

كلية الإدارة

قسم / تخصص - ماجستير في الادارة

العنوان /

الاستقطاب والاحتفاظ لذوي الكفاءات العالية من خلال برامج التدريب
والتطوير المهني المستمر

إعداد الطلاب /

قائد الفريق: هشام عبدالرحمن بوعائشة ٢٣٢٠٠٠٨٠٥

عبد الرحمن فهد الخيني ٢١٣٠٠٠٧١٥

محمد علي الفروان ٢٣٢٠٠٠٥٦١

العام الدراسي

٢٠٢٤م

فهرس المحتويات

٢	الملخص:
٢	المقدمة:
٣	مشكلة البحث:
٤	أهداف البحث:
٤	أهمية البحث:
٥	فرضيات البحث:
٥	حدود البحث:
٥	الدراسات السابقة:
٨	منهجية البحث وإجراءاتها :
٨	أساليب المعالجة الإحصائية :
٩	التوصيات:
٩	المراجع:

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية استقطاب و الاحتفاظ لذوي الكفاءات العالية من خلال برامج التدريب والتطوير المهني المستمر وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لكونه يتناسب مع طبيعة البحث ، وكذلك سوف يتم إجراء استبيان إلكتروني للعاملين للتعرف على دور التدريب والتطوير المهني في استقطاب الكفاءات العالية وسوف يتم استخدام برامج التحليل الاحصائي spss للوصول إلى النتائج ومنها يمكننا الوصول إلى التوصيات.

المقدمة:

تعمل الشركات في عصر العولمة على العديد من التطورات السريعة في مجالات التكنولوجيا والثقافة والمجتمع والاقتصاد. ونتيجة لذلك نجد أن الكثير من الشركات تكون على حافة الانهيار إذا لم تقم بالتحديث، والتكيف مع الظروف الجديدة، والعثور على الأشخاص المناسبين لملء المناصب الشاغرة. حتى مع وجود ميزانية محدودة، يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكل كفاءة، من خلال الاحتفاظ بالكفاءات العالية(محمد،٢٠١٨).

تطورت إدارة الموارد البشرية لتشمل تحديد المواهب والقدرات والمهارات والخبرات لهذه الموارد البشرية ، كما تعتبر طريقة لإدارة رأس المال الفكري والحفاظ عليه لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بكفاءة. ومن ذلك يتضح أهمية الكفاءات العالية حيث نجد أنها في الأساس مجرد إعادة صياغة للوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وفقًا لمعظم الخبراء. في حين أن المجالين يشتركان في العديد من أوجه التشابه، فإن إدارة المواهب تبحث عن أفراد استثنائيين يمكنهم توفير ميزة تنافسية طويلة الأجل للشركة من خلال مهاراتهم وكفاءاتهم وقدراتهم الاستثنائية، بينما تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم جميع المتقدمين للوظائف (حمدي،٢٠١٨).

ويحظى موضوع التدريب بأهمية كبيرة نظرًا لهدفه المتمثل في تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات والمواقف التي تعزز نموهم المهني وأدائهم. وهذا بدوره يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للمنظمة عبر أنشطتها وجوانبها المتنوعة. ويتعلق موضوع التدريب داخل المنظمات بالمناهج التعليمية الأساسية التي تهدف إلى تعزيز كفاءات المتدربين وفهمهم وميولهم، ويعمل التدريب باعتباره النهج التأسيسي الذي تتبناه المنظمات.

ونظراً للأثر العميق الذي تحدثه التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية على أهداف واستراتيجيات المنظمة، يصبح التدريب أكثر أهمية. وبدلاً من ذلك، قد يؤدي الاكتساب السريع للمهارات إلى جعلها قديمة بسبب التوسعات التنظيمية والتغييرات التي تتجاوز متطلبات الفرد. وتعتبر المنظمات أن تطوير القدرات الإدارية للعاملين هو المحور الأساسي للتميز في التدريب. كما نجد إن تخصيص المنظمات للأموال للتدريب يدل على الالتزام بالموارد البشرية، وهو استثمار يحقق عائداً على شكل قوة عاملة منتجة وفعالة. وهذا بدوره يعزز كفاءة الإنتاج الإجمالية للمنظمة (المؤمن، ٢٠١٨).

