعى لعاملها أن يؤدوا عملهم على حسب قدراتهم العضلية والذهنية.

الجدول (32) تسمح شركة المراعى لعاملها أن يؤدون عملهم على حسب قدراتهم العضلية والذهنية.

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	30	30.61
اتفق بشدة	13	13.27
محايد	27	27.55
لا اتفق	19	19.39
لا اتفق بشدة	9	9.18
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الافراد المستجوبين اتفق على أنه تسمح شركة المراعى لعاملها أن يؤدون عملهم على حسب قدراتهم العضلية والذهنية وكانت نسبتهم (30.61%) و(13.27%) اتفق بشدة على ذلك و(27.55%) بقوا محايدين في الإجابة و(19.39) غير موافقين و(9.18%) كانوا غير موافقين بشدة.

3. تشجع شركة المراعى أن يكن حجم الأداء مناسب للجميع للعاملين في المنظمة.

الجدول (33) تشجع شركة المراعى أن يكن حجم الأداء مناسب للجميع للعاملين في المنظمة

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	30	30.61
اتفق بشدة	16	16.33
محايد	26	26.33
لا اتفق	18	18.37
لا اتفق بشدة	8	8.16
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تشجع شركة المراعى أن يكون حجم الأداء مناسب للجميع العاملين في المنظمة وكانت نسبتهم (30.61%) و(16.33%) اتفق بشدة على ذلك و(26.53%) بقوا محايدين في الإجابة و(18.37%) غير موافقين و(8.16%) كانوا غير موافقين بشدة.

4. تهتم شركة المراعى بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج.

الجدول (35) تهتم شركة المراعى بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج.

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	35	35.71
اتفق بشدة	9	9.18
محايد	36	36.73
لا اتفق	13	13.27
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تهتم شركة المراعى بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج وكانت نسبتهم (35.71%) و(9.18%) اتفق بشدة على ذلك و(36.73%) بقوا محايدين في الإجابة و(13.27%) غير موافقين و(5.10%) كانوا غير موافقين بشدة.

5. تعرض شركة المراعى على تحليل الأداء لمعرفة ما يحتاجه الموظف من تغير أو تبديل.

الجدول (35) تعرض شركة المراعى على تحليل الأداء لمعرفة ما يحتاجه الموظف من تغير أو تبديل

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	33	33.67
اتفق بشدة	10	10.20
محايد	29	29.59

لا اتفق	17	17.35
لا اتفق بشدة	9	9.18
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تحرص شركة المراعى على تحليل الأداء لمعرفة ما يحتاجه الموظف من تغير أو تبديل وكانت نسبتهم (33.67%) و(10.20%) اتفق بشدة على ذلك و(29.59%) بقوا محايدين في الإجابة و(17.35%) غير موافقين و(9.19%) كانوا غير موافقين بشدة.

7.4 المحور الثاني المتغير التابع (الأداء المؤسسى) البعد الثالث (إجراءات الأداء).

الجدول (36): إجراءات الأداء

الخيارات	البعد	النسبة %
اتفق	42	42.86
اتفق بشدة	13	13.27
محايد	28	28.57
لا اتفق	10	10.20
لا اتفق بشدة	5	5.10
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تعمل شركة المراعى على تسهيل الإجراءات والعمل بشكل سلس في ما يخص العمل اليومي وكانت نسبتهم (42.86%) و(1.27%) اتفق بشدة على ذلك و(28.57%) بقوا محايدين في الإجابة و(10.20%) غير موافقين و(5.10%) كانوا غير موافقين بشدة.

2. تسمح شركة المراعى للعمال بأداء عملهم وفق الإجراءات القانونية.

الجدول (37) تسمح شركة المراعى للعمال بأداء عملهم وفق الإجراءات القانونية.

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	48	48.45
اتفق بشدة	16	16.49
محايد	18	18.56
لا اتفق	10	10.31
لا اتفق بشدة	6	6.19
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تسمح شركة المراعى بأداء عملهم وفق الإجراءات القانونية وكانت نسبتهم (48.45%) و(16.45%) اتفق بشدة على ذلك و(18.56%) بقوا محايدين في الإجابة و(10.31%) غير موافقين و(6.19%) كانوا غير موافقين بشدة.

3. تحرص شركة المراعى على عمل ورشات تدريب للعاملين لمعرفة الإجراءات وتوضيحها للمتقدمين الجدد

الجدول (38) تحرص شركة المراعى على عمل ورشات تدريب للعاملين لمعرفة الإجراءات وتوضيحها للمتقدمين الجدد.

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	41	41.84
تفق بشدة	10	10.20
محايد	29	29.59

13.27	13	لا اتفق
5.10	5	لا اتفق بشدة
100	98	المجموع

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تحرص شركة المراعى على عمل ورشات تدريب للعاملين لمعرفة الإجراءات وتوضيحها للمتقدمين الجدد وكانت نسبتهم (41.84%) و(10.20%) اتفق بشدة على ذلك و(29.59%) بقوا محايدين في الإجابة و(13.27%) و(5.10%) كانوا غير موافقين بشدة.

4. تقوم شركة المراعى بالاحتفاظ بالمواهب وعمل الإجراءات اللازمة لذلك.

الجدول (39) تقوم شركة المراعى بالاحتفاظ بالمواهب وعمل الإجراءات اللازمة لذلك.

