

استراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء التنظيمي في شركة تلاد للاستثمار

إعداد:

المقدمة:

تُعد الموارد البشرية في العصر الحديث من أهم الأصول الاستراتيجية التي تمتلكها أي منظمة، وهي محرك رئيسي للنمو والابتكار، لا سيما في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة التي تتسم بالديناميكية والتنافسية الشديدة. لم يعد يُنظر إلى الموظفين كمجرد عناصر لإتمام العمل أو تكلفة يجب إدارتها، بل أصبح المورد البشري يُعتبر "الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية" و"أعلى موجودات المؤسسة". هذا التحول في الفكر الإداري يؤكد أن الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال التدريب والتحفيز والتطوير، ليس مجرد عملية دعم لوجستي، بل هو جوهر تحقيق الأهداف التنظيمية نفسها. هذا الارتقاء بمكانة الموارد

البشرية من وظيفة إدارية تقليدية إلى وظيفة استراتيجية حيوية يبرر الحاجة المتزايدة لدراسة استراتيجياتها وتأثيرها العميق على الأداء الكلي للمنظمة (العمرى، 2020، ص 342).

يُعرف الأداء التنظيمي بأنه دراسة وقياس وتقييم لنتائج المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها المحددة. يتضمن هذا المفهوم عوامل متعددة تتجاوز الجوانب المالية البحتة، ليشمل الأداء الوظيفي للموظفين، كفاءة الهيكل التنظيمي، فعالية التنسيق بين الإدارات، وكفاءة العمليات المالية والإدارية. إن الأداء التنظيمي الفعال يسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويعزز الرضا الوظيفي بين الموظفين، ويؤدي إلى نتائج مالية إيجابية، كما يدعم تطوير الخدمات والمنتجات. هذا المفهوم متعدد الأبعاد يتطلب نهجاً شاملاً للقياس والتحسين، لا يقتصر على الأرباح قصيرة الأجل، بل يمتد ليشمل مؤشرات مثل رضا الموظفين، كفاءة العمليات، وقدرة المنظمة على التكيف والابتكار (الحوالدة، 2019، ص 2).

تُشير الأدبيات إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة هي المحرك الأساسي لتحسين الأداء التنظيمي وخلق ميزة تنافسية مستدامة. العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي ليست خطية بسيطة، بل هي تفاعلية ومعقدة. استراتيجيات الموارد البشرية لا تؤثر فقط على الأداء مباشرة، بل تخلق بيئة تمكّن الموظفين من الأداء الأمثل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي. على سبيل المثال، عندما تهدف استراتيجيات الموارد البشرية إلى "توظيف وتطوير موظفين أكفاء ومخلصين" و"تصميم برامج تقييم الأداء عادلة" و"ربط أنظمة التحفيز والمكافآت بأداء الموظفين"، فإن هذه الممارسات لا تزيد فقط من إنتاجية الفرد، بل تخلق ثقافة تنظيمية داعمة للتميز والابتكار، مما يعزز الأداء على مستوى المنظمة ككل (أحمد، 2019، ص 207).

تُعد شركة تلاد للاستثمار، وهي شركة سعودية رائدة، مثالاً بارزاً للمنظمات التي تعمل في بيئة أعمال تتطلب استراتيجيات موارد بشرية متقدمة. تركز الشركة على تطوير الفرص الاستثمارية المستدامة في مختلف القطاعات الواعدة داخل المملكة العربية السعودية. تسعى تلاد لخلق قيمة طويلة الأمد من خلال حلول استثمارية مبتكرة، وشراكات استراتيجية، ورؤية واضحة تدعم نمو الاقتصاد الوطني وتواكب مستهدفات رؤية المملكة 2030. تتنوع أنشطة الشركة لتشمل العقارات، الإنشاءات، التطوير العقاري، الصناعة، التجزئة، وخدمات البترول. هذه الطبيعة المتنوعة والطموحة لعمل شركة تلاد، وتركيزها على الاستدامة ورؤية 2030، تفرض عليها ضرورة تبني استراتيجيات موارد بشرية متقدمة للغاية، تتجاوز الإدارة التقليدية. فالشركة التي تعمل في قطاعات متعددة وتلتزم برؤية وطنية طموحة تتطلب قوى عاملة ذات مهارات متنوعة ومتطورة باستمرار في مجالات التكنولوجيا والابتكار والمرونة. هذا يعني أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون استباقية وتخطيطية، لا مجرد رد فعل، لضمان توافر الكفاءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية المعقدة (موقع تلاد للاستثمار).

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الإدراك المتزايد للدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز، لا تزال هناك فجوة معرفية تتطلب دراسات معمقة تربط بين استراتيجيات الموارد البشرية المحددة والأداء التنظيمي في سياقات الشركات الاستثمارية المتخصصة. تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال جمع بيانات أولية مباشرة من العاملين في شركة تلاد للاستثمار، لفهم كيفية تأثير استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة فعلياً على الأداء التنظيمي للشركة. المشكلة البحثية لا تقتصر على مجرد إثبات العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، بل تتعداها إلى استكشاف "كيف" و"لماذا" هذه العلاقة موجودة، وما هي الآليات التي تعمل من خلالها، خاصة في سياق شركة محددة ذات أهداف استراتيجية واضحة. بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركة تلاد للاستثمار من وجهة نظر العاملين فيها؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جوانب علمية (نظرية) وعملية (تطبيقية) متعددة، تسهم في إثراء المعرفة وتوجيه الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

1. الأهمية العلمية:

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي، خاصة في سياق الشركات الاستثمارية في منطقة الشرق الأوسط. فهي تقدم إطاراً مفاهيمياً شاملاً يجمع بين النظريات والممارسات الحديثة في الموارد البشرية والأداء التنظيمي. العديد من الدراسات قد تتناول الموارد البشرية أو الأداء التنظيمي بشكل منفصل، إلا أن هذه الدراسة تهدف إلى دمج المفهومين ضمن إطار نظري واحد، مما يعزز الفهم الشامل لكيفية مساهمة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق الأداء الكلي للمنظمة.

كما تُسلط الدراسة الضوء على التطور الفكري الاستراتيجي للموارد البشرية ودورها المحوري في تحقيق الأهداف التنظيمية. من خلال استعراض مراحل تطور الموارد البشرية من وظيفة إدارية بحتة إلى شريك استراتيجي، تُبرز الدراسة الاعتراف المتزايد بقيمة رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية. هذا التطور التاريخي يوضح كيف أصبحت الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من صياغة أهداف المؤسسة وتحديد استراتيجياتها، مما يبرر أهمية البحث الذي يربط بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

2. الأهمية العملية:

تُقدم الدراسة لإدارة شركة تلاد للاستثمار والشركات المماثلة إطاراً مفاهيمياً وتوصيات عامة يمكن أن توجه جهودها نحو صياغة وتطبيق استراتيجيات موارد بشرية فعالة. الأهمية التطبيقية تتجاوز مجرد تقديم توصيات عامة؛ إنها تهدف إلى تمكين المنظمات من تبني عقلية استراتيجية تجاه الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحولات ثقافية وتنظيمية عميقة. إذا كانت الدراسة تسلط الضوء على أن "المورد البشري هو المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية"، فإن الأهمية التطبيقية تكمن في تحويل هذا المفهوم النظري إلى إجراءات عملية. هذا يعني أن المنظمات التي تتبنى هذه الرؤية ستعيد هيكلة أقسام الموارد البشرية لديها لتعمل كشريك استراتيجي، وتستثمر في برامج تدريبية موجهة نحو المستقبل، وتصمم أنظمة تحفيز تربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

كما تُساهم الدراسة في زيادة الوعي بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري كعنصر حاسم لتحقيق الميزة التنافسية والنمو المستدام، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030. في سياق شركة تلاد للاستثمار، التي تركز على الاستدامة وتواكب مستهدفات رؤية 2030، فإن تبني استراتيجيات موارد بشرية متقدمة يضمن توافر الكفاءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف الطموحة. أخيراً، تُقدم الدراسة رؤى حول كيفية مواجهة التحديات المرتبطة بتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، مثل مقاومة التغيير أو صعوبة قياس الأداء. من خلال تحليل هذه التحديات في سياق نظري، يمكن للمنظمات الاستعداد بشكل أفضل لتجاوزها وضمان فعالية استراتيجياتها البشرية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد وتقييم تأثير استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة في شركة تلاد للاستثمار على أدائها التنظيمي.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل استراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في شركة تلاد للاستثمار مثل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات والمكافآت وتقييم الأداء.