مشكلة البحث:

في ظل التقدم المتسارع في التكنولوجيا وثورة المعلومات واسعة النطاق، أصبح تطور تدريب واستقطاب الموظفين بأنه لا يعتبر من الترف الإداري النظري بل مطلب أساسي في جميع القطاعات، حيث تواجه المنظمات في جهودها الرامية إلى تعزيز الأداء عقبات هائلة، أهمها اشتداد المنافسة العالمية. ونتيجة لذلك، تبنت العديد من المؤسسات في الدول المتقدمة أنظمة أكثر تطوراً لتدريب الموارد البشرية، مدفوعة بالتقدم التكنولوجي السريع الذي يتطلب العاملين، كما يمتلك درجة كبيرة من الخبرة والمعرفة لمواجهة الأنظمة المعاصرة (مرهج، ٢٠١٨).

كما يهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية وللمنظمة. من هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطاً حيوياً مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة، ومن أبرز مزايا التدريب الحفاظ على الكفاءات العالية، ومن ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

(كيفية الاستقطاب والاحتفاظ لذوي الكفاءات العالية من خلال برامج التدريب والتطوير المهني المستمر؟)

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي :

- ١- ما أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر؟
- ٢- ما مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر؟
- ٣- ما التحديات التي تواجه الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات؟

٤- ما هي طرق لمواجهة التحديات التي تواجه الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في السعي لتحقيق الأمور التالية:

- ١- التعرف على أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا.
- ٢- تحديد مميزات التدريب والتطوير للكفاءات العليا بشكل مستمر.
- ٣- تحديد التحديات التي تواجه الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات.
- ٤- التركيز على الطرق لمواجهة التحديات التي تواجه الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات.

أهمية البحث:

- الأهمية النظرية:

وتكمن أهمية البحث في بيانه للمزايا التي يمكن للمنظمات الحصول عليها من خلال توفير التدريب لجميع القوى العاملة لديها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يوضح الضرورة المستمرة لبرامج التدريب لتتماشى مع التقدم التكنولوجي السريع. وهذا يستلزم القيام بمثل هذه المساعي البحثية من أجل تعزيز جودة العمل، وتزويد الموظفين بالقدرات والمهارات اللازمة، ورفع معنويات الموظفين ، وكل ذلك يساهم في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية.

- الأهمية التطبيقية:-

تتميز المنظمات المعاصرة بنهجها الاستباقي لمواكبة التقدم التكنولوجي والإداري من خلال توفير التدريب الشامل للموظفين. وبدون الموارد البشرية الماهرة والمعرفة، لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها. علاوة على ذلك، من خلال تعزيز قدرات وكفاءات الموظفين، حيث يساهم التدريب في التقدم الاقتصادي والاجتماعي الشامل للقوى العاملة. ولا يقتصر التدريب على فئة معينة من الموظفين؛ بل إنه ضروري لجميع الموظفين من أجل تحسين إدارة العمل من خلال تعزيز تنمية قدراتهم.

فرضيات البحث:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أهمية تدريب الكفاءات العالية وتطويرهم مهنيًا وسنوات الخبرة لدى العاملين في المنظمات السعودية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه الاحتفاظ بالكفاءات العالية في المنظمات وعدد ونوعية الدورات التدريبية الحاصل عليها العاملين في المنظمات السعودية.

مجالات البحث:

الحدود الموضوعية: كيفية استقطاب واحتفاظ ذوي الكفاءات العالية من خلال برامج التدريب والتطوير المهني المستمر.

الحدود الزمنية : سوف يتم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الثالث من عام ١٤٤٥ هـ.

الحدود المكانية: سوف يتم تطبيق الدراسة على المنظمات السعودية.

الحدود البشرية: سوف يتم تحديد عينة الدراسة من العاملين في المنظمات السعودية.

الدراسات السابقة:

دراسة البوادي (٢٠٢٢): تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمات: دراسة نظرية.

