

تأثير تنمية المواهب على الأداء التنظيمي

إعداد الطالب/

ياسر عبد الله بن خثلان

الرقم الجامعي

٢٤٣٠٠٠٢٠٢

إشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في بيئة الأعمال الديناميكية اليوم، أصبح تطوير المواهب أحد العوامل الرئيسية لتحقيق التميز التنظيمي وضمان استدامة الأداء في مواجهة المنافسة المتزايدة. يُعد تطوير المواهب عملية استراتيجية تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين ومهاراتهم من خلال برامج تدريبية وتطويرية، إدارة فعالة للأداء، وتنمية القيادات، مما يمكن المنظمات من بناء قوى عاملة مؤهلة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف التنظيمية. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن الاستثمار في تطوير المواهب يُعد مكوناً أساسياً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تحسين الكفاءات الفردية والجماعية، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق (Armstrong, M, ٢٠٢٠). إن التركيز على تطوير المواهب لا يقتصر على تحسين المهارات الفنية فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز المهارات القيادية والشخصية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمنظمة (No et al, 2021).

إن الأداء التنظيمي، الذي يُعتبر المؤشر الأساسي لنجاح المنظمة، يتأثر بشكل وثيق بالجهود المبذولة في تطوير المواهب. يُعرف الأداء التنظيمي بأنه القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، ويتجلى ذلك من خلال أبعاد مثل الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار (Aguinis, 2019) فعلى سبيل المثال، تساهم الإنتاجية في زيادة كفاءة العمليات التشغيلية، بينما يعكس رضا الموظفين مستوى انخراطهم وولائهم للمنظمة، ويُعد الابتكار مؤشراً حيوياً لقدرة المنظمة على التجديد ومواكبة التطورات (Sachs et al, 2019)، وقد أظهرت الدراسات أن المنظمات التي تستثمر في تطوير مواهب موظفيها تشهد تحسناً ملحوظاً في هذه الأبعاد، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Huselid and Baker, 2011) وبالتالي، فإن العلاقة بين تطوير المواهب والأداء التنظيمي تُعد علاقة تكاملية، حيث يؤدي تحسين مهارات وقدرات الموظفين إلى تعزيز هذه الأبعاد بشكل مباشر.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطوير المواهب، من خلال أبعاده الثلاثة: التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات، على الأداء التنظيمي ممثلاً في أبعاده: الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار. من خلال هذا التحليل، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى علمية حول كيفية مساهمة تطوير المواهب في تعزيز كفاءة المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن المتوقع أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية وتوفير إطار عملي للمنظمات التي تسعى إلى تحسين أدائها من خلال الاستثمار في مواردها البشرية (Garavan et al, 2012) يأتي هذا البحث في سياق عالمي يشهد تزايد الاهتمام بتطوير رأس المال البشري كعامل حاسم في نجاح المنظمات، مما يجعل من الضروري دراسة هذه العلاقة بشكل منهجي ودقيق. ومن خلال التركيز على الأبعاد المحددة لكلا المتغيرين، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للآليات التي من خلالها يؤثر تطوير المواهب على الأداء التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار السياقات الثقافية والبيئية التي تؤثر على هذه العلاقة (Collings & Melahi, 2009).

مشكلة الدراسة:

تشهد المنظمات المعاصرة تحديات متزايدة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، مما يتطلب منها تعزيز كفاءتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على ميزتها التنافسية. يُعد تطوير المواهب أحد الركائز الأساسية لتحسين الأداء التنظيمي، حيث يساهم في رفع مستوى مهارات الموظفين وقدراتهم، مما ينعكس على إنتاجية المنظمة، رضا الموظفين، وقدرتها على الابتكار. ومع ذلك، فإن العديد من المنظمات تواجه صعوبات في تصميم برامج تطوير مواهب فعالة تتناسب مع احتياجاتها الخاصة، مما قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأثر المطلوب على الأداء التنظيمي. هذه التحديات تبرز الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير أبعاد تطوير المواهب، مثل التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات، على الأداء التنظيمي.