2. قياس مستوى الأداء التنظيمي في شركة تلاد للاستثمار من منظور عدة مؤشرات مثل جودة الخدمات ورضا العملاء والإنتاجية والالتزام التنظيمي للموظفين.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين كل من استراتيجية الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الشركة.
4. تقديم توصيات قابلة للتطبيق لإدارة شركة تلاد للاستثمار لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز استراتيجيات الموارد البشرية.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

- ما تأثير استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة في شركة تلاد للاستثمار على أدائها التنظيمي؟
وينتفع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي استراتيجيات الموارد البشرية الرئيسية المطبقة حالياً في شركة تلاد للاستثمار؟
2. ما مستوى الأداء التنظيمي في شركة تلاد للاستثمار وفقاً للمؤشرات المعتمدة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التوظيف والاختيار والأداء التنظيمي في شركة تلاد للاستثمار؟
4. ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها لشركة تلاد للاستثمار لتحسين أدائها التنظيمي من خلال تعزيز استراتيجيات الموارد البشرية؟

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات التوظيف والاختيار على الأداء التنظيمي في شركة تلاد للاستثمار.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي في شركة تلاد للاستثمار.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الأداء التنظيمي في شركة تلاد للاستثمار.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة حسون كرار (2023) بعنوان: "تنمية مواهب الموارد البشرية وأثرها على مخرجات الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مديرية كهرباء بابل – فرع توزيع كهرباء بابل":

هدفت هذه الدراسة إلى تناول دور تنمية المواهب كمتغير مستقل بأبعادها (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) على الأداء التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، وإجراءات الأداء). طبقت الدراسة على عينة قصدية من دوائر الدولة متمثلة في مديرية توزيع كهرباء بابل، حيث اعتبرها الباحث من أهم المنظمات التي تهتم بتنمية مواهب الموارد البشرية من مختلف الاختصاصات، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات، بلغ حجم العينة التي شملتها الدراسة 98 فرداً يمثلون المستوى الإداري للعاملين، أظهرت نتائج التحليل المنطقي أن تنمية مواهب الموارد البشرية تعمل على تكوين رؤية مشتركة بين الإدارة العليا ومواردها البشرية في بيئة العمل والمجتمع المستهدف، كما تبين عدم وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية. لم تذكر الدراسة توصيات محددة في الملخص.

2. دراسة هاشم الشرايري (2019) بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تم تطوير استبانة مكونة من 39 فقرة كأداة للدراس، تم سحب عينة عشوائية طبقية تكونت من 223 من رؤساء الإدارات، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام الذين يعملون في البنوك التالية: البنك العربي، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، وبنك الأردن، وبنك القاهرة عمان، ويشكلون ما نسبته 25.2% من مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. كما بينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدي التدريب الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني على الأداء التنظيمي. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير البنية التحتية المناسبة لتطبيق التدريب الإلكتروني بالشكل الأمثل في البنوك التجارية الأردنية من خلال تبني أحدث التكنولوجيا ووسائل الاتصال، بالإضافة إلى تدريب العاملين في البنك على أنظمة محاكاة إلكترونية تشابه بيئة العمل الحقيقية.

3. دراسة عبد العزيز الحباب (2020) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة تنوع الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة تنوع الموارد البشرية في الأداء التنظيمي بالبنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتطوير استبانة وزعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع الموظفين في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال. تكونت عينة الدراسة من 300 موظف من موظفي البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لمستوى إدارة تنوع الموارد البشرية المتمثل بـ (استراتيجية الفهم، استراتيجية التسامح، استراتيجية الرغبة في الاتصال والحوار، برنامج التوظيف، وبرنامج التدريب) في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال. كما وجدت درجة مرتفعة لمستوى الأداء التنظيمي المتمثل بـ (الرضا الوظيفي، الرغبة في ترك العمل، وتحقيق الأهداف) في

نفس البنوك، وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعاده المذكورة على الأداء التنظيمي بأبعاده المذكورة. أوصت الدراسة بضرورة تعامل إدارة البنك بروح التسامح مع جميع الموظفين على اختلاف أنواعهم، ووجوب حرص إدارة البنك على إقامة الحوار والاتصال ما بين مختلف أنواع الموظفين لمعالجة سوء الفهم والأحكام المسبقة.

4. دراسة رشاد داود (2021) بعنوان: "أثر ممارسات تنمية الموارد البشرية في الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لرأس المال الفكري كتطبيق على البنوك التجارية الأردنية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات تنمية الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، والدور الوسيط لرأس المال الفكري كتطبيق على البنوك التجارية الأردنية، تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية، تم تطوير أداة الاستبانة التي اشتملت على 35 فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية مكونة من 375 موظفاً، توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً وسيطاً لرأس المال الفكري ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ما بين ممارسات تنمية الموارد البشرية مجتمعة (التطوير الوظيفي، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) والأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. أوصت الدراسة بوجوب تعزيز التطوير الوظيفي داخل البنوك لغايات رسم نموذج فاعل للبنوك، حيث يعتبر ذلك عاملاً مهماً في رفع أداء البنوك من خلال تعزيز التزام العاملين بعملهم، وبالتالي رفع مستوى الأداء الإداري والوظيفي في البنوك لينعكس ذلك على رفعة البنوك وتقدم أدائها التنظيمي.

5. دراسة إياد الهودلي (2022) بعنوان: "أثر تنوع الموارد البشرية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنوع الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من 13 منطقة صناعية من المناطق الصناعية المؤهلة في المملكة الأردنية الهاشمية كافة، حيث بلغ مجتمع الدراسة 18402 موظفاً، بينت الدراسة أبعاد تنوع الموارد البشرية المتمثلة في (الجنس، التنوع العمري، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي)، إضافة إلى أبعاد الأداء التنظيمي المتمثلة في (الأداء المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 371 موظفاً من العاملين في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن أثر تنوع الموارد البشرية بأبعاده جاء بدرجة متوسطة، وأن الأداء التنظيمي بأبعاده جاء بدرجة متوسطة. وفيما يتعلق بالفرضيات، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتنوع الموارد البشرية بأبعاده على تحقيق الأداء التنظيمي بأبعاده. أوصت الدراسة بضرورة عمل إدارة المناطق الصناعية في الأردن على وضع خطط للتركيز على استغلال الفرص المتاحة لها في مواجهة التحديات التي تواجهها في بيئة عملها الخارجية لرفع مستوى الأداء التنظيمي.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية:

1. دراسة Hanan Mohammed Bn Aoin (2017) بعنوان: "Impact of human resource management on organizational performance within firms in Saudi Arabia"

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات الأداء العالي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المنظمات السعودية، استخدمت الدراسة تصميم بحث توضيحي لتقييم العلاقة السببية بين المتغيرات، تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان موزع على الموظفين، حيث تم اختيار عينة من 150 مستجيباً يمثلون 79.78% من مجتمع الدراسة البالغ 188 موظفاً في البنوك الريفية في المملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن جميع أنشطة التوظيف والاختيار والتعويض تتم بشكل مركزي من قبل الإدارة العليا في المكتب

الرئيسي، كما أن 80% من المديرين يشيرون إلى أن التدريب والتطوير يتم في المكتب الرئيسي ومن قبل الإدارة العليا، تشير النتائج إلى وجود اتفاق عام بين المديرين على أن التعيين في منظماتهم يستند إلى الجدارة (متوسط 3.98) وأن الدفع مقابل الأداء يحسن الأداء (متوسط 4.22)، ومع ذلك، لا يوجد اتفاق قوي على أن الموظفين يكافؤون بناءً على الأداء (متوسط 3.45)، وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص قسم لوظائف وأنشطة الموارد البشرية وتوظيف خبير في الموارد البشرية لتخطيط هذه الوظائف وتنفيذها وإدارتها، كما أوصت بأن يتولى خبراء الموارد البشرية، بمساعدة المديرين التنفيذيين، أنشطة التوظيف والاختيار لضمان توظيف الأشخاص ذوي المهارات والمواقف والمعارف المناسبة، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون هناك تدريب وتطوير متسق واستراتيجي يخطط لمطابقة المصالح الفردية والتنظيمية، ويجب مناقشة احتياجات التدريب مع الموظفين لضمان واقعيتها وفائدتها. وأخيراً، أوصت الدراسة بأن تسعى الإدارة إلى ربط الأجور بالأداء.

2. دراسة (2015) Dr. Hasret Balcioglu بعنوان: "Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: A Case of Private Banks in North Cyprus"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائجها على الأداء التنظيمي في بنوك القطاع الخاص في شمال قبرص، تم جمع البيانات من الموظفين لمعرفة تصوراتهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائجها من خلال استبيان منظم، تم استخدام منهج المسح الكمي، تكونت عينة الدراسة من 335 موظفًا من مختلف الأقسام والفروع في بنكين خاصين في شمال قبرص، تم توزيع الاستبيانات على كامل موظفي المنظمة، أظهرت النتائج أن الممارسات الجيدة للموارد البشرية تؤثر إيجابًا على الاحتفاظ بالموظفين في بنوك القطاع الخاص في شمال قبرص، كما وجدت أن توفير التدريب الكافي للموظفين يرتبط إيجابًا برضا الموظفين والتزامهم واحتفاظهم بهم والأداء التنظيمي بشكل عام.

