

استبقاء الكفاءات لاستدامة الأعمال في المنظمات

Retaining competencies for business sustainability in organizations

إعداد الطلبة/

أ.نجلاء عبدالعزيز الخطيب (221000538)

أ.محمد سامي الياور (221000941)

أ.بدرية عبدالله الفلاج (221000607)

قائد الفريق /

أ.نجلاء عبدالعزيز الخطيب (221000538)

الإشراف:

د. وليد سليمان

العام الدراسي:

الفصل الدراسي الثالث لعام 2023

فهرس المحتوى:

4.....المستخلص.....	1
5.....الفصل الأول.....	2
5.....المقدمة:.....	2.1
6.....الفصل الثاني.....	3
6.....مفهوم الكفاءة المهنية:.....	3.1
6.....مميزات الكفاءة المهنية:.....	3.2
7.....الفصل الثالث.....	4
7.....مشكلة الدراسة:.....	4.1
9.....الفصل الرابع.....	5
9.....الهدف من البحث:.....	5.1
11.....الفصل الخامس.....	6
11.....أهمية الدراسة:.....	6.1
12.....الفصل السادس.....	7
12.....تساؤلات الدراسة (الفروض):.....	7.1
16.....الفصل السابع.....	8
16.....الدراسات السابقة.....	8.1
17.....الفصل الثامن.....	9
17.....المنهجية وطرق البحث.....	9.1
20.....الفصل التاسع.....	10
20.....أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):.....	10.1
28.....الفصل العاشر.....	11
28.....مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زماني):.....	11.1
33.....الفصل الحادي عشر.....	12
35.....الملخص : Summary.....	12.1
36.....الفصل الثاني عشر.....	13
36.....التوصيات:.....	13.1
36.....خاتمة:.....	13.2

37المراجع والمصادر:.....

14

40الملاحق:.....

15

قائمة الجداول :

33جدول 1: المؤهلات العلمية للمشاركين.....

33جدول 2: جزء من إجابات الاستبيان.....

34جدول 3: جزء آخر من إجابات الاستبيان.....

1 المستخلص

استبقاء الكفاءات والحفاظ على رأس المال البشري يعد من أهم العناصر الرئيسية لاستدامة الأعمال لدى المنظمات ولتحقيق استبقاء الكفاءات، يجب على المنظمات اتخاذ إجراءات فاعلة مثل إنشاء بيئة عمل محفزة ومرنة، وتقديم فرص التعلم والتطوير المهني للموظفين، وتطبيق استراتيجيات ملائمة لإدارة الموهوبين وتعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

بالاستثمار في استبقاء الكفاءات وتنميتها، يمكن للمنظمات الاستفادة من ميزة تنافسية فريدة تمكنها من التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق النمو المستدام والاستمرارية في السوق.

لذا، يتعين على المنظمات دراسة استبقاء الكفاءات بشكل جيد وتبني استراتيجيات ملائمة لضمان استدامة الأعمال والتنمية الناجحة في المنظمة.

2 الفصل الأول

2.1 المقدمة:

إن الحفاظ على الموظفين يعتبر التحدي الدائم الذي يواجه الجهات في القطاعين العام والخاص، حيث أن مفهوم حرب المواهب والكفاءات قد ظهر في الألفية الجديدة والذي لوحظ فيه ندرة المواهب والمهارات، ووجود تنافس دائم بين الجهات للحصول عليه.

تقوم استراتيجيات الحفاظ على الكفاءات والمواهب على أساس الفهم الواضح لعدد من العوامل ومنها الفئة العمرية للموظفين واهتمامات كل فئة. ينجذب الموظفون الجدد (ممن هم دون سن الثلاثين) إلى بيئة العمل التي توفر لهم فرص التقدم المهني، بينما يعتبر الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين الثلاثين والخمسين بأنه من المهم أن يكونوا قادرين على إدارة حياتهم المهنية وأن يتمتعوا بنسبة عالية من الرضا الوظيفي.

أما بالنسبة للموظفين الذين تزيد أعمارهم عن الخمسين فيكون على الأمان الوظيفي والتخطيط لمرحلة التقاعد.