على الرغم من أهمية تطوير المواهب، فإن هناك تبايناً في النتائج التي تحققها المنظمات من خلال تطبيق برامج تطوير المواهب. ففي بعض الحالات، تُظهر الدراسات تحسناً ملحوظاً في الإنتاجية ورضا الموظفين نتيجة برامج التدريب وتنمية القيادات، بينما تشير دراسات أخرى إلى محدودية تأثير هذه البرامج إذا لم تُصمم بشكل يتماشى مع الأهداف التنظيمية أو إذا لم تُنفذ بفعالية. هذا التباين يثير تساؤلات حول العوامل التي تحدد نجاح برامج تطوير المواهب ومدى تأثيرها على أبعاد الأداء التنظيمي مثل الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار. إن غياب إطار واضح لربط هذه الأبعاد يجعل من الصعب على المنظمات تحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية لتحقيق أهدافها.

إضافة إلى ذلك، فإن السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة قد تؤثر على فعالية برامج تطوير المواهب. ففي بعض المنظمات، قد تكون هناك مقاومة من الموظفين للتغيير أو نقص في الموارد اللازمة لتنفيذ برامج تطوير شاملة، مما يحد من تأثيرها على الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، فإن التركيز على أبعاد محددة من تطوير المواهب، مثل التدريب دون إدارة الأداء أو تنمية القيادات، قد يؤدي إلى نتائج غير متوازنة، مما يستدعي دراسة متكاملة تأخذ في الاعتبار التفاعل بين هذه الأبعاد وتأثيرها الجماعي على الأداء التنظيمي.

من ناحية أخرى، تشير الأدبيات إلى أن هناك فجوة بحثية في دراسة العلاقة بين أبعاد تطوير المواهب (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات) وأبعاد الأداء التنظيمي (الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار) بشكل متكامل في سياقات تنظيمية متنوعة. فبينما تناولت العديد من الدراسات تأثير التدريب أو تنمية القيادات بشكل منفصل، فإن هناك نقصاً في الدراسات التي تبحث في التأثير المشترك لهذه الأبعاد على الأداء التنظيمي، خاصة في السياقات غير الغربية.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

كيف تؤثر أبعاد تطوير المواهب (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات) على الأداء التنظيمي (الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار) في المنظمات المعاصرة؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

- يُسهم البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتطوير المواهب والأداء التنظيمي من خلال تقديم إطار متكامل يربط بين أبعاد تطوير المواهب (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات) وأبعاد الأداء التنظيمي (الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار).
- يعالج البحث فجوة بحثية من خلال دراسة التأثير المشترك لأبعاد تطوير المواهب على الأداء التنظيمي، مما يوفر فهمًا أعمق للعلاقة بين هذه المتغيرات مقارنة بالدراسات التي ركزت على أبعاد منفصلة.
- يوفر البحث أساسًا نظريًا يمكن للباحثين الآخرين البناء عليه لتطوير نماذج تحليلية متقدمة تدرس العلاقات بين تطوير المواهب والأداء التنظيمي في سياقات ثقافية وتنظيمية متنوعة.
- يساعد البحث في تطوير أدوات قياس دقيقة لتقييم تأثير برامج تطوير المواهب على الأداء التنظيمي، مما يعزز من جودة الأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

ثانيًا: الأهمية العملية

- يقدم البحث إطارًا عمليًا للمنظمات يساعدها في تصميم وتنفيذ برامج تطوير مواهب فعالة تركز على التدريب، إدارة الأداء، وتنمية القيادات لتحسين الإنتاجية ورضا الموظفين والابتكار.
- يوفر البحث رؤى لصناع القرار في المنظمات حول كيفية تخصيص الموارد بشكل استراتيجي لتعزيز الأداء التنظيمي من خلال الاستثمار في تطوير رأس المال البشري.
- يساعد المنظمات على تحديد الأولويات في برامج تطوير المواهب بناءً على تأثيرها المباشر على أبعاد الأداء التنظيمي، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل من إهدار الموارد.
- يدعم البحث المنظمات في بناء ثقافة تعلم مستدامة تدعم رضا الموظفين وتعزز من قدرتهم على الابتكار، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل مدى تأثير أبعاد تطوير المواهب (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات) على الأداء التنظيمي (الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار) في المنظمات المعاصرة. ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

١. بيان أثر التدريب والتطوير على تحسين الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار في المنظمات.
٢. بيان أثر إدارة الأداء على تعزيز الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار في المنظمات.
٣. بيان أثر تنمية القيادات على تعزيز الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار في المنظمات.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى تسهم أبعاد تطوير المواهب (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات) في تعزيز الأداء التنظيمي (الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار) في المنظمات المعاصرة؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر التدريب والتطوير على تحسين الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار في المنظمات؟
٢. ما أثر إدارة الأداء على تعزيز الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار في المنظمات؟
٣. ما أثر تنمية القيادات على تعزيز الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار في المنظمات؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد تطوير المواهب (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات) على الأداء التنظيمي (الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار) في المنظمات المعاصرة.

