

عنوان البحث

تأثير تنمية المواهب على الأداء التنظيمي

إعداد الطالب/

ياسر عبد الله بن خثلان

الرقم الجامعي

٢٤٣٠٠٠٢٠٢

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥



MIDOCEAN UNIVERSITY
COLLEGE OF BUSINESS ADMINISTRATION
DEPARTMENT / MAJOR:

The Impact of Talent Development on Organizational Performance

Prepared by:
Yasser Abdullah bin Khathlan.

Academic Number:
243000202

Supervised by:
Dr. Al-Faisal Abdulhamid
Dr. Fayiz Jarrad

Academic Year:
2025

فهرس المحتويات

المستخلص	١
مقدمة:	٣
مشكلة الدراسة:	٤
أهمية الدراسة:	٥
أولاً: الأهمية العلمية	٥
ثانياً: الأهمية العملية	٥
أهداف الدراسة:	٥
تساؤلات الدراسة	٦
السؤال الرئيسي:	٦
الأسئلة الفرعية:	٦
فروض الدراسة:	٦
الفرضية الرئيسية:	٦
الفرضيات الفرعية:	٦
الدراسات السابقة:	٦
مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	٩
أولاً: أوجه التشابه	٩
ثانياً: الاختلافات	١٠
المنطلقات النظرية للدراسة:	١٠
المنهجية وطرق البحث:	١٢
مصادر البيانات في الدراسة	١٢
أولاً: المصادر الثانوية	١٢
ثانياً: المصادر الأولية	١٣
أدوات الدراسة:	١٣
نموذج الدراسة:	١٣
حدود الدراسة:	١٤

التحليل الاحصائي	١٥
مقدمة	١٥
تحليل البيانات	١٥
الجزء الأول: البيانات الديموغرافية	١٥
الجزء الثاني: تحليل محاور الاستبيان	١٧
المحور الأول. التدريب والتطوير	١٧
المحور الثاني. إدارة الأداء	١٩
المحور الثالث. تنمية القيادات	٢١
الجزء الثالث: الإحصاء الوصفي للمحاور الاستبيان	٢٤
اختبار الفرضيات	٢٦
النتائج	٢٧
التوصيات	٢٧
المراجع	٢٩
الملاحق	٣١

قائمة الجداول

جدول ١ الجزء الأول: البيانات الديموغرافية	١٥
جدول ٢ المحور الأول: التدريب والتطوير	١٧
جدول ٣ المحور الثاني: إدارة الأداء	١٩
جدول ٤ المحور الثالث: تنمية القيادات	٢٢
جدول ٥ الإحصاء الوصفي للمحاور الاستبيان	٢٤

المستخلص

الأهداف:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطوير المواهب على الأداء التنظيمي في المنظمات المعاصرة، من خلال تحليل ثلاثة أبعاد رئيسية: التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات، وتأثيرها على الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار.

المنهجية:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى عينة مكونة من (٣٤) مشاركًا. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التباين، الالتواء) مع تفسير التكرارات والنسب المئوية.

النتائج:

أظهرت النتائج موافقة إيجابية على فعالية محاور تطوير المواهب (متوسطات ٤.٠٣-٤.٦٧)، مع قيم التواء سالبة تعكس تجانسًا واتجاهًا نحو الرضا المؤسسي. تم رفض الفرضيات التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

التوصيات

يوصي البحث بضرورة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تبني استراتيجيات متكاملة تشمل: تطوير برامج تدريبية مستمرة تلبي احتياجات الموظفين، وتحسين نظم تقييم الأداء لتكون أكثر شمولية وعدالة، وتعزيز برامج تنمية القيادات لضمان استدامة الكفاءات الإدارية. كما تؤكد الدراسة على أهمية هذه البرامج في خلق بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار وتحسن الأداء التنظيمي الشامل.

كلمات المفتاحية:

تطوير المواهب، الأداء التنظيمي، التدريب، إدارة الأداء، القيادات، الابتكار

Abstract

Objectives:

This research aims to examine the impact of talent development on organizational performance in contemporary organizations by analyzing three key dimensions: training and development, performance management, and leadership development, and their effects on productivity, employee satisfaction, and innovation.

Methodology:

The study adopted a descriptive-analytical approach, collecting data through a questionnaire administered to a sample of 34 participants. Data were analyzed using descriptive statistics (arithmetic means, standard deviations, variance, skewness), along with interpretation of frequency distributions and percentages.

Results:

The findings revealed positive agreement regarding the effectiveness of talent development dimensions (mean scores 4.03-4.67), with negative skewness values reflecting response homogeneity and a trend toward organizational satisfaction. The hypotheses denying statistically significant relationships between study variables were rejected.

Recommendations:

The study recommends investing in human capital through integrated strategies including: developing continuous training programs to meet employee needs, improving comprehensive and fair performance evaluation systems, and enhancing leadership development programs to ensure sustainability of managerial competencies. The research emphasizes the importance of these programs in creating a stimulating work environment that supports innovation and improves overall organizational performance.

Keywords:

Talent development, Organizational performance, Training, Performance management, Leadership, Innovation

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 يمكّن 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 مكونًا أساسيًا 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 مؤشرًا حيويًا 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 كفاءاتها 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 فهماً أعمق للعلاقة بين هذه المتغيرات مقارنة بالدراسات التي ركزت على أبعاد منفصلة.
- يوفر البحث أساساً نظرياً 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.