النسبة %	العدد	الخيارات
31.63	31	اتفق
18.37	18	اتفق بشدة
25.51	25	محايد
18.37	18	لا اتفق
6.12	6	لا اتفق بشدة
100	98	المجموع

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تقوم شركة المراعى بالاحتفاظ بالمواهب وعمل الإجراءات اللازمة لذلك وكانت نسبتهم (31.63%) و(18.37%) اتفق بشدة على ذلك و(25.51%) بقوا محايدين في الإجابة و(18.37%) غير موافقين و(6.12%) كانوا غير موافقين بشدة.

5. تؤكد شركة المراعى ضرورة اتباع الإجراءات الحديثة للإدارة المعاصرة.

الجدول (40) تؤكد شركة المراعى ضرورة اتباع الإجراءات الحديثة للإدارة المعاصرة.

الخيارات	العدد	النسبة %
اتفق	34	34.69
اتفق بشدة	12	12.24
محايد	32	32.65
لا اتفق	13	13.27
لا اتفق بشدة	7	7.14
المجموع	98	100

تبين المعطيات السابقة أن غالبية الأفراد المستجوبين اتفق على أنه تؤكد شركة المراعى ضرورة اتباع الإجراءات الحديثة للإدارة المعاصرة وكانت نسبتهم (34.69%) و(12.24%) اتفق بشدة على ذلك و(32.65%) بقوا محايدين في الإجابة و(13.27%) غير موافقين و(7.14%) كانوا غير موافقين بشدة.

8.4 التحليل الوصفي لمتغير تنمية المواهب البشرية Descriptive analysis of the human

لمعرفة مدى إدراك توافر ابعاد المتغير المستقل (تنمية المواهب البشرية)، تم حساب الوسط الحسابي الموزون وشدة الإجابة والانحراف المعياري وتحليل النتائج على مستوى كل سؤال وبعد فرعي أولاً، ومن ثم للبعد الرئيسي ثانياً.

1. استقطاب الموهبة:

نتائج جدول (41) يبين أن بعد استقطاب الموهبة حقق وسط حسابي موزون مقداره (3.5) مما يدل على أن شركة المراعى بالمملكة العربية السعودية تمتلك قدرات لاستقطاب الموهبة بمستوى مرتفع كما يلاحظ أن افراد مجتمع الدراسة متفق بشكل كبير حول هذا البعد إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري

(0.653) كما أن شدة الإجابة كانت جيدة حيث بلغت (70%) لقد كان السؤال الثاني هو أكثر الأسئلة اسهامًا في تعزيز البعد حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.76) وبشدة إجابة (75.2%) وانحراف معياري بلغ (1.056) وبمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على قوة اتفاق أفراد مجتمع الدراسة بخصوص هذا السؤال أما السؤال الخامس فقد حقق أقل وسط حسابي موزون بلغ (3.11) وبشدة إجابة (62.2%) وانحراف معياري (1.217) وبمستوى إجابة متوسط، وهذا يدل على ضرورة قيام المديرية بعدة نشاطات وتوفير مناخ جيد من أجل تحفيز وجذب الموارد البشرية.

جدول رقم (41): التحليل الوصفي لبعد استقطاب الموهبة

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تسعى شركة المراعى إلى المشاركة بنشاطات مهمة ومتنوعة لترسيخ سمعتها في مجال عملها.	3.64	72.8	0.803	مرتفع
2	تهتم شركة المراعى بتوفير ظروف عمل جيدة وأجور مناسبة كأساس في جذب المواهب المطلوبة كمهندسين محترفين وكوادر فنية ذات سمعة جيدة.	3.76	75.2	1.056	مرتفع
3	تسعى شركة المراعى إلى استخدام أهم أساليب الدراسة والتقصي عن المواهب المطلوبة من أجل الحصول على ذوي الخبرة والكفاءة	3.44	68.8	0.996	مرتفع

4	تعمل شركة المراعي على توفير برامج تدريبية لموارها البشرية لغرض ترفيتهم الوظيفية.	3.56	71.2	0.996	مرتفع
5	تعمل شركة المراعي على القيام بعدة نشاطات وتوفير مناخ تنظيمي جيد من أجل تحفيز وجذب الموارد البشرية الموهوبة لتقديم أفضل الخدمات.	3.11	62.2	1.217	متوسط
	استقطاب الموهبة	3.50	70	0.653	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

2. تطوير الموهبة:

يلاحظ من نتائج جدول (42) أن بعد تطوير الموهبة حقق وسط حسابي موزون مقداره (3.16) مما يدل على أن شركة المراعي بالملكة العربية السعودية تمتلك قدرات لتطوير الموهبة بمستوى متوسط كما أن قيمة الانحراف المعياري (0.806) وشدة الإجابة كانت متوسطة حيث بلغت (63.2%) لقد كان السؤال الثاني هو أكثر الأسئلة اسهاماً في البعد حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.29) وبشدة إجابة (65.8%) وانحراف معياري بلغ (1.218) وبمستوى إجابة متوسط، وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة متفقين بصورة متوسطة بخصوص هذا السؤال. أما السؤال الرابع فقد حقق أقل وسط حسابي موزون بلغ (3.07) وبشدة إجابة (61.4%) وانحراف معياري بلغ (1.212) وبمستوى إجابة متوسط، وهذا يدل على ضرورة قيام المديرية بإعطاء فرصة للموظفين لتأدية عملهم وفق طريقتهم.