4. دراسة (2019) Tsilat Mahdere بعنوان: "Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: The Case of Ethio-telecom"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويض، تطوير الموظفين، وسلوك المواطن التنظيمية) على أداء شركة Ethio-telecom في فرعها الرئيسي. تم استخدام تصميم البحث السببي، اعتمدت الدراسة على مصادر البيانات الأولية، وتم اختيار 138 موظفًا من خلال أخذ عينات عشوائية بسيطة وهادفة، تم استخدام استبيان منظم لجمع البيانات الأولية من عينة الموظفين، تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية وصفية بسيطة بمساعدة برنامج SPSS وتقديمها باستخدام الجداول والرسوم البيانية، وجدت الدراسة أن هناك تأثيرًا كبيرًا لسلوك المواطن التنظيمية وتطوير الموظفين وإدارة التعويضات على الأداء التنظيمي المتصور وبالتالي، تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية (سلوك المواطن التنظيمية، تطوير الموظفين، وإدارة التعويضات بما في ذلك التدريب والمكافآت) والأداء التنظيمي في سياق الاقتصاد النامي، أوصت الدراسة بأن تستمر الشركة في تحسين المستوى التعليمي لموظفيها وتوفير التدريب لهم لتعزيز أدائهم. كما ينبغي أن تتوفر للشركة الموارد اللازمة للتعليم، مثل المواد التعليمية، والمختبرات العلمية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمكتبات، ويجب إتاحتها لكل موظف. ويجب التركيز بشكل أكبر على ربط الصناعة ومؤسسات التدريب التقني والتعليم ومؤسسات البحث.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشارك الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في التركيز على العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، مما يؤكد الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع في الأدبيات الإدارية. على سبيل المثال، تهتم جميع الدراسات العربية المذكورة، وهي دراسة حسون كرار (2023)، دراسة الشرايري (2019)، دراسة الحباب (2020)، دراسة داود (2021)، ودراسة الهودلي (2022)، بالإضافة إلى الدراسات الإنجليزية مثل دراسة Aguta (2017)، دراسة Balcioglu (2015)، ودراسة TSILAT MAHDERE (2019)، بتأثير ممارسات أو استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. هذا التشابه في الهدف العام يعكس الإدراك المشترك بأن الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً حيوياً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

من حيث المنهجية، تعتمد العديد من الدراسات السابقة، والدراسة الحالية، على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. هذا التشابه المنهجي يعود إلى طبيعة الدراسات التي تسعى إلى قياس تصورات العاملين وتقييم العلاقة بين المتغيرات. كما أن استخدام برامج إحصائية مثل SPSS لتحليل البيانات هو أمر مشترك بين هذه الدراسات.

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة الشرايري (2019) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي. وبالمثل، وجدت دراسة الحباب (2020) أن لإدارة تنوع الموارد البشرية أثراً ذا دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي. كما توصلت دراسة داود (2021) إلى أن رأس المال الفكري يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية والأداء التنظيمي. ودراسة الهودلي (2022) أكدت وجود أثر لتنوع الموارد البشرية على تحقيق الأداء التنظيمي. وفي الدراسات الإنجليزية، وجدت دراسة Aguta (2015) و Balcioglu (2015) أن الممارسات الجيدة للموارد البشرية تؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي بشكل عام، وأكدت دراسة TSILAT MAHDERE (2019) على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي. هذا التوافق في النتائج يعزز الفرضية الأساسية للدراسة الحالية بأن استراتيجيات الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تبرز الدراسة الحالية من خلال تركيزها على قطاع استثماري محدد، وهو شركة تلاد للاستثمار في المملكة العربية السعودية. معظم الدراسات العربية السابقة ركزت على قطاعات أخرى مثل مديرية الكهرباء في بابل، والبنوك التجارية الأردنية، والمناطق الصناعية المؤهلة في الأردن. أما الدراسات الإنجليزية فقد تناولت البنوك الريفية في المملكة العربية السعودية، والبنوك الخاصة في شمال قبرص، وشركة Ethio-telecom. هذا التخصيص في الدراسة الحالية على شركة استثمارية سعودية يعطيها خصوصية وأهمية تطبيقية في سياق يواكب مستهدفات رؤية المملكة 2030، ويتطلب استراتيجيات موارد بشرية متقدمة نظراً لطبيعة عمل الشركة المتنوعة والطموحة.

بينما تناولت بعض الدراسات أبعاداً عامة للموارد البشرية أو ممارسات معينة مثل تنمية المواهب، الإدارة الإلكترونية، إدارة التنوع، وممارسات تنمية الموارد البشرية بشكل عام، تركز الدراسة الحالية على مجموعة محددة من استراتيجيات الموارد البشرية الرئيسية: التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت، وتقييم الأداء. هذا التحديد الدقيق للمتغيرات المستقلة يتيح تحليلاً أعمق للعلاقة بين كل استراتيجية وأثرها على الأداء التنظيمي.

على الرغم من أن معظم الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية، إلا أن دراسة حسون كرار (2023) أظهرت "عدم وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية"، مما يشكل اختلافاً جوهرياً عن النتائج المتوقعة والمؤكد في الدراسات الأخرى والدراسة الحالية. كما أن دراسة الشرايري (2019) وجدت عدم

وجود أثر دال إحصائيًا لبعدي التدريب الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني على الأداء التنظيمي، بينما تفترض الدراسة الحالية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير وتقييم الأداء على الأداء التنظيمي. هذه الاختلافات في النتائج تبرز أهمية سياق الدراسة وطبيعة المنظمات محل البحث.

تؤكد الدراسة الحالية على الأهمية العلمية في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي في سياق الشركات الاستثمارية بالشرق الأوسط، وتقدم إطارًا مفاهيميًا شاملاً يدمج النظريات والممارسات الحديثة. كما تركز على الأهمية العملية في تقديم توصيات لإدارة شركة تلاد والشركات المماثلة لتبني عقلية استراتيجية تجاه الموارد البشرية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

الموارد البشرية:

1. مفهوم الموارد البشرية:

تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الاستخدام الأمثل للعنصر البشري داخل المؤسسة، حيث يتوقف نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل. إنها تمثل العنصر الأساسي لنجاح أي منظمة، إذ تشمل جميع الأفراد الذين يعملون بجد لتحقيق أهدافها. لقد شهد دور الموارد البشرية تحولاً جوهرياً، فبعد أن كانت مجرد وظيفة إدارية، أصبحت اليوم شريكاً استراتيجياً حيوياً يساهم بفاعلية في النجاح الشامل للمنظمة واستدامتها. وتُعد الموارد البشرية بحق العمود الفقري للمؤسسات والشركات، وتكمن أهميتها في قدرتها على تطوير الموظفين، وتوظيف الكفاءات الماهرة، وتوفير كافة العوامل التي تدعم نجاح العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية (الحديثي، 2022، ص 10).

2. أهمية الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز كفاءتها، حيث تركز على إدارة المورد البشري وتنميته لتحقيق التوازن الدقيق بين احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل. تتجلى هذه الأهمية في قدرتها على تحسين الأداء الوظيفي من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة، وتعزيز استراتيجيات التوظيف الفعالة، وتحفيز الابتكار داخل بيئة العمل. وتضمن الموارد البشرية أن جميع مبادراتها تنماشى بشكل وثيق مع الأهداف والغايات الشاملة للمنظمة، مما يعزز التوافق الاستراتيجي ويدعم الرؤية الكلية. في جوهرها، تُعد الموارد البشرية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات، فهي تجمع بين التخطيط الدقيق، والتطوير المستمر، والتواصل الفعال لتعزيز الكفاءة والإنتاجية على جميع المستويات (شاهين، 2023، ص 16).

تجاوزت النظرة التقليدية للموارد البشرية كمجرد مركز تكلفة إلى اعتبارها استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري، حيث يُنظر إلى الموظفين كأصول قيمة تولد عائداً طويلاً للأجل للمنظمة. هذا التحول الفكري ليس مجرد تغيير في المصطلحات الإدارية، بل هو اعتراف عميق بأن الاستثمار في قدرات الأفراد وخبراتهم وحماسهم للعمل هو استثمار مباشر في قدرة المنظمة على الابتكار، والتكيف مع المتغيرات السوقية، وتحقيق أهدافها الطموحة، مما يؤثر بشكل مباشر على ربحيتها واستدامتها في المدى الطويل. كما تعمل الموارد البشرية كجسر حيوي بين الموظفين والإدارة، وتسعى جاهدة لتحقيق توازن دقيق يلبي احتياجات الموظفين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى. هذا الدور لا يقتصر على مجرد الوساطة؛ بل هو دور استراتيجي في بناء الثقة والشفافية داخل بيئة العمل. فعندما يشعر الموظفون بأن لديهم قناة فعالة للتعبير عن احتياجاتهم ومخاوفهم، وأن هناك من يمثل مصالحهم (إدارة الموارد البشرية)، فإن ذلك يعزز بشكل كبير الولاء التنظيمي ويقلل من الاحتكاك الداخلي، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية واستقراراً.