أما بالنسبة للعوامل الأخرى التي تؤثر على استراتيجيات الحفاظ على الكفاءات والمواهب فهي:

- سمعة جهة العمل وصورتها أمام الآخرين.
- عملية الاستقطاب والتعيين.
- قدرة المدراء على احتواء الموظفين وعلى ممارسة أدوار أدوارهم المتعلقة بإدارة الأفراد بالشكل المناسب
- فرص التدريب والتعلم والتطوير
- تقدير الأداء الجيد ومكافأته.

3 الفصل الثاني

3.1 مفهوم الكفاءة المهنية:

يعرف الكفاءة المهنية بأنه النجاح في إدارة الأعمال والمهام المحددة للموظف ويمكن اعتبارها قابلة للقياس والملاحظة او يمكن ملاحظتها اثناء العمل.

ويمكن تعريفها أيضا بأنها أداء متميز في العمل بحيث يمكن تمييز موظف عن زميله بأنه متفوق وذو خبرة حيث يمكن انجاز اعماله بسهولة ويدون ادنى مشاكل، كما تكون نتائج اعماله متميزة.

ويعرف الموظف ذو الكفاءة المهنية بأنه شخص يمتلك العديد من المهارات والخبرات والمعارف المهنية في مجال عمله، وتظهر نتائج تلك الخبرات في سلوكياته اثناء العمل وادائه المتميز وانجازه للعمل أولا بأول، كما انه شخص يحب مساعدة زملائه ويسعى دائما نحو التطوير المهني.

3.2 مميزات الكفاءة المهنية:

يستطيع الفرد صاحب الكفاءة المهنية ان يقدم أفضل الاعمال في وقت قصير وبجهد افضل، ويمكن الحكم على الكفاءة المهنية بأنها صفة الشمولية لان العامل يمكنه ان يقوم بأداء ادواره وادوار غيره الذين يساعدهم، وبذلك يكون ذلك الشخص مميز في نظر الإدارة وفي نظر أصدقائه زملاء العمل نظرا لأنه يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة.

كما تهدف الكفاءة المهنية الى تحقيق غاية معينة والوصول الى هدف معين محدد من خلال خطط المنظمة.

وقد تكون الكفاءة المهنية مكتسبة من خلال عملية التعلم والتدريب وأداء العمل.

الكفاءة المهنية ذات مفهوم مجرد بمعنى انه لا يمكن رؤيتها او لمسها ولكن يمكن ملاحظتها من خلال الأنشطة اثناء العمل.

4 الفصل الثالث

4.1 مشكلة الدراسة:

مشكلة استبقاء الكفاءات تُعد أمراً حساساً لاستدامة الأعمال في المنظمات وقد تكون للعديد من الأسباب، من بينها:

4.1.1 عدم التقدير:

من خلال التعامل مع الأشخاص الذين لديهم وجهات نظرة واضحة او الذين يمكنهم ان يفيدوا الأشخاص في المؤسسة او الذين يستطيعون تقديم رؤيا واضحة للاتجاهات الحالية

4.1.2 فقدان الموظفين المهرة:

قد يتم فقدان الموظفين ذوي الكفاءات العالية بسبب توفر فرص عمل أخرى أفضل، والتي قد تتيح لهم فرصاً أفضل للتطوير والتقدم المهني والتحسينات الراتبية والبدلات.

4.1.3 عدم تطوير اعمال المنظمة:

عدم اهتمام المنظمة بالدخول في مشاريع جديدة والتي تسعى المنظمة لتنفيذها لتحقيق الربح منها مما يصيب موظفيها بالإحباط لعدم توفر فرص لهم لزيادة دخلهم او الترقيات.

4.1.4 نقص الاعتراف والتقدير:

قد يؤدي عدم اعتراف المنظمة بالإنجازات والمساهمات القيمة للموظفين ذوي الكفاءات العالية وعدم التواصل والتعامل معهم بشكل سليم إلى عدم شعورهم بالتقدير والرضا الوظيفي، لا يساعد في تطوير المنظمة مما يجعلهم يفكرون في الرحيل.