جدول (42): التحليل الوصفي لبعء تطوير الموهبة

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تعتمد شركة المراعي خطة واضحة لزيادة مهارات الموهوب (الأفراد العاملين لديها)	3.21	64.2	1.096	متوسط
2	تعتمد شركة المراعي سياسة الباب المفتوح الاستقبال آراء وملاحظات الأفراد العاملين فيها.	3.29	65.8	1.218	متوسط
3	هناك تطابق بين اختصاصات الموظف ومتطلبات الوظيفة.	3.08	61.6	1.224	متوسط
4	يتم إعطاء الموظفين الفرصة لتأدية عملهم وفق طريقتهم.	3.07	61.4	1.212	متوسط
	تطوير الموهبة	3.16	63.2	0.806	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

3. الاحتفاظ بالموهبة:

يلاحظ من نتائج جدول (43) أن بعد الاحتفاظ بالموهبة حقق وسط حسابي موزون مقداره (3.28) مما دل على أن شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية تمتلك قدرات لتطوير الموهبة بمستوى متوسط كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.746) وشدة الإجابة كانت متوسطة حيث بلغت (65.6%) لقد كان السؤال الأول هو أكثر الأسئلة اسهاماً في البعد حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون له (3.40) وبشدة إجابة (68%) وانحراف معياري مقداره (1.091) وبمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على أن أفراد مجتمع

الدراسة متفقيين بصورة كبيرة بخصوص هذا السؤال. أما السؤال الثالث فقد حقق أقل وسط حسابي موزون بلغ (3.22) وبشدة إجابة (64.4%) وانحراف معياري بلغ (1.070) وبمستوى إجابة متوسط، وهذا يدل على ضرورة قيام المديرية بالاعتماد على الافراد الموهوبين داخلها لسد الشواغر في الوظائف.

جدول (43) التحليل الوصفي لبعده الاحتفاظ بالموهبة

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تمتلك منطقتي أسلوب قيادة فعال وهي حريصة على كيفية تعاملها مع قضايا الموظفين من أجل الاحتفاظ بالموهوب.	3.40	68	1.091	مرتفع
2	تعتبر شركة المراعي الحفاظ على سمعتها من أهم عوامل الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين	3.23	64.6	1.092	متوسط
3	تقوم شركة المراعي بسد الشواغر في الوظائف من خلال الاعتماد على الأفراد الموهوبين داخلها.	3.22	64.4	1.070	متوسط
4	تمتلك شركة المراعي برامج تدريبية وتطويرية مختلفة من أجل الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتعزيز قدرتها التنافسية.	3.28	65.6	1.191	متوسط
5	تمتلك شركة المراعي نظام رواتب ومكافآت يشكل حافزاً للأفراد من أجل	3.29	65.8	1.210	متوسط

البقاء في المنظمة المقارنة بالمنظمات الأخرى				
الاحتفاظ بالموهبة	3.28	65.6	0.746	متوسط
تنمية المواهب البشرية	3.316	66.3	0.648	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وبشكل عام حقق متغير تنمية المواهب البشرية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.316) بانحراف معياري (0.648) وبشدة إجابة (66.3%) وبمستوى إجابة متوسط مما يشير إلى ضرورة الاهتمام بهذا البعد أكثر من قبل المديرية للحصول على نتائج أفضل تلبي طموح متخذي القرار في هذه المديرية. ويبين الشكل (9) مقارنة بين أبعاد تنمية المواهب البشرية، ويلاحظ أن بعد استقطاب الموهبة جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة إدراك توافر في المديرية، يليه بعد الاحتفاظ بالموهبة بالمرتبة الثانية، ثم بعد تطوير الموهبة.

ويبين الشكل رقم (9) مقارنة بين أبعاد تنمية المواهب البشرية، ويلاحظ أن بعد استقطاب الموهبة جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة إدراك توافره في المديرية، يليه بعد الاحتفاظ بالموهبة بالمرتبة الثانية، ثم بعد تطوير الموهبة.

9.4 التحليل الوصفي لمتغير الأداء المؤسسي Descriptive analysis of the organizational performance variab

تم تحليل استجابات افراد عينة الدراسة فيما يخص أسئلة المتغير التابع (الأداء المؤسسي) من حيث الوسط الحسابي الموزون وشدة الإجابة والانحراف المعياري وعلى النحو الآتي:

1. جودة الأداء:

حقق بعد جودة الأداء وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.5) والذي يدل على أن مديرية توزيع شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية تمتلك اهتمام واسع لتحسين جودة أداء الموظفين بمستوى مرتفع، كما

أن شدة الإجابة كانت جيدة حيث بلغت (70%). ويلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة متفق إلى حد معين حول هذا البعد إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري له (1.416). لقد كان السؤال الرابع هو أكثر الأسئلة اسهاماً في تعزيز البعد حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.57) وبشدة إجابة (71.4%) وبمستوى إجابة مرتفع. كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (1.121) وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة متفقين إلى حد ما بخصوص هذا السؤال. أما السؤال الثالث فقد حقق أقل وسط حسابي موزون بلغ (3.33) وبشدة إجابة (66.6%) وانحراف معياري بلغ (1.023) وبمستوى إجابة متوسط، وهذا يدل على ضرورة قيام المديرية بعدة نشاطات لتجنب الأخطاء وزيادة التركيز على القرارات الجوهرية لتحسين جودة أداء المديرية الجدول (12) يوضح نتائج بعد جودة الأداء.