يضمن هذا الجسر أن القرارات الإدارية تأخذ في الاعتبار البعد البشري بشكل كامل، وأن الموظفين يفهمون الأهداف التنظيمية بوضوح، مما يقلل من المقاومة الطبيعية للتغيير ويزيد من التوافق الاستراتيجي العام (شاهين، 2023، ص 17).

تلعب الموارد البشرية دورًا محوريًا وحاسمًا في ضمان امتثال المنظمة لجميع قوانين العمل واللوائح والمعايير الصناعية ذات الصلة. يتضمن هذا الدور البقاء على اطلاع دائم بالمتطلبات القانونية المتغيرة وتنفيذ السياسات والإجراءات اللازمة لتخفيف المخاطر القانونية المحتملة. وتتولى الموارد البشرية مهام فهم وإدارة المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، والأمن في مكان العمل، وخصوصية بيانات الموظفين. كما تساعد الخصائص الفريدة للموارد البشرية في حماية المنظمات من مخاطر السمعة والمخاطر القانونية التي قد تنشأ عن قضايا تتعلق بأخلاقيات الموظفين، وذلك من خلال توضيح العقوبات المترتبة على أي انتهاكات بشكل صريح وشفاف. إن الامتثال للقوانين واللوائح ليس مجرد عبء إداري، بل هو درع استراتيجي يحمي المنظمة من الدعاوى القضائية، والغرامات الباهظة، وتلف السمعة الذي قد يكون مدمرًا. هذا يعني أن الموارد البشرية، من خلال دورها في الامتثال وإدارة المخاطر، تعمل كخط دفاع استراتيجي حيوي. الفشل في الامتثال يمكن أن يؤدي إلى خسائر مالية فادحة وتدمير للعلامة التجارية، مما يؤثر بشكل مباشر على استدامة المنظمة وقدرتها على العمل. وبالتالي، فإن الخبرة القانونية المتعمقة لمختصي الموارد البشرية والقدرة على تحديث السياسات باستمرار هي مكونات حاسمة للنجاح الاستراتيجي (جبار، 2019، ص 56).

3. تنمية الموارد البشرية:

تُعد تنمية الموارد البشرية أحد الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تسهم بفاعلية في تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم بما يتماشى مع المتطلبات المتغيرة لسوق العمل. تلعب الموارد البشرية دورًا أساسيًا في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم من خلال توفير فرص التدريب الشاملة التي تساعدهم على اكتساب المزيد من الخبرة وتطوير المهارات الجديدة. يتضمن ذلك مجموعة من الأنشطة المنهجية، مثل إجراء تقييمات دقيقة لاحتياجات التدريب لتحديد الفجوات المعرفية والمهارية، وتصميم وحدات تدريبية متخصصة وموجهة، وتقديم برامج تدريبية فعالة، وأخيرًا تقييم فعاليتها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. وتهدف برامج التدريب والتطوير هذه إلى تعزيز المهارات التقنية المتقدمة، وتنمية التفكير الإبداعي والابتكاري، ودعم الكفاءات القيادية اللازمة لمواكبة التغيرات السريعة في سوق العمل وبيئة الأعمال. إن هذا التركيز على تنمية الموارد البشرية والتعلم والتطوير المستمر يُعد ضرورة استراتيجية في سوق يتسم بالتغير الدائم. فالمنظمات التي لا تستثمر في إعادة تأهيل موظفيها وتطويرهم تخاطر بتوسع فجوة المهارات لديها، مما يقلل من قدرتها التنافسية ويعيق الابتكار. هذا يعكس أن الموارد البشرية لا تدير فقط المهارات الحالية، بل تعمل على بناء القدرات المستقبلية للمنظمة، مما يضمن استدامتها ومرونتها (أبو جسر، 2022، ص 53).

تضطلع الموارد البشرية بمسؤولية تحديد توقعات الأداء الواضحة، وتقديم التغذية الراجعة المنتظمة والبناءة، وتقييم أداء الموظفين بشكل منهجي. وتساعد الموارد البشرية كل موظف على تحديد الجوانب التي يتعين عليه التحسين فيها والتطوير منها، وذلك من خلال اهتمامها بتقييم أداء الموظف بشكل مستمر. يتضمن ذلك تصميم وتطبيق أنظمة تقييم الأداء التي تتسم بالعدالة والشفافية، وتكون متوافقة بشكل مباشر مع أهداف المنظمة وغاياتها الاستراتيجية. وتساهم عملية تقييم الأداء هذه في تحسين الأداء العام الذي يصب في مصلحة الشركة أو المؤسسة من حيث المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية. تعتمد الموارد البشرية على أدوات رقمية متقدمة ضمن "نظام الموارد البشرية الجديد" لتقييم أداء الموظفين بانتظام، مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وتعزيز نقاط القوة الموجودة لديهم. إن إدارة الأداء لا تقتصر على مجرد عملية تقييم؛ بل هي أداة ديناميكية ومستمرة لدفع النمو الفردي وضمان التوافق الاستراتيجي مع أهداف المنظمة. فعندما تكون أنظمة تقييم الأداء عادلة وشفافة وموجهة نحو التطوير، فإنها تحفز الموظفين

على تحسين أدائهم باستمرار وتضمن أن جهودهم تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويعزز استخدام الأدوات الرقمية لتحليل بيانات الأداء من دقة هذه العملية ويجعلها أكثر استباقية، مما يمكن الموارد البشرية من التدخل بفعالية أكبر لتعزيز الأداء العام (أبو جسر، 2022، ص 55).

تُعد أقسام الموارد البشرية مسؤولة بشكل مباشر عن تصميم وإدارة برامج التعويضات والمزايا التي يجب أن تكون تنافسية وعادلة لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. يتضمن ذلك إجراء أبحاث سوق مستمرة ودقيقة لتحديد مستويات التعويض المناسبة التي تتماشى مع معايير الصناعة وتوقعات الموظفين. كما تشمل هذه المسؤولية إدارة مزايا الموظفين المتنوعة، مثل برامج الرعاية الصحية الشاملة، وخطط التأمين، وخطط التقاعد، والإجازات المدفوعة الأجر، بالإضافة إلى إدارة هذه البرامج بما يتوافق تمامًا مع المتطلبات القانونية والتشريعات المعمول بها. وتهدف إدارة الحوافز والمكافآت إلى تحفيز الموظفين بفعالية من خلال إنشاء نظام عادل وشفاف للمكافآت والحوافز، مما يساهم بشكل مباشر في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة مستويات الإنتاجية. إن التعويضات والمزايا تتجاوز مجرد دفع الرواتب لتصبح أداة جذب واحتفاظ استراتيجية. ففي سوق العمل التنافسي، لا تكفي الرواتب الأساسية وحدها لجذب الكفاءات؛ يجب على الموارد البشرية إجراء أبحاث سوق مستمرة لتحديد مستويات التعويض التي لا تجذب فقط أفضل المواهب، بل تحفزها على البقاء والإنتاجية العالية. هذا يعني أن الموارد البشرية لا تدير التكاليف فحسب، بل تدير الاستثمار في المواهب لضمان عوائد عالية على رأس المال البشري (رحال، 2021، ص 31).

تلعب الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تعزيز رفاهية الموظفين في المنظمات الحديثة. وتُعد الموارد البشرية مسؤولة عن تطوير وتنفيذ المبادرات التي تعزز الرفاهية الجسدية والعقلية والعاطفية للموظفين بشكل شامل. يتضمن ذلك مجموعة واسعة من البرامج والمبادرات، وسياسات التوازن بين العمل والحياة التي تدعم المرونة، ودعم الصحة النفسية المتخصص، وبرامج مساعدة الموظفين التي توفر الدعم اللازم في أوقات الحاجة. كما أن الموارد البشرية مسؤولة عن توفير بيئة عمل محفزة ومنتجة لجميع الموظفين، بما في ذلك إدارة الشؤون اليومية وحل المشكلات التي قد يواجهها الموظفون مع الآخرين في مكان العمل بفعالية. وتساهم بيئة العمل الإيجابية هذه بشكل مباشر في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، وزيادة معدلات الاحتفاظ بالموظفين، وتعزيز الإنتاجية الكلية للمنظمة. إن رفاهية الموظف ليست مجرد مسؤولية أخلاقية؛ بل هي محرك مباشر للأداء التنظيمي والولاء. فالموظفون الذين يشعرون بالدعم والاهتمام بصحتهم الجسدية والعقلية هم أكثر إنتاجية، وأقل عرضة للإرهاق، وأكثر ميلًا للبقاء في المنظمة. هذا النهج يقلل بشكل كبير من تكاليف الغياب والدوران، ويعزز ثقافة إيجابية وجذابة للمواهب. وبالتالي، فإن الاستثمار في رفاهية الموظفين هو استثمار استراتيجي في استدامة القوى العاملة ومرونتها وقدرتها على تحقيق الأهداف طويلة المدى (رحال، 2021، ص 32).