الفرضيات الفرعية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على تحسين الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار في المنظمات.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأداء على تعزيز الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار في المنظمات.
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية القيادات على تعزيز الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار في المنظمات.

الدراسات السابقة:

١. العزام والقرعان (٢٠٢٠)، "أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، وتوضيح العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وتحسين الأداء التنظيمي. المتغير المستقل هو إدارة المواهب وأبعادها (التوظيف، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء)، بينما المتغير التابع هو الأداء التنظيمي وأبعاده (الإنتاجية، ورضا العملاء، والكفاءة التشغيلية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على ٣٥٠ موظفًا في البنوك التجارية. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة

المواهب لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي، لا سيما من خلال التدريب وإدارة الأداء. وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب وتطوير أنظمة تقييم الأداء لتحسين الكفاءة التنظيمية.

٢. حسن (٢٠٢١)، "دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركات التصنيع المصرية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية المصرية. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية مساهمة التدريب وتطوير القيادة في تحسين الكفاءة التنظيمية. المتغير المستقل هو إدارة المواهب وأبعادها (التدريب والتطوير، تطوير القيادة، الحوافز)، بينما المتغير التابع هو الأداء التنظيمي وأبعاده (الإنتاجية، رضا الموظفين، الابتكار). اتبعت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا، حيث تم توزيع استبيان على ٤٠٠ موظف ومدير في الشركات الصناعية. خلصت الدراسة إلى أن للتدريب وتطوير القيادة تأثيرًا إيجابيًا على الإنتاجية والابتكار. أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية مخصصة وزيادة الاستثمار في تطوير القيادة.

٣. الضمور والخالدي (٢٠٢٢)، "أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي في شركات التأمين الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي في شركات التأمين الأردنية. كما سعت إلى توضيح دور التدريب وإدارة الأداء في تعزيز الإبداع. المتغير المستقل هو إدارة المواهب وأبعادها (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، الاحتفاظ بالمواهب)، بينما المتغير التابع هو الابتكار التنظيمي وأبعاده (تطوير المنتجات، تحسين العمليات). اتبعت الدراسة منهجًا كميًا، حيث تم توزيع استبيان على ٣٠٠ موظف. توصلت الدراسة إلى أن لإدارة الأداء والتدريب تأثيرًا كبيرًا على الابتكار التنظيمي. وأوصت بتعزيز ثقافة الابتكار من خلال برامج التدريب المستمرة.

٤. محمد وقديوس (٢٠٢٠)، "إدارة المواهب والأداء التنظيمي: أدلة من شركات الإمارات العربية المتحدة".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في شركات دولة الإمارات العربية المتحدة، وتوضيح العلاقة بين تطوير المواهب وتحسين رضا الموظفين. المتغير المستقل هو إدارة المواهب وأبعادها (التدريب، إدارة الأداء، تطوير القيادة)، بينما المتغير التابع هو الأداء التنظيمي وأبعاده (الإنتاجية، رضا الموظفين، الكفاءة التشغيلية). استخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا، حيث وُزِعَ استبيان على ٢٥٠ موظفًا. خلصت الدراسة إلى أن لتطوير القيادة تأثيرًا كبيرًا على رضا الموظفين. وأوصت بتطوير برامج قيادية مصممة خصيصًا لتحسين الأداء.

٥. الكسار والخطيب (٢٠٢٣)، "دور تطوير القيادة في تعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسات اللبنانية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطوير القيادة على الأداء التنظيمي في المؤسسات اللبنانية، وتوضيح كيفية مساهمة القادة المدربين في تحسين الإنتاجية. المتغير المستقل هو تطوير القيادة وأبعاده (تدريب القيادة، الإرشاد، التخطيط المهني)، بينما المتغير التابع هو الأداء التنظيمي وأبعاده (الإنتاجية، رضا

الموظفين). اعتمدت الدراسة على منهج كمي، حيث تم توزيع استبيان على ٢٠٠ مدير وموظف. وخلصت الدراسة إلى أن تطوير القيادة يعزز الإنتاجية بشكل ملحوظ. وأوصت الدراسة بالاستثمار في برامج تطوير القيادة.