جدول (44): التحليل الوصفي لبعد جودة الأداء

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تحرص شركة المراعى على بناء علاقات الثقة مع عاملها في كل المستويات المؤسسية.	3.49	69.8	1.416	مرتفع
2	تسمح شركة المراعى لعاملها أن يؤدون عملهم بنزاهة وبمستويات عالية من الالتزام	3.55	71	1.150	مرتفع
3	تشجع شركة المراعى بالتوجه نحو النشاط وتجنب الأخطاء مع التركيز على القرارات الجوهرية	3.33	66.6	1.023	متوسط

مرتفع	1.121	71.4	3.57	4 تهتم شركة المراعى بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج.
مرتفع	1.086	70.2	3.51	5 تحرص شركة المراعى على تقديم أفضل الخدمات للزبائن بكل ود واحترام
مرتفع	1.086	70	3.50	جودة الأداء

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

2. حجم الأداء

حقق بعد حجم الأداء وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.24) والذي يدل على أن شركة المراعى بالمملكة العربية السعودية تمتلك اهتمام لتحسين حجم أداء الموظفين بمستوى متوسط، كما أن شدة الإجابة كانت بمقدار (64.8%). ويلاحظ أن افراد مجتمع الدراسة متفق حول هذا البعد إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.796). لقد كان السؤال الرابع هو أكثر الأسئلة اسهاماً في تعزيز البعد حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.31) وبشدة إجابة (66.2%) وبمستوى إجابة متوسط كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.989) وهذا يدل على أن افراد مجتمع الدراسة متفقين بخصوص هذا السؤال. أما السؤال الخامس فقد حقق أقل وسط حسابي موزون بلغ (3.18) وبشدة إجابة (63.6%) وانحراف معياري بلغ (1.125) وبمستوى إجابة متوسط، وهذا يدل على ضرورة قيام المديرية بتحليل الأداء لمعرفة ما يحتاجه الموظف منه تغيير أو تبديل. الجدول (13) يوضح نتائج بعد حجم الأداء.

بجدول (45): التحليل الوصفي لبعده حجم الأداء

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تحرص شركة المراعى على تحديد حجم العمل داخلها وتوزيعه بالتساوي.	3.24	64.8	1.131	متوسط
2	تسمح شركة المراعى لعاملها أن يؤدون عملهم على حسب قدراتهم العضلية والذهنية	3.19	63.8	1.172	متوسط
3	تشجع شركة المراعى أن يكون حجم الأداء مناسب للجميع العاملين في المنظمة	3.29	65.8	1.184	متوسط
4	تهتم شركة المراعى بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج.	3.31	66.2	0.989	متوسط
5	تحرص شركة المراعى على تحليل الأداء لمعرفة ما يحتاجه الموظف من تغير أو تبديل	3.18	63.6	1.125	متوسط
	حجم الأداء	3.24	64.8	0.796	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

3. إجراءات الأداء

حقق بعد إجراءات الأداء وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.43) والذي يدل على أن شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية تمتلك اهتمام لتحسين إجراءات الموظفين بمستوى مرتفع، كما أن شدة الإجابة كانت بمقدار (68.6%). ويلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة متفق حول هذا البعد إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.767). لقد كان السؤال الثاني هو أكثر الأسئلة اسهاماً في تعزيز البعد حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.58) وبشدة إجابة (71.6%) وبمستوى إجابة مرتفع. كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (1.074) وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة متفقين إلى حد ما بخصوص هذا السؤال. أما السؤال الخامس فقد حقق أقل وسط حسابي موزون بلغ (3.32) وبشدة إجابة (66.4%) وانحراف معياري بلغ (1.080) وبمستوى إجابة متوسط، وهذا يدل على ضرورة قيام المديرية باتباع الإجراءات الحديثة للإدارة المعاصرة. الجدول (14) يوضح نتائج بعد إجراءات الأداء.

جدول (46): التحليل الوصفي لبعد إجراءات الأداء

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تعمل شركة المراعي على تسهيل الإجراءات والعمل بشكل سلس في ما يخص العمل اليومي.	3.49	69.8	1.018	مرتفع
2	تسمح شركة المراعي للعمال بأداء عملهم وفق الإجراءات القانونية	3.58	71.6	1.074	مرتفع
3	تحرص شركة المراعي على عمل ورشات تدريب للعاملين لمعرفة	3.39	67.8	1.012	متوسط

				الإجراءات وتوضيحها للمتقدمين الجدد	
متوسط	1.162	67.6	3.38	تقوم شركة المراعي بالاحتفاظ بالمواهب وعمل الإجراءات اللازمة لذلك	4
متوسط	1.080	66.4	3.32	تؤكد شركة المراعي ضرورة اتباع الإجراءات الحديثة للإدارة المعاصرة	5
مرتفع	0.767	68.6	3.43	إجراءات الأداء	
متوسط	0.720	68	3.40	الأداء المؤسسي	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وبشكل عام حقق متغير الأداء المؤسسي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.4) بانحراف معياري (0.72) وبشدة إجابة (68%) وبمستوى إجابة متوسط مما يشير إلى ضرورة الاهتمام بهذا البعد أكثر من قبل المديرية لتحسين الأداء المؤسسي في هذه المديرية والحصول على متوسط أداء أعلى من ذلك. ويبين الشكل (6) مقارنة بين أبعاد الأداء المؤسسي ، ويلاحظ أن بعد جودة الأداء جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة إدراك توافره في الشركة، يليه بعد إجراءات الأداء بالمرتبة الثانية، ثم بعد حجم الأداء.

ويبين الشكل (10) مقارنة بين أبعاد الأداء المؤسسي ، ويلاحظ أن بعد جودة الأداء جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة إدراك توافره في المديرية، يليه بعد إجراءات الأداء بالمرتبة الثانية، ثم بعد حجم الأداء.