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج نظري لتحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات يتضمن مستويات التحليل وخطواتها ومتطلباتها وأدواتها، بشكل يضمن تكامل التدريب مع احتياجات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ولتطوير ذلك النموذج، فقد تم مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتبين أنها تؤكد على أهمية أن يتكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة من خلال التحليل على ثلاثة مستويات هي التحليل الاستراتيجي، والوظيفي، والفردى. وقد ظهرت العديد من نماذج تحليل الاحتياج التدريبي لمساعدة المنظمات على تحليل الاحتياج التدريبي، إلا أنه تم نقد تلك النماذج لأنها لم تكامل تحليل الاحتياج التدريبي مع استراتيجية المنظمة. كما توصلت عدد من الدراسات إلى أن ممارسة تحليل الاحتياج التدريبي في المنظمات يواجه عدد من التحديات ومن أهمها أن تحليل الاحتياج في المنظمات لا يأخذ بالاعتبار استراتيجية المنظمة. وللتغلب على النقد والتحديات التي تواجه تحليل الاحتياج التدريبي، فقد تم

تطوير نموذج نظري يحتوي على خمسة مستويات متسلسلة لتحليل الاحتياج التدريبي، ويتضمن كل مستوى عدد من الخطوات بحيث تركز كل خطوة على مرحلة من المراحل الأخرى للعملية التدريبية وهي الحلول التدريبية والتنفيذ وقياس الأثر، كما تم دعم النموذج بعدد من المتطلبات النجاح تطبيقه، وأوصت الدراسة بأن يطبق النموذج بجميع مستوياته وخطواته ومتطلباته على المنظمات لضمان تكامل التدريب مع استراتيجيتها .

دراسة الزهراني (٢٠٢١) : أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين : دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية والتعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ومعرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب وافترضت الدراسة بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 <$)، وإنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وجودة العمل عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 >$)، وإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في الموظفين في القطاعين العام والخاص حول أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين. وتكون مجتمع هذا البحث من عدد من الموظفين في القطاعين العام والخاص وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من عدد من الموظفين في القطاعين العام والخاص وعددهم ٥٠ مفردة وتم استخدام أداة الاستبيان في الدراسة الحالية وتم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في spss باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة المناسبة للدراسة الظاهرة وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، ويؤكد تلك النتيجة معامل الارتباط (0.1) وبالتالي ترفض الدراسة الفرض الأول القائل بأن لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين وتقبل الفرض البديل بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، وأتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($0.05 <$) في وجهات نظر الموظفين في القطاعين العام والخاص حول اثر التدريب في رفع كفاءة العاملين حيث أن

معامل الارتباط بلغت قيمته (٠,٧١) وأوصت الدراسة بأنه لابد من إكساب الموظفين في القطاعين العام والخاص بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتها الإدارية لابد من زيادة الاستقرار للعاملين في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين ولابد من تنمية اتجاهات الموظفين في القطاعين العام والخاص الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم ولابد من مواكبة الموظفين في القطاعين العام والخاص للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.

دراسة آل الذيب (٢٠٢٢) : محددات فعالية التدريب و تأثيره على أداء العاملين في المنظمات الصحية .

تركز الدراسة الحالية على أثر التدريب على أداء العاملين وبالتالي فإن الدراسة هدفت إلى دراسة أثر محددات التدريب التالية: طبيعة كل من الحقبة التدريبية، ومكان التدريب المدربين بمركز الخدمات الطبية الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، وتكون من قسمين: القسم الأول البيانات الشخصية، والقسم الثاني عبارة عن خمسة محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المركز بلغت (١٥١) موظف. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين محددات التدريب وأداء العاملين وكان في المرتبة الأولى من حيث التأثير طبيعة مكان التدريب بمعامل ارتباط (٠,٧٦٥). يليها طبيعة المدربين (٠,٧٤١)، يليها طبيعة المتدربين (٠,٦٨٩) وأخيراً طبيعة الحقبة التدريبية بمعامل ارتباط (٠,٦٧٩). أهم التوصيات: التركيز بشكل أكبر على التدريب الداخلي. الاستمرارية في التدريب نظراً لأهميته وأثره في تحسين أداء العاملين. شرح أهداف البرنامج التدريبي للمتدربين استحداث أساليب غير تقليدية في التدريب.