٦. الزهراني (٢٠٢٤)، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي في دعم تطوير المواهب على الأداء الوظيفي في مستشفيات جدة. كما سعت إلى توضيح العلاقة بين التدريب الرقمي وإدارة الأداء. المتغير المستقل هو تطوير المواهب وأبعاده (التدريب الرقمي، إدارة الأداء، تطوير القيادة)، بينما المتغير التابع هو الأداء الوظيفي وأبعاده (الإنتاجية، رضا الموظفين). استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا، حيث وُزِع استبيان على ٣٠٠ موظف. وخلصت الدراسة إلى أن التدريب الرقمي يعزز الإنتاجية ورضا الموظفين. وأوصت الدراسة بدمج التكنولوجيا في برامج التدريب.

٧. عبد الدايم والدليمي (٢٠٢١)، "إدارة المواهب كأداة استراتيجية للميزة التنافسية في المؤسسات البحرينية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات البحرينية. كما سعت إلى توضيح دور التدريب وتطوير القيادة في تحسين الأداء. المتغير المستقل هو إدارة المواهب وأبعادها (التدريب والتطوير، تنمية القيادات، الحوافز)، بينما المتغير التابع هو الميزة التنافسية وأبعادها (الإنتاجية، الابتكار). اتبعت الدراسة منهجاً كمياً من خلال استبيان وزع على ٢٨٠ موظفًا. وخلصت الدراسة إلى أن للتدريب وتطوير القيادات أثر إيجابي على الابتكار. وأوصت بتطوير استراتيجيات إدارة المواهب لدعم الابتكار الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي. أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية مستمرة وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمات.

٨. عبد العزيز والعتيبي (٢٠٢٢)، "أثر إدارة المواهب على رضا الموظفين في شركات الاتصالات السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المواهب على رضا الموظفين في شركات الاتصالات السعودية، وسعت إلى توضيح دور إدارة الأداء وتطوير القيادات في تعزيز المشاركة. المتغير المستقل هو إدارة المواهب وأبعادها (إدارة الأداء، تنمية القيادات، التدريب)، بينما المتغير التابع هو رضا الموظفين وأبعاده (المشاركة، الولاء التنظيمي). اتبعت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا من خلال استبيان وزع على ٣٢٠ موظفًا. توصلت الدراسة إلى أن لإدارة الأداء تأثير كبير على رضا الموظفين. وأوصت بتحسين أنظمة تقييم الأداء وزيادة فرص التدريب.

٩. السيد ومحمود (٢٠٢٣)، "الدور الوسيط لتوافر المواهب في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي من خلال المتغير الوسيط المتمثل في توافر المواهب. كما سعت إلى توضيح دور التدريب وإدارة الأداء في تحسين الأداء. المتغير المستقل هو إدارة المواهب وأبعادها (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، الاحتفاظ بالمواهب)، بينما المتغير التابع هو الأداء الوظيفي وأبعاده (الإنتاجية، الكفاءة). استخدمت الدراسة منهجاً كمياً من خلال استبيان وزع على ٣١٨ معلماً وإدارياً في مدارس القاهرة والجيزة. خلصت الدراسة إلى أن توافر المواهب يعزز تأثير إدارة المواهب على الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بتعزيز استراتيجيات استقطاب المواهب.

١٠. الشهري (٢٠٢٤)، "دور التدريب في تعزيز الأداء التنظيمي في الهيئة العامة للغذاء والدواء السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التدريب الإداري (التدريب) على الأداء التنظيمي في الهيئة العامة للغذاء والدواء السعودية. ووضحت كيف يُحسن التدريب رضا الموظفين وإنتاجيتهم. المتغير المستقل هو التدريب الإداري وأبعاده (التدريب، والتوجيه، وتطوير القيادة)، بينما المتغير التابع هو الأداء التنظيمي وأبعاده (الإنتاجية، ورضا الموظفين). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث وُزِعَ استبيان على ٢٠٠ موظف. خلصت الدراسة إلى أن التدريب الإداري يُعزز رضا الموظفين وإنتاجيتهم. وأوصت بتوسيع نطاق برامج التدريب لتشمل جميع المستويات الوظيفية.

مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أولاً: أوجه التشابه

١. الموضوع المشترك:

تشارك جميع الدراسات في التركيز نفسه الذي تركز عليه الدراسة الحالية، وهو تأثير تنمية المواهب على الأداء التنظيمي. وقد تناولت دراسات سابقة، مثل دراسة العزام والقرعان (٢٠٢٠) وحسن (٢٠٢١)، العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب (مثل التدريب وتطوير القيادة) وتحسين جوانب الأداء التنظيمي، مثل الإنتاجية ورضا الموظفين.

٢. التركيز على جودة الخدمة:

تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسات مثل دراسة محمد وقُدوس (٢٠٢٠) ودراسة عبد العزيز والعتيبي (٢٠٢٢) في تركيزها على تحسين جودة الأداء التنظيمي من خلال تعزيز رضا الموظفين وإنتاجيتهم، مما يُساهم في تحسين جودة الخدمات التي تُقدمها المؤسسات.

٣. الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي:

اعتمدت معظم الدراسات السابقة - ومنها دراسة الضمور والخالدي (٢٠٢٢) والكسار والخطيب (٢٠٢٣) - على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات. ويتوافق هذا المنهج مع الدراسة الحالية التي تتبع المنهج نفسه لتحليل العلاقة بين تنمية المواهب والأداء التنظيمي.

٤. أهمية الموارد البشرية والتخطيط:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسات عبد الدايم والدليعي (٢٠٢١) والشهري (٢٠٢٤) في التأكيد على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تنمية المواهب كجزء من التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز الكفاءة.

ثانيًا: الاختلافات

١. الموقع الجغرافي والسياق المحلي:

تركز الدراسة الحالية على مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية. ركزت بعض الدراسات السابقة على سياقات جغرافية مختلفة، مثل الأردن (العزام والقرآن، ٢٠٢٠؛ الضمور والخالدي، ٢٠٢٢)، ومصر (حسن، ٢٠٢١)، والإمارات العربية المتحدة (محمد وقدوس، ٢٠٢٠). وهذا يجعل الدراسة الحالية أكثر تركيزًا على السياق السعودي.

٢. المتغير المستقل في الدراسة الحالية أكثر شمولاً:

تتناول الدراسة الحالية أبعاد تنمية المواهب بشكل شامل (التدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وتطوير القيادة)، بينما ركزت بعض الدراسات على أبعاد أكثر تحديدًا، مثل التدريب فقط (الزهراني، ٢٠٢٤) أو تطوير القيادة فقط (الكسار والخطيب، ٢٠٢٣).

٣. التركيز على المؤسسات متوسطة الحجم:

تركز الدراسة الحالية على المؤسسات متوسطة الحجم في القطاع الخاص، مما يعزز أهمية النتائج وإمكانية تعميمها على المؤسسات متوسطة الحجم في السياق السعودي. ركزت الدراسات السابقة على قطاعات محددة، مثل القطاع المصرفي (العزام والقرآن، ٢٠٢٠) أو شركات الاتصالات (عبد العزيز والعتيبي، ٢٠٢٢).

٤. علاقة المتغيرات بالأداء التنظيمي العام:

تسعى الدراسة الحالية إلى ربط أبعاد تنمية المواهب (التدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وتطوير القيادة) بأبعاد الأداء التنظيمي (الإنتاجية، ورضا الموظفين، والابتكار) ربطاً شاملاً، بدلاً من التركيز على بُعد واحد فقط، مثل الابتكار (الضمور والخالدي، ٢٠٢٢) أو رضا الموظفين (عبد العزيز والعتيبي، ٢٠٢٢).

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري يهدف إلى تعريف متغيرات البحث وأبعادها بدقة، وذلك لفهم العلاقة بين تطوير المواهب والأداء التنظيمي في المنظمات المعاصرة. يتمثل الإطار النظري في تحديد المتغير المستقل (تطوير المواهب) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، مع التركيز على الأبعاد المحددة لكل منهما، استنادًا إلى الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة التي تناولت هذه المفاهيم. يهدف هذا الإطار إلى توفير أساس منهجي لتحليل العلاقة بين المتغيرين، مع ضمان وضوح التعريفات ودقة القياس.