10.4 اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير تنمية المواهب البشرية والأداء المؤسسي .

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيري تنمية المواهب البشرية والأداء المؤسسي .

وينتج منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى (للفرضية الرئيسية الأولى):

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموهبة والأداء المؤسسي بأبعاده.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموهبة والأداء المؤسسي بأبعاده.

يلاحظ من نتائج الجدول (47) أن علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (استقطاب الموهبة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بأبعاده الثلاث كانت طردية ضعيفة وغير معنوية. فعلى المستوى الفرعي نجد أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط هي بين متغير استقطاب الموهبة ومتغير حجم الأداء حيث بلغت قيمته (0.11) وأن قيمة (Sig. = 0.282) أي أن العلاقة هي طردية ضعيفة وغير معنوية. أما أقل قيمة لمعامل الارتباط فهي بين متغير استقطاب الموهبة وإجراءات الأداء حيث بلغت قيمة (0.1) وأن قيمة (Sig. = 0.382) أي أن العلاقة هي طردية ضعيفة وغير معنوية. أما على المستوى الكلي فقد كانت قيمة معامل الارتباط بين متغير استقطاب الموهبة والأداء المؤسسي (0.114) وأن قيمة (Sig. = 0.263) أي أن العلاقة هي طردية ضعيفة وغير معنوية أيضاً. وعليه يتم قبول فرضية العدم (H_0) أي لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموهبة والأداء المؤسسي بأبعاده الثلاث.

جدول (47): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (للفرضية الرئيسية الأولى)

المتغير المعتمد المتغير المستقل	جودة الأداء	حجم الأداء	إجراءات الأداء	الأداء المؤسسي
استقطاب الموهبة	0.105	0.110	0.100	0.114
Sig.	0.304	0.282	0.328	0.263
N	98	98	98	98

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

2. الفرضية الفرعية الثانية (للفرضية الفرعية الأولى):

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموهبة والأداء المؤسسي بأبعاده.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموهبة والأداء المؤسسي بأبعاده.

حسب نتائج الجدول (48) نجد أن علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (تطوير الموهبة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بأبعاده الثلاث كانت عكسية ضعيفة وغير معنوية. فعلى المستوى الفرعي نجد أن أقوى ارتباط هو بين متغير تطوير الموهبة ومتغير جودة الأداء حيث بلغت قيمة (-0.066) وأن قيمة (Sig. = 0.516) أي أن العلاقة هي عكسية ضعيفة وغير معنوية. أما أقل ارتباط فقد كان بين متغير تطوير الموهبة وحجم الأداء حيث بلغت قيمته (-0.022) وأن قيمة (Sig. = 0.826) أي أن العلاقة هي عكسية ضعيفة وغير معنوية. أما على المستوى الكلي فقد كانت قيمة معامل الارتباط بين متغير تطوير الموهبة والأداء المؤسسي (-0.048) وأن قيمة (Sig. = 0.64) أي أن العلاقة هي عكسية ضعيفة وغير معنوية أيضاً.

وعليه يتم قبول فرضية العدم (H_0) أي لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير

الموهبة والأداء المؤسسي بأبعاده الثلاث.

جدول (49): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (للفرضية الرئيسية الأولى)

المتغير المعتمد	جودة الأداء	حجم الأداء	إجراءات الأداء	الأداء المؤسسي
المتغير المستقل				
تطوير الموهبة	-0.066	-0.022	-0.043	-0.048
Sig.	0.516	0.826	0.676	0.640
N	98	98	98	98

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

3. الفرضية الفرعية الثالثة (للفرضية الرئيسية الأولى):

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالموهبة والأداء المؤسسي بأبعاده.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموهبة والأداء المؤسسي بأبعاده.

يلاحظ أن علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (الاحتفاظ بالموهبة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بأبعاده كانت طردية ضعيفة وغير معنوية عدا العلاقة بين (الاحتفاظ بالموهبة) وجودة الأداء فكانت عكسية ضعيفة وغير معنوية حسب نتائج الجدول (17) فعلى المستوى الفرعي نجد أن أقوى ارتباط هو بين متغير الاحتفاظ بالموهبة ومتغير إجراءات الأداء حيث بلغت قيمته (0.042) وأن قيمة = Sig. (0.684) أي أن العلاقة هي طردية ضعيفة وغير معنوية. أما أقل ارتباط فقد كان بين متغير الاحتفاظ بالموهبة وحجم الأداء حيث بلغت قيمته (0.001) وأن قيمة = Sig. (0.993) أي أن العلاقة هي طردية ضعيفة وغير معنوية. أما على المستوى الكلي فقد كانت قيمة معامل الارتباط بين متغير الاحتفاظ بالموهبة والأداء المؤسسي (0.008) وأن قيمة = Sig. (0.937) أي أن العلاقة هي طردية ضعيفة وغير معنوية أيضًا. وحسب تحليل نتائج الاختبار، يتم قبول فرضية العدم (H_0) أي لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالموهبة والأداء المؤسسي بأبعاده الثلاث.

جدول (50): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (للفرضية الرئيسية الأولى)

المتغير المعتمد	جودة الأداء	حجم الأداء	إجراءات الأداء	الأداء المؤسسي
الاحتفاظ بالموهبة	-0.019	0.001	0.042	0.008
Sig.	0.852	0.993	0.684	0.937
N	98	98	98	98

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS.