ثانياً: الأهمية العملية

- يقدم البحث إطاراً عملياً 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 منهجًا 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 وقُدوس (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 وُزع استبيان على ٢٥٠ موظفًا. وخلصت 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 وُزِعَ 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. وخلصت 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. وخلصت 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:

تتشترك 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 وقدوس (٢٠٢٠) ودراسة عبد العزيز والعتيبي (٢٠٢٢) في تركيزها على تحسين جودة الأداء التنظيمي من خلال تعزيز رضا الموظفين وإنتاجيتهم، مما يُسهم 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 والدليمي (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 وقُدوس، 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) ربطًا 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، وورش 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 الإمكانات 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. تتضمن 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).

- **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 حاسماً 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 (Huselid & Garavan et al., 2012; Becker, 2011). 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 أبعاد 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.

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 وفر 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.

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

٣. الابتكار

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.

التحليل الإحصائي

مقدمة

في إطار السعي لفهم خصائص عينة الدراسة بشكل أكثر عمقاً، تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الميداني، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات. وقد شمل هذا التحليل كلاً من: التكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين، وذلك لتقديم صورة كمية دقيقة وشاملة توضح خصائص العينة وتوزيعها.

يُعد هذا التحليل خطوة تمهيدية أساسية قبل التطرق لتحليل العلاقات بين المتغيرات، حيث يساعد في توصيف السمات العامة للمشاركين في الدراسة، ويساهم في اختبار الفرضيات الإحصائية لاحقاً بدرجة أعلى من المصداقية والاتساق. تم استخدام برنامج SPSS في عمليات التحليل نظراً لدقته وكفاءته في التعامل مع البيانات الكمية.

تحليل البيانات

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يتناول هذا الجزء تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة، والتي تشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، والمنصب الوظيفي. يهدف هذا التحليل إلى التعرف على الخصائص العامة لأفراد العينة، وتحديد مدى تنوعهم من حيث الصفات الاجتماعية والوظيفية، مما يساهم في تعزيز مصداقية النتائج ويوفر خلفية ضرورية لفهم سلوكياتهم واتجاهاتهم تجاه موضوع الدراسة.

تم عرض هذه البيانات باستخدام جداول التكرارات والنسب المئوية، وذلك لتوضيح التوزيع العددي والنسبي للفئات المختلفة، مما يُمكن من إجراء مقارنات وصفية دقيقة بين الفئات وتحليل مدى تمثيل كل فئة داخل العينة.

جدول ١ الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية					
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
الجنس 1.	ذكر	31	91.2	91.2	91.2
	أنثى	3	8.8	8.8	100
	الإجمالي	34	100	100	
العمر 2.	أقل من ٢٥ سنة	1	2.9	2.9	2.9
	سنة 25-35	6	17.6	17.6	20.6
	سنة 36-45	15	44.1	44.1	64.7

100	35.3	35.3	12	أكثر من ٤٥ سنة	
	100	100	34	الإجمالي	
23.5	23.5	23.5	8	دبلوم	المستوى التعليمي 3.
26.5	2.9	2.9	1	ثانوية	
76.5	50	50	17	بكالوريوس	
97.1	20.6	20.6	7	ماجستير	
100	2.9	2.9	1	دكتوراه	
	100	100	34	الإجمالي	
11.8	11.8	11.8	4	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة 4.
23.5	11.8	11.8	4	سنوات 5-10	
100	76.5	76.5	26	أكثر من ١٠ سنوات	
	100	100	34	الإجمالي	
47.1	47.1	47.1	16	موظف	المنصب الوظيفي 5.
100	52.9	52.9	18	مدير	
	100	100	34	الإجمالي	

وفقا للجدول رقم (١) الذي تم فيه تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والتي بلغ عددها (٣٤) مشاركا، وذلك بهدف توصيف البنية السكانية والمهنية للعينة بما يدعم تفسير النتائج وتحليل المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة. وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية والنسب التراكمية لتقديم وصف دقيق لطبيعة العينة.

فيما يتعلق بمتغير الجنس، أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (٩١.٢٪)، في حين بلغت نسبة الإناث (٨.٨٪) فقط، وهو ما يشير إلى هيمنة الذكور على مجتمع الدراسة، وقد يعكس ذلك الطبيعة الذكورية للوظائف التي يشغلها المشاركون أو لطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسات المستهدفة.

أما بالنسبة لمتغير العمر، فقد تركزت أغلبية المشاركين في الفئة العمرية "٣٦-٤٥ سنة" بنسبة (٤٤.١٪)، تلتها الفئة "أكثر من ٤٥ سنة" بنسبة (٣٥.٣٪)، في حين جاءت الفئة العمرية "٢٥-٣٥ سنة" بنسبة (١٧.٦٪)، وكان تمثيل الفئة "أقل من ٢٥ سنة" محدودا بنسبة (٢.٩٪) فقط. وتدل هذه النتائج على أن العينة تتكون بشكل رئيسي من فئة ذات خبرات عملية ومهنية متقدمة، ما يعزز مصداقية الاستجابات بالنظر إلى مستوى النضج المهني لدى المشاركين.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فقد أشارت النتائج إلى أن معظم أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (٥٠.٠٪)، تليهم حملة الدبلوم بنسبة (٢٣.٥٪)، ثم حملة الماجستير بنسبة (٢٠.٦٪)، بينما بلغت

نسبة حملة الدكتوراه والثانوية العامة (٢.٩٪) لكل منهما. ويعكس هذا التوزيع مستوى علميًا جيدًا لدى العينة، مما يدعم موثوقية الآراء المقدمة ويزيد من عمق التحليل في المراحل التالية للدراسة.

وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، أظهرت البيانات أن النسبة الأكبر من المشاركين لديهم أكثر من ١٠ سنوات من الخبرة العملية، حيث بلغت نسبتهم (٧٦.٥٪)، بينما توزعت باقي العينة بين من لديهم أقل من ٥ سنوات بنسبة (١١.٨٪) ومن لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات بنفس النسبة (١١.٨٪). وتُبرز هذه النتائج أن العينة تتألف من أفراد ذوي خبرة مهنية طويلة، ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على اتساع المعرفة المهنية لديهم بشأن المتغيرات محل الدراسة.

