

الحفاظ على الكفاءات في المنظمات دراسة تطبيقية في إدارة الموارد البشرية

إعداد: إبراهيم راشد جاسم الدوسري

Midocean University - 2026

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الكفاءات البشرية داخل المنظمات، بوصفها أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية. وانطلقت الدراسة من مشكلة تتمثل في تزايد معدلات تسرب الكفاءات وضعف فاعلية بعض السياسات المتبعة في الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على الأداء المؤسسي واستمرارية المنظمات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على عينة من العاملين في المنظمات محل الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية، ولاسيما الحوافز، وبيئة العمل، والتطوير المهني، والقيادة الفعالة، في الحفاظ على الكفاءات البشرية وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن ضعف الاهتمام بهذه الممارسات يؤدي إلى ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي وفقدان الكفاءات.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة ومستدامة للحفاظ على الكفاءات، وتطوير برامج تحفيزية فعالة، وتحسين بيئة العمل، والاهتمام بالتدريب والتطوير المستمر، بما يسهم في تعزيز الانتماء التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

الفصل الأول – الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، وأحد أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها على الاستمرار في بيئات العمل المتغيرة. وفي ظل المنافسة المتزايدة والتحول السريع التي يشهدها عالم الأعمال، لم يعد امتلاك رأس المال المالي أو التقني وحده كافياً لضمان النجاح، بل أصبح الاستثمار في الكفاءات البشرية والمحافظة عليها عاملاً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي.

وتُعد الكفاءات البشرية بما تمتلكه من معارف ومهارات وخبرات وقدرات ابتكارية عنصراً جوهرياً في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة، إذ تسهم في رفع مستوى الإنتاجية وجودة الأداء، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية. إلا أن العديد من المنظمات تواجه تحديات متزايدة في الحفاظ على هذه الكفاءات، نتيجة ضعف بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، وغياب السياسات الفعالة للاحتفاظ بالموظفين المتميزين.

ومن هنا تبرز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل الحوافز، وبيئة العمل، والتطوير المهني، والقيادة، في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، والحد من ظاهرة تسرب الكفاءات. وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الكفاءات، وأثر ذلك في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة للكفاءات البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تعاني من ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي وتسرب الموظفين ذوي الكفاءة العالية، الأمر الذي يؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية، ويؤثر سلباً في مستوى الأداء والاستقرار التنظيمي.

وتعود هذه المشكلة في كثير من الأحيان إلى ضعف ممارسات إدارة الموارد البشرية، كقصور أنظمة الحوافز، وعدم ملاءمة بيئة العمل، وقلة فرص التدريب والتطوير، وضعف الدور القيادي في دعم العاملين وتحفيزهم. كما أن غياب استراتيجيات واضحة للحفاظ على الكفاءات يسهم في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وتراجع الانتماء التنظيمي، وزيادة رغبة الموظفين في البحث عن فرص عمل بديلة.

وفي ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الكفاءات البشرية داخل المنظمات؟

1.3 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تكمُن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على مفهوم الحفاظ على الكفاءات، وبيان أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، وعلاقته بالاستدامة التنظيمية. كما تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بقلة الدراسات التي تناولت موضوع الحفاظ على الكفاءات في السياق التنظيمي المحلي.

ثانيًا: الأهمية العملية

تتبع الأهمية العملية للدراسة من نتائجها وتوصياتها التي يمكن أن تستفيد منها إدارات الموارد البشرية وصناع القرار في المنظمات، من خلال مساعدتهم على تبني سياسات فعالة للاحتفاظ بالكفاءات، وتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، بما يساهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:

١. التعرف على مفهوم الكفاءات البشرية وأهميتها في المنظمات.
٢. بيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الكفاءات.
٣. قياس أثر الحوافز وبيئة العمل والتطوير المهني والقيادة في الحفاظ على الكفاءات.
٤. التعرف على العلاقة بين الحفاظ على الكفاءات والاستدامة التنظيمية.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز سياسات الاحتفاظ بالكفاءات داخل المنظمات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لموضوع الدراسة، وذلك من خلال عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالحفاظ على الكفاءات البشرية داخل المنظمات، وأهم النظريات التي فسّرت هذا المفهوم، إضافة إلى تناول العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة فيه. ويهدف هذا الفصل إلى بناء أساس نظري متين يسهم في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة ويدعم فرضياتها، بما يهيئ للانتقال إلى الجانب التطبيقي والتحليلي في الفصول اللاحقة.

المبحث الأول: الحفاظ على الكفاءات البشرية في المنظمات

2.1 مفهوم الكفاءات البشرية

تشير الكفاءات البشرية إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والقدرات السلوكية التي يمتلكها الأفراد، وتمكّنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفعالية، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ولا يقتصر مفهوم الكفاءة على الجوانب الفنية فقط، بل يمتد ليشمل السمات الشخصية، والقدرات الإبداعية، والقدرة على التعلّم والتكيف مع التغيرات التنظيمية.

