

جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



كلية إدارة الاعمال

"أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي للمؤسسات" دراسة على
المؤسسة العامة للمناطق الصناعية (مدائن) في سلطنة عُمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

يوسف بن محمد بن سالم الراشدي

إشراف الدكتور

صالح السنوي

2025م - 1447هـ



"أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي للمؤسسات" دراسة على
المؤسسة العامة للمناطق الصناعية (مدائن) في سلطنة عُمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

يوسف بن محمد بن سالم الراشدي

إشراف الدكتور

صالح السنوي

2025م - 1447هـ

الإجازة

"أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي للمؤسسات"

دراسة على المؤسسة العامة للمناطق الصناعية (مدائن) في سلطنة عُمان

أعداد الطالب يوسف بن محمد بن سالم الراشدي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 15 / 06 / 2025م وتم إجازتها.

إشراف الدكتور صالح السناوي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1 د. صالح السناوي (مشرف)
2 د. عبدالسلام آدم (مناقش داخلي)
3 د. الحمزة السيد (محكما)
4 د. عائشة العريمي (مناقش خارجي)

الاقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث /يوسف بن محمد بن سالم الراشدي

التوقيع/

إهداء

إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا دائماً مصدر إلهامي ودعمي، واللذين لم يتوانيا يوماً عن تقديم كل ما يحتاجه قلبي وعقلي من حب ورعاية. إلى أصدقائي وزملائي، الذين شاركوا معي لحظات الفرح والتحدي، واللذين كانوا دائماً بجانبني في كل خطوة من هذه الرحلة الأكاديمية. إلى أساتذتي الأفاضل، اللذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم، واللذين كانوا دائماً مصدر إلهام لي في سعيي نحو المعرفة. إلى كل من ساهم في رحلتي الأكاديمية، أهدي هذه الرسالة تعبيراً عن امتناني العميق وتقديري الكبير

شكر وتقدير

أود أن أعبر عن خالص شكري وامتناني لكل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة. أولاً، أتوجه بالشكر الجزيل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا دائماً مصدر دعمي وإلهامي، واللذين لم يتوانيا يوماً عن تقديم كل ما يحتاجه قلبي وعقلي من حب ورعاية. أخص بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور صالح السنوي، الذي لم يبخل عليّ بعلمه وتوجيهاته القيمة، والذي كان دائماً مصدر إلهام لي في سعيي نحو المعرفة. إن دعمه المستمر وإرشاداته الحكيمة كانت لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الرسالة. ولا أنسى أن أعبر عن امتناني العميق لكل من ساهم في رحلتي الأكاديمية، سواءً بالدعم المعنوي أو المادي، أو بالنصح والإرشاد كما أود أن أشكر أصدقائي وزملائي، اللذين شاركوا معي لحظات الفرح والتحدي، واللذين كانوا دائماً بجانبني في كل خطوة من هذه الرحلة الأكاديمية.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، من خلال تطبيقها على المؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن في سلطنة عُمان، باعتبارها واحدة من أبرز المؤسسات الداعمة للتنمية الاقتصادية الوطنية من خلال تطوير المناطق الصناعية وتحفيز الاستثمارات المحلية والأجنبية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع القائم على تحليل العلاقات بين المتغيرات. تم جمع البيانات من مجتمع مكون من 500 موظفًا من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية داخل المؤسسة، باستخدام استبانة شاملة تم تطويرها استنادًا إلى الأدبيات السابقة والدراسات العلمية ذات الصلة. تضمنت أداة الدراسة سبعة محاور رئيسية تعكس الجوانب المختلفة لإدارة المواهب، وهي: الاختيار والتوظيف، الاحتفاظ بالمواهب، التحفيز والمكافآت، التدريب والتطوير، القيادة، التواصل الفعال، وإدارة الأداء.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب والأداء التنظيمي في المؤسسة. وقد تبين أن كلاً من التدريب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب يمثلان أبرز العوامل المؤثرة في تحسين الأداء، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى الاستثمار المستمر في تنمية قدرات العاملين والحفاظ عليهم ضمن بيئة عمل جاذبة ومحفزة. كما أظهرت النتائج أهمية القيادة الفعالة والتواصل الداخلي في دعم استراتيجيات إدارة المواهب وتحقيق الانسجام المؤسسي.

أوصت هذه الدراسة تبني المؤسسات لاستراتيجية متكاملة وشاملة لإدارة المواهب، تقوم على أسس علمية واضحة، وتراعي احتياجات الموظفين وتوجهات المؤسسة في آنٍ واحد. كما تساهم نتائج الدراسة في تقديم إطار مرجعي عملي يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الأخرى في القطاعين العام والخاص، خاصة في ظل التوجه المتزايد نحو بناء رأس مال بشري قادر على الابتكار والمنافسة. وتوصي الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية، وتطبيق نظم تحفيزية عادلة، وتطوير آليات فعالة للاحتفاظ بالمواهب كجزء من خطة استراتيجية طويلة المدى لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز موقع المؤسسة في السوق المحلي والإقليمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب واستقطاب وتوظيف المواهب والاحتفاظ بالمواهب وتحفيز ومكافأة المواهب وتدريب وتطوير المواهب.

Abstract

Based on this, the present study aimed to analyze the impact of talent management on organizational performance by applying it to the Public Establishment for Industrial Estates – Madayn – in the Sultanate of Oman, which is considered one of the leading institutions supporting national economic development through the development of industrial zones and stimulation of local and foreign investments.

The study employed the descriptive analytical method, which is appropriate for examining the relationships between variables. Data were collected from 500 employees from various departments and job levels within the institution, using a comprehensive questionnaire developed based on previous literature and relevant scientific studies. The research tool included seven key dimensions representing different aspects of talent management: recruitment and selection, talent retention, motivation and rewards, training and development, leadership, effective communication, and performance management.

Statistical analysis revealed a statistically significant impact of talent management practices on organizational performance. The findings indicated that both training and development and talent retention are among the most influential factors contributing to improved performance, highlighting the need for continuous investment in employee capacity-building and retention within an attractive and motivating work environment. The results also emphasized the importance of effective leadership and internal communication in supporting talent management strategies and fostering organizational coherence.

This study recommends the importance of adopting a comprehensive and integrated talent management strategy based on well-defined scientific foundations, which considers both employee needs and the strategic direction of the organization. The findings provide a practical reference framework that can benefit similar institutions in both the public and private sectors, especially amid the growing emphasis on developing human capital capable of innovation and competition. The study recommends increasing training programs, implementing fair and motivating reward systems, and developing effective mechanisms for retaining talents as part of a long-term strategic plan to improve institutional performance and strengthen the organization's position in the local and regional markets.

Key words: Talent management, talent attraction and recruitment, talent retention, talent motivation and reward, talent training and development

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين	ت
ب	الإجازة	1
ت	الإقرار	2
ث	الإهداء	3
ج	شكر وتقدير	4
ح	المستخلص	5
خ	Abstract	6
د	فهرس المحتويات	7
ر	فهرس الجداول	8

رقم الصفحة	محتوى الفهرس	م
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	مقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة	1.2
5	ومن السؤال الرئيسي تنبثق الأسئلة الفرعية التالية	1.3
5	أهداف الدراسة	1.4
6	فرضيات الدراسة	1.5
7	أهمية الدراسة	1.6
8	مصطلحات الدراسة	1.7
9	حدود الدراسة	1.8
11	هيكل الدراسة	1.9

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
18	مقدمة	2.1
21	الإطار النظري	2.2
21	مفهوم إدارة المواهب	2.2.1
24	مفهوم الأداء التنظيمي	2.2.2
27	العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي	2.2.3
30	الدراسات السابقة	3.
30	الدراسات العربية	3.1
36	التعقيب على الدراسات السابقة	3.3
37	المؤسسة العامة للمناطق الصناعية "مدائن"	4.
39	ملخص الفصل	5.
40	الخاتمة	6.
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها		
45	مقدمة	1.3
45	نوع ومنهجية الدراسة	2.3
46	مجتمع الدراسة	3.3
48	عينة الدراسة	4.3
48	أداة الدراسة	5.3
49	تكييف أداة الدراسة	6.3
50	صدق أداة الدراسة	7.3
50	ثبات أداة الدراسة	8.3
51	المعالجة الإحصائية	9.3
الفصل الرابع : نتائج الدراسة		
52	المقدمة	4.1
53	تحليل العبارات المتغيرة بالتابع المستقل وتأثيرها على الأداء التنظيمي	4.2
62	نتائج اختبار الفرضيات	4.3
الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات		
65	المقدمة	5.1

65	مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بسؤال البحث الرئيسي	5.2
67	مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالأسئلة الفرعية	5.3
68	التوصيات	5.4
69	الخاتمة	
70	المراجع	

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	رقم الجدول
41	ملخص الدراسات السابقة العربية	جدول (1)
43	ملخص الدراسات السابقة الأجنبية	جدول (2)
50	ثبات أداة الدراسة	جدول (3)
52	تفسير نتائج الدراسة وفقا لمدى المتوسط الحسابي	جدول (4)
53	تأثير الاختيار والتوظيف على الأداء التنظيمي	جدول (5)
54	تأثير الاحتفاظ بالموهب على الأداء التنظيمي	جدول (6)
55	تأثير التحفيز والمكافآت على الأداء التنظيمي	جدول (7)
57	تأثير التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي	جدول (8)
62	تفسير درجة الارتباط بناءً على مدى معامل بيرسون	جدول (9)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في ظل ما تشهده أسواق التجارة من تنافسية شديدة، تواجه جميع الكيانات سواء كانت خدمية أو إنتاجية تحديات كبيرة، ناتجة عن التغيرات المتزايدة داخل سوق التجارة. أصبحت الموارد البشرية تشكل الركيزة الأساسية داخل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها التنافسية واستدامتها داخل سوق التجارة. فالكائنات التي تتجح في استقطاب وجذب وتطوير المواهب البشرية المميزة، هي التي تستطيع تحقيق النجاح والاستدامة والتميز المؤسسي داخل أسواق التجارة المختلفة (حسون وحنقير، 2023).

ومفهوم إدارة المواهب يعد أحد المفاهيم الحيوية التي ظهرت في علم إدارة الاعمال، وتمثل أحد أساليب وتقنيات التحول الفكري المعاصر في علم الإدارة، وأحد العناصر الرئيسية في تحسين الأداء التنظيمي داخل الكيانات، مما ألزم المؤسسات على استقطاب وتعيين أفراد موهوبين في قدرتهم على مواكبة التغيرات في متطلبات الأسواق الجديدة، خاصة بعد أن أصبحت استدامة المؤسسات مرهونة بما تستطيع هذه المواهب تقديمه (بولدرع، 2022).

كما يُعتبر مفهوم إدارة المواهب واحداً من الممارسات الهامة، التي تعرف على أنها "أساليب داعمة لممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال محاولة المؤسسات الاحتفاظ بالموظفين، والتوظيف، وتطوير وتدريب الموظفين الموهوبين، ويشير هذا التعريف إلى أن إدارة المواهب تمثل مفتاح التوجه نحو التميز المؤسسي" (زياد، 2021). وقد أكدت دراسة مجموعة McKinsey (1997) التي تأسس من خلالها

مفهوم إدارة المواهب، أن في عصر اقتصاديات المعرفة تقل فيه نسبياً قيمة العوامل المادية مقارنة بقيمة وجود موارد بشرية تمتلك المواهب، لذلك فإن افتقار أي كيان لاستقطاب وتوظيف موارد بشرية تتصف بالموهبة يمثل خطراً كبيراً على استدامة المؤسسة وعلى ضمان تحقيق أهدافه داخل أسواق التجارة (قريشي وآخرون، 2022).

ومفهوم الأداء التنظيمي يمثل أكثر موضوعات علم الإدارة اهتماماً، كونه القضية الرئيسية التي تشغل المؤسسات سواء كانت ربحية أو غير ربحية، فهو معيار رئيسي في تقييم أعمال المؤسسات، وهو أحد الشروط الأساسية في إدارة المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق أكبر مستوى من الأداء المؤسسي، الذي يضمن تنافسيتها واستدامة نشاطها داخل أسواق التجارة المختلفة (Fuentes, et al., 2020).

تواجه العديد من المؤسسات في سلطنة عمان، ومن بينها المؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن، تحديات متزايدة تتعلق بالأداء التنظيمي، والتي تظهر في عدة مظاهر عملية تؤثر على كفاءة وجودة المخرجات المؤسسية. من أبرز هذه المظاهر ضعف الاستفادة من الطاقات البشرية المتاحة بشكل فعال، ووجود فجوة واضحة بين المهارات الفعلية للموظفين ومتطلبات العمل في بيئة متغيرة وسريعة التطور. كما تعاني بعض الإدارات من انخفاض مستوى الابتكار والتجديد في الأساليب الإدارية والتقنية، مما يؤثر سلباً على تحسين العمليات وجودة الخدمات المقدمة. وتُعد محدودية التدريب والتطوير المستمر، وضعف أنظمة التحفيز والاحتفاظ بالمواهب من الأسباب الجوهرية التي تعرقل تحقيق الأداء الأمثل. وفي ظل المنافسة الإقليمية المتزايدة وتطلعات الحكومة العُمانية لتحقيق التنوع الاقتصادي ضمن رؤية عمان 2040، فإن رفع مستوى الأداء التنظيمي بات ضرورة استراتيجية لضمان استدامة المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. إن مفهوم الأداء التنظيمي هو المفهوم الذي من خلاله نستطيع تقييم وتحديد مستوى العاملين في قدرتهم على اتخاذ القرارات، ومستوى جودة العمل، ومستوى تحسين عمليات المؤسسة ومدى

تطويرها، ومستوى الابتكار داخل المؤسسة وتنوع خدماتها، وما يمتلكه العاملين من مهارات وخبرات مهنية ومواهب في حل المشكلات وابتكار الأساليب والتقنيات الجديدة في تطوير منتجات المؤسسات (Abualoush., Alrowwad, 2018).

والأداء التنظيمي هو أيضاً قدرة المؤسسات على الاستغلال الأمثل لمواردها وطاقتها البشرية المتاحة، بمستوى عالٍ من الفعالية، لتحقيق مخرجات متناسقة لأهدافها المخططة (البناء وبدر، 2021). كما يرتبط مفهوم إدارة المواهب بالأداء التنظيمي داخل المؤسسات، وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات في أن استفادة المؤسسات من مواهب العاملين تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي داخلها (Yuniati, et al, 2021).

وبناءً على ذلك، تسعى جميع المؤسسات للاحتفاظ بموظفيها وتطويرهم وتوظيف الأفراد الموهوبين، وتحفيز ومكافأة العاملين بهدف تحقيق الأداء التنظيمي. ومن هنا جاءت العلاقة والترابط بين تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي. ومن هنا جاء هذا البحث لتتناول معرفة تأثير إدارة المواهب على أداء المؤسسات التنظيمي، دراسة حالة: مؤسسة المناطق الصناعية العامة بمنطقة مدائن في سلطنة عُمان.

1.2 مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات في سلطنة عمان، بما في ذلك المؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن، مجموعة من التحديات المتزايدة في إدارة مواردها البشرية. من أبرز هذه التحديات جذب واستبقاء الكفاءات الموهوبة وتطوير مهاراتها لتلبية متطلبات سوق العمل المتغيرة. ويعتبر توظيف وتطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة من الأمور الحيوية التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. في هذا السياق، تلعب

إدارة المواهب دورًا محوريًا كأحد العوامل الأساسية في تعزيز مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسات (Yuniati et al., 2021).

وتشير التقارير أن المؤسسة العامة للمناطق الصناعية-مدائن- ، تواجه تحديات كبيرة في استقطاب وتوظيف المواهب، وعدم الاحتفاظ بهم، وعدم وجود آليات تحفيزية تساهم في بقائهم، حيث أشارت التقارير لاستقالة أعداد ليست بالقليلة من المدراء والمهندسين والموظفين من المؤسسة، ففي عام 2022م تقديم 20 مدير ومهندس وموظف باستقالتهم من المؤسسة، وفي عام 2023م تقديم نحو 12 من المدراء والمهندسين والموظفين باستقالاتهم، كما تقدم بالاستقالة أيضا عام 2024م نحو 7 أفراد من المديرين والمهندسين والعاملين، يشير ذلك إلى وجود تحديات في دور إدارة المواهب البشرية داخل المؤسسة، تتعلق بجذب وتعيين الكفاءات، والاحتفاظ بها، وتحفيزها، بالإضافة إلى تطوير أدائها. وقد أكدت دراسة (الوهيبي، 2023) التي أجريت في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن - على أهمية التركيز على المكافآت والحوافز التي تسهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجية المؤسسة. كما أوصت بضرورة تعزيز فرص التدريب لتلبية احتياجات الموظفين وكسب رضاهم، مما يساعد على ضمان استمراريتهم وعدم التفكير في الانتقال إلى مؤسسات أخرى.