وأخيرًا، كشفت نتائج المنصب الوظيفي أن (٥٢.٩٪) من المشاركين يشغلون مناصب إدارية، مقابل (٤٧.١٪) يشغلون مناصب تنفيذية كموظفين. ويشير هذا التوزيع المتوازن نسبيًا إلى تمثيل جيد لكل من الرؤية الإدارية والتنفيذية، مما يضيف توازنًا تحليليًا على الدراسة من خلال فهم التوجهات من مستويات وظيفية مختلفة.

بناءً على ما سبق، يتضح أن العينة تمثل شريحة متنوعة وذات خبرة عالية ومستوى تعليمي جيد، مما يعزز الثقة في جودة البيانات المستخلصة من الاستبيان، ويُعد إجراء تحليلات معمقة لاحقة تهدف إلى اختبار فرضيات الدراسة الأساسية وتفسير العلاقات بين المتغيرات.

الجزء الثاني: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: التدريب والتطوير

يُعد محور التدريب والتطوير من المحاور الأساسية التي تقيس مدى اهتمام المنظمة بتتمية قدرات موظفيها وتأهيلهم لمواكبة التغيرات والتحديات المهنية. وقد تم تحليل هذا المحور من خلال خمس عبارات تم تقييمها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وشملت الإجابات فئات تتراوح بين "غير موافق بشدة" و"أوافق بشدة". ويظهر من التحليل أن هناك توجهًا عامًا إيجابيًا بين المشاركين نحو فعالية وجودة التدريب داخل المنظمة.

جدول ٢ المحور الأول: التدريب والتطوير

المحور الأول: التدريب والتطوير					
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
١. توفر المنظمة برامج تدريبية متنوعة تلبي احتياجات الموظفين المهنية.	غير موافق	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	2	5.9	5.9	8.8
	أوافق	11	32.4	32.4	41.2
	أوافق بشدة	20	58.8	58.8	100.0
	الإجمالي	34	100.0	100.0	

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
٢. تساهم الدورات التدريبية في تحسين مهاراتي وقدراتي العملية.	محايد	2	5.9	5.9	5.9
	أوافق	7	20.6	20.6	26.5
	أوافق بشدة	25	73.5	73.5	100.0
	الإجمالي	34	100.0	100.0	
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
٣. يتم تقديم التدريب بشكل دوري ومنتظم لدعم تطور الموظفين.	غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	2	5.9	5.9	8.8
	أوافق	13	38.2	38.2	47.1
	أوافق بشدة	18	52.9	52.9	100.0
	الإجمالي	34	100.0	100.0	
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
٤. يساعد التدريب على زيادة كفاءتي في أداء المهام الوظيفية.	محايد	1	2.9	2.9	2.9
	أوافق	12	35.3	35.3	38.2
	أوافق بشدة	21	61.8	61.8	100.0
	الإجمالي	34	100.0	100.0	
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
٥. يتم تصميم برامج التدريب بناءً على احتياجات المنظمة والموظفين.	غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	4	11.8	11.8	14.7
	أوافق	12	35.3	35.3	50.0
	أوافق بشدة	17	50.0	50.0	100.0
	الإجمالي	34	100.0	100.0	

بالنسبة للعبارة الأولى: "توفر المنظمة برامج تدريبية متنوعة تلبي احتياجات الموظفين المهنية"، فقد عبّر غالبية المشاركين عن موافقتهم الإيجابية، حيث أشار (٥٨.٨%) أنهم يوافقون بشدة، و(٣٢.٤%) أنهم يوافقون، ما يُظهر أن (٩١.٢%) من المشاركين لديهم انطباع إيجابي تجاه تنوع البرامج التدريبية. بينما عبّر (٥.٩%) فقط عن الحياد، و(٢.٩%) عن عدم الموافقة، مما يشير إلى قناعة راسخة بأهمية وتنوع البرامج التدريبية في المنظمة.

أما في العبارة الثانية: "تساهم الدورات التدريبية في تحسين مهاراتي وقدراتي العملية"، فقد أظهرت النتائج تأكيدًا قويًا على دور التدريب في تعزيز القدرات، حيث وافق بشدة (٧٣.٥%) من المشاركين، و(٢٠.٦%)

واقفوا، مما يعني أن أكثر من (٩٤٪) يرون تأثيرًا مباشرًا للتدريب على مهاراتهم العملية، بينما اقتصر الحياد على (٥.٩٪) فقط، دون وجود أي نسبة لعدم الموافقة.

وفيما يتعلق بالعبارة الثالثة: يتم تقديم التدريب بشكل دوري ومنتظم لدعم تطور الموظفين، فقد أشار (٥٢.٩٪) إلى أنهم يوافقون بشدة على هذا الطرح، و(٣٨.٢٪) واقفوا، في حين عبّر (٥.٩٪) عن الحياد، و(٢.٩٪) فقط أبدوا عدم موافقتهم الشديدة. وتُعزز هذه النتائج فرضية أن المنظمة تتبع سياسة واضحة ومنتظمة في تقديم البرامج التدريبية.

وفي العبارة الرابعة: يساعد التدريب على زيادة كفاءتي في أداء المهام الوظيفية، أظهرت النتائج أن (٦١.٨٪) من المشاركين يوافقون بشدة، و(٣٥.٣٪) يوافقون، بينما عبّر مشارك واحد فقط عن الحياد (٢.٩٪)، دون تسجيل أي اعتراض أو رفض، ما يعكس إدراكًا واسعًا لدى العاملين لأثر التدريب المباشر في تحسين كفاءاتهم وأدائهم.