4.1.5 ضعف فرص التطوير المهني:

عدم اهتمام المنظمة بتقديم الدورات العلمية وفرصًا واضحة للتطوير المهني والنمو للموظفين ذوي الكفاءات العالية التي تساعد الموظف ان يكون محترفًا في مجال عمله ، فإنهم قد يبحثون عن فرص أخرى تلبي احتياجاتهم.

4.1.6 عدم اهتمام والتشجيع:

عدم اهتمام وتشجيع المنظمة لموظفيها بالدراسة في مجال العمل او في التخصصات التي تحتاجها المنظمة لزيادة فرص الحصول على درجات تكميلية وباقل تكلفة

4.1.7 ظروف العمل السيئة:

البيئة العملية السامة أو العوامل السلبية في المنظمة قد تؤثر على استبقاء الموظفين ذوي الكفاءات العالية، حيث يفضلون العمل في بيئات أكثر إيجابية وصحية.

4.1.8 تحديات الحوكمة والقيادة:

القيادة غير الفعالة أو نقص الحوكمة السليمة يمكن أن يؤثر على استبقاء الموظفين المهرة، حيث قد يفتقرون إلى الثقة في الرؤية والاستراتيجية القائدة للمنظمة.

4.1.9 عدم متابعة التطورات الصناعية:

التطورات الصناعية الخاصة بالوضع الاقتصادي والتي تتيح فرص التطوير والترقيات وزيادة الدخل التي لها علاقة مباشرة بالموظف وبأعمال المنظمة للتغلب على هذه المشكلة، يجب على المنظمات اتباع أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية وتطوير بيئة عمل جاذبة وملهمة.

يجب على المنظمات أن تعترف بالإنجازات والجهود المبذولة وتوفر فرصًا للتطوير المهني وتطوير برامج للاحتفاظ بالكفاءات العالية وتعزيز رضاهم الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم تعزيز القيادة الفعالة وتحسين ثقافة المنظمة والأجواء العامة فيها.

5 الفصل الرابع

5.1 الهدف من البحث:

البحث في استبقاء الكفاءة في استدامة الأعمال في المنظمات له أهمية كبيرة ومن بين الإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة واحد مسؤولياتها وذلك لعدة أسباب، بما في ذلك:

5.1.1 تحديد التحديات والفرص:

يساعد البحث على تحديد التحديات التي تواجه المنظمات في استبقاء الكفاءات وفهم الفرص المتاحة لتحسينها. كما يمكن أن يكشف البحث أيضاً عن الأسباب الرئيسية لرحيل الموظفين المهرة ومعرفة معدل دوران العمل وتحديد العوامل التي يمكن تعزيزها لزيادة استبقاء المواهب.

5.1.2 توجيه سياسات وممارسات الموارد البشرية:

يعطي البحث الإرشادات الهامة للمنظمات بشأن كيفية تطوير وتنفيذ سياسات الموارد البشرية وممارسات الاستبقاء. كما يساعد البحث في تحديد الأولويات والاولويات الرئيسية ليتم من خلالها تحديد الإجراءات والبرامج والأنظمة والقرارات التي تساهم وتعزز استبقاء الموظفين المهرة.

5.1.3 تحسين الأداء التنظيمي:

عندما يتم استبقاء الكفاءات في المنظمات، يتحقق الاستقرار والاستدامة ويتحسن الأداء التنظيمي بشكل عام. تعمل الكفاءات المحتفظ بها على تنمية المعرفة والمهارات داخل المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بفعالية أكبر كفريق عمل واحد.

5.1.4 توفير التكاليف والوقت:

عملية توظيف وتدريب موظفين جدد تتطلب تكاليف مالية ومدة زمنية كبيرة. بالاستثمار في استبقاء الكفاءات، يمكن للمنظمات توفير التكاليف المرتبطة بإعادة التوظيف والتدريب وتقليل الفترات الزمنية لتحقيق الاستقرار والإنتاجية.