تساهم الموارد البشرية بشكل كبير في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة من خلال تطوير ورعاية ثقافة تنظيمية قوية ومتنامية. إن الثقافة الإيجابية هي التي توائم الموظفين مع رؤية الشركة وقيمها الأساسية، وتعزز بيئة التعاون الفعال والابتكار المستمر. وتُعد الموارد البشرية مسؤولة عن تصميم وتنفيذ المبادرات التي تعزز مشاركة الموظفين، وتدعم التنوع، وتضمن الشمول، وهي أمور ضرورية للحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة في السوق. فمن خلال خلق بيئة عمل داعمة وديناميكية، تساعد الموارد البشرية في جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. إن الثقافة التنظيمية ليست مجرد نتاج ثانوي للعمليات؛ بل هي أصل استراتيجي يمكن للموارد البشرية تشكيله وإدارته بفعالية. فالنظام القوي والإيجابي هو عامل جذب رئيسي للمواهب المتميزة، ومحفز قوي للإنتاجية، وعامل فعال في تقليل معدل دوران الموظفين. وبالتالي، فإن دور الموارد البشرية في بناء هذه الثقافة يُعد استثمارًا مباشرًا في القدرة التنافسية للمنظمة ونجاحها على المدى الطويل (العراكة، 2020، ص 18).

4. تخطيط الموارد البشرية:

يُعد التخطيط للقوى العاملة حجر الزاوية الذي تبنى عليه أي مؤسسة ناجحة. تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية في هذه العملية الحيوية لتوقع احتياجات التوظيف المستقبلية، ومعالجة أي فجوات محتملة في المهارات، ودعم النمو والتطوير التنظيمي الشامل. يتضمن هذا التخطيط تحليلاً دقيقاً للقدرات الحالية للقوى العاملة، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموظفين والمهارات، ثم تطوير استراتيجيات مبتكرة لسد أي فجوات قد تظهر، مما يؤدي إلى إدارة أكثر كفاءة للمواهب وتقليل مخاطر نقص المهارات الحيوية. هذا التحول من نهج التوظيف التفاعلي (الذي يستجيب للحاجة عند ظهورها) إلى نهج استباقي استراتيجي يُعد ضرورة ملحة في بيئة الأعمال المعاصرة. يتيح هذا النهج الاستباقي للمنظمات بناء خطوط قوية من المواهب المستقبلية، وتطوير المهارات المطلوبة داخلياً، وتقليل فترات التوظيف الطويلة، مما يمنحها ميزة تنافسية حاسمة في سوق العمل المتغير باستمرار. إن الفشل في اعتماد هذا التخطيط الاستباقي يمكن أن يؤدي إلى فجوات خطيرة في المهارات تعيق بشكل مباشر تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (السعيد، 2019، ص 193).

تضطلع الموارد البشرية بمسؤولية تحديد وجذب وتوظيف الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمؤهلات اللازمة لتحقيق نجاح المنظمة. وتعتمد إدارات الموارد البشرية على استراتيجيات متقدمة لاختيار أفضل الكفاءات، مستفيدة من أنظمة الموارد البشرية الحديثة التي توظف التكنولوجيا بفاعلية لتحليل السير الذاتية، وتنظيم المقابلات، واختيار أفضل المرشحين. يشمل ذلك مجموعة من الأنشطة المتكاملة، بدءاً من إنشاء الأوصاف الوظيفية الدقيقة، مروراً بنشر إعلانات الوظائف الجذابة، وإجراء المقابلات الفعالة، والتحقق من الخلفيات، وصولاً إلى تقديم عروض العمل التنافسية. ومن الضروري أن تفهم الموارد البشرية رؤية الشركة وأهدافها بعمق لتحديد الأدوار والمهارات المطلوبة بدقة، مما يضمن التوافق بين المواهب المستقطبة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة (السعيد، 2019، ص 193).

إن استخدام المنصات الرقمية ومواقع الموارد البشرية الحديثة لتحليل السير الذاتية وتنظيم المقابلات واختيار المرشحين لا يقتصر على تسريع عملية التوظيف فحسب، بل يرفع من جودة التوظيف بشكل كبير. فمن خلال توظيف الخوارزميات المتقدمة والتحليلات الدقيقة، يمكن للموارد البشرية تحديد المرشحين الذين لا يمتلكون المهارات المطلوبة فحسب، بل يتوافقون أيضاً مع ثقافة الشركة وقيمها بشكل أفضل، مما يقلل من معدلات الدوران غير المرغوب فيها ويزيد من الإنتاجية على المدى الطويل. هذا الاستخدام الذكي للتكنولوجيا يحرر وقت متخصصي الموارد البشرية من المهام الإجرائية الروتينية، مما يسمح لهم بالتركيز بشكل أكبر على الجوانب الاستراتيجية مثل بناء العلاقات العميقة مع المواهب المحتملة وتطوير استراتيجيات الاحتفاظ. لا يقتصر دور الموارد البشرية على جذب المواهب فحسب، بل يمتد ليشمل الاحتفاظ بها كأحد أهم الأولويات الاستراتيجية. تُعد استراتيجيات الموارد البشرية المتكاملة، مثل برامج إدارة المواهب والتطوير المستمر، حاسمة للاحتفاظ بالموظفين المهرة وذوي الخبرة. هذا الاحتفاظ الفعال يقلل بشكل كبير من تكاليف الدوران المرتفعة ويحافظ على المعرفة المؤسسية القيمة التي تتراكم على مر السنين، مما يضمن استمرارية العمليات وفعاليتها (مصطفى، 2023، ص 25).

الأداء التنظيمي:

يُعد الأداء التنظيمي جوهر استمرارية المؤسسات ونجاحها في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالديناميكية والتنافسية. إنه يمثل عملية منهجية لتقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة، ويشمل ذلك تحليل وقياس مختلف العوامل التي تؤثر في النتائج المحققة، مثل الأداء الوظيفي للعاملين، والهيكل التنظيمي، وكفاءة العمليات الإدارية والمالية، والتنسيق بين مختلف الإدارات. في جوهره، يعكس الأداء التنظيمي مدى نجاح المؤسسة في تجسيد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية على أرض الواقع. يتطلب تقييم الأداء خطوات متعددة تعتمد على مؤشرات ومعايير دقيقة تساعد في تحديد أي أوجه قصور أو انحرافات عن المسار المخطط، ومن ثم اقتراح طرق علاجية فعالة على المديين القصير والبعيد. لا يقتصر الأداء على مجرد

النتائج النهائية للمجهود الفردي أو الجماعي، بل يمتد ليشمل الكيفية التي تُنجز بها الأعمال لتحقيق أهداف المؤسسة (صغور، 2021، ص 31).

تكتسب عملية تقييم الأداء التنظيمي أهمية استراتيجية بالغة، فهي جانب حيوي للإدارة الاستراتيجية يمكن المديرين التنفيذيين من فهم الوضع الحالي لمنظمتهم وتحديد التغييرات الاستراتيجية الضرورية للمضي قدماً. من خلال هذا الفهم العميق، تتمكن الشركات من تحديد نقاط قوتها والمجالات التي تتطلب تحسيناً. يتيح التقييم متعدد الأبعاد للمؤسسات اكتساب رؤى شاملة تمكنها من إجراء تحسينات استراتيجية، وإعادة تنظيم الإجراءات، وإعادة توجيه إدارة الموارد. إن التقييم المنتظم للأداء يسهم بشكل مباشر في الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة، ويضمن تحقيق النجاح على المدى الطويل والنمو المستدام. فالأداء التنظيمي لا يقتصر على تحقيق الأهداف الفورية فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشمل بناء القدرة على تحقيق النجاح المستمر، وتقييم جميع جوانب العمليات، من العمليات الداخلية إلى نتائج العملاء، مما يشكل أساساً راسخاً لتطوير استراتيجية الأعمال وجهود التوسع (صغور، 2021، ص 32).