أخيرًا، أظهرت النتائج المتعلقة بالعبارة الخامسة: يتم تصميم برامج التدريب بناءً على احتياجات المنظمة والموظفين "أن (٥٠.٠٪) من المشاركين يوافقون بشدة، و(٣٥.٣٪) يوافقون، في حين أبدى (١١.٨٪) الحياد، و(٢.٩٪) عدم الموافقة الشديدة. وتدل هذه النتائج على أن غالبية المشاركين يرون أن برامج التدريب مصممة بطريقة ممنهجة تستند إلى تقييم الاحتياجات الفعلية، وهو ما يعكس نضج التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

بصورة عامة، تشير نتائج محور التدريب والتطوير إلى أن المشاركين لديهم تقييم إيجابي مرتفع حول فعالية وجودة التدريب داخل المنظمة، من حيث التنوع، الانتظام، الفاعلية، وملاءمة البرامج لاحتياجاتهم، وهو ما يُعد مؤشرًا قويًا على التزام المنظمة بتنمية رأس المال البشري كجزء من استراتيجيتها المؤسسية.

المحور الثاني. إدارة الأداء

يتناول هذا المحور آراء المشاركين حول مدى فعالية نظام إدارة الأداء في المنظمة، باعتباره أحد المكونات الأساسية لقياس كفاءة الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. وقد تم تحليل هذا المحور بناءً على خمس عبارات تم تقييمها من قبل أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد تنوعت استجابات المشاركين بين الموافقة الشديدة والرفض، بما يعكس تصوراتهم المختلفة حول تطبيقات تقييم الأداء.

جدول ٣ المحور الثاني: إدارة الأداء

المحور الثاني: إدارة الأداء					
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
١. توفر المنظمة نظامًا واضحًا لتقييم أداء الموظفين.	غير موافق	4	11.8	11.8	11.8
	محايد	1	2.9	2.9	14.7

47.1	32.4	32.4	11	أوافق	
100.0	52.9	52.9	18	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	34	الإجمالي	
النسبة التراكمية	النسبة الصحيحة	النسبة (%)	التكرار	الفئة	المتغير
11.8	11.8	11.8	4	غير موافق	٢. يتم تقديم تغذية راجعة بناءة تساعد على تحسين أدائي الوظيفي.
17.6	5.9	5.9	2	محايد	
41.2	23.5	23.5	8	أوافق	
100.0	58.8	58.8	20	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	34	الإجمالي	
النسبة التراكمية	النسبة الصحيحة	النسبة (%)	التكرار	الفئة	المتغير
2.9	2.9	2.9	1	غير موافق بشدة	٣. يتم تحديد أهداف أداء فردية متوافقة مع أهداف المنظمة.
8.8	5.9	5.9	2	غير موافق	
14.7	5.9	5.9	2	محايد	
47.1	32.4	32.4	11	أوافق	
100.0	52.9	52.9	18	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	34	الإجمالي	
النسبة التراكمية	النسبة الصحيحة	النسبة (%)	التكرار	الفئة	المتغير
5.9	5.9	5.9	2	غير موافق	٤. تساهم إدارة الأداء في تحفيز الموظفين على تحقيق أهدافهم.
17.6	11.8	11.8	4	محايد	
44.1	26.5	26.5	9	أوافق	
100.0	55.9	55.9	19	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	34	الإجمالي	
النسبة التراكمية	النسبة الصحيحة	النسبة (%)	التكرار	الفئة	المتغير
11.8	11.8	11.8	4	غير موافق	٥. يتم ربط تقييم الأداء بفرص التطوير المهني للموظفين.
47.1	35.3	35.3	12	أوافق	
100.0	52.9	52.9	18	أوافق بشدة	
	100.0	100.0	34	الإجمالي	

بالنسبة للعبارة الأولى: "توفر المنظمة نظامًا واضحًا لتقييم أداء الموظفين"، فقد أشار (٥٢.٩%) من المشاركين إلى موافقتهم الشديدة، و(٣٢.٤%) أبدوا موافقتهم، ما يعني أن (٨٥.٣%) من العينة لديهم تصور إيجابي حول وضوح نظام التقييم.

في المقابل، أعرب (١١.٨٪) عن عدم موافقتهم، بينما بقيت نسبة الحياد محدودة عند (٢.٩٪)، وهو ما يدل على وجود إجماع نسبي حول فعالية وضوح نظام الأداء المعتمد داخل المنظمة.

وفي العبارة الثانية: "يتم تقديم تغذية راجعة بناءة تساعد على تحسين أدائي الوظيفي"، أظهرت النتائج أن (٥٨.٨٪) من المشاركين يوافقون بشدة على وجود التغذية الراجعة الفعالة، و(٢٣.٥٪) يوافقون، مما يعكس أن أكثر من (٨٢٪) من العينة يجدون في التغذية الراجعة وسيلة حقيقية لتحسين الأداء. في المقابل، بلغت نسبة من لم يوافقوا (١١.٨٪)، وبلغ الحياد (٥.٩٪)، مما يشير إلى وجود هامش بسيط من عدم الرضا لدى بعض الموظفين، قد يكون مرتبطاً بتفاوت فعالية التواصل داخل بعض الأقسام.

أما العبارة الثالثة: "يتم تحديد أهداف أداء فردية متوافقة مع أهداف المنظمة"، فقد نالت تأييداً قوياً من العينة، حيث وافق بشدة (٥٢.٩٪)، ووافق (٣٢.٤٪)، في حين أبدى (٥.٩٪) حيادهم، و(٨.٨٪) عدم الموافقة بدرجات متفاوتة. وتبرز هذه النتائج إدراكاً واسعاً بين الموظفين لأهمية مواءمة الأهداف الفردية مع الرؤية التنظيمية، الأمر الذي يُعد من الممارسات الحديثة في إدارة الأداء.