5.1.5 بناء سمعة جيدة كصاحب عمل:

عندما تعتبر المنظمات أماكن عمل مستقرة وجاذبة للمواهب، فإنها تبني سمعة جيدة كصاحب عمل. هذا يعزز الجاذبية للموارد البشرية الموهوبة ويساعد على جذب الموظفين الكفاء الجدد. وتشجيع المواهب والكفاءات المهرة من الموظفين على الاستقرار في المنظمة لا يقتصر الأمر على أن تكلفة استبدال الموظف الجيد ذو الخبرة الطويلة في مجال تخصصه الذي يغادر تتراوح ما بين 5 إلى 10 مرات أكثر من تكلفة الاحتفاظ به، ولكن معدل دوران الموظفين له آثار سلبية أخرى أيضاً:

أولاً: مغادرة الموظف من أجل وظيفة أفضل يؤثر على فريق العمل وتماسكه.

ثانياً: يؤدي معدل الدوران المرتفع إلى الإضرار بالعلامة التجارية للمؤسسة كمكان عمل

ثالثاً: الأسوء من ذلك الاستقالة الصامتة التي تحد من نمو الشركات وتميزها بشكل عام، فإن البحث في

استبقاء الكفاءة في استدامة الأعمال يوفر المعرفة والأدلة الضرورية لتحسين سياسات وممارسات الموارد

البشرية وتعزيز أداء المنظمات وجذب واحتفاظ الموظفين المهرة

6 الفصل الخامس

6.1 أهمية الدراسة:

المحافظة على الكفاءات الوظيفية المميزة لدى المنظمات وتطويرها والاضافة، تبقى الكفاءات الوظيفية هي القدرات والمهارات والمعرفة التي يحتاجها الموظفون لأداء وظائفهم بكفاءة في المنظمات. هذه الكفاءات تتضمن عدة جوانب، بما في ذلك:

6.1.1 المهارات الفنية:

تشمل المعرفة والمهارات الخاصة بنطاق العمل المحدد، مثل الخبرة في استخدام برامج الحاسوب، وتشغيل المعدات وعمل الفحوصات المختبرية والفهم العميق للتخصص الوظيفي.

6.1.2 المهارات الإدارية:

تشمل القدرة على التخطيط والتنظيم والاتصال وتوجيه الفريق وحل المشكلات، والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات المناسبة. ومساعدة الموظفين في أداء أعمال بكل سلاسة وتفان وبدقة وبدون أي معوقات تعيق أداء أعمالهم والعمل على إزالة جميع معوقات العمل.

6.1.3 المهارات الشخصية:

تشمل الصفات الشخصية التي تسهم في النجاح المهني، مثل الاستدامة والاحترام والانضباط والتحمل والإلهام والروح التعاونية والعمل كفريق واحد.

6.1.4 المهارات العلمية والبحثية:

تشمل القدرة على استخدام المنهج العلمي وإجراء الأبحاث وتحليل البيانات واستنباط النتائج العلمي والعمل على تطوير الأنظمة وتحديثها بما يتناسب خطط وطموحات المنظمة.

تطوير وتعزيز الكفاءات الوظيفية في المنظمات يعتبر مهما للغاية، حيث يساهم في تعزيز الأداء العام وتحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز التنمية والنمو المهني للموظفين وتحقيق الأرباح وتطلعات المنظمة.

7 الفصل السادس

7.1 تساؤلات الدراسة (الفروض):

اقتضت مشكلة الدراسة صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية ونية التسرب الوظيفي.
- توجد علاقة إيجابية بين عوامل القيادة الإدارية ونية التسرب الوظيفي.
- توجد علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي ونية التسرب الوظيفي..
- توجد علاقة إيجابية بين التكنولوجيا المستخدمة ونية التسرب الوظيفي.
- توجد علاقة إيجابية بين الحوافز والرواتب ونية التسرب الوظيفي.

اعداد دراسة للمحافظة على الكفاءات الوظيفية المتميزة لدى المنظمات ضرورية لعدة أسباب:

7.1.1 الحفاظ على التنافسية:

في سوق العمل المتغير، تعتبر الكفاءات الوظيفية المتميزة أحد عوامل النجاح والتنافسية للشركات. بالاحتفاظ بالكوادر ذات الكفاءات المميزة، يمكن للمنظمات تحقيق التميز والتفوق على منافسيها.