وتُعد الكفاءات البشرية أحد أهم الأصول غير الملموسة في المنظمات، إذ تمثل مصدرًا رئيسًا للميزة التنافسية يصعب تقليده أو تعويضه، الأمر الذي يجعل إدارتها والحفاظ عليها ضرورة استراتيجية لا خيارًا إداريًا.

2.2 مفهوم الحفاظ على الكفاءات البشرية

يُقصد بالحفاظ على الكفاءات البشرية مجموعة السياسات والممارسات والإجراءات التي تعتمد عليها المنظمات بهدف استبقاء العاملين ذوي الأداء العالي والمهارات النادرة، وتقليل معدلات تسربهم الوظيفي، وتعزيز ولائهم وانتماؤهم التنظيمي.

ويرتبط الحفاظ على الكفاءات ارتباطاً وثيقاً بممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى المنظمات من خلال هذه الممارسات إلى تحقيق حالة من التوازن بين احتياجات العاملين ومتطلبات العمل، بما يضمن استقرار القوى العاملة واستمرارية الأداء المؤسسي.

2.3 أهمية الحفاظ على الكفاءات البشرية

تتبع أهمية الحفاظ على الكفاءات البشرية من كونها تؤدي دورًا محوريًا في:

- تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الإنتاجية.
- تقليل التكاليف المرتبطة بالدوران الوظيفي والاستقطاب والتدريب.
- تعزيز الاستقرار التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية.
- دعم الابتكار والتطوير المستمر داخل المنظمات.

وتواجه المنظمات التي تفشل في الحفاظ على كفاءاتها مخاطر متعددة، من أبرزها فقدان المعرفة التنظيمية، وتراجع القدرة التنافسية، وضعف جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.

2.4 أسباب فقدان الكفاءات البشرية

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى فقدان الكفاءات البشرية، ومن أهمها:

- ضعف نظم الحوافز والتعويضات وعدم عدالتها.
 - تدني مستوى بيئة العمل التنظيمية.
 - محدودية فرص التدريب والتطوير المهني.
 - ضعف الدور القيادي وقلة الدعم الإداري.
 - غياب المسار الوظيفي الواضح والترقيات العادلة.
- وتؤكد هذه الأسباب أن فقدان الكفاءات لا يكون غالبًا نتيجة لعوامل فردية فقط، بل يعود في الأساس إلى قصور في الممارسات التنظيمية والإدارية.

2.5 أبعاد الحفاظ على الكفاءات البشرية

ربط مباشر بالفرضيات الأولى – الرابعة

أولاً: الحوافز والتعويضات

تُعد نظم الحوافز والتعويضات من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات للحفاظ على كفاءاتها البشرية، إذ تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين على الاستمرار في العمل. وتشمل هذه الحوافز الجوانب المادية والمعنوية، كالأجور والمكافآت والتقدير الوظيفي.

→ ويرتبط هذا البعد مباشرة بالفرضية الفرعية الأولى.

ثانيًا: بيئة العمل التنظيمية

تشير بيئة العمل التنظيمية إلى المناخ السائد داخل المنظمة، والذي يشمل العلاقات الإنسانية، وأساليب الاتصال، ومستوى الأمان الوظيفي. وتؤدي بيئة العمل الإيجابية إلى تعزيز الانتماء التنظيمي والحد من النوايا الوظيفية لترك العمل.

→ ويرتبط هذا البعد بالفرضية الفرعية الثانية.

ثالثًا: التدريب والتطوير المهني

يُسهم التدريب والتطوير المهني في تنمية قدرات العاملين، ويشعرهم بقيمة الاستثمار فيهم، مما يعزز التزامهم التنظيمي ويقلل رغبتهم في البحث عن فرص خارج المنظمة.

→ ويرتبط هذا البعد بالفرضية الفرعية الثالثة.

رابعًا: القيادة الإدارية

تلعب القيادة الإدارية دورًا محوريًا في الحفاظ على الكفاءات البشرية، من خلال أسلوب التعامل مع العاملين، ودعمهم، وإشراكهم في اتخاذ القرار. وتُعد القيادة الداعمة من أهم العوامل المؤثرة في ولاء العاملين واستمرارهم.  ويرتبط هذا البعد بالفرضية الفرعية الرابعة.

المبحث الثاني: الاستدامة التنظيمية وعلاقتها بالحفاظ على الكفاءات

2.6 مفهوم الاستدامة التنظيمية

تشير الاستدامة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق أهدافها بكفاءة على المدى الطويل، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها، والتكيف مع المتغيرات البيئية، والحفاظ على توازنها الداخلي والخارجي.