وفي سياق ذلك فقد أبرزت العديد من البحوث والدراسات أهمية دور إدارة المواهب ممثلة في دورها البارز في (استقطاب وتعيين المواهب- الاحتفاظ بالمواهب- التطوير والتدريب- التحفيز والمكافآت) في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، ومن بين هذه الدراسات: (عبد الباقي وعبد، 2023)، (بولدرع، 2022)، (المغربية وآخرون، 2022)، (Mishra, 2022)، (Yuniati, et al, 2021)، (Al Aina&، 2022)، (Atan, 2020). حيث أكدت جميعها على تأثير إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات.

على الجانب الآخر فإن الأداء التنظيمي داخل المؤسسات سواء كانت مؤسسات خدمية أو إنتاجية، يعبر عن مدى قدرة المؤسسات في الاستغلال الأمثل لمواردها وطاقاتها البشرية المتاحة، لتحقيق مخرجات متجانسة لأهدافها المخططة (البناء وبدر، 2021)، كما يرتبط مفهوم إدارة المواهب بالأداء التنظيمي داخل المؤسسات، حيث أكدت العديد من الدراسات ومن بينها دراسة (Yuniati, et al, 2021)، على أن استفادة المؤسسات من مواهب العاملين يساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي داخلها.

يتضح مما تم ذكره أن إدارة المواهب تعتبر استراتيجية أساسية داخل المؤسسات، حيث تلعب دوراً مهماً في تعزيز الأداء التنظيمي. فهي تساهم في جذب واستقطاب أفضل الكفاءات البشرية، وتعمل على تطوير أدائها والحفاظ عليها، بالإضافة إلى تقديم الحوافز والمكافآت التي تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

استناداً إلى رؤية سلطنة عُمان (2040) وإستراتيجية المؤسسة العامة للمناطق الصناعية "مدائن"، فإن التركيز على تنمية العناصر البشرية وإدارة المواهب يعد أمراً محورياً، إذ إن الموارد البشرية الموهوبة تستطيع استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال والتكيف مع التغيرات السريعة في أسواق العمل، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية "مدائن" من منظور العاملين فيها.

تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو أثر إدارة المواهب على فعالية الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن

في عمان؟

1.3 ومن السؤال الرئيسي تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك أثر للاختيار والتوظيف على الأداء التنظيمي في المؤسسة المناطق الصناعية العامة

- مدائن؟

2. هل يوجد أثر للاحتفاظ بالمواهب على الأداء التنظيمي في المؤسسة المناطق الصناعية العامة

- مدائن؟

3. هل هناك أثر للتحفيز والمكافآت على الأداء التنظيمي في المؤسسة المناطق الصناعية العامة

- مدائن؟

4. هل يوجد أثر للتدريب وتطوير المواهب على الأداء التنظيمي في المؤسسة المناطق الصناعية

العامة - مدائن؟

1.4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي قياس أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للمناطق

الصناعية-مدائن- بسلطنة عمان، إضافة لذلك عدة أهداف فرعية هي كما يلي:

1. معرفة أثر اختيار وتوظيف المواهب على الأداء تنظيمي المؤسسة المناطق الصناعية العامة -

مدائن

2. معرفة أثر الاحتفاظ بالمواهب على الأداء تنظيمي في المؤسسة المناطق الصناعية العامة -

مدائن

3. معرفة أثر التحفيز والمكافآت على الأداء تنظيمي في المؤسسة المناطق الصناعية العامة -

مدائن

4. معرفة أثر التدريب وتطوير المواهب على الأداء تنظيمي في المؤسسة المناطق الصناعية العامة

- مدائن

1.5 فرضيات الدراسة:

1.5.1 الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة المواهب على الأداء

التنظيمي في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية- مدائن- سلطنة عمان.

1.5.2 وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضية الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذات علاقة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين عملية الاختيار والتوظيف

والأداء التنظيمي في المؤسسة المناطق الصناعية العامة - مدائن في سلطنة عمان.

2. يوجد أثر ذات علاقة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للاحتفاظ بالموظفين على

الأداء التنظيمي في المؤسسة المناطق الصناعية العامة - مدائن في سلطنة عمان.

3. يوجد أثر ذات علاقة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتحفيز الموظفين والمكافآت

على الأداء التنظيمي في المؤسسة المناطق الصناعية العامة - مدائن في سلطنة عمان.

4. يوجد أثر ذات علاقة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتدريب وتطوير الموظفين

على الأداء التنظيمي في المؤسسة المناطق الصناعية العامة - مدائن في سلطنة عمان.

1.6 أهمية الدراسة:

1.6.1 الأهمية العلمية (النظرية):

تعتبر إدارة المواهب من العناصر الأساسية التي تسهم في جذب وتوظيف الموظفين المتميزين في المؤسسات، بالإضافة إلى تدريبهم وتعزيز أدائهم الوظيفي، مما يساعد في الحفاظ عليهم في ظل التنافس القوي. كما تتضمن تقديم حوافز ومكافآت تساهم في استثمار مواهب الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسات ورفع كفاءتها التنظيمية.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها واحدة من الدراسات العربية القليلة التي تركز على تأثير إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (الاختيار والتوظيف، الاحتفاظ بالموظفين، التحفيز والمكافآت، تدريب وتطوير الموظفين) على الأداء التنظيمي في المؤسسة المناطق الصناعية العامة - مدائن في سلطنة عمان. تساهم الدراسة كذلك في بناء إطار نظري لمتغيراتها، مما يوفر مرجعاً علمياً في المكتبات العربية، وخاصة في مكتبات سلطنة عمان، ليكون مفيداً للباحثين وطلاب علم إدارة الأعمال. وحسب علم الباحث، فإن دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي تُعد من الدراسات النادرة التي تستكشف الربط بين متغيرات هذه الدراسة.

تسعى الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية في مجال إدارة الموارد البشرية في سلطنة عمان من خلال تقديم بيانات ومعلومات تفصيلية عن ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية (مدائن)، وتأثير هذه الممارسات على الأداء المؤسسي بالإضافة إلى ذلك، قد تساهم الدراسة في إعادة توجيه الممارسات الحالية بما يتناسب مع الواقع المؤسسي العُماني، مع طرح رؤى عملية حول تطبيق إدارة

المواهب بفعالية في مؤسسات ذات طبيعة مشابهة، وتقديم رؤى جديدة حول كيفية تطبيق ممارسات إدارة المواهب بفاعلية في بيئات عمل مشابهة.

1.6.2 الأهمية التطبيقية:

من المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز فعالية إدارة المواهب داخل المؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن في استقطاب وتوظيف المواهب البشرية، والمحافظة عليها، وتطوير آليات تحفيزها للإبداع في الأداء التنظيمي. كما تهدف إلى تنفيذ برامج تدريب وتطوير لزيادة مهارات الموارد البشرية في هذه المؤسسة بسلطنة عمان.

تتجلى أهمية الدراسة كذلك في الجانب التطبيقي من خلال تقييم مستوى الأداء التنظيمي المؤسسة العامة للمناطق الصناعية- مدائن، مما يمكن من تحديد نقاط القوة والضعف بها، والتي تعكس جودة وكفاءة الخدمات والمنتجات المقدمة.

إضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة القائمين على إدارة المؤسسة في فهم أهمية إدارة المواهب وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وهو أمر محوري لتحقيق الأهداف التنموية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية. تحتوي الدراسة على مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين أداء إدارة المواهب وتأثيرها على الأداء التنظيمي المؤسسة المناطق الصناعية العامة - مدائن. كما يمكنها تقديم اقتراحات عملية قابلة للتطبيق لتحسين ممارسات إدارة المواهب، بما يشمل عمليات الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التحفيز، والاحتفاظ بالمواهب.

(1) يمكن أن توفر التوصيات الناتجة عن هذه الدراسة إطارًا إرشاديًا لصناع القرار في المؤسسة للاستفادة من ممارسات إدارة المواهب في جذب الكفاءات المتميزة واستبقائها، وتطوير قدرات الموظفين بما

يتمشى مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. كما تقدم الدراسة مجموعة من المقترحات التي يمكن النظر فيها لتحسين بيئة العمل، من خلال تعزيز فرص التطوير المهني، وتقدير جهود الموظفين، الأمر الذي من شأنه أن يسهم - في حال تطبيقه بفعالية - في رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وبالتالي دعم الأداء التنظيمي.

1.7 مصطلحات الدراسة:

1.7.1 إدارة المواهب Talent Management:

تُعرّف إدارة المواهب بأنها القدرة على جذب وتوظيف الأفراد الموهوبين، وتطوير مهاراتهم، وتقديم الحوافز اللازمة لهم للحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم، بما يحقق أهداف النجاح ويمنح المؤسسات ميزة تنافسية (Matongolo et al., 2018, p. 217). وفي سياق هذه الدراسة، يُقصد بإدارة المواهب جميع الممارسات التي تنفذها المؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن في سلطنة عُمان لاستقطاب الكفاءات المتميزة، وتوظيفهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم، مع التركيز على التدريب والتطوير بما يحقق تحسين الأداء التنظيمي.

يُعرّف الاستقطاب والتعيين بأنهما عملية ممنهجة يتم من خلالها اختيار وتوظيف أفضل العناصر البشرية الموهوبة، وهو قرار حاسم يؤثر على نجاح المؤسسة في تحقيق أدائها التنظيمي. ويترتب على عدم نجاح المؤسسات في اختيار وتعيين المواهب تحمل تكاليف كبيرة في المستقبل، مما يجعل من الضروري إجراء فحص دقيق للوظائف الشاغرة (Murphy، 2007، ص18).

أما الاحتفاظ بالمواهب فتعرف على أنها السياسات والممارسات التنظيمية التي تلبي احتياجات الموهوبين، مثل برامج التحفيز والتعويض والتقدير. تعتبر هذه مشجعاً رئيسياً لهم للبقاء في العمل وتعزيز ولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها (إبراهيم وآخرون، 2023، ص5).

أما عملية تحفيز ومكافآت المواهب تعرف بأنها: "عملية تقوم بها الأنظمة الإدارية داخل المؤسسات، تهدف لتعزيز الرغبة في العمل بأقصى طاقة ممكنة، بغرض تقديم مستوى عال من الأداء، وتكون من خلال حوافز معنوية أو حوافز مادية" (اليوسفي وآخرون، 2023، ص380).

وتعرف أيضا تدريب وتطوير المواهب بأنها: "جميع الجهود التخطيطية والتنفيذية التي تهدف إلى تنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعارف الموظفين داخل المؤسسة، باختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم المهنية، والترشيد في سلوكياتهم، بما يعزز من تعظيم قدراتهم وفاعلية أدائهم، ويساهم في تحقيق ذاتهم، من خلال تحقيق أهدافهم الذاتية وأهداف المؤسسة" (الجندي وآخرون، 2022، ص106).

1.7.2 الأداء التنظيمي Organizational Performance:

يعرف الأداء التنظيمي بأنه: "محصلة تفاعل العناصر الداخلية الخارجية المكونة للمؤسسات، واستجاباتها للتغيرات الداخلية والخارجية، بهدف استغلال مواردها وتحقيق أقصى استفادة منها، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق رضا عملائها في اشباع حاجاتهم الخدمية أو الإنتاجية بكفاءة عالية" (عبد الباقي وآخرون، 2023، ص411).

في هذه الدراسة، يُعرّف الباحث الأداء التنظيمي بأنه الناتج الكلي للأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن - بسلطنة عمان. يتمثل هذا الأداء في تحقيق رضا

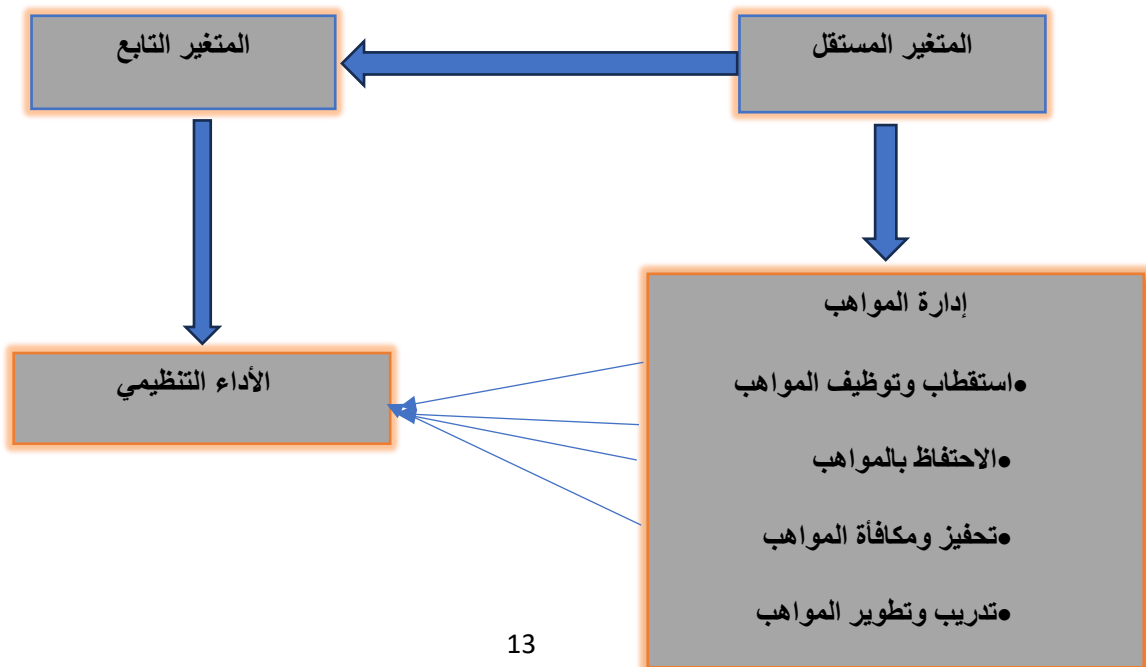
العملاء وزيادة الأرباح المالية، وتحسين الإجراءات الداخلية والخارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها التنافسية وزيادة قيمتها المضافة في أسواق الأعمال، من خلال تطوير أدائها في تقديم المنتجات أو الخدمات.

1.8 حدود الدراسة:

تتضمن حدود الدراسة الحدود التالية:

1. حدود موضوعية: تقصر هذه الدراسة على أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن - بسلطنة عمان.
2. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في محافظة مسقط بسلطنة عُمان.
3. الحدود البشرية: جميع العاملين في المؤسسة المناطق الصناعية العامة -مدائن- بمحافظة مسقط.
4. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في العام الأكاديمي 2024م.

1.2 نموذج الدراسة:



1.9 هيكل الدراسة:

تم تقسيم دراسة بعنوان "أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي بالمؤسسات: دراسة حالة المؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن - بسلطنة عمان" إلى خمسة فصول رئيسية. يتناول الفصل الأول "إطار الدراسة العام"، والذي يشمل المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها وأهميتها، والفرضيات والمتغيرات، بالإضافة إلى تعريفات المصطلحات وتحديد الحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية للدراسة .

أما الفصل الثاني "الإطار النظري والدراسات السابقة"، فيعرض الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة في مجالي إدارة المواهب والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتعقيبات عليها وفي الفصل الثالث "منهجية الدراسة"، يُستعرض منهج البحث، بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات مثل الاستبيان، والأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف خصائص العينة وتحليل بيانات محاور الاستبيان والفصل الرابع "التحليل الإحصائي" يحتوي على تحليل خصائص العينة وعرض نتائج تحليل محاور الاستبيان والفرضيات.

وأخيرًا، يتناول الفصل الخامس "تفسير النتائج والتوصيات" النتائج المستخلصة من الدراسة والتوصيات والمقترحات المستقبلية التي توصلت إليها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يقوم عليها أي بحث علمي رصين، حيث يهدف إلى بناء قاعدة معرفية تُمكن الباحث من فهم الإطار العام لموضوع الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراته. من خلال هذا الفصل، يتم تسليط الضوء على أهم المفاهيم النظرية التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لتحديد ما تم إنجازه في هذا المجال، وتسلط الضوء على الفجوات المعرفية التي تحاول الدراسة الحالية سدّها. في ظل التغيرات الديناميكية المتسارعة في بيئات الأعمال العالمية، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة تتعلق بتحقيق الاستدامة والتميز في أدائها التنظيمي. ومن هنا برزت أهمية إدارة المواهب كأحد المفاهيم الحيوية التي أثبتت فعاليتها في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. فإدارة المواهب لا تقتصر على مجرد استقطاب الكفاءات المميزة، بل تمتد لتشمل تطويرها، تحفيزها، والاحتفاظ بها، بهدف تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية للموظفين والأهداف المؤسسية (صلاح الدين صالح، بن شرف الموسوي، وعلي، ٢٠١١).

على الجانب الآخر، يُعد الأداء التنظيمي من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة، باعتباره المقياس الحقيقي لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فهو يعكس ليس فقط جودة العمليات الداخلية، ولكن أيضًا مدى استغلال الموارد المتاحة لتحقيق رضا العملاء، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الابتكار المؤسسي.