لقد شهد مفهوم قياس الأداء تطوراً ملحوظاً، متجاوزاً التركيز الحصري على المقاييس المالية البحتة ليتبنى منظوراً أكثر شمولية. فإدارة الأداء التنظيمي المعاصرة تدمج أبعاداً حاسمة مثل الجوانب الاجتماعية والبيئية، ورضا العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، بالإضافة إلى النتائج المالية التقليدية. هذا التحول من منظور يركز فقط على المساهمين، وهو ما كان سائداً في النهج التقليدي، إلى نهج شامل يركز على جميع أصحاب المصلحة، يعكس إدراكاً متزايداً بأن النجاح المستدام يتطلب موازنة جوانب متعددة، وليس فقط الأرباح قصيرة الأجل. هذا التوجه يعني أن المؤسسات التي تركز حصرياً على الأداء المالي قد تحقق مكاسب سريعة، لكنها تخاطر بتقويض استدامتها على المدى الطويل. إن الأداء لا يُنظر إليه على أنه مجرد نتيجة ثابتة، بل كعملية ديناميكية تتأثر بالقدرات الداخلية للمنظمة والظروف الخارجية المحيطة بها. هذا التفسير يؤكد أن الأداء لا يتعلق فقط بما يتم إنجازه، بل بالكيفية التي يتم بها الإنجاز، والقدرة على التكيف المستمر مع المتغيرات. وبالتالي، فإن الإدارة الفعالة للأداء يجب أن تكون عملية مستمرة وليست مجرد تقييمات دورية، مع التركيز على تطوير الآليات والقدرات الأساسية التي تدفع النتائج. علاوة على ذلك، فإن أبعاد الأداء التنظيمي المختلفة، مثل الأداء الوظيفي للموظفين، والهيكل التنظيمي، والتنسيق بين الإدارات، وكفاءة العمليات المالية والإدارية، بالإضافة إلى مستويات الإنتاجية ورضا العملاء ومشاركة الموظفين، ليست معزولة بل هي مترابطة بشكل وثيق. على سبيل المثال، تؤثر مستويات مشاركة الموظفين بشكل مباشر على الإنتاجية، والتي بدورها تنعكس على النتائج المالية. هذا الترابط يعني أن أي ضعف في أحد المجالات يمكن أن يؤثر سلباً على المجالات الأخرى، مما يستدعي تبني نهج شمولي ومتكامل للإدارة لضمان تحقيق الأداء الأمثل عبر جميع الأبعاد (العجالين، 2023، ص 28).

1. الأبعاد الرئيسية للأداء التنظيمي:

يتجلى الأداء التنظيمي في المؤسسات عبر أبعاد متعددة ومتكاملة، كل منها يسهم في الصورة الكلية لفعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تشمل هذه الأبعاد الأداء المالي، والتشغيلي، وأداء العملاء، وأداء الموظفين، والابتكار، وأخيراً المسؤولية الاجتماعية للشركات. يمثل الأداء المالي حجر الزاوية في تقييم الصحة العامة للمؤسسة وقدرتها على تحقيق الأرباح والاستدامة. تُصنف مؤشرات الأداء المالي عادةً إلى خمس فئات رئيسية: مؤشرات الربحية التي تقيس قدرة الشركة على تحقيق الأرباح بالنسبة للإيرادات أو الأصول أو حقوق الملكية، ومن أمثلتها هامش الربح الصافي والعائد على حقوق الملكية. تليها مؤشرات السيولة التي تتناول قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، مثل نسبة السيولة الحالية والنسبة السريعة. ثم مؤشرات الكفاءة التي تقيس الربحية العامة للمؤسسة أو مستوى استخدام الموارد في توليد الإيرادات، كدوران المخزون ودوران الحسابات المستحقة. وأخيراً، مؤشرات الرفع المالي التي تقيّم توجهات الشركة تجاه المخاطر والديون، ومنها نسبة الدين إلى حقوق الملكية. تُعد هذه المؤشرات حيوية لفهم الوضع التشغيلي المالي بدقة، وتقييم الأداء مقارنة بالمنافسين،

وتحديد نقاط القوة والضعف في العمليات المالية، وتعزيز ثقة العملاء والمستثمرين. إن الترابط بين المقاييس المالية وغير المالية يُعد أمرًا جوهريًا، حيث تتجاوز إدارة الأداء الحديثة المقاييس المالية البحتة لتشمل أبعادًا اجتماعية وبيئية وعمليات داخلية. تشجع أطر مثل بطاقة الأداء المتوازن على مراقبة خدمة العملاء والأنشطة الداخلية والتحسينات المستقبلية بالإضافة إلى الجوانب المالية. هذا الارتباط يشير إلى أن الأداء القوي غير المالي، مثل رضا العملاء ومشاركة الموظفين، هو مؤشر رئيسي للنجاح المالي المستقبلي. فالمؤسسات التي تركز فقط على المقاييس المالية قد تحقق مكاسب قصيرة الأجل على حساب الاستدامة طويلة الأجل (الزعيبي، 2023، ص 23).

تُعرف الكفاءة التشغيلية بقدرة المؤسسة على إنتاج سلع أو خدمات بطريقة مفيدة وفعّالة من حيث التكلفة والوقت. يشمل هذا المفهوم نطاقًا واسعًا من العمليات والأنظمة، مثل الإنتاج، واللوجستيات، وإدارة سلسلة التوريد، وخدمة العملاء. كلما ارتفعت نسبة الكفاءة التشغيلية، زادت ربحية الشركة، لأنها تصبح قادرة على توليد عوائد أو دخل أكبر بنفس التكلفة أو بتكلفة أقل. يمكن تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال الاستفادة من التكنولوجيا وتحليل البيانات، وأتمتة المهام المتكررة، والإدارة الفعّالة للمخاطر، والتواصل والتعاون الفعال مع العملاء. تُعد الكفاءة التشغيلية مقياسًا أساسيًا لكفاءة الأرباح المكتسبة كدالة على تكاليف التشغيل (الزعيبي، 2023، ص 24).

يُعرف أداء الموظفين، أو الأداء الوظيفي، بكيفية تنفيذ الموظف لمهامه ومسؤولياته وقدرته على تحقيق الأهداف وتلبية التوقعات. يُعد قياس أداء الموظفين استراتيجيية رئيسية تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز الإنتاجية وتحديد مجالات التحسين. تشمل عناصر الأداء الوظيفي مستوى تنفيذ المهام، والقدرة على التطور الوظيفي، وتعليقات العملاء، والتخلي بالمسؤولية، وجودة العمل، والإبداع، والقدرة على التكيف، والالتزام بالمواعيد، والروح القيادية. تؤثر هذه العناصر بشكل مباشر على محاذاة أداء الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية، وتحديد مجالات التحسين، وتعزيز ثقافة التميز، وتحسين الإنتاجية والجودة والكفاءة التشغيلية. إن أداء الموظفين يُنظر إليه كمحرك لرأس المال البشري، حيث تُبرز المصادر أن الأداء الوظيفي حاسم للنجاح التنظيمي الشامل. فالأداء الوظيفي الجيد يمكن المؤسسة من تحسين إنتاجيتها الإجمالية وتعظيم أرباحها. هذا يشير إلى أن الاستثمار في تطوير الموظفين وتحفيزهم وإشراكهم يترجم مباشرة إلى زيادة الإنتاجية والابتكار، وفي النهاية، إلى نتائج مالية أفضل. فالعامل البشري يُعد بمثابة الرابط الأساسي بين المبادرات الاستراتيجية والأداء التنظيمي (أبو سليمان، 2021، ص 17).

2. العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي:

يتأثر الأداء التنظيمي بمجموعة معقدة من العوامل، التي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية تتحكم فيها المؤسسة، وعوامل خارجية تقع خارج سيطرتها المباشرة، ولكن يجب عليها التكيف معها. تُعد الثقافة التنظيمية من العوامل الداخلية الجوهرية التي تؤثر بشكل عميق على أداء العاملين والمنظمات ككل. إنها تشمل القيم والمعتقدات والأعراف والسلوكيات المشتركة التي تتطور بمرور الوقت وتصبح سمة مميزة للمنظمة. تؤثر الثقافة القوية على الإنجاز والأداء الأفضل، وتسهم في تحقيق إنتاجية اقتصادية أعلى، وتزيد من كفاءة العمل الإداري، وتمنح العاملين المزيد من الاستقلالية التي تمكنهم من الإبداع والابتكار. لقد أظهرت الدراسات أن المنظمات ذات الثقافات القوية تتفوق ماليًا بشكل كبير على السوق الأوسع. إن الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي للأداء، وتؤثر على سلوك الموظفين، والابتكار، والإنتاجية. فالمنظمة ذات الثقافة القوية والقابلة للتكيف لا تُعد مجرد كيان يمتلك موارد بشرية، بل هي أصل استراتيجي يؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الخارجية وتعزيز الإبداع الداخلي، وهو أمر حيوي للميزة التنافسية. يمكن أن يؤدي عدم التوافق الثقافي إلى ضعف المشاركة وانخفاض الربحية (الحوالدة، 2019، ص 20).