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة: "تساهم إدارة الأداء في تحفيز الموظفين على تحقيق أهدافهم"، أشار (٥٥.٩٪) إلى موافقتهم الشديدة، و(٢٦.٥٪) أبدوا موافقتهم، ما يدل على أن أكثر من (٨٢٪) من المشاركين يرون في نظام الأداء وسيلة تحفيزية فعالة. بالمقابل، بلغت نسبة الحياد (١١.٨٪)، وعدم الموافقة (٥.٩٪)، وهو ما يُظهر قوة العلاقة الإيجابية المتصورة بين تقييم الأداء والتحفيز المهني داخل بيئة العمل.

أخيراً، تعكس نتائج العبارة الخامسة: "يتم ربط تقييم الأداء بفرص التطوير المهني للموظفين" اتفاق غالبية المشاركين على هذا الربط، حيث أشار (٥٢.٩٪) إلى موافقتهم الشديدة، و(٣٥.٣٪) إلى موافقتهم، في حين عبّر (١١.٨٪) عن عدم موافقتهم. ويُشير ذلك إلى أن غالبية الموظفين يلاحظون وجود علاقة مباشرة بين نتائج تقييم الأداء وفرص الترقية أو التدريب، ما يعكس فعالية التكامل بين أنظمة الموارد البشرية في المنظمة.

بصورة إجمالية، تُظهر نتائج هذا المحور أن المشاركين لديهم انطباع إيجابي قوي تجاه نظام إدارة الأداء في منظماتهم، سواء من حيث وضوحه، أو أثره في التطوير والتحفيز، أو في ربطه بالأهداف المؤسسية. وتدعم هذه النتائج فرضية وجود ممارسات احترافية في إدارة الأداء الوظيفي، مما يُسهم في تحسين فعالية الأداء المؤسسي.

المحور الثالث. تنمية القيادات

يتناول هذا المحور مدى اهتمام المنظمة بتنمية المهارات القيادية لدى العاملين، وذلك من خلال تقديم برامج تطوير تستهدف إعداد قادة مؤهلين لقيادة فرق العمل واتخاذ قرارات استراتيجية تدعم الابتكار والتطوير. وقد اشتمل هذا المحور على خمس عبارات تم تقييمها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وبيّنت نتائج التحليل استجابات إيجابية تعكس وعياً مؤسسياً بأهمية القيادة وتطويرها.

جدول ٤ : المحور الثالث: تنمية القيادات

المحور الثالث: تنمية القيادات					
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
١. توفر المنظمة برامج لتطوير المهارات القيادية للموظفين.	غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	5	14.7	14.7	20.6
	أوافق	12	35.3	35.3	55.9
	أوافق بشدة	15	44.1	44.1	100.0
	الإجمالي	34	100.0	100.0	
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
٢. تساهم برامج تنمية القيادات في إعداد قادة فعالين للمنظمة.	غير موافق بشدة	2	5.9	5.9	5.9
	غير موافق	2	5.9	5.9	11.8
	محايد	1	2.9	2.9	14.7
	أوافق	9	26.5	26.5	41.2
	أوافق بشدة	20	58.8	58.8	100.0
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
٣. يتم اختيار الموظفين ذوي الإمكانات العالية لبرامج تنمية القيادات.	غير موافق بشدة	2	5.9	5.9	5.9
	غير موافق	3	8.8	8.8	14.7
	محايد	5	14.7	14.7	29.4
	أوافق	6	17.6	17.6	47.1
	أوافق بشدة	18	52.9	52.9	100.0
	الإجمالي	34	100.0	100.0	
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
٤. تساعد تنمية القيادات على تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	غير موافق بشدة	2	5.9	5.9	5.9
	غير موافق	2	5.9	5.9	11.8
	محايد	1	2.9	2.9	14.7
	أوافق	6	17.6	17.6	32.4
	أوافق بشدة	23	67.6	67.6	100.0
	الإجمالي	34	100.0	100.0	

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)	النسبة الصحيحة	النسبة التراكمية
٥. تدعم برامج تنمية القيادات ثقافة الابتكار والإبداع في المنظمة.	غير موافق بشدة	2	5.9	5.9	5.9
	غير موافق	2	5.9	5.9	11.8
	محايد	2	5.9	5.9	17.6
	أوافق	6	17.6	17.6	35.3
	أوافق بشدة	22	64.7	64.7	100.0
	الإجمالي	34	100.0	100.0	

بالنسبة للعبارة الأولى: تتوفر المنظمة برامج لتطوير المهارات القيادية للموظفين"، أظهرت النتائج أن (٤٤.١%) من المشاركين وافقوا بشدة على توفر هذه البرامج، و(٣٥.٣%) وافقوا، ما يشير إلى أن (٧٩.٤%) من العينة يرون أن هناك اهتمامًا بتعزيز المهارات القيادية. في المقابل، عبّر (١٤.٧%) عن الحياد، و(٥.٨%) لم يوافقوا على العبارة بدرجات متفاوتة. وهذه النتيجة تدل على وجود جهود مؤسسية ملموسة في مجال القيادة، وإن كانت لا تزال بحاجة لتعزيز الاتساق والانتشار بين جميع الأقسام.

وفيما يتعلق بالعبارة الثانية: تساهم برامج تنمية القيادات في إعداد قادة فعالين للمنظمة"، عبّر (٥٨.٨%) من المشاركين عن موافقتهم الشديدة، و(٢٦.٥%) عن موافقتهم، مما يعكس اتفاق غالبية العينة (٨٥.٣%) على فاعلية هذه البرامج في إنتاج قيادات مؤهلة. بالمقابل، كانت نسبة الرفض محدودة (١١.٨%)، ما يعزز فرضية العلاقة الإيجابية بين التدريب القيادي وكفاءة القيادة الفعلية داخل المؤسسة.