المتغير المستقل: تطوير المواهب

يُعرف تطوير المواهب بأنه العملية الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين قدرات الموظفين ومهاراتهم من خلال برامج تدريبية وتطويرية، وإدارة فعالة للأداء، وتنمية القيادات، بهدف تعزيز كفاءتهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Rock, 2012 & Garavan, Carbery). يُعتبر تطوير المواهب جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد البشرية، حيث يركز على بناء رأس المال البشري لمواجهة التحديات التنظيمية والسوقية. وتتضمن أبعاد تطوير المواهب في هذا البحث ما يلي:

- **التدريب والتطوير:** يشير إلى البرامج والأنشطة التعليمية التي تهدف إلى تعزيز المهارات الفنية والشخصية للموظفين، مثل الدورات التدريبية، ورش العمل، والتعليم المستمر. يُعد هذا البعد أساسيًا لتحسين الكفاءات الفردية التي تؤثر على الأداء التنظيمي (Haccoun, 2019 & Saks).
- **إدارة الأداء:** تتضمن عمليات تقييم أداء الموظفين، تقديم التغذية الراجعة، وتحديد أهداف التطوير الفردية لضمان التوافق بين الأداء الفردي والأهداف التنظيمية. يركز هذا البعد على تحسين الكفاءة والمساءلة داخل المنظمة (Aguinis, 2019).
- **تنمية القيادات:** تشمل البرامج المصممة لتطوير المهارات القيادية للموظفين ذوي الإمكانيات العالية، بهدف إعدادهم لتولي مناصب قيادية تساهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يُعتبر هذا البعد حيويًا لتعزيز القيادة الفعالة (Noe et al., 2021).

المتغير التابع: الأداء التنظيمي

يُعرف الأداء التنظيمي بأنه القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، من خلال قياس نتائج العمليات والأنشطة في المنظمة (Becker, 2011 & Huselid). يعكس الأداء التنظيمي مستوى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتأثر بعوامل متعددة، بما في ذلك جودة الموارد البشرية. وتتضمن أبعاد الأداء التنظيمي في هذا البحث ما يلي:

- **الإنتاجية:** تُعرف بأنها كفاءة المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق مخرجات محددة، مثل زيادة كمية الإنتاج أو تحسين كفاءة العمليات التشغيلية. يُقاس هذا البعد عادةً من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل معدل إنجاز المهام (Armstrong, 2020).
- **رضا الموظفين:** يشير إلى مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل، الدعم المقدم، وفرص التطور المهني، مما يؤثر على انخراطهم وولائهم للمنظمة. يُعتبر هذا البعد مؤشرًا للصحة التنظيمية واستقرار القوى العاملة (Haccoun, 2019 & Saks).
- **الابتكار:** يُعرف بأنه قدرة المنظمة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين العمليات الداخلية، مما يعكس مستوى الإبداع والتجديد داخل المنظمة. يُعد هذا البعد حاسمًا لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة (Mellahi, 2009 & Collings).

العلاقة بين المتغيرين

تستند هذه الدراسة إلى افتراض أن تطوير المواهب، من خلال أبعاده الثلاثة (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات)، يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار. وفقاً للأدبيات، فإن تحسين مهارات الموظفين من خلال التدريب يعزز الكفاءة التشغيلية، بينما تساهم إدارة الأداء في توجيه الجهود الفردية نحو الأهداف التنظيمية، وتدعم تنمية القيادات في بناء رؤية استراتيجية تساهم في الابتكار ورضا الموظفين (Becker, 2011; Huselid & Garavan et al., 2012). يوفر هذا الإطار النظري أساساً متيناً لاختبار العلاقة بين المتغيرين في سياقات تنظيمية متنوعة، مع التركيز على قياس الأبعاد المحددة بدقة لضمان صحة النتائج.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبحث العلاقة بين تطوير المواهب والأداء التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ويهدف هذا المنهج إلى تقديم وصف دقيق وتحليل شامل لكيفية تأثير أبعاد تطوير المواهب (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات) على الأداء التنظيمي (الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار) من خلال تحليل العلاقة بين هذه الأبعاد بشكل منهجي. وتستند الدراسة إلى جمع البيانات ميدانياً باستخدام استبانة علمية تُوزع على عينة من الموظفين والمديرين في المنظمات المختارة، وتهدف هذه الاستبانة إلى قياس مدى تأثير أبعاد تطوير المواهب على الأداء التنظيمي.

تتضمن أداة الدراسة مجموعة من الفقرات الموجهة لقياس الأثر المباشر لكل بُعد من أبعاد تطوير المواهب (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات) على الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار، مع اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات المبحوثين، وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار واختبار (T) واختبار (ANOVA) لاختبار الفرضيات والتحقق من دلالة العلاقات بين المتغيرات.