7.1.2 تحسين أداء المنظمة:

بوجود موظفين متميزين بالكفاءات والخبرات اللازمة، تتحسن جودة العمل والإنتاجية وتكون المنظمة أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق أهدافها المحددة.

7.1.3 تقليل التكاليف:

إذا كان لدى المنظمة كفاءات عالية، فإنها قد تحقق مستوى عالٍ من الأداء بأقل تكاليف ممكنة. وبالاحتفاظ بالموظفين المتميزين، تتجنب المنظمة التكاليف المرتبطة بتعويض وتدريب موظفين جدد.

7.1.4 تعزيز الثقافة التنظيمية:

بالاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات المتميزة، يتم تعزيز الثقافة التنظيمية وروح الفريق، حيث يكون لديهم المعرفة والتجربة اللازمة لتبادل المعرفة والدروس المستفادة في سياق العمل.

7.1.5 تعزيز رضا الموظفين:

بمحافظة المنظمة على الكفاءات المتميزة لديها، يشعر الموظفون بالرضا والثقة والاستقرار في مستقبلهم المهني داخل المنظمة. هذا بدوره يزيد من الالتزام والولاء والانتماء ويقلل من معدلات التحويل الوظيفي والاستقالة.

7.1.6 خلق بيئة الثقة عند الموظفين:

الثقة هي من النقاط الأساسية لتحفيز الموظفين. هي تمكنهم من الإحساس بأهميتهم، وأن لديهم ما يقدمون للعمل وانها تعول عليهم. بعد هذا سيغمرهم إحساس جيد، الثقة تمكننا من تجربة أنشطة جديدة ومن محاولة أمور جديدة. الموظفون لن يملكهم شعور الخوف من الإنجاز، مما سيمنحهم من تطوير طرق العمل والإبداع وبالتالي سيكون سهل تحقيق الأهداف. الثقة مفيدة للعمل فهي تزرع عن طريق الحق في الخطأ والاستقلالية. بالتشجيعات والاعتراف الدائم تتجلى هذه الثقة من طرف المسؤولين لموظفيهم.

7.1.7 ضمان الاحترام:

هو أيضا وسيلة لفهم كيف تحفز موظفيك. الاحترام هو الذي يضمن الإحساس بالتميز عند كل شخص وبمعنى لوجوده.

7.1.8 استقلالية ومسؤولية الموظفين:

إعطاء الاستقلالية تعد أيضا عاملا من عوامل نجاح تحفيز الموظفين. هي تمكن الفريق من الوسائل لتحقيق الأهداف وإنجاز مهامهم بأنفسهم، بكل استقلالية. إعطاءهم الاستقلالية هي إمكانية اتخاذ القرارات، تحديد الوسائل والبحث عن الوسائل الضرورية لفعل ما يجب فعله. بالتالي، هذا النمط من التسيير يسمح للموظفين من اتخاذ القرارات والعمل مع تقدير الأسباب. هذا يخلق تحفيزا بمجرد الإحساس بأن لهم تأثير على العمل. يصبح عندهم شعور بالعمل على تطوير مشاريعهم، بأنهم ذو قيمة وأهمية، وبالتالي مزيد من التحفيز. وحسب درجة المسؤولية، قد يصل هذا إلى تحقيق الذات وبالتالي تحفيز أكبر.

7.1.9 تحسين الاجتماعات:

من بين عوامل الإحباط داخل المقابلة هو كثرة الاجتماعات. فاجتماع غير مفيد او طويل يفقد المعنى للعمل ويخلق عند الموظف هاجسا من الاجتماع المقبل.

لا يقتصر الأمر بتضييع وقت الموظفين، بل يتجاوز الأمر إلى عدم قدرتهم على عمل ما هو مهم والذي يخلق القيمة لمعرفة كيفية تحفيز الموظفين، يجب حذف كل ما لا يخلق قيمة مثل:

- اجتماع غير مجدي.

- تقرير غير مهم،

- التنقل في وجود إمكانية الاجتماع عن بعد.

بالتالي، سيصبح لكل وقت ليتفرغ لمهامه، الذي يخلق القيمة في العمل والتمتع بحياته الخاصة.