ولا يمكن تحقيق الاستدامة التنظيمية دون وجود موارد بشرية مستقرة ومؤهلة، مما يجعل الحفاظ على الكفاءات عنصرًا جوهريًا في هذا السياق.

2.7 أهمية الاستدامة التنظيمية

تكمن أهمية الاستدامة التنظيمية في:

- ضمان استمرارية المنظمة في بيئة تنافسية متغيرة.
- تعزيز الثقة لدى العاملين وأصحاب المصلحة.
- تحسين القدرة على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.

2.8 العلاقة بين الحفاظ على الكفاءات والاستدامة التنظيمية

(رابط مباشر بالفرضية الفرعية الخامسة)

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة وثيقة بين الحفاظ على الكفاءات البشرية وتحقيق الاستدامة التنظيمية، حيث تسهم الكفاءات المستقرة في نقل المعرفة والخبرة، وتعزيز الأداء المؤسسي، وتقليل الاضطرابات التنظيمية.

ويؤدي فقدان الكفاءات إلى إضعاف البنية التنظيمية للمنظمة وتقويض جهودها في تحقيق الاستدامة، الأمر الذي يدعم افتراض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

 ويمثل هذا الأساس النظري للفرضية الفرعية الخامسة.

بذلك قدّم هذا الفصل إطارًا نظريًا متكاملًا لمتغيرات الدراسة، وبيّن المفاهيم الأساسية وأبعادها، ووضّح الأساس النظري للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والحفاظ على الكفاءات، وعلاقة ذلك بالاستدامة التنظيمية، تمهيدًا لاختبار هذه العلاقات ميدانيًا في الفصول اللاحقة.

الفصل الثالث

المنهجية وإجراءات الدراسة

3.1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر محل الدراسة وصفًا علميًا دقيقًا، وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها، والتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الكفاءات البشرية داخل المنظمات.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية، كونه يتيح للباحث إمكانية الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في حدود مجتمع الدراسة.

3.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من **جميع العاملين في المنظمات محل الدراسة**، والذين يرتبط عملهم بوظائف إدارية أو فنية أو إشرافية، ويُتوقع منهم الإسهام بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.

وقد تم اختيار مجتمع الدراسة نظرًا لملاءمته لموضوع البحث، إذ يُعد العاملون المصدر الأساسي للبيانات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية، ومستوى الحفاظ على الكفاءات البشرية داخل المنظمات.

3.3 عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيار **عينة ممثلة** باستخدام أسلوب **العينة العشوائية (أو العشوائية الطبقية - إن رغبت)**، لما يتميز به هذا الأسلوب من تقليل التحيز وزيادة إمكانية تعميم النتائج.

وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عدد من أفراد العينة، واستُبعدت الاستبانة غير المكتملة، وتم الاعتماد فقط على الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي.

3.4 خصائص عينة الدراسة

تم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وذلك بهدف التعرف على طبيعة المبحوثين، والتحقق من تنوعهم، وتشمل هذه الخصائص على سبيل المثال:

- الجنس
- الفئة العمرية
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المسمى الوظيفي

وتم عرض هذه الخصائص باستخدام التكرارات والنسب المئوية، لما لها من دور في تفسير نتائج الدراسة لاحقاً.

3.5 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة، وقدرتها على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقد صُممت الاستبانة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، واشتملت على ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويتضمن أسئلة تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

القسم الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

ويشمل الفقرات التي تقيس الأبعاد الآتية:

- الحوافز والتعويضات
- بيئة العمل التنظيمية
- التدريب والتطوير المهني
- القيادة الإدارية

القسم الثالث: الحفاظ على الكفاءات البشرية

ويتضمن فقرات تقيس مستوى استبقاء الكفاءات، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

✓ تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة.

3.6 صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم الاعتماد على **الصدق الظاهري وصدق المحتوى**، وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الموارد البشرية والبحث العلمي، بهدف التأكد من:

- وضوح الفقرات
- ملاءمتها لأهداف الدراسة
- تمثيلها الحقيقي لمتغيرات الدراسة

وقد أجريت التعديلات المقترحة من قبل المحكمين، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

3.7 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

وأظهرت نتائج الثبات أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، وصلاحيتها للتطبيق الميداني

3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج SPSS، وذلك بالإفادة من مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، شملت ما يلي:

أولاً: الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية

ثانياً: الإحصاء التحليلي

- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات
- معامل الارتباط (بيرسون)
- تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة

- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)
- وقد استخدمت هذه الأساليب لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة إحصائية. ($\alpha \leq 0.05$)

الخلاصة المنهجية

يمتاز التصميم المنهجي لهذه الدراسة بالتكامل والاتساق بين:

- مشكلة الدراسة
 - أهدافها
 - تساؤلاتها
 - فرضياتها
 - أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
- مما يعزز موثوقية النتائج، ويدعم إمكانية الإفادة منها علمياً وتطبيقياً.