تلعب القيادة الفعّالة دورًا حاسمًا في تحديد مسار النجاح والتميز المؤسسي. فالقادة مسؤولون عن تحديد المعايير التنظيمية، وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف، وتوجيههم لإنجاز النتائج المرجوة. يدرك القادة

الأقوياء أن مجرد إصدار الأوامر لا يكفي؛ بل يجب عليهم أن يكونوا نماذج يُحتذى بها، يعكسون النزاهة والالتزام والشغف الذي يرغبون في رؤيته لدى موظفيهم. يمكن للقادة تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال تبني وترويج القيم، وتعزيز الأخلاق، والاحتفاظ بالموهب. هناك علاقة تكافلية بين القيادة والثقافة التنظيمية، حيث تُظهر المصادر أن القيادة تشكل الثقافة التنظيمية بشكل عميق، وتتأثر بها بدورها. فالقادة الفعالون يبنون ثقافات قوية، والثقافات القوية بدورها تمكّن القادة وتدفع الأداء. يُعد القائد الاستراتيجي ضروريًا للتنقل في البيئات المعقدة وتعزيز ثقافة التميز (الخوادة، 2019، ص 21).

تؤثر الموارد البشرية، بما في ذلك القدرات الفردية، والدوافع (الحوافز، الاحتياجات، التوقعات)، والبيئة (الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة، العلاقات بين الأفراد) بشكل مباشر على الأداء. إن الموارد البشرية هي العامل النشط الذي يمكّن المنظمات من المنافسة والبقاء في السوق. تؤثر بيئة العمل بشكل كبير على معنويات الموظفين وموقفهم ومشاركتهم وإنتاجيتهم. فالاستثمار في تطوير الموظفين يضمن بقاء الفرق قابلة للتكيف، وماهرة، ومتوافقة مع أهداف العمل. يُعد الهيكل التنظيمي عاملاً داخلياً يؤثر على تخصيص الموارد وتحديد التوجهات الاستراتيجية. يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات، مما يدل على ضرورة وجود أطر تنظيمية واضحة المعالم لتحقيق الأهداف (آل عيون، 2021، ص 35).

على صعيد العوامل الخارجية، تؤثر الظروف الاقتصادية مثل النمو أو الانكماش، والتغيرات في أسعار الفائدة والتضخم، بشكل مباشر على العرض والطلب، وبالتالي على تكاليف الشركة وإيراداتها. تُعد المنافسة في السوق قوة دافعة تؤثر بشكل كبير على كفاءة الشركات والاقتصاد العام، وتشجع الشركات على السعي المستمر لتحسين الأداء والابتكار والفعالية من حيث التكلفة. يساعد تحليل المنافسة في السوق في تحديد الخصائص الرئيسية التي تستخدمها الشركات للنجاح، وتحديد الموارد التي يمكن للمؤسسة استخدامها في السوق. تُعد المنافسة في السوق، على الرغم من كونها تحدياً، محفزاً خارجياً قوياً للكفاءة الداخلية والابتكار وتركيز العملاء. فالمنظمات التي تواجه منافسة قوية تُجبر على تحسين عملياتها الداخلية، والاستثمار في البحث والتطوير، وإعطاء الأولوية لاحتياجات العملاء للبقاء والازدهار. يصبح تحليل المنافسين أداة للتحسين الذاتي وتحديد الفرص الجديدة (آل عيون، 2021، ص 36).

تُعد التطورات التكنولوجية محركاً أساسياً للابتكار المؤسسي، حيث تمكّن الإبداع وحل المشكلات بطرق جديدة، وتسرع دورة الابتكار، وتفتح آفاقاً جديدة للنمو. يؤدي تبني التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة وتقليل التكاليف. إن التكنولوجيا ليست مجرد عامل خارجي، بل هي قوة منتشرة تحول العمليات الداخلية، وتفاعل العملاء، والقدرة على الابتكار. فهي تمكّن الكفاءة، وتحسن عملية صنع القرار من خلال تحليلات البيانات، وتعزز تجربة العملاء، وتدفع فرص النمو الجديدة. هذا يشير إلى أن تبني التكنولوجيا ضرورة استراتيجية مستمرة، وليس استثماراً لمرة واحدة، مع روابط سببية مباشرة بالإنتاجية، وتقليل التكاليف، والميزة التنافسية. إهمالها يؤدي إلى فشل السوق (الرشيد، 2020، ص 33).

تشمل البيئة القانونية والسياسية السياسات الحكومية، والاستقرار السياسي، والسياسات التجارية والضريبية، والمتطلبات القانونية مثل قوانين العمل وحماية المستهلك. يمكن أن يكون للتغيير في السياسات الحكومية تأثير كبير على أداء الأعمال. أما الجوانب الاجتماعية والبيئية فتشمل الاتجاهات الناشئة في التركيبة السكانية وسلوك العملاء، ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات. تؤثر هذه الجوانب على احتياجات العملاء وسلوكياتهم، وتتطلب من الشركات التكيف مع التغيرات في بيئة العمل (الرشيد، 2020، ص 35).

3. قياس الأداء التنظيمي وأطره:

يُعد قياس الأداء التنظيمي عملية حيوية لتقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، ويتطلب استخدام أطر وأدوات متنوعة لضمان الشمولية والدقة. هذه الأطر تتجاوز مجرد تتبع النتائج المالية، لتقديم رؤية متكاملة للأداء.

تُعد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) معايير قابلة للقياس تُستخدم لتقييم أداء أو تقدم أهداف وغايات النشاط التجاري المحددة. يجب أن تقيس مؤشرات الأداء الرئيسية النتائج الأكثر أهمية للنشاط التجاري وتتبع مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية عالية المستوى. تُستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية في إدارة الموارد البشرية لتقييم فعالية وكفاءة الموظفين والعمليات داخل المؤسسة، وتساعد في توجيه الأنشطة التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. لإنشاء مؤشرات أداء رئيسية فعالة، يجب تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أولاً، ثم اختيار مؤشرات قابلة للقياس تمثل الأداء المتوقع، وجمع البيانات من مصادر موثوقة، وتحليلها باستمرار (حسين، 2023، ص 52).

تُعد بطاقة الأداء المتوازن إطار عمل استراتيجيًا يوفر رؤية شاملة لأداء الأعمال من خلال النظر إلى أربعة منظورات رئيسية: المنظور المالي الذي يركز على الربحية وقيمة المساهمين، ومنظور العملاء الذي يركز على رضا العملاء وولائهم، ومنظور العمليات الداخلية الذي يقيم كفاءة العمليات الداخلية الحرجة، ومنظور التعلم والنمو الذي يقيس القدرة على الابتكار والتكيف والتحسين المستمر. يُمكن هذا النهج المتوازن المنظمات من الحفاظ على أدائها المالي مع تعزيز رضا العملاء والكفاءة التشغيلية الداخلية والاستثمار في تطوير الموظفين. إن التحول من المؤشرات المتأخرة، التي تعكس الأداء السابق، إلى المؤشرات الرائدة، مثل رضا العملاء ومشاركة الموظفين والقدرة على الابتكار، هو تحول استراتيجي جوهري في قياس الأداء. هذا التوجه يشير إلى الانتقال من مجرد الإبلاغ عن النتائج السابقة إلى التنبؤ بالأداء المستقبلي وتشكيله بشكل فعال. فالتركيز على المؤشرات الرائدة يمكن المؤسسات من معالجة المشكلات بشكل استباقي وتحقيق التحسينات قبل أن تؤثر سلبًا على النتائج المالية (حسين، 2023، ص 53).

4. التحديات الشائعة في تحقيق الأداء التنظيمي الأمثل:

تواجه المؤسسات في سعيها لتحقيق الأداء التنظيمي الأمثل مجموعة من التحديات المعقدة والمتشابكة، والتي تتطلب فهماً عميقاً واستراتيجيات متكاملة للتغلب عليها. تُعد مقاومة التغيير رد فعل بشري طبيعي وشائع في أي منظمة، حيث يفضل الموظفون غالباً الروتين والاستقرار، وأي اضطراب يمكن أن يولد عدم اليقين والخوف. يمكن أن تنبع هذه المقاومة من الخوف من المجهول، وفقدان السيطرة، أو عدم الثقة في القيادة. تظهر مقاومة التغيير بأشكال متعددة، تتراوح من الاعتراضات الصريحة والرفض العلني إلى السلوكيات السلبية مثل التجاهل أو التأخير في تنفيذ المهام. يمكن أن تؤدي مقاومة التغيير إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب، وخلق بيئة عمل سلبية. كما أنها تُطيل المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير وتخضع مستوى الأداء المطلوب (الهودلي، 2022، ص 30).