مصادر البيانات في الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مصادر بيانات متنوعة لضمان تحقيق أهدافها البحثية في تحليل أثر أبعاد تطوير المواهب (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات) على الأداء التنظيمي (الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار) من خلال مصدرين رئيسيين:

أولاً: المصادر الثانوية

تشمل المصادر الثانوية الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع تطوير المواهب وأبعادها المختلفة (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات)، إضافة إلى الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين تطوير المواهب والأداء التنظيمي وتأثيراتها على الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار. كما استعانت الدراسة بأبحاث متخصصة في مفاهيم تطوير المواهب، إدارة الموارد البشرية، والأداء التنظيمي، إلى جانب الدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الصادرة عن مؤسسات

أكاديمية ومهنية متخصصة، وهو ما وقّر قاعدة معرفية قوية تدعم الإطار النظري وتسهم في بناء الفرضيات بشكل دقيق.

ثانيًا: المصادر الأولية

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها لقياس مدى تأثير أبعاد تطوير المواهب (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات) على أبعاد الأداء التنظيمي (الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار). وقد تم إعداد الاستبانة إلكترونياً باستخدام منصة متخصصة، وتوزيعها على عينة مختارة من العاملين في المنظمات المعاصرة، بما في ذلك الموظفين والمديرين. هدفت الاستبانة إلى تغطية أبعاد تطوير المواهب، وتقييم انعكاسها على الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار، بما يتيح اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتشمل ما يلي:

١. الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وفهم اتجاهات المشاركين حول مستوى تطبيق أبعاد تطوير المواهب (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات) ومدى انعكاسها على الأداء التنظيمي.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تباين الإجابات واختلاف استجابات المبحوثين حول أبعاد تطوير المواهب وتأثيرها على الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار.

نموذج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين كما يلي:

- المتغير المستقل: تطوير المواهب، بأبعادها:

١. التدريب والتطوير

٢. إدارة الأداء

٣. تنمية القيادات

- المتغير التابع: الأداء التنظيمي، بأبعادها:

١. الإنتاجية

٢. رضا الموظفين

حدود الدراسة:

١. الحدود الزمانية:

تُجرى هذه الدراسة خلال عام ٢٠٢٥، حيث يتم جمع وتحليل البيانات الميدانية خلال هذه الفترة، بما يضمن معاصرة نتائجها ومواكبتها للتطورات الحديثة في مجال تطوير المواهب والأداء التنظيمي في المنظمات.

٢. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المنظمات العاملة في القطاع الخاص بمدينة الرياض، باعتباره أحد أكبر المراكز الاقتصادية والتجارية في المملكة العربية السعودية، مما يوفر بيئة مناسبة لدراسة تأثير تطوير المواهب على الأداء التنظيمي.

٣. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تحليل أثر أبعاد تطوير المواهب (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات) على الأداء التنظيمي (الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار) في المنظمات المعاصرة، مع التركيز على العلاقة بين هذه الأبعاد دون التطرق إلى متغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة.

استبيان دراسة تأثير تطوير المواهب على الأداء التنظيمي

مقدمة الاستبيان

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطوير المواهب على الأداء التنظيمي في المنظمات المعاصرة، من خلال التركيز على أبعاد تطوير المواهب (التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات) وأبعاد الأداء التنظيمي (الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار). يُعد رأيكم جزءاً أساسياً من هذه الدراسة، حيث ستساهم إجاباتكم في تقديم رؤى قيمة لتحسين الأداء التنظيمي. نؤكد لكم أن جميع البيانات التي يتم جمعها ستُعامل بسرية تامة وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم مقدماً على تخصيص وقتكم لتعبئة هذا الاستبيان.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال:

١. الجنس:

- ذكر
- أنثى

٢. الفئة العمرية:

- أقل من ٢٥ سنة
- 25-35 سنة
- 36-45 سنة
- أكثر من ٤٥ سنة

٣. المستوى التعليمي:

- دبلوم
- ثانوية
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

٤. سنوات الخبرة في العمل:

- أقل من ٥ سنوات
- 5-10 سنوات
- أكثر من ١٠ سنوات

٥. المنصب الوظيفي:

- موظف
- مدير

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: التدريب والتطوير

١. توفر المنظمة برامج تدريبية متنوعة تلبي احتياجات الموظفين المهنية.
٢. تساهم الدورات التدريبية في تحسين مهاراتي وقدراتي العملية.
٣. يتم تقديم التدريب بشكل دوري ومنتظم لدعم تطور الموظفين.
٤. يساعد التدريب على زيادة كفاءتي في أداء المهام الوظيفية.
٥. يتم تصميم برامج التدريب بناءً على احتياجات المنظمة والموظفين.