دراسة Kajwang (٢٠٢١): العناصر الحاسمة لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها في قطاع التأمين

تشمل صناعة التأمين القدرة على تقديم خدمة متميزة أثناء بيع المنتجات، مما يعني أنه يجب أن يتمتع الموظفون بالمهارات والقدرات اللازمة للتفاعل بشكل احترافي مع الناس. فقد يكون من الصعب العثور على هذا المزيج لدى الموظفين المحتملين. كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد ومناقشة العناصر الحاسمة لجذب المواهب العليا والاحتفاظ بها في قطاع التأمين. الغرض من هذا العمل هو تعزيز فهم القراء لمجال جذب المواهب والاحتفاظ بها، وكيف يبلغ الأول ذروته في الأخير، على وجه التحديد كأداة للاحتفاظ بالموظفين. وقد تم استخدام مراجعة الأدبيات المكتوبة لهذا الغرض. تم تحديد المراجع والمقالات الصحفية ذات الصلة بالدراسة باستخدام الباحث العلمي من Google. تستلزم معايير الاشتغال أوراقاً لم

يتجاوز عمرها خمس سنوات. وقد توصلت الدراسة الي أن الباحثين قد دعوا إلى استخدام التقنيات الجديدة في عملية التوظيف وبرامج التدريب في جميع المنظمات بشكل عام. لذلك من الضروري أن يقوم قادة الموارد البشرية بتجهيز ممارساتهم في مجال الموارد البشرية (عملية التوظيف وبرامج التدريب والتوجيه وثقافة الشركة) بالتقنيات الحديثة التي ستساعدهم على تقليل تكلفة التوظيف والتدريب وتوفير الوقت والحفاظ على صورة الشركة في القمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتشابه البحث الحالي مع الدراسة السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي وكما تتشابه في كون بعض الدراسات قد اعتمدت على اختيار العينة بشكل عشوائي، كما تم استخدام الاستبيان في معظم الدراسة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث ، في حين كونها اختلفت في تركيزها على استقطاب الكفاءات العالية من خلال برامج التدريب والتطوير المهني .

منهجية البحث وإجراءاتها :

يعتبر تحديد مجتمع البحث أحد المرتكزات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل أي دراسة ميدانية ، إذ على أساسه تتشكل متغيراتها وتتضح أهدافها مما يتطلب واعتماد الدقة في التحديد ، وسوف يتم الاعتماد في هذه البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات وقد تم تحديد ذلك من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل المنشورة والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع ، وذلك عن طريق استخدام استمارة الاستبيان على عينة من العاملين في المنظمات السعودية.

أساليب المعالجة الاحصائية :

سوف يتم الاستعانة بالأساليب الآتية :

- حساب المتوسطات الحسابية لأفراد العينة .
- سوف يتم استخدام برنامج spss في تحليل البيانات .
- تحديد التكرار والنسب المئوية للاستمارة .

التوصيات:

- يجب العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاج اليها العاملين .
- التركيز على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم.
- إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في الهيئات والمؤسسات لتسهيل العمليات الإدارية.

المراجع:

- محمد، وائل محمود عزيز (٢٠١٨). استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق الثلاثة نجوم بالقاهرة، مجلة المنيا لبحوث السياحة والضيافة، المجلد ٣، العدد ١.
- الرشيدى، طلال مفرح (٢٠١٤). اتجاهات العاملين نحو أثر التدريب على أداء العاملين : دراسة ميدانية على قطاع الشئون الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٢٨، العدد ٤.
- حمدي، شريف محمود (٢٠١٨). دور التدريب في رفع كفاءة العاملين: دراسة تطبيقية على بعض فنادق القطاع العام المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٩، العدد ٤.
- المؤمن، عدنان مراد (٢٠١٨). دور التدريب الإلكتروني في تطوير وتنمية مهارات العاملين دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٣٢، العدد ٢.
- البواردي، فيصل بن عبد الله محمد (٢٠٢٢). تحليل الاحتياج التدريبي للمنظمات: نموذج نظري، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، المجلد ٣٦، العدد ١.

- الزهراني، صالح سعيد (٢٠٢١). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٥، العدد ١٦.
- آل الذيب، حفظني خليل محمد (٢٠٢٢). محددات فعالية التدريب وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية على مركز الخدمات الطبية بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة البحوث التجارية، المجلد ٤٤، العدد ١.
- مرهج، منذر عبد الكريم (٢٠١٨). أثر التدريب وتحفيز العاملين على زيادة رضا عملاء المنظمات الخدمية: دراسة استقصائية على المستشفيات الخاصة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٤٠، العدد ٣.
- Kajwang, K. (2021). CRITICAL ELEMENTS OF ATTRACTING AND RETAINING TOP TALENT IN THE INSURANCE SECTOR. *European Journal of Human Resource*, 5(2), 33-39.