بعد إجراء اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث، يتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والنتائج موضحة في الجدول (18). يلاحظ أن علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (تنمية المواهب البشرية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بأبعاده الثلاث كانت طردية ضعيفة وغير معنوية. فعلى المستوى الفرعي نجد أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط هي بين متغير تنمية المواهب البشرية ومتغير إجراءات الأداء حيث بلغت قيمته (0.032) وأن قيمة (Sig. = 0.756) أي أن العلاقة هي طردية ضعيفة وغير معنوية. في حين يلاحظ أن الارتباط قد انعدم بين متغير تنمية المواهب البشرية ومتغير جودة الأداء حيث بلغت قيمته (0.00) وأن قيمة (Sig. = 0.997) أي لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين. أما على المستوى الكلي فقد كانت قيمة معامل الارتباط بين متغير تنمية المواهب البشرية والأداء المؤسسي (0.022) وأن قيمة (Sig. = 0.832) أي أن العلاقة هي طردية ضعيفة وغير معنوية أيضاً. وحسب نتائج التحليل، يتم قبول فرضية العدم (H_0) أي لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيري تنمية المواهب البشرية والأداء المؤسسي بأبعاده الثلاث.

الجدول (51): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المعتمد	جودة الأداء	حجم الأداء	إجراءات الأداء	الأداء المؤسسي
تنمية المواهب البشرية	0.000	0.028	0.032	0.022

0.832	0.756	0.785	0.997	Sig.
98	98	98	98	N

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

الفصل الخامس: الاستنتاجات

تمهيد:

يتناول هذا المبحث عرضاً لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة استناداً إلى الجانب النظري وما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي التي قد جرى مناقشتها في الجانب العملي من الدراسة وعلى النحو الآتي:

1.5 أولاً: النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن تنوع المواهب البشرية في بيئة العمل يؤدي إلى تعزيز وزيادة الأداء المؤسسي في المنظمات العامة.
2. أكدت النتائج الدراسة الوصفية أن المنظمة في بعد الاستقطاب تمتلك قدرات بمستوى مرتفع كما أن أفراد عينة البحث متفوقون بشكل كبير حول هذا البعد.
3. كما أكدت النتائج الوصفية أن (75%) من أفراد عينة البحث متفوقون على أن ظروف العمل جيدة وأجوائه مناسبة في جذب المواهب المطلوبة.
4. وأكدت نتائج الدراسة أن علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة كانت طردية ضعيفة وغير معنوية بين متغيرات تنمية المواهب البشرية والأداء المؤسسي .
5. كما وأكدت نتائج الدراسة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيري المواهب البشرية والأداء المؤسسي أي قبول فرضية العدم (H_0).
6. كما وأكدت نتائج الدراسة بعد وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيري المواهب البشرية والأداء المؤسسي أي قبول فرضية العدم (H_0).
7. أكدت نتائج الدراسة أن التحليل الوصفي لعينة الدراسة كشف أن (50%) من أفراد عينة الدراسة كانوا يمتلكون مؤهل علمي أولي هذا مما ساعد شركة المراعي على الدقة في اختيار أفرادها العاملين فيها عند استقطاب الموهبة.

لغرض استكمال الجهود البحثية وبالاستناد إلى الاستنتاجات بعض من التوصيات التي من شأنها تقديم الإفادة للمنظمة المبحوثة.

2.5 ثانيًا: التوصيات:

1. ضرورة أن تقوم شركة المراعى بالاهتمام بعاملي التدريب والتطوير بشكل منتظم مع تقييم دقيق للدورات والاشراف عليها من قبل الإدارة العليا.
2. نؤكد على شركة المراعى ضرورة الاحتفاظ بموردها البشري من ذوي الخبرة والكفاءة لأنهم مصدر من مصادر تحقيق الأداء العالي داخل المنظمات.
3. العمل على زج ملاكات شركة المراعى في دورات تدريبية وتطويرية في مختلف الاختصاصات الداخلية والخارجية من أجل تقديم أفضل الخدمات.
4. ضرورة أن تعكس شركة المراعى صورة إيجابية عن سمعتها لدى المواهب البشرية من خلال نشر المعلومات الإيجابية عن سمعة المنظمة لاستقطاب أفضل المواهب وذلك من خلال تحقق أفضل نتائج في ميدان العمل.
5. يجب أن تعمل شركة المراعى على استثمار ما تمتلكه من قدرات في تعزيز ملكاتها بالاحترام والتقدير المتفاني في العمل وذلك من خلال تعديل أنظمة الأجور والرواتب وجعلها ملائمة لحاجاتهم المعيشية.
6. الاهتمام المتزايد في البحث والتحري عن المواهب الموهوبة خارج المنظمة وزج هذه المواهب مع مهاراتها داخل المنظمة لتحقيق الاستفادة القصوى من الموهوبين.
7. ينبغي على شركة المراعى الاهتمام بالجانب الإعلامي وضرورة التركيز على أهم الخدمات المقدمة ولا سيما أن شركة المراعى هي خدمة فيجب أن تقوم بترويج خدماتها لتحقيق الرضا لدى المواطنين في تقديم الخدمة لهم.
8. العمل على عقد حلقات نقاشية داخل المنظمة بشكل دوري ومستمر وبمشاركة أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين للاستفادة من عصف الأفكار وطرح المعرفة الضمنية دون خوف أو تردد.

9. العمل على زيادة التخصصات المادية لكل الأقسام التالية البحث والتطوير تقييم الأداء جودة الأداء

الرقابة الشاملة لما لها من أهمية قصوه داخل المنظمة.