يركز هذا الفصل على بناء الإطار النظري من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المواهب والأداء التنظيمي، مع التركيز على أبعاد إدارة المواهب التي تشمل: الاختيار والتوظيف، الاحتفاظ بالكفاءات، التحفيز والمكافآت، التدريب والتطوير، وكيف تؤثر هذه الأبعاد بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء التنظيمي للمؤسسات.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي على المستويين العربي والدولي. يهدف هذا الاستعراض إلى توضيح التوجهات البحثية الحالية، واستخلاص النتائج والتوصيات التي يمكن أن تُفيد الدراسة. كما سيتم تحليل الفجوات البحثية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الدراسات السابقة، وهو ما يشكل مبررًا علميًا لإجراء هذه الدراسة.

من خلال هذا الفصل، سيتم بناء قاعدة معرفية شاملة تساعد في توضيح الأطر النظرية التي يقوم عليها البحث، وربطها بالواقع العملي للمؤسسة العامة للمناطق الصناعية "مدائن" في سلطنة عُمان، مما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها البحثية.

1. الإطار النظري:

1.1 مفهوم إدارة المواهب

2.1.1 تعريف إدارة المواهب من خلال الأدبيات

تُعد إدارة المواهب من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تحسين الكفاءة المؤسسية من خلال جذب الأفراد ذوي المهارات العالية، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم لتحقيق أهداف المؤسسة. وقد أشار (Matongolo et al., 2018) إلى أن إدارة المواهب تُعرف بأنها "قدرة المؤسسة على استقطاب وتعيين الأفراد ذوي الكفاءة، وتطوير أدائهم، وتحفيزهم من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، بهدف تحقيق نجاح مؤسسي مستدام".

كما توسع (Murphy 2007) في تعريف هذا المفهوم، مشيرًا إلى أن إدارة المواهب ليست مجرد عملية اختيار موظفين أكفاء، بل هي نهج استراتيجي شامل يعتمد على دمج احتياجات المؤسسة مع قدرات ومهارات العاملين لضمان تحقيق التكامل. وأكدت دراسة (Yuniati et al., 2021) أن إدارة المواهب تُعد أداة حيوية في تعزيز استدامة المؤسسات، لا سيما في بيئات العمل التنافسية التي تعتمد على الأداء المتميز للموارد البشرية كعنصر رئيسي للنجاح.

2.1.2 مكونات إدارة المواهب

إدارة المواهب تشمل عدة مكونات مترابطة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تعزيز قدرات العاملين، ويمكن تفصيلها كالتالي:

أولاً: الاختيار والتوظيف

تعتبر عملية اختيار وتوظيف الموظفين الموهوبين من المراحل الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها. وتتضمن هذه العملية تحديد الاحتياجات الوظيفية بدقة، والبحث عن أفضل الكفاءات لتلبيتها. يشير (Murphy, 2007) إلى أن التوظيف الجيد يعد استثمارًا طويل الأجل للمؤسسة، حيث إن اختيار الكفاءات المناسبة يقلل من التكاليف المرتبطة بتدوير الموظفين ويساهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي.

ثانيًا: الاحتفاظ بالموهب

تُعد عملية الاحتفاظ بالموهب من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئة العمل الحديثة، خاصةً مع ازدياد المنافسة الشديدة في سوق العمل وتزايد فرص الانتقال بين المؤسسات. فالاحتفاظ بالموظفين الموهوبين لا يقتصر فقط على إبقائهم داخل المؤسسة، بل يتعدى ذلك إلى ضمان رضاهم وتحفيزهم للاستمرار في تقديم أفضل أداء ممكن. وتوسعى المؤسسات عبر استراتيجيات إدارة الموهب إلى بناء بيئة عمل جاذبة توفر لهم الاستقرار الوظيفي، فضلاً عن فرص النمو والتطوير المهني المستمر.

وفقاً لما أشار إليه إبراهيم وآخرون (2023)، فإن استراتيجيات الاحتفاظ بالموهب تشمل عدة مكونات رئيسية، من بينها تقديم حوافز مالية وعينية مجزية، وكذلك حوافز معنوية مثل التقدير المستمر والاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية. كما أن بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الشفافية والابتكار والتواصل المفتوح يُعد من العوامل الأساسية التي تدعم ولاء الموظفين وتعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تنجح في تطبيق استراتيجيات احتفاظ فعالة تحقق معدلات دوران وظيفي منخفضة، مما يساهم في استقرار بيئة العمل ويحسن من جودة العمليات التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، يقلل الاحتفاظ بالموهب من التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب المستمر للموظفين الجدد، ويزيد من المعرفة المؤسسية التي تُعد رصيلاً ثميناً للمؤسسة في ظل بيئات الأعمال المتغيرة.

وعلى صعيد التنفيذ العملي، يمكن للمؤسسات استخدام أدوات قياس رضا الموظفين بشكل دوري لتقييم جودة بيئة العمل ومستوى التحفيز، والعمل على معالجة أي تحديات تعيق الاحتفاظ بالمواهب. كما يمكن توفير برامج تطوير مهني مخصصة تلبي احتياجات الموظفين المختلفة، مما يرفع من مستوى ارتباطهم بالمؤسسة.

في النهاية، يُعد الاحتفاظ بالمواهب عملية استراتيجية مستمرة تتطلب تكاملاً بين السياسات الإدارية والثقافة التنظيمية لضمان تحقيق نتائج إيجابية تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام.

ثالثاً: التحفيز والمكافآت

يُعتبر التحفيز والمكافآت من الركائز الأساسية في استراتيجيات إدارة المواهب، حيث يلعبان دوراً محورياً في تعزيز دافعية الموظفين وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء عالية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. يعمل التحفيز على تلبية الحاجات النفسية والمادية للموظفين، وهو عنصر جوهري لزيادة الإنتاجية والالتزام الوظيفي.

ينقسم التحفيز إلى نوعين رئيسيين: التحفيز المادي، ويشمل المكافآت المالية مثل العلاوات، الحوافز النقدية، والزيادات المرتبطة بالأداء، والتحفيز المعنوي، والذي يتضمن التقدير العلني، الشهادات التقديرية، والمكافآت المعنوية التي تزيد من شعور الموظف بالاعتراف والرضا (البوسيفي وآخرون، 2023).

تشير الدراسات إلى أن وجود نظام حوافز متوازن يجمع بين الجوانب المادية والمعنوية يعزز من رضا الموظفين ويحفزهم على الابتكار وتقديم أداء متميز. كما يساهم هذا النظام في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التقدير والتميز، حيث يشعر الموظف بأنه عنصر فعال ومقدر داخل المؤسسة، مما يعزز الولاء والانتماء.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل برامج التحفيز والمكافآت على تقليل معدلات الغياب والتغيب وتحسين الصحة النفسية للموظفين، وهو ما ينعكس إيجابياً على بيئة العمل والأداء الكلي للمؤسسة. ولذلك، فإن تصميم برامج تحفيز متكاملة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في احتياجات الموظفين، ويمكن المؤسسات من تخصيص الحوافز بما يتناسب مع توقعاتهم وقدراتهم.

يُوصى بأن تكون آليات التحفيز شفافة وعادلة لضمان تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي والحد من المشكلات المحتملة مثل الشعور بالتمييز أو الظلم. ويُفضل أن تتضمن البرامج تحفيزاً مستمراً وليس فقط حوافز قصيرة الأمد، مما يضمن استدامة الأداء العالي ويدعم أهداف المؤسسة الاستراتيجية على المدى الطويل.

في ضوء ذلك، يعد التحفيز والمكافآت أداة فعالة ليس فقط في جذب المواهب بل والحفاظ عليها، مما يجعلها محوراً لا غنى عنه في أي استراتيجية ناجحة لإدارة الموارد البشرية.

رابعاً: التدريب وتطوير المواهب

يُعتبر التدريب وتطوير المواهب من المحاور الأساسية ضمن استراتيجيات إدارة المواهب، حيث يمثلان الاستثمار الرئيسي في رأس المال البشري الذي يسهم في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي وضمان استمرارية التميز المؤسسي. يهدف التدريب إلى رفع مستوى مهارات ومعارف الموظفين، وتمكينهم من مواكبة التطورات التقنية والإدارية، والتكيف مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة باستمرار.

يشمل التدريب مجموعة واسعة من البرامج المتخصصة التي قد تتنوع بين الدورات النظرية، ورش العمل التطبيقية، التدريب على رأس العمل، والبرامج التعليمية المستمرة، بالإضافة إلى فرص التعليم العالي والتطوير المهني (سليمان ورضا السيد محمد، 2024). توفر هذه البرامج بيئة مناسبة لتعزيز قدرات

الموظفين على حل المشكلات، الابتكار، واتخاذ القرارات الفعالة، مما يساهم في تطوير الأداء الفردي والجماعي.

تشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تستثمر بشكل جاد ومستدام في برامج تدريبية موجهة ومتخصصة، تحقق زيادة واضحة في مستوى إنتاجية موظفيها وقدرتهم على التعامل مع التحديات المختلفة، مما ينعكس إيجابياً على القدرة التنافسية للمؤسسة. كما يساهم التدريب في تحسين معنويات الموظفين وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة، إذ يشعرون بقيمتهم واهتمام المؤسسة بتطويرهم المهني.

علاوة على ذلك، يشكل التدريب أداة فعالة في سد الفجوات المعرفية والمهارية، وضمان توحيد الأداء مع معايير الجودة المؤسسية. وتوفر برامج التطوير المستمرة فرصاً لتحديد قادة المستقبل داخل المؤسسة، من خلال تأهيلهم للمهام الإدارية والتنظيمية المتقدمة.

يتطلب نجاح برامج التدريب والتطوير التقييم المستمر لاحتياجات المؤسسة والموظفين، بالإضافة إلى تصميم برامج مرنة وقابلة للتخصيص تتماشى مع المستجدات والتقنيات الحديثة. كما يجب أن تتكامل هذه البرامج مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية لضمان تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية وتطويرها بشكل مستدام.

في الختام، يُعد التدريب وتطوير المواهب استثماراً استراتيجياً حيوياً، يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة تحديات السوق، وتحقيق النمو المستدام، وتطوير ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والابتكار.

2.1.3 أهمية إدارة المواهب في تحقيق أهداف المؤسسات

تلعب إدارة المواهب دورًا استراتيجيًا في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي، حيث تُمكن المؤسسات من بناء قدرات بشرية قادرة على تحقيق أهدافها. أولى هذه الفوائد تتمثل في تحقيق التميز المؤسسي، حيث يساعد استقطاب الموظفين الموهوبين على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة،

ما يزيد من تنافسية المؤسسة في الأسواق (Abdelli, 2023)

ثانيًا، تساهم إدارة المواهب في زيادة الإنتاجية المؤسسية من خلال تعزيز الأداء الفردي والجماعي. فالتحفيز المستمر والتدريب الفعال يساعدان الموظفين على تقديم أداء أفضل وبجودة أعلى. كما أن تطوير المهارات والقدرات الفردية يؤدي إلى رفع مستوى الابتكار المؤسسي، مما يُمكن المؤسسات من التكيف مع تغيرات السوق واستغلال الفرص الجديدة (Al omari, 2022)

ثالثًا، تضمن إدارة المواهب تحقيق رضا العملاء، إذ إن الأداء المتميز للموظفين ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمات والمنتجات، مما يؤدي إلى تعزيز ولاء العملاء. أخيرًا، تُسهم إدارة المواهب في خلق بيئة عمل مستدامة تستقطب أفضل الكفاءات وتحافظ عليها، ما يُساعد في استدامة نجاح المؤسسة. تؤكد دراسة (1997McKinsey) أن المؤسسات التي تنجح في إدارة مواهبها بكفاءة تحقق أداءً تنظيميًا أعلى، إذ أصبحت الموارد البشرية الموهوبة عاملاً رئيسيًا في استدامة المؤسسات في بيئات الأعمال الحديثة. كما أظهرت دراسة (2021 Yuniati, et al.) أن ممارسات إدارة المواهب تعزز بشكل كبير من أداء المؤسسات، مما يدعم الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

1.2. مفهوم الأداء التنظيمي

2.2.1 تعريف الأداء التنظيمي من خلال وجهات النظر المختلفة

يُعتبر الأداء التنظيمي أحد المفاهيم المحورية في علم الإدارة، حيث يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يُعرف الأداء التنظيمي وفقًا لـ (عبد الباقي وآخرون 2023) بأنه "محصلة تفاعل العناصر الداخلية والخارجية للمؤسسة، واستجابتها للتغيرات البيئية بهدف تحقيق أقصى استفادة من مواردها للوصول إلى أهدافها وتلبية احتياجات عملائها".

من جهة أخرى، يشير (Fuertes et al. 2020) إلى الأداء التنظيمي على أنه "مقياس لمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المخططة عبر استغلال مواردها المادية والبشرية لتحقيق رضا العملاء وضمان الاستدامة". يعكس هذا التعريف أهمية التكامل بين جميع عناصر المؤسسة لضمان تحقيق نتائج فعالة.

أما (Abualoush et al. 2018) فقد ركز على الجانب التفاعلي للأداء التنظيمي، مشيرًا إلى أنه يعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية من خلال تحسين عملياتها وإدارة مواردها لتحقيق القيمة المضافة.

2.2.2 عناصر الأداء التنظيمي

يتألف الأداء التنظيمي من مجموعة من العناصر التي تشكل معًا معايير قياس مدى نجاح المؤسسة. ومن أبرز هذه العناصر:

أولاً: الجودة: الجودة هي أحد العناصر الأساسية التي تُستخدم لتقييم الأداء التنظيمي. تعكس مدى كفاءة العمليات والإجراءات المقدمة من المؤسسة التي تلبّي توقعات الموظفين وتقديم قيمة مميزة. وفقًا

ل (2021) Yuniati et al.)، تُعتبر الجودة مؤشراً رئيسياً لنجاح المؤسسات في الحفاظ على ولاء موظفيها وتحقيق ميزة تنافسية بين المؤسسات.

ثانياً: الإنتاجية تُعرف الإنتاجية على أنها النسبة بين المدخلات والمخرجات، وهي مقياس يعكس مدى كفاءة المؤسسة في انجاز المهام بكفاءة وفاعلية وتحقيق الأهداف المحددة بسرعة . زيادة الإنتاجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين العمليات الداخلية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، وهو ما أشار إليه (مقري، 2019) في دراستهم حول تأثير الابتكار على الأداء التنظيمي.

ثالثاً: رضا الموظفين: رضا الموظفين هو عنصر جوهري في تقييم الأداء التنظيمي، حيث يعكس مدى رضا الموظفين عن المؤسسة وقدرتها على تلبية احتياجاتهم. يشير (Al Aina & Atan 2020) إلى أن المؤسسات التي تُركز على تحسين بيئة العمل من خلال معرفة الظروف التي يشتغلون فيها والتقييمات التي يحصلون عليها ومدى شعورهم بالتحفيز والانتماء تزيد من فرص الاحتفاظ بهم وتحقيق النمو المستدام.

رابعاً: الابتكار يُعد الابتكار مؤشراً هاماً على أداء المؤسسات، حيث يعكس قدرتها على تقديم أفكار جديدة وخدمات مبتكرة، أو تحسين العمليات القائمة لتلبية المتطلبات. الابتكار لا يساهم فقط في تعزيز الأداء المؤسسي ولكنه أيضاً يمنح المؤسسات ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها. وقد أكدت دراسة (Setyawan 2021) على أهمية بناء ثقافة ابتكارية داخل المؤسسة كعامل أساسي لتحقيق التفوق.

2.2.3 دور الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي

تلعب الموارد البشرية دورًا محوريًا في تحسين الأداء التنظيمي، حيث إن الكفاءات البشرية تمثل العمود الفقري لتحقيق أهداف المؤسسة. تُساهم إدارة الموارد البشرية الفعالة في تعزيز الأداء من خلال النقاط التالية:

أولاً: تحسين المهارات والكفاءات توفر إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى مهارات الموظفين ومعارفهم بما يتماشى مع احتياجات العمل. وقد أوضح (سليمان, & رضا السيد محمد, 2024) أن تدريب وتطوير الموظفين يُعدان من أبرز العوامل التي تساهم في تحسين الإنتاجية وجودة العمل.

ثانياً: تعزيز الولاء المؤسسي تعمل إدارات الموارد البشرية على تعزيز رضا الموظفين من خلال تقديم الحوافز المناسبة، وتطوير بيئة عمل داعمة، وتقدير الجهود المبذولة. وفقاً لـ (إبراهيم وآخرون 2023) ، فإن زيادة رضا الموظفين تؤدي إلى رفع ولائهم، مما يقلل من معدلات دوران العمل ويُحسن الاستقرار التنظيمي.