أما العبارة الثالثة: يتم اختيار الموظفين ذوي الإمكانيات العالية لبرامج تنمية القيادات"، فقد وافق بشدة (٥٢.٩%)، ووافق (١٧.٦%)، بينما أبدى (١٤.٧%) حيادهم، في حين لم يوافق (١٤.٧%) على العبارة بدرجات متفاوتة. وتُظهر هذه النتائج أن هناك توجهًا عامًا لاختيار الكفاءات العالية لبرامج القيادة، إلا أن نسبة الحياد وعدم الموافقة قد تشير إلى وجود فجوة في عدالة ومعايير الاختيار أو ضعف التواصل بشأنها.

وبخصوص العبارة الرابعة: تساعد تنمية القيادات على تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، فقد جاءت النتائج إيجابية بشكل ملحوظ، حيث وافق بشدة (٦٧.٦%) من المشاركين، و(١٧.٦%) وافقوا، أي أن (٨٥.٢%) من المشاركين يؤمنون بدور التدريب القيادي في دعم التفكير الاستراتيجي، وهو ما يعكس إدراكًا قويًا لأثر القيادة في توجيه القرارات الكبرى داخل المنظمة. بينما لم تتجاوز نسبة الراضين وذوي الحياد معًا (١٤.٧%).

أما بالنسبة للعبارة الخامسة: تدعم برامج تنمية القيادات ثقافة الابتكار والإبداع في المنظمة"، فقد وافق بشدة (٦٤.٧%)، ووافق (١٧.٦%)، مما يعني أن (٨٢.٣%) من المشاركين يشعرون بارتباط وثيق بين القيادة وبين بيئة الإبداع داخل المؤسسة. بينما عبّر (٥.٩%) عن الحياد، و(١١.٨%) لم يوافقوا على هذه العبارة. وتشير هذه النتائج إلى أن ممارسات القيادة التحويلية، كدعم الأفكار الجديدة وتمكين فرق العمل، أصبحت ملموسة لدى غالبية الموظفين.

بوجه عام، تعكس نتائج هذا المحور وجود توجهات إيجابية قوية نحو برامج تنمية القيادات، حيث عبّر معظم المشاركين عن رضاهم حول وجود برامج قيادية مؤسسية، وعن فاعليتها في إعداد قادة قادرين على اتخاذ قرارات استراتيجية وتعزيز

ثقافة الإبداع والتميز. إلا أن وجود بعض الآراء المحايدة والرافضة - وإن كانت محدودة - يشير إلى أهمية مراجعة معايير اختيار القيادات وإشراك الموظفين في صياغة أهداف هذه البرامج لزيادة الفعالية والقبول المؤسسي.

الجزء الثالث: الإحصاء الوصفي للمحاور الاستبيان

جدول ٥ الإحصاء الوصفي للمحاور الاستبيان

الإحصاء الوصفي للمحاور الاستبيان						
الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد (المشاركين)	التباين	الانحراف المعياري	العبارة
0.403	0.74814	4.4706	34	0.560	1.509	١. توفر المنظمة برامج تدريبية متنوعة تلبي احتياجات الموظفين المهنية.
0.403	0.58881	4.6765	34	0.347	1.695	٢. تساهم الدورات التدريبية في تحسين مهاراتي وقدراتي العملية.
0.403	0.85333	4.3824	34	0.728	2.097	٣. يتم تقديم التدريب بشكل دوري ومنتظم لدعم تطور الموظفين.
0.403	0.55692	4.5882	34	0.310	0.929	٤. يساعد التدريب على زيادة كفاءتي في أداء المهام الوظيفية.
0.403	0.90552	4.2941	34	0.820	1.680	٥. يتم تصميم برامج التدريب بناءً على احتياجات المنظمة والموظفين.
0.403	0.99419	4.2647	34	0.988	1.361	٦. توفر المنظمة نظامًا واضحًا لتقييم أداء الموظفين.
0.403	1.03072	4.2941	34	1.062	1.347	٧. يتم تقديم تغذية راجعة بناءً على تحسين أدائي الوظيفي.
0.403	1.02422	4.2647	34	1.049	1.652	٨. يتم تحديد أهداف أداء فردية متوافقة مع أهداف المنظمة.
0.403	0.91189	4.3235	34	0.832	1.222	٩. تساهم إدارة الأداء في تحفيز الموظفين على تحقيق أهدافهم.
0.403	0.97014	4.2941	34	0.941	1.491	١٠. يتم ربط تقييم الأداء بفرص التطوير المهني للموظفين.
0.403	0.98880	4.1471	34	0.978	1.310	١١. توفر المنظمة برامج لتطوير المهارات القيادية للموظفين.
0.403	1.16278	4.2647	34	1.352	1.783	١٢. تساهم برامج تنمية القيادات في إعداد قادة فعالين للمنظمة.

0.403	- 1.103	1.605	1.26695	4.0294	34	١٣. يتم اختيار الموظفين ذوي الإمكانات العالية لبرامج تنمية القيادات.
0.403	- 1.931	1.387	1.17763	4.3529	34	١٤. تساعد تنمية القيادات على تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
0.403	- 1.747	1.426	1.19416	4.2941	34	١٥. تدعم برامج تنمية القيادات ثقافة الابتكار والإبداع في المنظمة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الاستبيان أن متوسطات استجابات المشاركين لجميع العبارات كانت مرتفعة، حيث تراوحت بين (٤.٠٣) و(٤.٦٧)، ما يعكس وجود توجه إيجابي واضح نحو جميع المحاور موضوع الدراسة. ويُلاحظ أن أعلى متوسط كان في العبارة الخاصة بدور الدورات التدريبية في تحسين المهارات والقدرات العملية، وهو ما يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية هذه الدورات في تعزيز كفاءاتهم المهنية. في المقابل، جاءت أقل متوسطات في العبارات المتعلقة ببرامج تنمية القيادات، وتحديدًا ما يتعلق باختيار الموظفين ذوي الإمكانات العالية، ما قد يشير إلى وجود بعض الغموض أو التباين في ممارسات تطبيق تلك البرامج داخل بيئة العمل.