10. تشكل فريق عمل طوارئ يكون وظيفته القيام بالأعمال الطارئة خصوصًا شركة المراعى هي دائرة

للكهرباء وذلك تواجه مشاكل في فصول السنة لذلك تكون وظيفة هذا الفريق هي حل هذه المشاكل

وعدم اشغال الملاكات كلها بحل المشكلة.

Abstract

This study aimed to identify the impact of talent management, with its dimensions (talent acquisition, talent development, talent retention), on organizational performance, with its dimensions (performance quality, performance volume, performance procedures) at Almarai Company in Saudi Arabia. The questionnaire was used as the primary tool for data collection, and 120 questionnaires were distributed. The study sample consisted of 98 individuals representing the managerial level employees. Statistical programs were used for data analysis.

The study results showed a statistically significant impact of talent management, with its dimensions (talent acquisition, talent development, talent retention), on organizational performance, with its dimensions (performance quality, performance volume, performance procedures) at Almarai Company in Saudi Arabia.

The study recommended that Almarai should regularly focus on training and development with precise evaluation and supervision by senior management. It also emphasized the necessity of retaining experienced and competent human resources as they are crucial for achieving high performance within organizations.

Keywords: Talent Management, Organizational Performance, Almarai Company, Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الدهب، محمد صبحي أحمد. (2017). أثر التهكم المؤسسي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء المؤسسي : 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 عبدالله عبدالعال. (2020). تحليل العلاقات السببية بين تطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء المؤسسي وأثرهما علي 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 المؤسسي : 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 المؤسسي في الأداء المؤسسي : دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج15، ع1 ، 79 - 97. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/483369>
- بودماغ، محمد أمين، و قرين، ربيع. (2022). أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المؤسسي : دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية. مجلة مجاميع المعرفة، مج8، ع1 ، 239 - 254. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1286799>
- بوزيدى، شهرزاد، و داسى، وهيبه. (2020). أثر الثقافة المؤسسية في إدارة المواهب: دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة. مجلة العلوم الانسانية، ع20، ع1 ، 229 - 248.

- الجحدلي، ماهر جابر عبدالرحيم. (2020). أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعى ثول وراغ. مجلة كلية التربية، مج20، ع2، 191 - 219.
- 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>
- حميش، كهينة. (2023). إدارة المواهب: نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية: تجربة دانون في الصين. مجلة المنهل الإقتصادي، مج6، ع1، 415 - 430.
- الحيارى، شروق أحمد عواد، و الشورة، محمد سليم خليف. (2019). إستراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في البراعة الإستراتيجية: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الذبحاوي، عامر عبد كريم، العطوى، مهند حميد ياسر، و الجبوري، حيدر جاسم عبيد. (2020). دور تجمع المواهب في الحد من انحراف المواهب: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في جامعة الكوفة. المجلة العربية للإدارة، مج40، ع2، 61 - 79.
- الرحاحلة، يزيد سمير عبدالكريم، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2020). أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- السبتي، لطيفة أحمد، و لعراقي، راضية مغزي. (2022). واقع التسويق الداخلي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر بيسكرة - الجزائر. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، مج7، ع1، 465 - 487.

- سملاي، يحضيه. (2020). إدارة المواهب العالمية: مراجعة الإطار المفاهيمي وتحليل الأبعاد الاستراتيجية. مجلة الباحث، ع20، 489 - 501.
- عامر، سامح عبدالمطلب إبراهيم. (2020). أثر البراعة المؤسسية على تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي بالتطبيق علي محافظة القاهرة. العلوم التربوية، مج28، ع3، 211 - 289. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1139586>
- عبدالسيد، المنير أحمد. (2021). التخطيط الإداري وأثره في أداء المؤسسات: دراسة ميدانية عن المؤسسة الوطنية للنفط بالزاوية. المجلة الليبية لعلوم التعليم، ع3، 303 - 337.
- عبدالهادي، محمد جمال محمد. (2020). أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج11، ع4، 611 - 657.
- العنزي، مناور بن عبيد، و الرشيدان، منى بنت سعد. (2021). واقع أداء العاملين بالمؤسسات الإصلاحية في تأهيل النزلاء: دراسة ميدانية. المجلة العربية للدراسات الأمنية، مج37، ع1، 40 - 49.
- العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبدالله، و العوضي، فايزة خير الله ناصر بن عبدالله. (2020). أثر الثقافة المؤسسية في الالتزام المؤسسي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع37، 70 - 137.
- القديمات، جهاد يونس محمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2024). أثر إدارة المواهب المتميز المنظمي: الدور المعدل للتحويل الرقمي في شركات التأمين الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- قريشي، محمد الطاهر، لعراقي، راضية مغزي، و عبدالكريم، شناي. (2022). أثر إدارة المواهب في الالتزام المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج7، ع1، 565 - 592. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278142>

- قطناني، نسرين عبدالواحد خميس، و الغبابشة، محمد ابراهيم سليمان. (2019). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية علي أداء العاملين في المؤسسات الحكومية: حالة دراسية تطبيقية علي وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
 - كتات، سوزان السيد عبدالسلام. (2024). تأثير تطبيق إدارة جودة الخدمة على أداء المؤسسات السياحية: دراسة حالة شركات الحج والعمرة في جمهورية مصر العربية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج4، ع2 ، 243 - 268.
 - مناصري، أحمد. (2020). تقييم أداء مؤسسات الزكاة المعاصرة: الجزائر، السودان، ماليزيا 2003-2018. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مج11، ع3 ، 139 - 153.
 - النسور، عريب علي عبدالكريم، و اللوزي، سليمان أحمد. (2022). أثر إدارة المواهب على التميز المؤسسي : الدور الوسيط لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM لعام 2020: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
 - نسيب، أحمد، و بلحاج، ياسين علي. (2021). أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة شركة TPL بولاية الوادي. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج7، ع1 ، 323 - 338.
 - هنانده، على جواد، و عباينه، رائد إسماعيل. (2020). أثر إدارة المواهب البشرية في ممارسة التعلم المؤسسي في المستشفيات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1118408>
- يعقوب، مروة، و بوشرف، جيلالي. (2020). أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج10، ع1 ، 26 - 44.