ثالثاً: دعم الابتكار والإبداع الموارد البشرية الموهوبة هي أساس الابتكار داخل المؤسسة، حيث تُشجع بيئات العمل الإيجابية الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة لتحسين العمليات والخدمات. أشارت دراسة (Mishra 2022) إلى أن استثمار المؤسسات في تعزيز بيئة عمل محفزة للإبداع يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

رابعاً: تحسين عمليات اتخاذ القرار من خلال تقديم بيانات دقيقة وتطوير قدرات الموظفين على التحليل والتخطيط، تساعد الموارد البشرية على تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وهو ما يُسهم في تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة (Al Haddad,2023)

1.3. العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي

2.3.1 مناقشة اثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي

تُعد إدارة المواهب من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي للمؤسسات، حيث تعتمد على استراتيجيات محورية تستهدف تحسين جودة الموارد البشرية وتطويرها بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. يتم ذلك من خلال استقطاب الكفاءات، تحفيزها، تطويرها، والاحتفاظ بها لتحقيق مستويات أداء عالية. يُشير (2020 Al Aina & Atan) إلى أن ممارسات إدارة المواهب تعمل على تعزيز أداء الموظفين من خلال رفع مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

تؤدي عمليات التوظيف الفعال، والتي تُركز على اختيار الموظفين الأكفاء، إلى تحسين جودة العمليات المؤسسية وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما يعزز الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، يُساهم التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين ورفع قدراتهم على التعامل مع التحديات، مما يزيد من إنتاجيتهم ويُعزز قدرتهم على تحقيق الأهداف المخططة.

كما أن تحفيز الموظفين من خلال تقديم المكافآت والحوافز يزيد من مستويات التزامهم، مما يُساهم في خلق بيئة عمل إيجابية. هذا يُترجم إلى ارتفاع معدلات الإنتاجية، زيادة جودة الخدمات، وتحقيق رضا

العملاء، وهي جميعها عناصر أساسية في تقييم الأداء التنظيمي. وفقاً لـ (2021 Yuniati et al.)، فإن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات فعالة في إدارة المواهب تحقق أداءً تنظيمياً أفضل مقارنة بتلك التي تهمل هذه الممارسات.

2.3.2 أمثلة توضيحية بناءً على أدبيات سابقة

أولاً: دراسة (1997 McKinsey)

تُعد دراسة McKinsey واحدة من الدراسات الرائدة التي سلطت الضوء على مفهوم إدارة المواهب. أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في جذب وتطوير الكفاءات تحقق أداءً تنظيمياً أعلى بنسبة تتراوح بين 20-30% مقارنة بالمؤسسات التي لا تعطي الأولوية لإدارة المواهب. كما أوضحت الدراسة أن اقتصاديات المعرفة تعتمد بشكل كبير على وجود موارد بشرية متميزة قادرة على الابتكار وتحقيق التميز.

ثانياً: دراسة (2021 Yuniati et al.)

أوضحت هذه الدراسة أن إدارة المواهب تسهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل كبير من خلال دورها في تعزيز ارتباط الموظفين بمؤسساتهم. أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تُركز على استراتيجيات مثل التدريب، والتحفيز، والاستقطاب الفعال للكفاءات، تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر إلى ممارسات إدارة المواهب.

ثالثاً: دراسة بولدرع (2022)

تناولت الدراسة العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي في قطاع موانئ الصيد البحري، وخلصت إلى أن استراتيجيات مثل التحفيز، وتقديم برامج تدريبية متقدمة، والاحتفاظ بالكفاءات، تُعد عوامل رئيسية ساهمت في تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء، مما انعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة.

رابعاً: دراسة جمال الدين محمد إبراهيم مناع, ع.ع. & عاطف. (2017)

استعرضت الدراسة أثر التدريب على الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية "مدائن" بسلطنة عمان. أظهرت النتائج أن برامج التدريب الفعّالة تُسهم في تحسين قدرات الموظفين، مما أدى إلى زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية وتعزيز الابتكار داخل المؤسسة.

خامساً: دراسة (2018 Abualoush et al.)

ركزت الدراسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المواهب وتأثيرهما على الأداء التنظيمي. أكدت النتائج أن التكامل بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة يُعزز من جودة اتخاذ القرارات وزيادة الابتكار داخل المؤسسة، مما أدى إلى تحسين أدائها العام.

تحليل العلاقة

تشير جميع الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب والأداء التنظيمي. تعتمد هذه العلاقة على قدرة المؤسسات على تنفيذ استراتيجيات فعّالة لجذب وتطوير وتحفيز الموظفين. كما أن المؤسسات التي تستثمر في برامج إدارة المواهب تتميز بقدرتها على تحقيق التميز المؤسسي والابتكار، مما يُساهم في رفع مستوى أدائها بشكل شامل.

2. الدراسات السابقة

2.1. الدراسات العربية

تمثل الدراسات العربية حول إدارة المواهب والأداء التنظيمي إضافة نوعية إلى الأدبيات العلمية، حيث ركزت على السياقات المحلية والإقليمية، واستعرضت التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق ممارسات إدارة المواهب وتأثيرها على الأداء المؤسسي. فيما يلي أبرز الدراسات التي تناولت الموضوع:

• دراسة (إبراهيم وآخرون 2023)

تناولت الدراسة مستوى إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة، وركزت على تأثير العصر الرقمي في تحسين استراتيجيات إدارة المواهب. توصلت الدراسة إلى أن الجامعات التي تبنت استراتيجيات شاملة في استقطاب الكفاءات وتطويرها حققت أداءً تنظيميًا أعلى مقارنة بالجامعات التي لم تُركز على هذا الجانب.

مساهمة الدراسة: أوضحت أهمية دمج التحول الرقمي في ممارسات إدارة المواهب، مما يعزز فهم دور التكنولوجيا في تحسين الأداء المؤسسي.

• دراسة (حسون وحنقير 2023)

ركزت الدراسة على دور تنمية مواهب الموارد البشرية وأثرها على مخرجات الأداء التنظيمي في مديرية كهرباء بابل. أظهرت النتائج أن استراتيجيات التدريب والتطوير والتحفيز كانت عوامل رئيسية في تحسين الإنتاجية وزيادة رضا العملاء.

مساهمة الدراسة: ساهمت في تسليط الضوء على أهمية التدريب المستمر وتحفيز الموظفين كعوامل جوهرية لتحسين الأداء المؤسسي.

• دراسة (رانية, 2021)

بحثت الدراسة في دور نظام إدارة المواهب في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن الاحتفاظ بالمواهب وتقديم الحوافز المالية والمعنوية أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة. مساهمة الدراسة: ركزت على دور الحوافز في تعزيز أداء الموظفين، مما يُثري النقاش حول العلاقة بين تحفيز الموظفين والأداء المؤسسي.

• دراسة (عبد الباقي وعبد 2023)

استعرضت هذه الدراسة أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي للشركات الصناعية بمحافظة الحديدة، اليمن. وجدت الدراسة أن الشركات التي استثمرت في تطوير برامج تدريبية ومكافآت تنافسية شهدت تحسناً ملموساً في إنتاجيتها وجودة عملياتها. مساهمة الدراسة: أبرزت أهمية تقديم برامج تدريبية متقدمة كعنصر أساسي في تحسين الأداء التنظيمي للشركات في سياقات صناعية.

• دراسة (عبدالرؤف علي الوراقي, م. م. & ميسرة. 2018)

ركزت هذه الدراسة على دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان. أشارت النتائج إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب التي تشمل التوظيف الفعال، التدريب، والتحفيز، ساهمت بشكل مباشر في تعزيز الابتكار المؤسسي.

مساهمة الدراسة: عززت فهم العلاقة بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي، مما يوضح كيفية تأثير الابتكار في تحسين الأداء المؤسسي.

• دراسة (صلاح الدين صالح، إ.، بن شرف الموسوي، ع.، وعلي 2019)

استعرضت صورًا مقترحًا لبرنامج تدريبي يهدف إلى تنمية المهارات في تكنولوجيا التعليم لمدرسي المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عمان. وأكدت الدراسة على أهمية التكنولوجيا في تحسين كفاءة التدريب والتعليم صلاح الدين صالح وآخرون، (2019)

• الشهومية، ا. ب. س.، والعبودية، ر. ب. خ (2020)

تناولت الدراسة متطلبات دخول المكتبات العمانية في عالم الثورة الصناعية الرابعة، مع تسليط الضوء على التحديات التي تواجهها تنمية المهارات بجامعة السلطان قابوس. (الشهومية والعبودية، 2020).

• دراسة يسرية بنت محمد المغيرة، أيمن احمد العمري، & عمر هاشم إسماعيل. (2022).

تناولت الدراسة دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان. وقد ركزت الدراسة على تحليل تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على تعزيز الإبداع التنظيمي في هذه المؤسسات. أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة المواهب والإبداع التنظيمي، حيث تُساهم ممارسات إدارة المواهب الفعّالة في تعزيز قدرات

الأفراد والجماعات على الابتكار وتقديم حلول جديدة للتحديات التنظيمية) (العمرى وآخرون،
(.2022)

مساهمة الدراسات العربية في تعزيز الفهم لموضوع البحث

- تعميق الوعي بأهمية إدارة المواهب: سلطت الدراسات الضوء على الأبعاد المختلفة لإدارة المواهب (مثل التوظيف، التدريب، التحفيز) ودورها المحوري في تحسين الأداء التنظيمي.
- إبراز السياقات المحلية: وفرت هذه الدراسات رؤى مستمدة من بيئات العمل المحلية، مما يتيح فهماً أفضل لتحديات واحتياجات المؤسسات في المنطقة العربية.
- تعزيز النقاش حول الحوافز والتدريب: أوضحت أهمية توفير الحوافز المالية والمعنوية وإجراء برامج تدريب مستدامة في تحسين الأداء الوظيفي.
- ربط إدارة المواهب بالإبداع: ساهمت في فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وتعزيز الإبداع التنظيمي، وهو عامل رئيسي في تحقيق التميز المؤسسي.

3.2. الدراسات الأجنبية

وفرت الدراسات الأجنبية رؤى قيمة حول كيفية تأثير ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، مع التركيز على السياقات العالمية المختلفة. فيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات:

• دراسة (1997 McKinsey)

تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي سلطت الضوء على أهمية إدارة المواهب في الاقتصاد المعرفي. أكدت على أن المؤسسات التي تستثمر في استقطاب الكفاءات وتطويرها تحقق أداءً تنظيمياً أعلى بنسبة تصل إلى 20-30%.

النتائج: ركزت الدراسة على أن نجاح المؤسسات في الاقتصاديات الحديثة يعتمد بشكل كبير على قدرتها على إدارة رأس المال البشري بفعالية.
التوصيات: أهمية اعتماد استراتيجيات طويلة المدى لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وربطها بأهداف المؤسسة الاستراتيجية.

• دراسة (2020 Al Aina & Atan)

استعرضت هذه الدراسة تأثير ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي المستدام. شملت الدراسة مؤسسات تعمل في قطاع الخدمات والصناعة في ماليزيا.
النتائج: أظهرت الدراسة أن التحفيز، التدريب، وتطوير الموظفين يساهم بشكل مباشر في تحسين رضا العملاء وزيادة الإنتاجية.

التوصيات: أوصت بضرورة الاستثمار في برامج تدريب متخصصة ترتبط بطبيعة عمل المؤسسة، والتركيز على تطوير المواهب داخلياً بدلاً من الاعتماد على التوظيف الخارجي.

• دراسة (2021 Yuniati et al.)

تناولت العلاقة بين إدارة المواهب ومستوى الأداء التنظيمي في الشركات الإندونيسية، مع دراسة دور الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط.

النتائج: بيّنت الدراسة أن ممارسات إدارة المواهب تعزز من مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل ملحوظ.

التوصيات: أكدت على أهمية تعزيز العلاقة بين الموظف والمؤسسة من خلال برامج التحفيز والمكافآت، وتطوير استراتيجيات تهتم برفع الروح المعنوية للعاملين.

• دراسة Murphy (2007)

بحث في تأثير إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في المؤسسات الهندية.

النتائج: وجدت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق ممارسات متقدمة في إدارة المواهب (مثل الاحتفاظ بالكفاءات وتقديم الحوافز) شهدت ارتفاعاً كبيراً في مستويات الإنتاجية والابتكار.

التوصيات: دعت إلى إدماج استراتيجيات إدارة المواهب في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، مع التركيز على تطوير قادة المستقبل.

• دراسة (Abualoush et al.) (2018)

ركزت الدراسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المواهب وأثرهما على الأداء التنظيمي في المؤسسات الأردنية.

النتائج: أظهرت أن التكامل بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة يُحسن من جودة اتخاذ القرار ويزيد من الابتكار المؤسسي.

التوصيات: أوصت بتطوير أنظمة إدارة المعلومات لدعم ممارسات إدارة المواهب وتعزيز التعلم التنظيمي.

مناقشة النتائج والتوصيات في هذه الدراسات

النتائج المشتركة:

- إدارة المواهب تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة الإنتاجية، جودة العمليات، والابتكار.
- التدريب المستمر والتحفيز هما أبرز العوامل التي تؤثر إيجابياً على الموظفين وتحسن التزامهم تجاه المؤسسة.
- المؤسسات التي تربط إدارة المواهب باستراتيجياتها العامة تحقق نتائج أفضل من تلك التي تتعامل مع إدارة المواهب كعملية ثانوية.

التوصيات المشتركة:

- التركيز على تطوير خطط استراتيجية لإدارة المواهب تشمل استقطاب الكفاءات، تطويرها، والاحتفاظ بها.
- الاستثمار في برامج تدريبية مبتكرة تربط بين أهداف الموظفين الفردية والأهداف المؤسسية.
- تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين كعامل وسيط لتحسين الأداء المؤسسي.

3.3. التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

- معظم الدراسات تؤكد أن إدارة المواهب تُعد أداة حاسمة لتحسين الأداء التنظيمي.
- جميع الدراسات تشير إلى أهمية استراتيجيات التحفيز والتدريب في تعزيز الأداء الوظيفي.

- الدراسات ركزت على قياس تأثير أبعاد إدارة المواهب (مثل الاختيار، التدريب، التحفيز) على الأداء التنظيمي بجوانبه المختلفة (الإنتاجية، الجودة، رضا العملاء، الابتكار)

أوجه الاختلاف:

- بينما ركزت الدراسات الأجنبية على العلاقة بين إدارة المواهب والاستدامة المؤسسية مثل دراسة Al Aina & Atan ، ركزت الدراسات العربية أكثر على أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي.
- الاختلاف في السياقات الثقافية والاقتصادية؛ حيث تعكس الدراسات الأجنبية غالبًا بيئات عمل ذات موارد متقدمة، بينما تُبرز الدراسات العربية تحديات بيئات العمل النامية.
- توضيح الفجوة البحثية التي تحاول الدراسة الحالية سدها على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، إلا أن هناك فجوات بحثية واضحة تتمثل في:
- قلة الدراسات العربية التي تستهدف قياس تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية تحديدًا.
- ندرة الأبحاث التي تربط بين أبعاد إدارة المواهب المختلفة والأداء التنظيمي في سياقات محددة مثل المؤسسة العامة للمناطق الصناعية "مدائن" بسلطنة عمان.
- غياب التركيز على التحديات المحلية التي تواجه المؤسسات العمانية في تطبيق ممارسات إدارة المواهب، وتأثيرها على الاستدامة التنظيمية.

3. المؤسسة العامة للمناطق الصناعية "مدائن"

تُعد المؤسسة العامة للمناطق الصناعية "مدائن" من المؤسسات الاقتصادية الرائدة في سلطنة عمان، وقد تأسست عام 1993 بهدف دعم التنمية الاقتصادية وتعزيز التنوع الاقتصادي في السلطنة. تهدف "مدائن" إلى توفير بيئات صناعية متكاملة تساهم في جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، مما يعزز من دورها كمحرك رئيسي للاقتصاد الوطني. على مر السنين، عملت "مدائن" على إدارة وتطوير مناطق صناعية متعددة تقدم بنية تحتية حديثة وخدمات متكاملة لدعم الصناعات الإنتاجية والخدمية. تتبنى "مدائن" رؤية واضحة تسعى من خلالها إلى جعل سلطنة عمان مركزاً إقليمياً وعالمياً للصناعات والاستثمارات. لتحقيق هذه الرؤية، تعمل المؤسسة على استقطاب الاستثمارات من خلال تقديم بيئات تنافسية مدعومة بأحدث التقنيات والبنية التحتية، مع التركيز على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعد العمود الفقري للاقتصاد العماني. علاوة على ذلك، تسعى "مدائن" إلى تعزيز القيمة المضافة من خلال تحسين الإنتاج الصناعي، وزيادة مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي.)
الشهومية, ا. ب. س., & العبدلية, ر. ب. خ. ٢٠٢٠)

تلعب "مدائن" دوراً حيوياً في التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال إنشاء وإدارة المناطق الصناعية التي تجمع بين المرافق الإنتاجية والخدمات الداعمة. كما تسهم في تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر توفير برامج تدريبية واستشارية تهدف إلى رفع كفاءتها وزيادة مساهمتها في الاقتصاد. بالإضافة إلى ذلك، تركز المؤسسة على تعزيز الابتكار الصناعي من خلال دعم الأبحاث والتطوير، وتشجيع المؤسسات على دمج التقنيات الحديثة في عملياتها الإنتاجية.

فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، تولي "مدائن" اهتماماً كبيراً بالكفاءات البشرية، إدراكاً منها بأن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تعتمد المؤسسة على استراتيجيات فعالة لاستقطاب الموظفين ذوي المهارات العالية، مع توفير برامج تدريبية مستمرة تسهم في تطوير

قدراتهم المهنية ورفع كفاءتهم. كما تعمل "مدائن" على تعزيز بيئة العمل الداخلية من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تدعم الولاء الوظيفي وتُشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. تمثل "مدائن" نموذجًا مثاليًا لدراسة العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، حيث ترتبط كفاءة المؤسسة بشكل كبير بقدرتها على إدارة مواردها البشرية بفعالية. تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل ممارسات إدارة المواهب في "مدائن" لفهم تأثيرها على الأداء التنظيمي، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية التي تواجه المؤسسات الصناعية. علاوة على ذلك، ستوفر الدراسة رؤى عملية يمكن أن تُسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في "مدائن" وفي مؤسسات أخرى داخل السلطنة وخارجها، مما يعزز من قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

جدول (1): ملخص الدراسات السابقة العربية:

Table 1.6 جدول (1): ملخص الدراسات السابقة العربية.

المرجع	تحليل البيانات	أداة جمع المعلومات	المتغير التابع	المتغير المستقل	مشكلة الدراسة	سنة النشر	الدولة	المجال
إبراهيم أحمد أبو جامع، سناء يعقوب بنات، & فاطمة عبد الكريم وهبة (2023)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	استبانة	الأداء الوظيفي	إدارة مواهب الموارد البشرية	مستوى إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي	2023	الأردن	الموارد البشرية
حسون، كرار حيدر، وحنقير، دانه (2023)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	استبانة	مخرجات الأداء التنظيمي	تنمية مواهب الموارد البشرية	تنمية مواهب الموارد البشرية وأثرها على مخرجات الأداء التنظيمي	2023	لبنان	الموارد البشرية
رانية محمد محمود (2021)	تحليل التباين الأحادي	استبانة	الأداء الوظيفي المتميز	نظام إدارة المواهب البشرية	دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي	2021	السعودية	الموارد البشرية
عبد الباقي عبد المحسن محمد ثابت، وعبد، أحمد علي العامري (2023)	تحليل التباين الأحادي	استبانة	الأداء المنظمي	إدارة المواهب	أثر إدارة المواهب في الأداء المنظمي	2023	اليمن	الموارد البشرية

الموارد البشرية	مصر	2018	إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية	إدارة الصراع التنظيمي	الأداء الوظيفي	استبانه	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	عبدالرؤف علي الوراق، م.، & ميسرة (2018)
تكنولوجيا التعليم	عمان	2011	تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتنمية بعض المهارات في تكنولوجيا التعليم لمدربي المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي	برنامج تدريبي	المهارات في تكنولوجيا التعليم	استبانه	تحليل التباين الأحادي	صلاح الدين صالح، إ.، بن شرف الموسوي، ع. & علي. (2011)
المكتبات	عمان	2020	متطلبات دخول المكتبات العمانية في عالم الثورة الصناعية الرابعة والتحديات التي تواجهها	متطلبات الثورة الصناعية الرابعة	المكتبات العمانية	دراسة نوعية	تحليل نوعي	الشهومية، ا. ب. س. & عبدلالية، ر. ب. خ (2020).
الموارد البشرية	عمان	2022	دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان	إدارة المواهب	الإبداع التنظيمي	استبانه	تحليل الانحدار	يسرية بنت محمد المغيرة، أيمن احمد العمري، & عمر هاشم إسماعيل. (2022).

جدول (2): ملخص الدراسات السابقة الأجنبية:

Table 2.6 جدول (2): ملخص الدراسات السابقة الأجنبية: Table 2

المرجع	المجال	الدولة	سنة النشر	مشكلة الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	أداة جمع المعلومات	تحليل البيانات
Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. A. (2018)	المعرفة	غير محدد	2018	دور عمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري كمتغيرات وسيطة بين بنية إدارة المعرفة والأداء التنظيمي	عمليات إدارة المعرفة	الأداء التنظيمي	استبانه	تحليل التباين الأحادي

Al Aina, R., & Atan, T. (2020)	الموارد البشرية	غير محدد	2020	تأثير تطبيق ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي المستدام	ممارسات إدارة المواهب	الأداء التنظيمي المستدام	استبانته	تحليل الانحدار
Mishra, L. (2022)	الموارد البشرية	غير محدد	2022	دراسة إدارة المواهب وتأثيرها على أداء المنظمات	إدارة المواهب	أداء المنظمات	استبانته	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
Yuniati, E., Soetjipto, B., Wardoyo, T., Sudarmiati, S., & Nikmah, F. (2021)	الموارد البشرية	غير محدد	2021	إدارة المواهب والأداء التنظيمي: الدور الوسيط لمشاركة الموظفين	إدارة المواهب	الأداء التنظيمي	استبانته	تحليل الانحدار
Murphy, E. C. (2007)	الموارد البشرية	غير محدد	2007	تطوير النكاه المهاري لاكتشاف أفضل الموظفين وتحسين الإنتاجية والأرباح	النكاه المهاري	الإنتاجية والأرباح	دراسة نوعية	تحليل نوعي

4. ملخص الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع "تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي". تم استعراض مفهومي إدارة المواهب والأداء التنظيمي، حيث تم تعريف إدارة المواهب كنهج استراتيجي يهدف إلى جذب الكفاءات البشرية وتطويرها وتحفيزها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. كما تم التركيز على أبعاد إدارة المواهب، مثل التوظيف والاختيار، الاحتفاظ بالمواهب، التحفيز والمكافآت، والتدريب والتطوير، والتي أثبتت الأدبيات دورها الحاسم في تحسين الأداء التنظيمي.

تم تعريف الأداء التنظيمي كمعيار يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع التركيز على عناصره الرئيسية مثل الجودة، الإنتاجية، رضا العملاء، والابتكار. كما تم استعراض العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي بناءً على الأدبيات العلمية، والتي أظهرت تأثيراً إيجابياً مباشراً لممارسات إدارة المواهب على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز تنافسية المؤسسات.

تم تحليل الدراسات السابقة العربية والدولية التي تناولت الموضوع، حيث أظهرت توافقاً عاماً على أهمية إدارة المواهب في تعزيز الأداء التنظيمي. ومع ذلك، أظهرت الدراسات فجوات بحثية تتعلق بندرة الأبحاث التي تركز على بيئات العمل المحلية، لا سيما في المؤسسات الصناعية بسلطنة عمان. ومن هنا، تم استعراض دور المؤسسة العامة للمناطق الصناعية "مدائن" كنموذج تطبيقي لدراسة العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، باعتبارها إحدى المؤسسات الرائدة في دعم التنمية الصناعية والاقتصادية في السلطنة.

5. الخاتمة

يُعد هذا الفصل أساساً علمياً ومنهجياً يمهّد لفهم أعمق للعلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي. من خلال تناول المفاهيم الأساسية وتحليل الدراسات السابقة، تم بناء إطار معرفي يدعم فرضيات الدراسة الحالية ويبرز أهميتها في سد الفجوات البحثية. كما سلط الضوء على "مدائن" كمثال واقعي يُمكن من خلاله قياس أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي، ما يعزز من القيمة العملية للبحث.

هذا الفصل يشكل قاعدة متينة لمواصلة البحث، حيث سيتم في الفصول القادمة استعراض منهجية البحث، تحليل البيانات الميدانية، واستخلاص النتائج والتوصيات التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للمناطق الصناعية "مدائن" وتقديم حلول مبتكرة قابلة للتطبيق.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

يُعتبر الفصل الثالث من أي دراسة علمية نقطة انطلاق أساسية لفهم الإجراءات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات وتحليلها. هذه الإجراءات لا تقتصر على اختيار الطريقة المناسبة لجمع البيانات، بل تتضمن أيضًا التفسير الدقيق للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج المستخلصة.

في هذه الدراسة، التي تهدف إلى تحليل أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي للمؤسسات، ارتكزت المنهجية على تحليل بيانات تم جمعها من موظفي المؤسسة العامة للمناطق الصناعية -مدائن- بسلطنة عمان. يتناول هذا الفصل نوع الدراسة ومنهجيتها، بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، تكييف أداة الدراسة، صدق الأداة وثباتها، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

2.3 نوع ومنهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعتبر الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات في مجالات الإدارة. ويتميز هذا المنهج بتركيزه على فحص الظواهر القائمة وتفسير العلاقات بينها بناءً على البيانات الحقيقية التي تم جمعها. يتمثل الهدف الرئيسي لهذا المنهج في الكشف عن تأثيرات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي من خلال تحديد العلاقة بين مجموعة من العوامل البشرية والإدارية والأداء داخل المؤسسة.

بالاعتماد على هذا المنهج، تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات الكمية من الموظفين في المؤسسة بهدف قياس مستوى تأثير الإدارة الفعالة للمواهب على الأداء التنظيمي. تم جمع البيانات من خلال استبانة

تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالجوانب الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، مثل اختيار الموظفين، الاحتفاظ بالمواهب، التحفيز والمكافآت، التدريب والتطوير، القيادة، والتواصل الفعال.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن في سلطنة عمان. هذه المؤسسة تتمتع بدور حيوي في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تطوير المناطق الصناعية وتحفيز النمو الاقتصادي. لذلك، تم اختيار هذه المؤسسة باعتبارها نموذجًا مناسبًا لفحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في سياق المؤسسات الحكومية والخاصة في سلطنة عمان.

تضم المؤسسة العديد من الإدارات والأقسام المختلفة مثل الموارد البشرية، الشؤون المالية، الاستثمار، التسويق، والإدارة العامة، وكل منها يتطلب نوعًا خاصًا من المهارات والمعرفة. وتشمل المؤسسة مجموعة متنوعة من الموظفين من حيث الخلفيات التعليمية والمهنية، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي.

التوزيع الديموغرافي لمجتمع الدراسة :

الجنس: تمثل الذكور 155 من إجمالي الإجابات (بنسبة 76.8%)، بينما كانت الإناث 47 إجابة (بنسبة 23.2%).

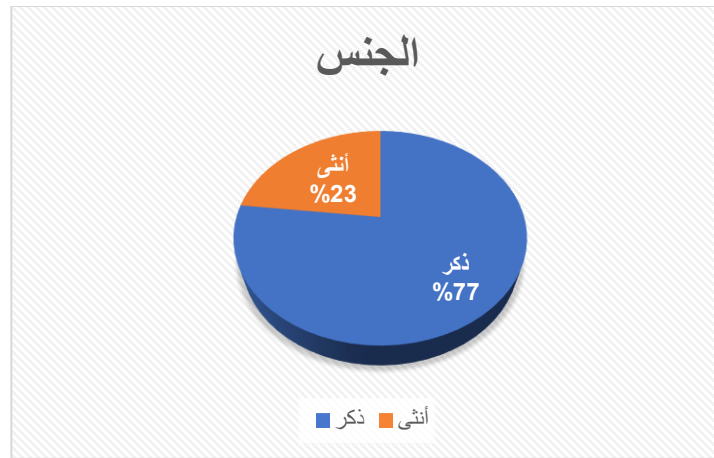


Figure 2 توزيع البيانات حسب الجنس

المستوى التعليمي: كانت الغالبية الحاصلة على شهادة بكالوريوس (84 إجابة)، تليها شهادة الماجستير (73 إجابة)، ثم دبلوم أو أقل (39 إجابة)، وأخيراً دكتوراه (6 إجابات).

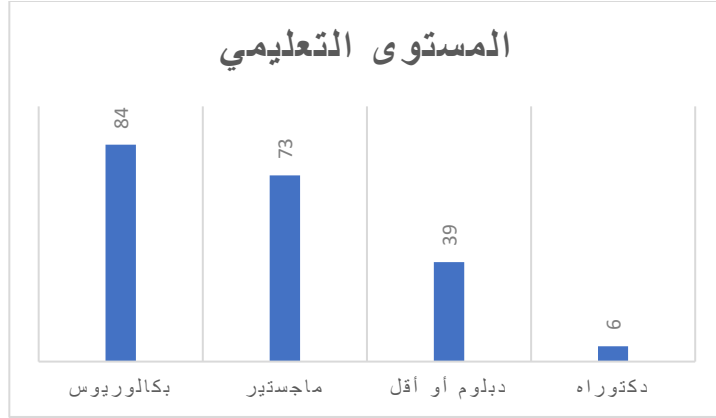


Figure 3 توزيع البيانات حسب المستوى التعليمي

العمر: توزعت الإجابات بين الفئات العمرية بشكل رئيسي في الفئة من 30 إلى 45 عاماً (160 إجابة)، تليها الفئة العمرية من 45 فأكثر (24 إجابة)، وأخيراً الفئة أقل من 30 عاماً (18 إجابة).

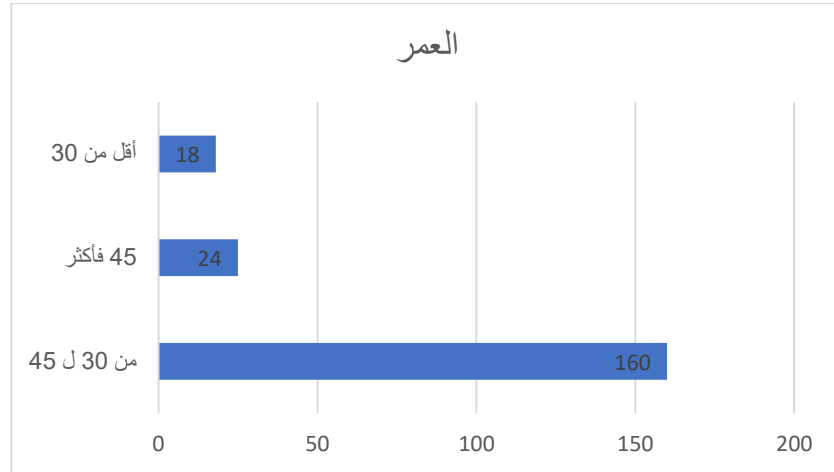


Figure 4 توزيع البيانات حسب العمر

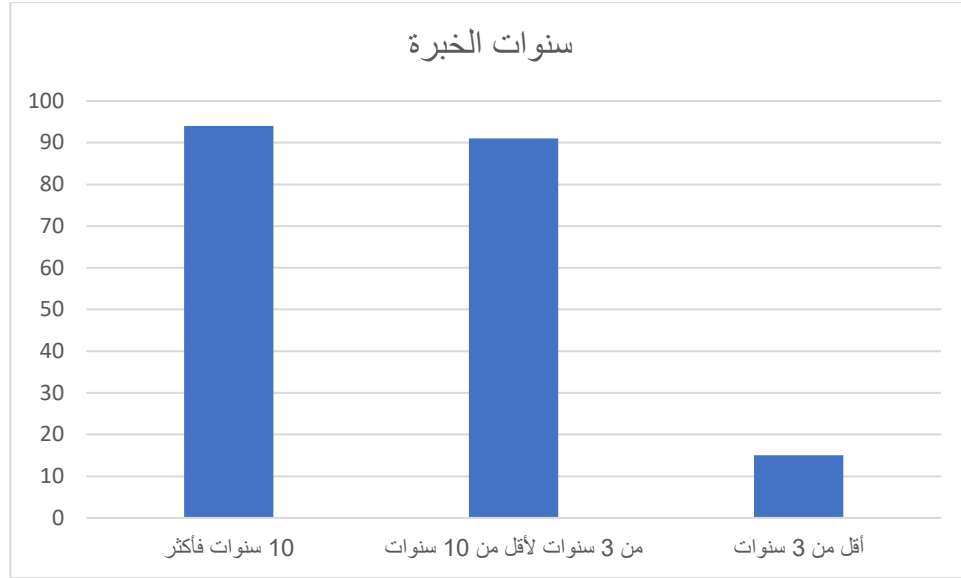


Figure 5 توزيع البيانات حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة في المؤسسة: كان 93 شخصًا لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر، بينما كانت 91 إجابة لأشخاص لديهم خبرة من 3 إلى أقل من 10 سنوات، و 15 إجابة فقط لأشخاص لديهم أقل من 3 سنوات من الخبرة.

4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الميسرة . يُعتبر هذا الأسلوب ملائمًا لأنه يضمن تمثيلًا دقيقًا لجميع الفئات الوظيفية داخل المؤسسة، مما يساعد في الحصول على صورة شاملة حول كيفية تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي عبر مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية.

تُعتبر العينة المكونة من 202 موظف عينة كبيرة بما يكفي للحصول على تمثيل دقيق لمجتمع الدراسة، وفقًا للأسس الإحصائية المعتمدة في هذا النوع من الدراسات. تم توزيع العينة بشكل يعكس التنوع في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة داخل المؤسسة، وهو ما يعزز موثوقية النتائج ويجعلها قابلة للتعميم في سياق المؤسسات المماثلة.

5.3 أداة الدراسة

تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. تم تصميم الاستبانة بحيث تتكون من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتضمن مجموعة من الأسئلة الديموغرافية التي تتيح جمع بيانات أساسية حول المشاركين مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والإدارة التي يعملون بها. هذه البيانات تعد أساسية لفهم خلفيات المشاركين وتحليل مدى تأثير هذه المتغيرات على الأداء التنظيمي.