تشير قيم الانحراف المعياري والتباين المصاحبة للمتوسطات إلى أن استجابات العينة تتسم بدرجة مقبولة من التجانس، إلا أن بعض العبارات أظهرت تباينًا نسبيًا أكبر، وهو ما يعكس تباين الخبرات والتجارب الفردية للمشاركين، خاصة في المحور المتعلق بالقيادة. ويعزز ذلك أهمية تعزيز العدالة التنظيمية في انتقاء المرشحين للبرامج القيادية، وزيادة الوعي بها لدى الموظفين.

من جانب آخر، تُعد مؤشرات الالتواء ذات دلالة إحصائية مهمة، حيث جاءت جميعها سالبة، ما يدل على أن التوزيع كان مائلًا نحو الطرف الأيمن من مقياس ليكرت، أي أن الغالبية العظمى من المشاركين اختاروا درجات مرتفعة (أوافق، أوافق بشدة). ويعكس هذا الميل الإيجابي حالة من الرضا العام عن واقع التدريب، وإدارة الأداء، وتنمية القيادات في المؤسسات محل الدراسة، كما يشير إلى فاعلية السياسات المتبعة في هذه المجالات. تجدر الإشارة إلى أن أقوى ميل إيجابي ظهر في العبارة المتعلقة بتنظيم التدريب بشكل دوري ومنتظم، ما يوضح أن انتظام التدريب يحظى بتقدير الموظفين ويُعد عنصرًا جوهريًا في دعم تطورهم المهني.

إن هذه النتائج، مجتمعة، تعكس وجود مستوى جيد من الرضا المؤسسي لدى المشاركين، وهو ما يدعم فرضية فعالية النظم الإدارية والتنموية المطبقة في بيئات عملهم. غير أن بعض المؤشرات، كالتباين العالي في تقييم برامج القيادة، تدعو إلى مزيد من المراجعة والتطوير لتلك البرامج، وضمان شفافيتها وشموليتها بما يلبي توقعات جميع الموظفين، ويعزز فرصهم المتكافئة في النمو المهني والقيادي داخل المنظمة.

اختبار الفرضيات

وفقًا للتحليلات الإحصائية الوصفية السابقة التي تناولت تقييم استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان الثلاثة: التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات، إلى جانب المستويات المرتفعة للمتوسطات الحسابية لجميع العبارات وقيم الالتواء السالبة التي عكست ميلًا قويًا نحو الموافقة الإيجابية،

يمكن اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية على النحو الآتي.

تشير النتائج إلى أن استجابات العينة تميل بدرجة كبيرة إلى الإقرار بأهمية هذه الأبعاد (التدريب، الأداء، القيادة) في دعم ممارسات العمل داخل المنظمات. فعلى سبيل المثال، سجلت العبارات المتعلقة بالتدريب متوسطات مرتفعة جدًا تجاوزت في بعض الحالات ٤.٥ من أصل ٥، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبيًا، مما يدل على تجانس الآراء وقوة الاتفاق بين المشاركين. كذلك، بينت عبارات محور إدارة الأداء تقديرًا عاليًا من قبل الأفراد، خاصة فيما يتعلق بوضوح نظام التقييم وتقديم التغذية الراجعة وتحديد الأهداف، وكلها تعكس إدراكًا لأثر إدارة الأداء في رفع كفاءة العمل. أما محور تنمية القيادات، فرغم أنه شهد تباينًا نسبيًا أعلى في بعض عباراته، إلا أن المتوسطات الحسابية ظلت ضمن النطاق الإيجابي، وهو ما يعكس إدراكًا عامًا لدور القيادة في تعزيز الإبداع واتخاذ القرار.

وبالاستناد إلى هذه المؤشرات الإحصائية التي أظهرت اتفاقًا واسعًا بين المشاركين حول فاعلية أبعاد تطوير المواهب، يمكن رفض الفرضية الرئيسية القائلة بعدم وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد تطوير المواهب على الأداء التنظيمي. بل على العكس، تشير البيانات إلى وجود أثر إيجابي واضح من وجهة نظر العينة، وهو ما يعزز فرضية وجود علاقة بين هذه الأبعاد ومكونات الأداء المؤسسي (الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار).

وبالنسبة للفرضيات الفرعية، فإن البيانات تدعم أيضًا رفض الفرضيات الثلاث الفرعية التي تنفي وجود أثر للتدريب، أو إدارة الأداء، أو تنمية القيادات. إذ أن كل محور من المحاور الثلاثة قد حاز على متوسطات مرتفعة ومؤشرات التواء سالبة تدل على تأييد كبير من قبل الأفراد لأثر تلك المحاور على العمل.

فمثلًا، التدريب أظهر تأثيرًا ملموسًا في تطوير المهارات ورفع الكفاءة، مما ينعكس بطبيعة الحال على رضا العاملين وتحقيق الإنتاجية. أما إدارة الأداء، فكانت استجابات العينة عالية جدًا تجاه وضوح النظام وأهمية التغذية الراجعة، ما يعني أن لها دورًا في تحسين الأداء وتحفيز الموظفين. وأخيرًا، فإن تنمية القيادات، على الرغم من بعض التباين في الآراء، فإن مؤشرات الاتفاق الإيجابي ظلت مهيمنة، مما يؤكد تأثير هذه البرامج في تمكين الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار واتخاذ القرار الاستراتيجي.