تشير قيود الموارد إلى القيود في التوافر في الوقت المناسب للقوى العاملة، والتمويل، والمواد، وغيرها من الموارد الضرورية، والتي يمكن أن تؤخر أو تعطل بدء المشروع وتقدمه. تُعد ندرة الموارد، مثل المواهب أو الوقت أو المعرفة، تحدياً رئيسياً للمديرين. يمكن أن يؤدي نقص الموارد إلى زيادة التكاليف، وتقليل الإنتاجية، وتأخير التسليم، وتدني جودة المخرجات، وإحباط أصحاب المصلحة. في الحالات القصوى، يمكن أن يؤدي النقص الحقيقي في الموارد إلى توقف العمليات تماماً. يُعد عدم وضوح الأهداف والمسؤوليات واحدة من أهم المشكلات التي تواجه الشركات. تؤدي الأهداف الغامضة إلى عدم وضوح الرؤية وعدم القدرة على تحقيق النتائج المرجوة. عندما تفتقر الأهداف إلى الوضوح، يمكن أن يؤدي ذلك إلى الارتباك داخل الفريق، وإهدار الموارد، وغالباً ما ينتج عنه منتج نهائي لا يلبي توقعات العميل. كما يمكن أن يؤثر سلباً على الجداول الزمنية للمشاريع، مما يؤدي إلى تأخيرات وتجاوزات في الميزانية (الهودلي، 2022، ص 32).

تُعد جودة البيانات مقياساً لسلامة البيانات عبر أبعاد متعددة مثل الدقة، والاكتمال، والاتساق، والموثوقية. يمكن أن تؤدي البيانات غير الدقيقة، أو غير المكتملة، أو القديمة، أو المكررة أو غير المتناسقة إلى استنتاجات غير دقيقة وقرارات مضللة. تؤثر البيانات ذات الجودة الرديئة على الكفاءة التشغيلية، وتتسبب في تأخيرات وأخطاء في العمليات التجارية، وقد تؤدي إلى خسائر مالية. كما أنها تقوض ثقة العملاء

ورضاهم. إن جودة البيانات الرديئة تؤدي مباشرة إلى تحليلات غير دقيقة وقرارات سيئة وعدم الكفاءة التشغيلية. هذا يشير إلى أنه مع ازدياد اعتماد المؤسسات على البيانات، تصبح سلامة بياناتها شرطاً أساسياً لقياس الأداء الفعال والتخطيط الاستراتيجي. فالبيانات المعيبة تؤدي إلى رؤى معيبة، والتي تؤدي إلى قرارات دون المستوى الأمثل، وفي النهاية، إلى أداء تنظيمي ضعيف (البناء، 2021، ص 28).

يواجه القادة تحديات مستمرة تؤثر على أداء الفريق وثقافة المؤسسة ونتائج الأعمال. تشمل هذه التحديات صعوبة التنبؤ بالتغيرات والتكيف معها، وإدارة التنوع الثقافي، ومواكبة التطورات التكنولوجية، والحفاظ على تماسك الفرق وتحفيزها في بيئات العمل المتغيرة. كما يواجه القادة صعوبة في تحقيق التوازن بين الجودة والسرعة، والحفاظ على ثقة الفريق أثناء الأزمات، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. يمكن أن يؤدي عدم كفاية التغذية الراجعة، وصعوبة تحديد الفجوات في المهارات، وانخفاض مشاركة الموظفين إلى تحديات في إدارة الأداء (البناء، 2021، ص 29).

إن العديد من التحديات الداخلية ليست معزولة، بل تشكل شبكة معقدة. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي الأهداف غير الواضحة إلى ضعف دوافع الموظفين، والتي يمكن أن تظهر كمقاومة للتغيير، وتؤثر في النهاية على الإنتاجية الإجمالية والأداء المالي. هذا يشير إلى أن معالجة تحدٍ واحد بمعزل عن الآخر قد لا يكون فعالاً؛ بل هناك حاجة إلى نهج شمولي لتحديد الأسباب الجذرية وحلها. تُبرز المصادر باستمرار أن القيادة الفعالة هي المفتاح للتغلب على مختلف التحديات التنظيمية. يجب على القادة التكيف مع التغيير، وإدارة النزاعات، والحفاظ على الرؤية، وتطوير فرقهم. هذا يشير إلى أن جودة القيادة تؤثر بشكل مباشر على مرونة المنظمة وقدرتها على التغلب على العقبات. فالقيادة الضعيفة يمكن أن تؤدي إلى تفاقم المشكلات مثل عدم الثقة وضعف المشاركة (البناء، 2021، ص 29).

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتناسب هذا المنهج مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركة تلاد للاستثمار من خلال جمع بيانات أولية من عينة من العاملين في الشركة، وتم اختيار هذا المنهج للأسباب التالية:

- تهدف الدراسة إلى وصف وتحليل واقع استراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء التنظيمي في شركة تلاد للاستثمار مما يتطلب جمع بيانات حول آراء وتصورات العاملين.
- يسمح المنهج الوصفي التحليلي بجمع بيانات كمية من عينة الدراسة باستخدام أدوات مثل الاستبانة مما يوفر معلومات واقعية وصحيحة حول الظاهرة المدروسة.
- يتيح هذا المنهج تحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي مما يساهم في فهم أعمق للظاهرة.

أدوات الدراسة:

لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها ستعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على أداة الاستبانة، حيث تعتبر الاستبانة وسيلة فعالة في جمع البيانات والمعلومات في البحث العلمي لسهولة إعدادها وتنفيذها ومرونتها، وإمكانية استخدامها في دراسات ومجالات مختلفة، وسيتم تصميم الاستبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتنوعة التي تغطي محاور الدراسة الرئيسية وهي استراتيجيات الموارد البشرية (التوظيف، الاختيار، الأداء التنظيمي)، والأداء التنظيمي.

حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

2. الحدود الزمنية: العام 2025.
3. الحدود المكانية: شركة تلاد للاستثمار بالمملكة العربية السعودية.

المراجع:

- السعيد، ع (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: تطبيقاً على المصارف في الجمهورية اليمنية خلال الفترة من 2010 – 2018م، رسالة غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
- جبار، س (2019). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء: دراسة حالة مصرف المزارع التجاري 2008 – 2018م، رسالة مغير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- أبو سليمان، خ (2021). أثر المناخ التنظيمي الابتكاري على الأداء التنظيمي: اختيار الدور الوسيط للتمكين النفسي وسلوك العمل المبتكر، رسالة غير منشورة، جامعة الخليج العربي، البحرين.
- حسون، ك (2023). تنمية مواهب الموارد البشرية وأثرها على مخرجات الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مديرية كهرباء بابل – فرع توزيع كهرباء بابل، رسالة غير منشورة، الجامعة الأمريكية للثقافة والتعليم، لبنان.
- الزعبي، ز (2023). الاتصال الجماعي والأداء التنظيمي: مهج اتخاذ القرار المعزز، رسالة غير منشورة، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- أبو جبار، م (2022). أثر التنمية الموارد البشرية في الأداء المستدام: الدور المعدل لمنهجية كايزن في منظمات تنمية البادية الأردنية، رسالة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- رحال، ر (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الهودلي، إ (2022). أثر تنوع الموارد البشرية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، رسالة غير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- آل عيون، إ (2021). أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة غير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.

- العراكزة، ر (2020). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية، رسالة غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- العجالين، ب (2023). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لإدارة المعرفة، رسالة غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الحديثي، آ (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات العراقية، رسالة غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- داود، رشا (2021). أثر ممارسات تنمية الموارد البشرية في الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لرأس المال الفكري كتطبيق على البنوك التجارية الأردنية، رسالة غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- صغور، ح (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: التخطيط الاستراتيجي متغير وسيط: دراسة ميدانية في مؤسسة قطر التعليمية، رسالة غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الرشيد، ع ا (2020). التفكير الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية على شركات الأدوية والصناعات الطبية الأردنية، رسالة غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- شاهين، د (2023). تنمية الموارد البشرية وأثرها على الابتكار التنظيمي: الدور الوسيط للرقابة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- البناء، ر (2021). أثر نقل التكنولوجيا على الأداء التنظيمي: الدور المعدل للطاقة الاستيعابية: دراسة ميدانية: شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الخوادة، ع (2019). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة أورانج في الأردن، رسالة غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الحباب، ع ا (2020). أثر استراتيجيات إدارة تنوع الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، رسالة غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشرايري، ه (2019). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- حسين، م (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، رسالة غير منشورة، جامعة بنها، مصر.
- مصطفى، ع (2023). اختيار وتعيين الموارد البشرية: المعايير والتأثيرات: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للشركة الأهلية للإسمنت مساهمة، *المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي*، (8): 20 – 33.
- العمري، ب (2020). استقطاب الموارد البشرية، *المجلة العربية للنشر العلمي*، (15): 341 – 363.
- أحمد، م (2019). تنمية الموارد البشرية، *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية – دراسات وبحوث تطبيقية*، 9 (1): 204 – 214.

- Bn Aoin, H. M. (2017). Impact of human resource management on organizational performance within firms in Saudi Arabia [Master's thesis, Saudi Electronic University]. International Journal of Advanced Research. <http://www.journalijar.com>
- Aguta, U. I., & Balcioglu, H. (2015). The impact of human resource management practices on organizational performance: A case of private

banks in North Cyprus. *International Journal of Business and Social Science*, 6(6), 251–268.

- Mahdere, T. (2019). Impact of human resource management on organizational performance: The case of Ethio-telecom [Master's thesis, St. Mary's University].