القسم الثاني: يتكون من أربعة محاور رئيسية تركز على جوانب متعددة من إدارة المواهب وتأثيرها على الأداء التنظيمي. هذه المحاور هي:

الاختيار والتوظيف: ويتعلق بكيفية اختيار وتوظيف الموظفين المناسبين للوظائف المناسبة.

الاحتفاظ بالمواهب: ويشمل السياسات والإجراءات المتبعة للحفاظ على الموظفين الموهوبين وتعزيز استمراريتهم.

التحفيز والمكافآت: ويشمل استراتيجيات التحفيز والمكافآت المستخدمة لتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء الأمثل.

التدريب والتطوير: يتناول مستوى التدريب والتطوير الذي يحصل عليه الموظفون لرفع مهاراتهم وتحقيق أداء أفضل.

6.3 تكييف أداة الدراسة

تم تكييف أداة الاستبانة بناءً على الأدبيات السابقة والدراسات السابقة في مجالات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. تم اختيار الأسئلة بعناية لضمان أنها تتناسب مع السياق الثقافي والتنظيمي للمؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن. كما تم مراجعة الأسئلة اللغوية والصياغة لضمان وضوح الفقرات وسهولة فهمها من قبل جميع المشاركين في الدراسة.

تم التركيز على أن تكون الأسئلة مُقاسة بدقة لتغطية جوانب متعددة من إدارة المواهب، مع التأكد من أن كل محور يعكس البُعد الذي يستهدفه بوضوح. كما تم اختبار الاستبانة مبدئيًا من قبل مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية لضمان مدى ملاءمة الأسئلة واستجابتها لمتطلبات الدراسة.

7.3 صدق أداة الدراسة

لتأكيد صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة والموارد البشرية لتقييم مدى ملاءمة الأسئلة للمحاور المدروسة. بالإضافة إلى ذلك، تم حساب معامل الصدق الظاهري، الذي أظهر أن جميع الأسئلة تعكس الأبعاد المطلوبة بدقة. كما تم التأكد من أن الأداة شاملة لجميع الجوانب المهمة لإدارة المواهب، من التوظيف إلى تقييم الأداء.

أظهرت نتائج تحليل الصدق الظاهري توافقاً بين المحكمين حول ملاءمة الأسئلة، مما يعزز مصداقية الأداة ويسهم في ضمان دقة النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال الاستبانة.

8.3 ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وهو مقياس شهير يستخدم لتقييم مدى اتساق الأداة عبر المحاور المختلفة. أظهرت النتائج أن الأداة تمتعت بمستويات عالية من الثبات على النحو التالي:

جدول (3) ثبات أداة الدراسة

المحور	معامل ألفا كرونباخ
الاختيار والتوظيف	0.91
الاحتفاظ بالمواهب	0.89
التحفيز والمكافآت	0.92
التدريب والتطوير	0.9

يشير الجدول 3 إلى معاملات ثبات أداة الدراسة كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة 0.920، مما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات عالٍ ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات بشكل دقيق وموثوق.

9.3 المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة. شملت الأساليب الإحصائية المتبعة ما يلي:

الإحصاء الوصفي: تم استخدامه لتحليل خصائص العينة مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل من المتغيرات الديموغرافية والبيانات المتعلقة بإدارة المواهب.

معامل الارتباط (Pearson): تم استخدامه لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة (مثل العلاقة بين التحفيز والأداء التنظيمي).

تحليل التباين (ANOVA): تم استخدامه لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة في العينة بناءً على الخصائص الديموغرافية (مثل الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
اختبار Kappa: تم استخدامه لتقييم درجة الاتفاق بين المقيمين على الأبعاد المختلفة لإدارة المواهب.
تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية قدره ($\alpha \leq 0.05$) لضمان مصداقية النتائج وتفسيرها بشكل صحيح.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة

4.1 المقدمة

يقدم هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً لنتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن بسلطنة عُمان، بهدف قياس تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شملت سبعة محاور رئيسية لقياس المتغير المستقل (إدارة المواهب) ومحوراً لقياس المتغير التابع (الأداء التنظيمي). سيتم في هذا الفصل عرض النتائج الإحصائية وتحليلها وفقاً للفرضيات المطروحة، مع التركيز على العلاقات بين المتغيرات والفروقات الديموغرافية.

جدول (4) تفسير نتائج الدراسة وفقاً لمدى المتوسط الحسابي

مدى المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 4.20 الى 5	عالية جداً
من 3.4 الى 4.19	عالية
من 2.6 الى 3.39	متوسطة
من 1.8 الى 2.59	منخفضة
من 1 الى 1.79	منخفضة جداً

4.2 تحليل العبارات المتغيرة بالتابع المستقل وتأثيرها على الأداء التنظيمي:

جدول (5) أولاً: تأثير الاختيار والتوظيف على الأداء التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1ع1م	تعتمد عملية التوظيف في المؤسسة على معايير واضحة لاختيار المواهب المؤهلة.	3.41	1.122
2ع1م	يتم اختيار الموظفين بناءً على مزيج من الكفاءة، الخبرة، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل.	3.48	1.138
3ع1م	تعتمد عملية التوظيف على اختيار الموظفين الذين تتماشى مهاراتهم وقيمهم مع ثقافة المؤسسة.	3.55	1.060
4ع1م	تؤثر استراتيجيات التوظيف الفعالة بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي والإنتاجية العامة.	4.27	0.809
5ع1م	يساهم اختيار الموظفين المناسبين في تقليل معدل دوران الموظفين وتحسين الاستقرار الوظيفي.	4.17	0.853
6ع1م	تستقطب المؤسسة المواهب المتنوعة بما يتناسب مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية.	3.61	1.109
7ع1م	توفر المؤسسة برامج تأهيلية لتطوير مهارات الموظفين الجدد وضمان اندماجهم الفعال.	3.52	1.116

يشير الجدول 5 الى نتائج محور تأثير الاختيار والتوظيف على الأداء التنظيمي حيث أن المتوسط الحسابي: يتراوح بين 3.17 و4.56، مما يعكس أن غالبية الردود تتراوح بين المتوسط إلى المرتفع من حيث درجة الموافقة.

الانحراف المعياري: يتراوح بين 0.675 إلى 1.328، مما يدل على تنوع في الآراء حول العبارات المختلفة.

العبارات:

يعكس متوسط الأداء المرتفع في بعض العبارات مثل: "تعتمد عملية التوظيف في المؤسسة على معايير واضحة لاختيار المواهب المؤهلة" (م1ع4, 4.27) و "يتم اختيار الموظفين بناءً على مزيج من الكفاءة، الخبرة، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل" (م1ع2, 3.48).

في حين أن هناك بعض العبارات التي تظهر متوسطاً منخفضاً نسبياً مثل: "تعتمد عملية التوظيف على اختيار الموظفين الذين تتماشى مهاراتهم وقيمهم مع ثقافة المؤسسة" (م1ع5, 4.17).

ثانياً جدول (6) تأثير الاحتفاظ بالمواهب على الأداء التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
م2ع1	تحرص المؤسسة على خلق بيئة عمل جاذبة تسهم في الاحتفاظ بالمواهب وتعزز استقرارهم المهني.	3.37	1.134
م2ع2	تعتمد المؤسسة على سياسات واضحة وفعالة للحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي.	2.96	1.294
م2ع3	توفر المؤسسة فرصاً مستمرة للنمو والتطور المهني لدعم استبقاء المواهب.	3.44	1.092
م2ع4	يسهم الاحتفاظ بالمواهب في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي.	4.27	0.803
م2ع5	تقدم المؤسسة مزايا تنافسية ومكافآت إضافية لجذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم.	3.20	1.194

6ع2م	توفر المؤسسة برامج دعم وتطوير تسهم في الاحتفاظ بالمواهب على المدى الطويل.	3.15	1.154
7ع2م	تقوم المؤسسة بإجراء استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين حول سياسات الاستبقاء وتحسينها وفقاً للتغذية الراجعة.	3.44	1.087
8ع2م	تعتبر المؤسسة موظفيها الموهوبين عنصراً أساسياً في استراتيجيتها المستقبلية وتسعى لتعزيز انتمائهم الوظيفي.	3.27	1.311

في حين أظهر الجدول 6 تأثير الاحتفاظ بالمواهب على الأداء التنظيمي لمتوسط الحسابي: يتراوح بين 2.96 و 4.27، مما يعني أن معظم العبارات تقع ضمن النطاق المتوسط مع بعض العبارات التي تشير إلى موافقة أقل.

الانحراف المعياري: يتراوح بين 0.803 إلى 1.311، ما يعكس تفاوتاً ملحوظاً في الآراء بين المشاركين. العبارات:

عبارات مثل: "تحرص المؤسسة على خلق بيئة عمل جاذبة تسهم في الاحتفاظ بالمواهب وتعزز استقرارهم المهني" (م2ع1، 3.37) و "تعتمد المؤسسة على سياسات واضحة وفعالة للحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي" (م2ع2، 2.96) تظهر درجات متفاوتة من القبول.

بينما عبارات أخرى مثل: "يسهم الاحتفاظ بالمواهب في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي" (م2ع4، 4.27) تظهر توافقاً أعلى.

ثالثاً جدول (7) تأثير التحفيز والمكافآت على الأداء التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
م3ع1	تعتمد المؤسسة على نظام مكافآت عادل يستند إلى الأداء الفعلي وتحقيق الأهداف المؤسسية.	3.17	1.160

م3ع2	يوجد نظام مكافآت واضح وشفاف يعزز الأداء التنظيمي ويحفز الموظفين على تحقيق الأهداف.	4.56	0.714
م3ع3	يسهم التحفيز المادي والمعنوي في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.	3.42	1.068
م3ع4	توفر المؤسسة برامج تحفيزية تعزز من شعور الموظفين بالانتماء والولاء الوظيفي.	3.18	1.328
م3ع5	يتم تقديم المكافآت بناءً على مستوى الأداء الفعلي وتحقيق الأهداف المحددة.	3.70	1.103
م3ع6	يسهم نظام المكافآت في تعزيز رضا الموظفين وزيادة مستوى التزامهم بالعمل.	3.32	1.151
م3ع7	تقدم المؤسسة فرصاً للتقدم الوظيفي والترقية بناءً على الأداء المتميز والكفاءة المهنية.	3.50	1.138
م3ع8	تؤثر المكافآت غير المالية مثل التقدير المهني وفرص التطوير الوظيفي إيجابياً على تحفيز الموظفين.	4.43	0.675

المتوسط الحسابي: يتراوح بين 3.17 و4.56، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الموافقة على معظم العبارات.

الانحراف المعياري: يتراوح بين 0.675 إلى 1.328، مع وجود تباين في الآراء بين المشاركين حول بعض العبارات.

العبارات:

يظهر الاتفاق الواضح على أن "المكافآت غير المالية مثل التقدير المهني وفرص التطوير الوظيفي" (م3ع8, 4.43) تساعد في تحفيز الموظفين.

ولكن بعض العبارات مثل: "يتم تقديم المكافآت بناءً على مستوى الأداء الفعلي وتحقيق الأهداف المحددة" (م3ع6, 3.32) تظهر تبايناً أكبر في الآراء.

جدول (8) الأداء التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	إدارة المواهب تساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.	4.30	0.65
2	المؤسسة تحقق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة.	3.90	0.80
3	يعبر الموظفون بالرضا عن السياسات التنظيمية الحالية.	3.40	1.00
4	المؤسسة تواكب التغيرات التكنولوجية والإدارية بشكل فعال.	3.80	0.85
5	أداء الموظفين يتوافق مع التوقعات والأهداف المحددة للمؤسسة.	4.00	0.70
6	المؤسسة تعمل على تحسين عملياتها الداخلية بانتظام.	4.10	0.60
7	جودة المنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة تتماشى مع المعايير العالمية.	3.75	0.90
8	يعزز الأداء الجماعي من النجاح العام للمؤسسة.	4.45	0.55
9	يتم تطبيق معايير أداء دقيقة لقياس فعالية العمل داخل المؤسسة.	3.60	0.95
10	هناك تواصل فعال بين مختلف الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة.	3.85	0.75

11	الموظفون يتمتعون بالقدرة على اتخاذ قرارات مهمة تؤثر على الأداء.	3.95	0.70
12	المؤسسة تدير مواردها بشكل فعال لتحقيق الكفاءة التشغيلية.	3.70	0.80
13	هناك التزام قوي من قبل الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.	4.25	0.60
14	المؤسسة تبدي اهتماماً بالابتكار وتحفز الأفكار الجديدة.	4.05	0.65
15	يوجد لدى المؤسسة خطط لتطوير أدائها وتحقيق نمو مستدام.	4.15	0.60

تشير نتائج المتوسطات الحسابية إلى وجود مستوى عالٍ من الرضا العام عن أداء المؤسسة في مختلف المحاور، حيث جاءت معظم القيم فوق 4، مما يدل على اتفاق كبير بين المستجيبين على فاعلية أداء المؤسسة من حيث إدارة المواهب، الالتزام بتحقيق الأهداف، التحسين المستمر، وجود خطط استراتيجية، ودعم الابتكار. وقد حققت عبارة "يعزز الأداء الجماعي من النجاح العام للمؤسسة" أعلى متوسط (4.45) وأدنى انحراف معياري (0.55)، ما يعكس اتفاقاً واسعاً بين الأفراد حول أهمية العمل الجماعي.

أما العبارات التي سجلت أدنى المتوسطات (مثل رضا الموظفين عن السياسات التنظيمية الحالية بمتوسط 3.40) فقد رافقها انحراف معياري مرتفع (1.00)، مما يدل على تباين في آراء المشاركين، وهو ما يشير إلى ضرورة مراجعة السياسات التنظيمية والعمل على تحسينها.

بشكل عام، أظهرت النتائج توجهاً إيجابياً نحو تقييم أداء المؤسسة، مع بعض النقاط التي تستدعي الدراسة والتطوير، خاصة في الجوانب المتعلقة بقياس الأداء والسياسات التنظيمية.

4.3 اختبارات الفرضيات

جدول (12) تفسير درجة الارتباط بناء على مدى معامل بيرسون

مدى معامل الارتباط (بيرسون) *	درجة الارتباط
من 0.1 الى 0.3	قليلة
من 0.3 الى 0.5	متوسطة
من 0.5 الى 1	كبيرة

الفرضية الأولى: تأثير عملية الاختيار والتوظيف على الأداء التنظيمي

تأثير عملية الاختيار والتوظيف على الأداء التنظيمي

الدالة	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون
دالة إحصائية	< 0.001	0.966**

أظهرت نتائج تحليل الارتباط باستخدام معامل بيرسون وجود علاقة إيجابية وقوية للغاية بين عملية الاختيار والتوظيف والأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.966** وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.001، مما يشير إلى دلالة إحصائية عالية تعكس أن تأثير عملية الاختيار والتوظيف على الأداء التنظيمي في المؤسسة ليس نتيجة للصدفة بل تأثير حقيقي ومؤثر.

من ناحية أخرى، عند تحليل الانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بهذا المتغير، نجد أن قيم الانحراف المعياري تتراوح بين 0.675 إلى 1.328، مما يدل على تنوع نسبي في آراء الموظفين حول بعض الجوانب. على سبيل المثال، العبارة "تعتمد عملية التوظيف في المؤسسة على معايير واضحة لاختيار المواهب المؤهلة" حصلت على متوسط حسابي مرتفع (4.27) مع انحراف معياري منخفض (0.809)، مما يشير إلى اتفاق واسع بين المشاركين على هذه النقطة.

هذا يبرهن على أن المؤسسة تتبع معايير واضحة ومحددة لاختيار الموظفين، وأن هذه العملية ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين الأداء المؤسسي.

الفرضية الثانية: تأثير الاحتفاظ بالموظفين على الأداء التنظيمي

تأثير الاحتفاظ بالموظفين على الأداء التنظيمي

الدالة	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون
دالة إحصائية	< 0.001	0.883**

أظهر معامل ارتباط بيرسون بين الاحتفاظ بالمواهب والأداء التنظيمي قيمة 0.883** مع دلالة إحصائية عالية (Sig < 0.001)، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية قوية بين القدرة على الاحتفاظ بالمواهب داخل المؤسسة وتحسين الأداء التنظيمي.

التحليل التفصيلي للعبارات كشف أن متوسطات الحسابية تراوحت بين 2.96 إلى 4.27، مع انحراف معياري يتراوح بين 0.803 إلى 1.311، ما يعكس تفاوتاً في مدى رضا الموظفين أو تقييمهم لسياسات الاحتفاظ. فمثلاً، العبارة "يسهم الاحتفاظ بالمواهب في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي" حصلت على متوسط حسابي مرتفع (4.27) مع انحراف معياري منخفض (0.803)، ما يعكس اتفاقاً واضحاً حول أهمية هذه السياسة.

بالمقابل، بعض العبارات التي تتحدث عن وجود سياسات واضحة وفعالة للحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي أظهرت متوسطات أقل (2.96) وانحراف معياري أعلى، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين السياسات ورفع مستوى رضا الموظفين.