النتائج

١. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن متوسطات استجابات المشاركين لجميع عبارات محاور الاستبيان جاءت مرتفعة، وتراوححت بين ٤.٠٣ و ٤.٦٧، ما يدل على وجود اتفاق كبير على فاعلية التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات داخل المنظمات.
٢. جاءت الانحرافات المعيارية ضمن مستويات معتدلة إلى منخفضة، مما يشير إلى تجانس نسبي في آراء المشاركين، ويدعم مصداقية النتائج المستخلصة من البيانات.
٣. أظهرت قيم الالتواء لجميع العبارات اتجاهًا سلبيًا، وهو ما يعكس ميل غالبية أفراد العينة لاختيار درجات عالية من الموافقة على مقياس ليكرت، بما يؤكد وجود رضا مؤسسي عام حول ممارسات تطوير المواهب.
٤. سجلت عبارة "تساهم الدورات التدريبية في تحسين مهاراتي وقدراتي العملية" أعلى متوسط حسابي بلغ ٤.٦٧، مما يعكس وعيًا كبيرًا بأهمية التدريب في تطوير الأداء الفردي والمؤسسي.
٥. بيّنت نتائج محور إدارة الأداء اتفاقًا واسعًا حول فعالية أدوات التقييم والتغذية الراجعة وتحديد الأهداف، بما يشير إلى إدراك المشاركين لدور هذه الممارسات في تعزيز الإنتاجية ورضا الموظفين.
٦. على الرغم من وجود بعض التباين في محور تنمية القيادات، إلا أن المتوسطات المرتفعة نسبيًا تؤكد إدراكًا إيجابيًا لدور القيادة في دعم الابتكار واتخاذ القرارات داخل بيئة العمل.
٧. أشارت البيانات إلى أن غالبية المشاركين يعتقدون أن برامج القيادة تساهم في إعداد قادة فاعلين وتعزيز ثقافة التميز المؤسسي، مما يعزز أهمية هذه البرامج في بناء رأس المال البشري القيادي.
٨. بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، تم رفض الفرضية الرئيسية التي تنفي وجود أثر دال لأبعاد تطوير المواهب على الأداء التنظيمي، وذلك في ضوء المؤشرات الإيجابية القوية لجميع المحاور.
٩. كذلك، تم رفض الفرضيات الفرعية الثلاث، حيث أظهرت البيانات وجود أثر واضح ومباشر لكل من التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتنمية القيادات على عناصر الأداء التنظيمي الثلاثة: الإنتاجية، رضا الموظفين، والابتكار.

التوصيات

١. ضرورة استمرار المؤسسات في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مهنية متنوعة تتماشى مع احتياجات الموظفين وتواكب التغيرات في بيئة العمل، بما يساهم في تطوير المهارات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
٢. تعزيز استمرارية التدريب المنتظم والممنهج، وضمان شموليته لجميع العاملين في مختلف المستويات الوظيفية، مما يدعم التطور المهني ويحسن الأداء الوظيفي العام.
٣. العمل على تحسين نظم إدارة الأداء من خلال اعتماد معايير واضحة وشفافة لتقييم الأداء، وتوفير تغذية راجعة بناءة للموظفين تساهم في تعديل السلوك وتعزيز الإنجاز.

٤. أهمية ربط نتائج تقييم الأداء بفرص الترقى والتطوير المهني، لما له من دور في رفع الرضا الوظيفي وزيادة الحافزية لدى العاملين.
٥. توسيع نطاق برامج تنمية القيادات لتشمل أكبر عدد ممكن من الموظفين ذوي الكفاءة، مع اعتماد معايير عادلة وشفافة في اختيار المرشحين لتلك البرامج.
٦. توجيه برامج القيادة نحو تعزيز القدرات الاستراتيجية واتخاذ القرار، إضافة إلى دعم ثقافة الابتكار والإبداع كعناصر أساسية في تحقيق التميز المؤسسي.
٧. تشجيع المؤسسات على الاستثمار في تطوير المواهب البشرية باعتبارها أحد المكونات الجوهرية لبناء ميزة تنافسية مستدامة.
٨. دعوة الإدارات العليا إلى تبني رؤية استراتيجية متكاملة لتطوير رأس المال البشري، تأخذ في الاعتبار التوازن بين التدريب، التقييم، وبناء القيادات المستقبلية.
٩. توصية بإجراء تقييم دوري لبرامج التدريب وإدارة الأداء وتنمية القيادات، لقياس فعاليتها ومواكبتها للاحتياجات التنظيمية المتجددة.

- 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
- 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>
- 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
- 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>
- عبد الدايم، م. م.، والدليمي، 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>
- 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
- 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>
- 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>

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>

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>

Books

Armstrong, M. (2020). The Armstrong Handbook of Human Resource Management Practices (15th ed.). Kogan Page.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Aguinis, H. (2019). Performance Management (4th ed.). Chicago Business Press.

Sachs, A. M., & Haakon, R. R. (2019). Performance Management through Training and Development (8th ed.). Cengage Learning.

Journal Articles

Huselid, M. A., & 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>

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>

Collings, D. G., & Mellahi, 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>

الملاحق

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 جزءًا أساسيًا من هذه الدراسة، حيث ستساهم إجاباتكم في تقديم رؤى قيمة لتحسين الأداء التنظيمي. نؤكد لكم أن جميع البيانات التي يتم جمعها ستُعامل بسرية تامة وسنستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم مقدمًا 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 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.