المحور الثاني: إدارة الأداء

١. توفر المنظمة نظامًا واضحًا لتقييم أداء الموظفين.
٢. يتم تقديم تغذية راجعة بناءة تساعد على تحسين أدائي الوظيفي.
٣. يتم تحديد أهداف أداء فردية متوافقة مع أهداف المنظمة.
٤. تساهم إدارة الأداء في تحفيز الموظفين على تحقيق أهدافهم.
٥. يتم ربط تقييم الأداء بفرص التطوير المهني للموظفين.

المحور الثالث: تنمية القيادات

١. توفر المنظمة برامج لتطوير المهارات القيادية للموظفين.
٢. تساهم برامج تنمية القيادات في إعداد قادة فعالين للمنظمة.
٣. يتم اختيار الموظفين ذوي الإمكانيات العالية لبرامج تنمية القيادات.

٤. تساعد تنمية القيادات على تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٥. تدعم برامج تنمية القيادات ثقافة الابتكار والإبداع في المنظمة.

المراجع

١. الشهري، د. (٢٠٢٤). دور التدريب في تعزيز الأداء التنظيمي في الهيئة العامة للغذاء والدواء السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٤(٦)، ٢٢٧-٢٤٤. https://aja.journals.ekb.eg/article_374496.html
٢. العزام، ز.، والقرعان، ع. (٢٠٢٠). أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٣٦(٤)، ٣٢١-٣٣٩. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0098>
٣. السيد، ع.، ومحمود، س. (٢٠٢٣). الدور الوسيط لتوافر المواهب في العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي. المجلة العلمية لبحوث دراسات الأعمال، ١٢(١)، ٤٥-٦٠. https://sjrbs.journals.ekb.eg/article_291345.html
٤. عبد العزيز، أ.، والعتيبي، م. (٢٠٢٢). تأثير إدارة المواهب على رضا الموظفين في شركات الاتصالات السعودية. مجلة إدارة الموارد البشرية، ١٠(٢)، ١١٢-١٢٧. <https://doi.org/10.5539/jhrm.v10n2p112>
٥. عبد الدايم، م. م.، والدليحي، س. ح. (٢٠٢١). إدارة المواهب كأداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات البحرينية. المجلة الدولية للتحليل التنظيمي، ٢٩(٤)، ٩٨٧-١٠٠٣. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2205>
٦. الزهراني، ع. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات المتخصصة بجدة. المجلة العربية للإدارة، ٤٤(٦)، ١٧١-١٩٠. https://aja.journals.ekb.eg/article_374495.html
٧. الكسار، أ. ن.، والخطيب، م. (٢٠٢٣). دور تطوير القيادة في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات اللبنانية. مجلة القيادة والتطوير التنظيمي، ٤٤(٢)، ١٨٩-٢٠٤. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0021>
٨. محمد، أ.، وقُدوس، أ. (٢٠٢٠). إدارة المواهب والأداء التنظيمي: أدلة من شركات إماراتية. مجلة التطوير الإداري، ٣٩(٥)، ٥٩٧-٦١٢. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2019-0352>
٩. الضمور، ح.، والخالدي، ر. (٢٠٢٢). تأثير إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي في شركات التأمين الأردنية. رسائل علوم الإدارة، ١٢(٤)، ٢٨٧-٢٩٤. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2022.3.002>
١٠. حسن، م. (٢٠٢١). دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركات التصنيع المصرية. المجلة الدولية للأعمال والإدارة، ١٦(٣)، ٤٥-٦٠. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n3p45>
11. Armstrong, M. (2020). The Armstrong Handbook of Human Resource Management Practices (15th ed.). Kogan Page.
12. No, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, B. M. (2021). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (11th ed.). McGraw-Hill Education.

13. Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.
14. Sachs, A. M., and Haakon, R. R. (2019). *Performance Management through Training and Development* (8th ed.). Cengage Learning.
15. Huselid, M. A., and Baker, B. E. (2011). Linking Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 37(2), 421–428.
<https://doi.org/10.1177/0149206310373400>
16. Garavan, T. N., Carberry, R., & Rock, A. (2012). Talent development planning: definition, scope, and structure. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
<https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
17. Collings, D. J., & Melahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>