الفرضية الثالثة: تأثير التحفيز والمكافآت على الأداء التنظيمي

تأثير التحفيز والمكافآت على الأداء التنظيمي

الدالة	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون

دالة إحصائية	< 0.001	0.887**
--------------	---------	---------

بلغ معامل بيرسون لقوة العلاقة بين التحفيز والمكافآت والأداء التنظيمي 0.887** مع قيمة احتمالية أقل من 0.001، ما يؤكد أهمية هذا العامل في تعزيز الأداء داخل المؤسسة.

تفاوتت قيم المتوسط الحسابي للعبارات بين 3.17 و4.56، مع انحراف معياري بين 0.675 و1.328، مما يشير إلى وجود قبول عام لأهمية برامج المكافآت، مع وجود بعض الاختلاف في تفاصيل التنفيذ. على سبيل المثال، العبارة التي تشير إلى "المكافآت غير المالية مثل التقدير المهني وفرص التطوير الوظيفي" سجلت متوسطاً عالياً (4.43) وانحرافاً معيارياً منخفضاً (0.675)، مما يعكس اتفاقاً كبيراً على أهميتها.

بالمقابل، العبارة المتعلقة بتقديم المكافآت بناءً على الأداء الفعلي أظهرت متوسطاً أقل (3.32) وانحرافاً أكبر، ما يدل على وجود تباين في تقييم فعالية نظام المكافآت الحالي.

الفرضية الرابعة: تأثير التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي

تأثير التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي

الدالة	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون
دالة إحصائية	< 0.001	0.842**

ارتبط التدريب والتطوير بالأداء التنظيمي بمعامل ارتباط بيرسون 0.842** مع دلالة إحصائية قوية (Sig < 0.001)، مما يعكس تأثيراً إيجابياً واضحاً للتدريب على تحسين أداء المؤسسة.

بالنسبة لتحليل العبارات، تراوحت المتوسطات بين 3.4 و4.1 والانحرافات المعيارية بين 0.7 و1.2، مما يشير إلى تقييم جيد من قبل المشاركين لبرامج التدريب، مع بعض التفاوت في وجهات النظر. هذا يعكس أهمية الاستمرار في تطوير مهارات الموظفين وتأهيلهم لمواجهة التحديات المستقبلية.

الاستنتاج العام:

توضح نتائج الدراسة أن العوامل الأربعة — الاختيار والتوظيف، الاحتفاظ بالمواهب، التحفيز والمكافآت، والتدريب والتطوير — تمثل محركات رئيسية تؤثر إيجابياً وقوياً على الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن في سلطنة عمان.

ويمكن من خلال نتائج دالة إحصائياً، تعزيز السياسات المؤسسية التي تركز على تحسين هذه الجوانب لضمان استدامة ورفع فعالية الأداء التنظيمي، مما يبرز أهمية اعتماد استراتيجيات شاملة لإدارة المواهب تساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الخامس:

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس:

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

5.1 المقدمة

يعد هذا الفصل امتدادًا للفصول السابقة من البحث، حيث يقوم بتقديم تحليل معمق لنتائج الدراسة المتعلقة بتأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن بسلطنة عُمان. وقد تم في الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج الإحصائية لهذه الدراسة باستخدام الأدوات المناسبة التي تمكن من فحص الفرضيات المطروحة. في هذا الفصل، سنقوم بمناقشة هذه النتائج في ضوء الأدبيات السابقة والإطار النظري الذي بنيت عليه الدراسة، مع تقديم مجموعة من التوصيات العملية والنظرية التي من شأنها تعزيز فعالية إدارة المواهب وتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء التنظيمي للمؤسسة.

يُعدّ هذا الفصل ذا أهمية خاصة، حيث إنه سيعزز فهم العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، ويقدم تفسيرات دقيقة للنتائج المستخلصة من الدراسة. سيتم تقسيم المناقشة إلى قسمين رئيسيين، الأول يتعلق بالنتائج الخاصة بسؤال البحث الرئيسي، بينما سيتناول الثاني مناقشة النتائج الخاصة بالأسئلة الفرعية التي تم طرحها خلال الدراسة.

5.2 مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بسؤال البحث الرئيسي

تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي

تثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي وقوي لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن. وفقًا للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام معامل ارتباط Pearson، حيث تم تسجيل قيمة مرتفعة جدًا ($r = 0.966$) عند مستوى دلالة إحصائية ($p < 0.001$)، مما يشير إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين تحسين إدارة المواهب والأداء التنظيمي. هذه النتائج تدعم ما ورد

في الأدبيات السابقة حول أهمية استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها التنظيمية.

التوظيف الاستراتيجي

من بين أهم النقاط التي تفسر هذه العلاقة هو التوظيف الاستراتيجي. أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد على معايير واضحة ودقيقة في عملية التوظيف، حيث سجلت هذه المعايير متوسطاً مرتفعاً بلغ 4.27. وهذا يشير إلى أن عملية جذب الكفاءات المناسبة تلعب دوراً محورياً في تحقيق التوافق بين الموظف وثقافة وأهداف المؤسسة. هذه النتيجة تتماشى مع مفهوم "الجدارة الوظيفية" (Competency-Based Hiring)، الذي يعتمد على اختيار الموظفين بناءً على مهاراتهم وقدراتهم التي تتماشى مع احتياجات المؤسسة، مما يساهم في تقليل معدل دوران الموظفين ورفع الأداء العام للمؤسسة.

الاحتفاظ بالمواهب

على الرغم من أن المؤسسة تسعى لتحقيق استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالمواهب، إلا أن نتائج الدراسة أظهرت أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين. على سبيل المثال، سجلت السياسات الخاصة بالاستبقاء متوسطاً منخفضاً بلغ 2.96، مما يشير إلى أن المؤسسة بحاجة إلى تعزيز هذه السياسات، لا سيما فيما يتعلق بتوفير برامج التطوير الوظيفي والمزايا التنافسية لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها. من خلال تحسين برامج الاحتفاظ، يمكن للمؤسسة تعزيز استقرار القوى العاملة، وهو ما سينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي.

التحفيز والمكافآت

أظهرت نتائج الدراسة أن نظام المكافآت المادي في المؤسسة يعتبر من العوامل المساهمة بشكل كبير في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، حيث سجلت العبارة المتعلقة بـ "نظام المكافآت الشفاف" أعلى متوسط (4.56)، مما يعكس فعالية النظام الحالي. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن التحفيز غير المالي مثل التقدير المهني سجل متوسطاً أقل (3.42)، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز هذا الجانب من

التحفيز. يساهم التقدير المعنوي في رفع معنويات الموظفين وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة، ومن ثم تحسين أدائهم.

التدريب والتطوير

أظهرت النتائج أن المؤسسة تقدم برامج تدريبية متطورة، حيث سجلت المتوسط 4.35، مما يشير إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتدريب والتطوير. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن تقييم أثر هذه البرامج على الأداء كان ضعيفاً (3.27). هذا يشير إلى ضرورة تبني نماذج تقييم دقيقة مثل "نموذج كيركباتريك" لقياس العائد على الاستثمار في التدريب وتقييم تأثير البرامج التدريبية على تحسين الأداء الفردي والجماعي.

5.3 مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالأسئلة الفرعية

السؤال الفرعي الأول: تأثير الاختيار والتوظيف على الأداء التنظيمي

أظهرت النتائج أن معايير التوظيف الواضحة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، حيث سجلت العلاقة بين الاختيار والتوظيف والأداء التنظيمي معامل ارتباط مرتفع ($r = 0.883$). هذا يشير إلى أن التوظيف الجيد وفق معايير محددة يساهم في تحسين الأداء. ومع ذلك، تباينت آراء الموظفين حول عدالة معايير التوظيف، حيث سجل الانحراف المعياري مرتفعاً (1.122)، مما يشير إلى أن بعض الموظفين قد يشعرون بعدم العدالة في هذه العملية.

التوصية: يمكن تحسين هذا الجانب من خلال تبني معايير توظيف تعتمد على تقنيات "البيانات الضخمة" (Big Data)، مما يساعد في تحييد التحيزات الشخصية والتأكد من اختيار الأنسب للوظيفة.

السؤال الفرعي الثاني: تأثير الاحتفاظ بالمواهب على الأداء التنظيمي

أظهرت النتائج أن الاحتفاظ بالمواهب يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، حيث سجلت العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب والأداء التنظيمي معامل ارتباط قدره 0.762. ومع ذلك، أظهرت النتائج أيضاً ضعف وضوح السياسات المتعلقة بالاستبقاء (متوسط 2.96)، مما يشير إلى ضرورة تحسين هذه السياسات.

التوصية: يُنصح بتطبيق برامج "التوجيه الوظيفي" (Mentoring) لتعزيز الانتماء الوظيفي لدى الموظفين وتحسين استراتيجيات الاحتفاظ بهم.

السؤال الفرعي الثالث: تأثير التحفيز والمكافآت على الأداء التنظيمي

أظهرت النتائج أن التحفيز والمكافآت لهما تأثير قوي على الأداء التنظيمي، حيث سجلت العلاقة بين المكافآت والأداء التنظيمي معامل ارتباط قدره 0.887. ومع ذلك، كانت نتائج التحفيز المعنوي ضعيفة نسبياً (متوسط 3.42).

التوصية: يجب تحسين برامج التحفيز غير المالي، مثل إطلاق برامج تقدير مثل "موظف الشهر" أو "جوائز التميز"، لتعزيز الدوافع المعنوية للموظفين.

السؤال الفرعي الرابع: تأثير التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي

أظهرت النتائج أن التدريب والتطوير لهما تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، حيث سجلت العلاقة بين التدريب والأداء التنظيمي معامل ارتباط 0.842. ومع ذلك، أظهرت النتائج ضعف تأثير برامج التدريب على الأداء (متوسط 3.27).

التوصية: يُنصح بتطبيق "التدريب القائم على المشاريع" (Project-Based Learning) وربطه بالأهداف المؤسسية المحددة، مثل زيادة الإنتاجية بنسبة معينة، لزيادة فعالية التدريب وتحقيق نتائج ملموسة.

5.4 مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة: نقاط الاتفاق والاختلاف وأبرز الدراسات المتوافقة

5.4.1 اتفاق الدراسات السابقة مع نتائج هذه الدراسة

• الدراسة (إبراهيم وآخرون 2023) حول الجامعات الأردنية الخاصة: أظهرت أهمية دمج التحول الرقمي في استراتيجيات إدارة المواهب لتحسين الأداء التنظيمي، ويتوافق ذلك مع نتائج دراستنا التي أكدت على دور التوجه الرقمي (مثل استخدام آليات تقييم إلكترونية عند التوظيف) في تعزيز فعالية الاختيار والتوظيف.

• دراسة (حسون وحنقير 2023) في مديرية كهرباء بابل: تبين فيها أهمية التدريب والتطوير في تحسين الإنتاجية)، ويتقاطع هذا مع دراستنا من حيث أن البرامج التدريبية المتطورة (متوسط 4.35) أثرت إيجابياً على الأداء التنظيمي حتى لو كان تقييم الأثر ضعيفاً؛ مما يعكس أن أساسيات العلاقة نفسها موجودة.

• دراسة (رانية 2021) في مصرف الراجحي بالسعودية: أوضحت دور الحوافز المالية في تحسين الأداء الوظيفي وولاء الموظفين، وهذا يتطابق مع نتائجنا التي أظهرت أهمية نظام المكافآت المادي (متوسط 4.56) في تحفيز الموظفين.

• دراسة (عبد الباقي وعبد 2023) في الشركات الصناعية بالحديدة، اليمن: أكدت أن برامج التدريب والمكافآت التنافسية حسّنت الأداء التنظيمي بشكل ملموس؛ ونحن بدورنا وجدنا أن هناك اهتماماً بالتدريب والمكافآت، وإن كان تقييم الأثر يحتاج للتعزيز.

• دراسة (عبدالرؤوف علي الوراق 2018) في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان: نوّهت إلى أهمية استراتيجيات التوظيف والتدريب في تعزيز الابتكار والأداء، وهو ما يتماشى مع دراستنا التي سلطت الضوء على التوظيف الاستراتيجي والتدريب كعناصر رئيسية.

• في الجانب الأجنبي، تقديرها لدراسة McKinsey (1997): أكدت على أن الاستثمار في استقطاب وتطوير الكفاءات يُرفع الأداء بما يصل إلى 20-30%، وهو ما وجدناه متسقاً مع معامل الارتباط المرتفع ($r = 0.966$) بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي.

• دراسة (Yuniati et al. 2021) الإندونيسية: أشارت إلى دور الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط، بينما أكدت دراستنا على أهمية التحفيز المعنوي (r منخفض نسبياً) في تعزيز الارتباط، وبالتالي تحسين الأداء.

5.4.2 اختلاف الدراسات السابقة مع نتائج هذه الدراسة

• دراسة (حسون وحنقير 2023) أكّدت أن التدريب وحده يكفي لرفع رضا العملاء، بينما في دراستنا رغم الاهتمام بالتدريب كانت آليات تقييم الأثر ضعيفة، ولذلك هناك فجوة بين تنفيذ البرامج وقياس نتائجها.

• دراسة (Abualoush et al. 2018) التي تناولت التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة المواهب في الأوساط الأردنية، بينما دراستنا ركّزت على الأبعاد التقليدية لإدارة المواهب بشكل منفصل دون دمج معمق مع إدارة المعرفة.

• دراسة (Al Aina & Atan 2020) في ماليزيا: أوصت بالاعتماد على التدريب الداخلي على حساب التوظيف الخارجي، بينما دراستنا أظهرت أن التوظيف الاستراتيجي بالاعتماد على استقطاب خارجي لا يزال ضروريًا لتلبية الاحتياجات الفورية للمؤسسة.

5.5 تحديات الدراسة

أثناء إجراء هذه الدراسة واجه الباحثون مجموعة من التحديات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. محدودية البيانات المحلية:

• صعوبة الوصول إلى بيانات مفصلة حول سياسات الاحتفاظ والتدريب داخل المؤسسة، حيث تتسم بعض الأقسام بتحفظ في مشاركة المعلومات.

2. ضيق العينة:

• اقتصرت الدراسة على موظفي المؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن فقط، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات أخرى في القطاع الصناعي العماني.
• احتمال وجود تحيز اجتماعي لدى بعض المشاركين أثناء الإجابة على الاستبيان بهدف الظهور بمظهر إيجابي أمام الباحثين.

3. اختلاف السياقات الثقافية:

• تأثير العوامل الثقافية المحلية (مثل العُرف العائلي أو القبلي) على نظرة الموظفين لعدالة الإجراءات، مما قد يؤثر على مصداقية بعض النتائج المتعلقة بمؤشرات الاحتفاظ والتحفيز.

5.6 التوصيات العملية والنظرية

بعد مناقشة النتائج وتحديد نقاط القوة والضعف واعتبارات السياق، نقترح التوصيات التالية:

5.6.1 التوصيات النظرية

تطوير إطار نظري متكامل لإدارة المواهب في المؤسسات الصناعية:

• آلية التطبيق: صياغة نموذج يستند إلى الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات المرشحين داخليًا وخارجيًا، وتطوير خوارزميات تقييم قدراتهم، وربط النتائج بالمتطلبات الاستراتيجية للمؤسسة.

نماذج لقياس العائد على الاستثمار في التدريب:

• آلية التطبيق: اعتماد نموذج كيركباتريك أو ما يشابهه، وإنشاء نظام لمتابعة مؤشرات الأداء بعد التدريب (مثل مؤشرات الإنتاجية، ومعدلات الخطأ، ومستوى رضا العملاء).

• الجهة المعنية: وحدة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة التخطيط والمتابعة داخل المؤسسة.

دراسات حول التحفيز غير المالي:

• آلية التطبيق: إجراء بحوث تطبيقية متخصصة باستخدام منهجيات نوعية (مثل المقابلات المركزة والمجموعات المركزة) لاستكشاف الطرق الأكثر فعالية للتحفيز المعنوي في السياق العماني.

• الجهة المعنية: قسم البحث والتطوير في المؤسسة أو التعاون مع مراكز بحثية في الجامعات.

5.6.2 التوصيات العملية

(1) تحسين سياسات التوظيف

توصى المؤسسة باعتماد تقنيات التقييم النفسي المهني، مثل الاختبارات السيكومترية والنماذج المعيارية، بهدف ضمان اختيار مرشحين يتوافقون مع ثقافة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

ولتنفيذ ذلك، يُقترح التعاقد مع شركة متخصصة في اختبارات الكفاءات النفسية، إلى جانب وضع بروتوكول دقيق وواضح لإجراء تلك الاختبارات قبل الوصول إلى مرحلة المقابلة النهائية.

وتُعد إدارة شؤون الموظفين الجهة المسؤولة عن تنفيذ هذا التوجه، بالتعاون مع إدارة تقنية المعلومات لتطبيق النظام الإلكتروني الخاص بالاختبارات.