ثانيا: 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.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دراسة إدارة المواهب البشرية وأثرها على أداء

المؤسسات " دراسة تطبيقية على شركة المراعي 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 ☐ أقل من 25 ☐ من 26 – 35 سنة

☐ من 36 – 45 سنة ☐ من 46 – 55 سنة

3- التحصيل الدراسي ☐ ابتدائي ☐ متوسطة

☐ اعدادية ☐ دبلوم

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير

4- سنوات الخدمة ☐ من 1 – 5 ☐ من 6 – 10 سنة

☐ من 11 – 15 سنة ☐ من 16 سنة فأكثر

☐

ثانياً محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: تنمية المواهب، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
					بشدة	بشدة			
استقطاب المواهب									
تسعى شركة المراعى إلى المشاركة بنشاطات مهمة ومتنوعة لترسين سمعتها في مجال عملها									
تهتم شركة المراعى بتوفير ظروف عمل جيدة واجور مناسبة كأساس في جذب المواهب المطلوبة كمهندسين محترفين وكوادرفنية ذات سمعة جيدة									
تسعى شركة المراعى إلى استخدام أهم أساليب الدراسة والتقصي عن المواهب المطلوبة من أجل الحصول على ذوي الخبرة والكفاءة									
تعمل شركة المراعى على توفير برامج تدريبية لمواردها البشرية لغرض ترفيتهم الوظيفية									
تعمل شركة المراعى على القيام بعدة نشاطات وتوفير مناخ تنظيمي جيد من أجل									

					تحفيز وجذب الموارد البشرية الموهوبة لتقديم أفضل الخدمات.
تطوير الموهبة					
					تعتمد شركة المراعي خطة واضحة لزيادة مهارات الموهوب (الأفراد العاملين لديها).
					تعتمد شركة المراعي سياسة الباب المفتوح لاستقبال آراء وملاحظات الأفراد العاملين فيها
					هناك تطابق بين اختصاصات الموظف ومتطلبات الوظيفة
					يتم إعطاء الموظفين الفرصة لتأدية عملهم وفق طريقتهم
					تعمل شركة المراعي على مراجعة مستمرة لدورة المدراء في تطوير مهارات الأفراد
الاحتفاظ بالموهبة					
					تمتلك شركة المراعي أسلوب قيادة فعال وهي حريصة على كيفية تعاملها مع قضايا الموظفين من أجل الاحتفاظ بالموهب (الأفراد العاملين لديها).
					تعتبر شركة المراعي الحفاظ على سمعتها من أهم عوامل الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين
					تقوم شركة المراعي بسد الشواغر في الوظائف من خلال الاعتماد على الافراد الموهوبين داخلها.

					تمتلك شركة المراعى برامج تدريبية وتطويرية مختلفة من أجل الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتعزيز قدرتها التنافسية.
					تمتلك شركة المراعى نظام رواتب ومكافآت يشكل حافزاً للأفراد من أجل البقاء في المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى

➤ المحور الثاني: الأداء المؤسسي ، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق أو أوافق محايد معارض معارض بشدة
جودة الأداء					بشدة
تحرص شركة المراعي على بناء علاقات الثقة مع عاملها في كل المستويات المؤسسية					
تسمح شركة المراعي لعاملها أن يؤدون عملهم بنزاهة وبمستويات عالية من الالتزام					
تشجع شركة المراعي بالتوجه نحو النشاط وتجنب الأخطاء مع التركيز على القرارات الجوهرية					
تهتم شركة المراعي بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج					
تحرص شركة المراعي على تقديم أفضل الخدمات للزبائن بكل ود واحترام					
حجم الأداء					
تحرص شركة المراعي على تحديد حجم العمل داخلها وتوزيعه بالتساوي					

					تسمح شركة المراعى لعاملها أن يؤدون عملهم على حسب قدراتهم العضلية والذهنية
					تشجع شركة المراعى أن يكن حجم الأداء مناسب للجميع للعاملين في المنظمة
					تهتم شركة المراعى بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج
					تحرص شركة المراعى على تحليل الأداء لمعرفة ما يحتاجه الموظف من تغيير أو تبديل
إجراءات الأداء					
					إجراءات الأداء
					تسمح شركة المراعى للعمال بأداء عملهم وفق الإجراءات القانونية
					تحرص شركة المراعى على عمل ورشات تدريب للعاملين لمعرفة الإجراءات وتوضيحها للمتقدمين الجدد
					تقوم شركة المراعى بالاحتفاظ بالمواهب وعمل الإجراءات اللازمة لذلك
					تؤكد شركة المراعى ضرورة اتباع الإجراءات الحديثة للإدارة المعاصرة

مع خالص التقدير والاحترام

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

Dr. Fayez Grad

1445-2024