(2) تعزيز الاحتفاظ بالموهب

من أجل الحفاظ على الكفاءات داخل المؤسسة، يُوصى بتقديم مزايا مرنة مثل العمل عن بُعد أو توفير ساعات عمل مرنة، بالإضافة إلى إنشاء برامج تطوير وظيفي واضحة تساهم في النمو المهني للموظفين. أما عن آلية التنفيذ، فيجب إعداد دليل رسمي يوضح شروط العمل المرن، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات للمشرفين المعنيين بمتابعة أداء الموظفين عن بُعد. كما ينبغي تصميم مسارات وظيفية تربط المهارات المكتسبة بفرص الترقية المتاحة.

وتقع مسؤولية هذا التوجه على إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع قيادة المؤسسة ومديري الأقسام.

(3) تفعيل التحفيز غير المالي

تعتمد التوصية على تفعيل أدوات تحفيزية غير مالية من خلال برامج تقدير دورية مثل "موظف الشهر" و"جوائز التميز"، مع إشراك الموظفين أنفسهم في ترشيح زملائهم للفوز بهذه الجوائز.

لتطبيق هذه المبادرة، يُقترح تشكيل لجنة تحكيم داخلية تضم ممثلين عن الموظفين والإدارة، مع وضع معايير موضوعية لاختيار الموظف المثالي، وتخصيص ميزانية سنوية لتغطية الجوائز والمكافآت المعنوية.

وتتحمل قسم شؤون الموظفين والتدريب هذه المهمة، بالتعاون مع إدارة العلاقات العامة لتعزيز الوعي والمشاركة.

(4) تحسين برامج التدريب

توصي المؤسسة بتطوير برامج التدريب من خلال اعتماد أسلوب "التعلم القائم على المشاريع" (Project-Based Learning)، وربطه بأهداف محددة قابلة للقياس، مثل رفع مستوى الإنتاجية بنسبة 15% خلال سنة.

وتشمل آلية التنفيذ اختيار مجموعة مشاريع حقيقية تساهم في تطوير المهارات المطلوبة، وتشكيل فرق تدريبية تضم مشرفين ومدربين متخصصين، على أن يتم تقييم أداء المشاركين بناءً على نتائج المشاريع المنفذة.

وتُتَاط هذه المهمة بوحدة التدريب والتطوير، بالتنسيق مع إدارة المشاريع وإدارة الإنتاج لضمان التكامل وتحقيق الأهداف المرجوة.

5) تعزيز الشفافية

تعتمد هذه التوصية على إنشاء منصة إلكترونية داخلية تسهم في توضيح سياسات التوظيف والترقيات، وتحديثها بصورة دورية لضمان وصول المعلومات لكل الموظفين.

ولتنفيذ هذه الخطوة، يُقترح تصميم بوابة داخلية (Intranet) شاملة تحتوي على جميع السياسات والإجراءات المعتمدة، إلى جانب تفعيل آلية لتلقي الملاحظات والاستفسارات من الموظفين عبر المنصة نفسها.

وتقع مسؤولية تطوير وتشغيل هذه المنصة على إدارة تقنية المعلومات، بالتعاون الوثيق مع إدارة الموارد البشرية لضمان دقة المحتوى وتحديثه المستمر.

5.7 توصيات لدراسات مستقبلية

1. دراسة تأثير العوامل الثقافية على إدارة المواهب

تتناول هذه الدراسة مدى تأثير العوامل الثقافية، مثل القبلية والروابط العائلية، على قبول الموظفين للمعايير والسياسات المؤسسية في سلطنة عمان. تسلط الدراسة الضوء على كيفية تفاعل الأفراد مع أنظمة إدارة المواهب في بيئات تتأثر بالأعراف الاجتماعية والعلاقات التقليدية.

للتحقق من هذه الفرضيات، يُقترح استخدام منهجية تجمع بين البحوث النوعية والاستبيانات الموسعة التي تغطي أقاليم مختلفة داخل السلطنة، مع التركيز على تحليل الفروق الجغرافية والثقافية لفهم التأثير المتباين لتلك العوامل.

2. دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز أداء الموظفين

تستعرض هذه الدراسة أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال استراتيجيات إدارة المواهب. وتركز على كيف يمكن للقيادة التحويلية تحفيز الموظفين، وتعزيز ولائهم، ورفع معدلات الرضا الوظيفي.

تُقدّم منهجية تعتمد على استخدام استبيانات لقياس أنماط القيادة داخل المؤسسات، وتحليل علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي والولاء، وربط تلك النتائج بمؤشرات الأداء الفعلية داخل المؤسسة.

3. دراسة التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة المواهب

تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المواهب، من خلال بحث كيفية الاستفادة من أنظمة إدارة المعرفة في تحسين قرارات التوظيف والتطوير المهني.

ولتطبيق ذلك، تُقدّم دراسة حالة تطبيقية داخل مؤسسة صناعية أو أكاديمية، يتم خلالها مقارنة الأداء والقرارات المتعلقة بالمواهب قبل وبعد تطبيق نظام متكامل لإدارة المعرفة، لتحديد مدى فاعلية التكامل بين النظامين.

4. دراسة أثر التكنولوجيا الناشئة على تقييم أداء التدريب

تسلط هذه الدراسة الضوء على الدور المتنامي للتقنيات الناشئة، مثل الواقع المعزز والذكاء الاصطناعي، في تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب داخل المؤسسات. وتركز على كيفية إسهام هذه التقنيات في رفع كفاءة التدريب وتحسين مخرجاته.

للتحقق من الأثر، تُقدّم الدراسة تطوير نموذج تجريبي لتطبيق تقنية محددة - كاستخدام الواقع المعزز في تدريب الموظفين - ثم قياس مؤشرات الأداء قبل وبعد التطبيق، لتحديد مدى فعالية التكنولوجيا في تحسين نتائج التدريب.

5. دراسة مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في سلطنة عمان

تهدف هذه الدراسة إلى مقارنة سياسات وتطبيقات إدارة المواهب في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص داخل سلطنة عمان، وتحليل مدى تأثيرها على الأداء المؤسسي في كلا الجانبين.

وتُقدّم منهجية بحثية تشمل إجراء استبيانات ومجموعات تركيز (Focus Groups) مع عينات ممثلة من الموظفين والإداريين في كلا القطاعين، بغرض الوصول إلى فهم شامل للفروق والتحديات المشتركة والفريدة في كل بيئة عمل.

الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة أن إدارة المواهب تشكل ركيزة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن ، من خلال الاستقطاب الاستراتيجي، والاحتفاظ الفعّال بالمواهب، والتحفيز المادي والمعنوي، والتدريب الموجه. وعلى الرغم من ذلك، تظهر الحاجة الملحة لمعالجة التحديات المرتبطة بوضوح سياسات الاحتفاظ وفاعلية تقييم البرامج التدريبية وتعزيز جوانب التحفيز غير المادي. يمكن للمؤسسة تعظيم فوائد إدارة المواهب عبر تبني التوصيات المقدمة، مع الحرص على ربطها بآليات تطبيقية واضحة وتحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ، مما يساهم في تحقيق ريادة تنافسية في القطاع الصناعي العماني.

مصادر ومراجع الدراسة:

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

ابراهيم أحمد أبو جامع، سناء يعقوب بنات، & فاطمة عبد الكريم وهبة. (2023). مستوى إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة في ظل العصر الرقمي. *مجلة العلوم*

التربوية والنفسية، 7 (3)، 1-18.

بولدرع، فهمية. (2022). "أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ

الصيد البحري وحدة-جيجل". (رسالة ماستر غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن

يحيى، جيجل.

حسون، كزار حيدر، وحنقير، دانه. (2023). "تنمية مواهب الموارد البشرية وأثرها على مخرجات الأداء

التنظيمي: دراسة تطبيقية في مديرية كهرباء بابل". (رسالة ماجستير غير منشورة)،

الجامعة الأمريكية للثقافة والتعليم، بيروت.

رانية محمد محمود. (2021). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز

لموظفي مصرف الراجحي - أبها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية*

والإدارية، مج29، ع1، 100-129.

عبد الباقي عبد المحسن محمد ثابت، وعبد، أحمد علي العامري. (2023). أثر إدارة المواهب في الأداء

المنظمي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة. *مجلة جامعة صنعاء*

للعلوم الإنسانية، مج4، ع1، 403-433.

مقري, زكية, يحيوي, & نعيمة. (2013). أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الإلتزام التنظيمي؛ دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية-وحدة منعة

(باتنة). دراسات ادارية, 13(7), 169-195.

سليمان, & رضا السيد محمد. (2024). أثر تفاعل تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب مع عوامل تعزيز الإبداع ومدى إنعكاسه علي عناصر تحقيق التميز التنظيمي لدي موظفي بعض شركات

قطاع البترول. مجلة البحوث الإدارية, 42(4).

عبدالرؤف علي الوراقى, م., & ميسرة. (2018). إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها علي الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية. مجلة الجمعية التربوية للدراسات

الاجتماعية, 15(107), 139-196.

جمال الدين محمد إبراهيم مناع, ع., & عاطف. (2017). تأثير إدارة المواهب على ربحية المنظمات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 8(ملحق العدد الأول), 288-

317.

قريشي, عامر, د. الحاج, غربال, أ. أحلام, سليخ, & أ. حورية. (2019). أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الإقتصادية-دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري

ببسكرة.

صلاح الدين صالح, إ., بن شرف الموسوي, ع., & علي. (2011). تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتنمية بعض المهارات في تكنولوجيا التعليم لمدربي المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي بسلطنة

عمان. مجلة بحوث التربية النوعية 20(2011), خاص. 119-159.

الشهومية, ا. ب. س., & العبدلية, ر. ب. خ. (2020). متطلبات دخول المكتبات العمانية في عالم الثورة الصناعية الرابعة والتحديات التي تواجهها: المكتبة الرئيسية بجامعة السلطان قابوس أنموذجاً. *Journal of Information Studies and Technology*, 8 (2), 2020.

يسرية بنت محمد المغيرية, أيمن احمد العمري, & عمر هاشم إسماعيل. (2022). دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان: دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان. *Journal of Arts and Social Sciences [JASS]*, 13 (1), 97-113.

ثانيا: المصادر والمراجع الأجنبية:

- Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of engineering*, 2020(1), 6253013.
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233.
- Mishra, L. (2022). A study of talent management and its impact on performance of organizations. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*, 2(4), 56-59.
- Murphy, E. C. (2007). *Talent IQ: Identify Your Company's Top Performers, Improve or Remove Underachievers, Boost Productivity and Profit*. Simon and Schuster.

- Setyawan, A. (2021). The effect of knowledge management and talent management on organizational performance with organizational culture as a mediating variable. *Manajemen Bisnis*, 11(1), 1-11.
- Yuniati, E., Soetjipto, B., Wardoyo, T., Sudarmiatin, S., & Nikmah, F. (2021). Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement. *Management Science Letters*, 11(9), 2341-2346.
- Al-Omari, A., Almughairi, Y., & Hamad, O. (2022). دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان. *Journal of Arts and Social Sciences*, 13(1), 97-113.
- Al-Haddad, A. H. S. (2023). Measuring The Role of Organizational Culture on Job Performance-A Field Study on Industrial Sector Institutions in The Sultanate of Oman قياس دور الثقافة التنظيمية علي الأداء الوظيفي دراسة ميدانية علي مؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان. *Journal of the Advances in Agricultural Researches*, 28(4), 852-863.
- Abdelli, S. E. (2023, March). دور الأنشطة الطلابية في التشكّل النوعي لشخصية طُلاب In السلطنة وتحقيق التوافق مع رؤية عُمان 2040. المؤتمر العلمي الدولي الثاني لشؤون الطلبة (الأنشطة الطلابية وأثرها في تشكيل شخصية الطالب).

قائمة
الملاحق

ملحق (1)

طلب تحكيم الاستبانة



الدكتور/ة، الفاضل/ة:

تحية طيبة،،،، وبعد

الموضوع/طلب تحكيم استبانة

يطيب للباحث أن يتقدم إليكم بجزيل الشكر على عطاؤكم الدائم في دعم الطلبة دائما، لرفد تطور التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسر الباحث دعوتكم لتحكيم استبانة لدراسة " اثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن سلطنة عمان". ولذلك يرجى منكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة وأبعادها من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة ومدى مناسبة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو الإشارة إلى التعديل المراد، أو اقتراح ما ترونه مناسباً.

شاكرين ومتمنين لكم جميل تعاونكم،

الباحث الطالب/ يوسف بن محمد بن سالم الراشدي

طالب درجة الماجستير - جامعة الشرقية

ملحق (2)

الاستبانة

استبيان

أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي

تحية طيبة وبعد أخي المستجيب / أختي المستجيبة

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: " أثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للمناطق الصناعية - مدائن الصناعية - مدائن"

لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان لأغراض علمية فقط، سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً. لا تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان أكثر من 10 دقائق فقط. ونقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

أولاً: البيانات الشخصية

1	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2	المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير
		<input type="checkbox"/> دبلوم أو أقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
3	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 عاماً	<input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 45 عاماً
		<input type="checkbox"/> 45 عاماً فأكثر	
4	سنوات الخبرة في المؤسسة	<input type="checkbox"/> أقل من 3 سنوات	<input type="checkbox"/> من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
		<input type="checkbox"/> عشر سنوات فأكثر	

القسم الثاني: محاور الدراسة

أولاً: تأثير الاختيار والتوظيف على الأداء التنظيمي
يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	عملية التوظيف في المؤسسة تعتمد على معايير واضحة لاختيار المواهب.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة والخبرة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تشمل عملية التوظيف اختيار الموظفين الذين يتناسبون مع ثقافة المؤسسة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تؤثر عملية التوظيف الفعالة بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي العام.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يساهم اختيار الموظفين المناسبين في تقليل معدل دوران الموظفين في المؤسسة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم استقطاب المواهب المتنوعة بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة المستقبلية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توفر المؤسسة برامج لتطوير المهارات أثناء عملية التوظيف.

ثانياً: تأثير الاحتفاظ بالمواهب على الأداء التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على الاحتفاظ بالمواهب.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توجد سياسات واضحة للحفاظ على الموظفين ذوي الأداء العالي.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تسعى المؤسسة لتقديم فرص للنمو المهني للمواهب في بيئة العمل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الاحتفاظ بالمواهب يساهم في استقرار وتحسين الأداء التنظيمي.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقدم المؤسسة ميزات إضافية لجذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توفر المؤسسة برامج دعم للإحتفاظ بالمواهب على المدى الطويل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعتبر المؤسسة موظفيها الموهوبين جزءًا أساسيًا من استراتيجيتها المستقبلية.

ثالثًا: تأثير التحفيز والمكافآت على الأداء التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقدم المؤسسة حوافز ومكافآت عادلة للموظفين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد نظام مكافآت واضح يعزز الأداء التنظيمي.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التحفيز المادي والمعنوي يعزز من إنتاجية الموظفين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توجد برامج تحفيزية تعزز الانتماء والولاء للمؤسسة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم مكافأة الموظفين بناءً على مستوى الأداء وتحقيق الأهداف.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يعزز النظام المكافآت في المؤسسة رضا الموظفين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقدم المؤسسة فرصًا للتقدم الوظيفي بناءً على الأداء المتميز.

رابعًا: تأثير التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توفر المؤسسة برامج تدريبية متطورة للموظفين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يسهم التدريب والتطوير في تحسين كفاءة الموظفين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التدريب المستمر يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتوفر للموظفين فرص لتطوير مهاراتهم التقنية والإدارية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يساهم التدريب في تعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات المستقبلية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتماشى التدريب والتطوير مع احتياجات السوق والتطورات الصناعية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توفر المؤسسة خطة تدريبية مخصصة لكل موظف وفقاً لمجال عمله.

الأداء التنظيمي العام

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إدارة المواهب تساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
المؤسسة تحقق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يشعر الموظفون بالرضا عن السياسات التنظيمية الحالية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
المؤسسة تواكب التغيرات التكنولوجية والإدارية بشكل فعال.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أداء الموظفين يتوافق مع التوقعات والأهداف المحددة للمؤسسة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
المؤسسة تعمل على تحسين عملياتها الداخلية بانتظام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
جودة المنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة تتماشى مع المعايير العالمية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يعزز الأداء الجماعي من النجاح العام للمؤسسة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يتم تطبيق معايير أداء دقيقة لقياس فعالية العمل داخل المؤسسة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هناك تواصل فعال بين مختلف الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الموظفون يتمتعون بالقدرة على اتخاذ قرارات مهمة تؤثر على الأداء.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
المؤسسة تدير مواردها بشكل فعال لتحقيق الكفاءة التشغيلية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هناك التزام قوي من قبل الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
المؤسسة تبدي اهتمامًا بالابتكار وتحفيز الأفكار الجديدة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تتوفر لدى المؤسسة خطط لتطوير أدائها وتحقيق نمو مستدام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	16/04/25
Project No.:	
Project Title:	تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي للمؤسسات دراسة حالة : المؤسسة العامة للمناطق الصناعية بمنطقة مدائن في سلطنة عمان
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. يوسف محمد الراشدي

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/47).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email. Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183