7.1.10 تبسيط التسلسل الهرمي:

أما فيما يخص التسلسل الهرمي، في المنظمات التقليدية هناك هرمية للحكم. ولكن يجب التمييز بين الامتيازات المرتبطة بالمهام والتي هي مبررة والأخرى التي تعطى للمسير، بإعطاء الإحساس للناس بالأهمية وبتوقيتهم تزداد درجة تحفيزهم وشعورهم بان تحقيق اهداف ليس صعب الوصول اليه خاصة من ناحية الترقيات وفق الهرم الوظيفي والفرص المتاحة للجميع.

7.1.11 الإدارة بالنتائج:

إعطاء الهدف، هو إعطاء غاية لموظفيك. مجرد وجود أهداف يحفز الفريق بشكل كبير ليتقدم إلى الأمام، وبعد تحقيق الهدف، سينمو عندهم شعورا بالرضى بما حققوه فيزداد تحفيزهم.

ومع ذلك، من أجل التوافق بشكل جيد والنجاح في الإدارة من خلال تحدي الأهداف، يجب عليهم احترام عدد من القواعد، وعلى وجه الخصوص أن يكونوا SMART:

- محدد: يجب أن يتم تخصيص الهدف وفقًا للشخص المسؤول عن تحقيقه. كلما كان الأمر أبسط، كان أكثر فاعلية.
- قابلة للقياس: يجب أن تكون قابلة للقياس، أي يجب أن نكون قادرين على تقييم ما إذا كان الهدف قد تحقق.
- طموح ومقبول: يجب أن يولد هذا الهدف الدعم لإشراك الموظفين وأن يكون طموحًا بدرجة كافية حتى تكون النتيجة مهمة.
- واقعي: يجب أن يكون الهدف متاحًا حتى لا يثبط عزيمة الفرق.
- محدد مؤقتًا: يجب أن يكون هناك موعد نهائي بمواعيد نهائية.

7.1.12 إدارة الخلافات:

غالبًا ما يُنظر إلى المعلومات في الشركة على أنها عنصر استراتيجي في القرار والسلطة. ومع ذلك، عند الفحص الدقيق، فإن المعلومات وحدها ليست ميزة على الإطلاق على المتعاونين الآخرين. بل إن استعماله له وزن في الميزان.

من فضائل تداول المعلومات: إدارة الصراع. يعد الحفاظ على العلاقات الجيدة بين الناس أمرًا أساسيًا للحفاظ على جو ومناخ اجتماعي ممتازين، خاصة بين المديرين والموظفين. لذلك، سيكون من الضروري وجود إدارة حقيقية للنزاع.

ستكون النقطة الأولى هي تنظيم اجتماعات منتظمة حيث يمكن للجميع التعبير عن أنفسهم بشأن الصعوبات الحالية. في الواقع، كلما زاد عدد الأشخاص الذين يمكنهم التحدث معًا عن الصعوبات، قل احتمال تصاعدها. سيكون من الضروري أيضًا تدريب موظفيها على التواصل السلمي حتى تتم التبادلات بشكل واضح جدًا، ولكن أيضًا فيما يتعلق بكل فرد.

(1) المرجع - دليل الجذب والحفاظ على الموظفين - الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

8 الفصل السابع

8.1 الدراسات السابقة.

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تتناول موضوع الكفاءات الوظيفية في المنظمات. هذه الدراسات تغطي مجموعة متنوعة من المجالات والمناهج البحثية.

من بين الدراسات السابقة، يمكن أن تحتوي على ما يلي:

8.1.1 دراسات حول تحليل الكفاءات الوظيفية: تهدف هذه الدراسات إلى تحليل وتحديد الكفاءات الأساسية والمطلوبة لأداء مهام محددة في المنظمة.

8.1.2 دراسات حول تطوير الكفاءات الوظيفية: هذه الدراسات تركز على كيفية تطوير وتعزيز الكفاءات الوظيفية لدى الموظفين من خلال التدريب والتطوير وغيرها من الممارسات.

8.1.3 دراسات حول قياس وتقييم الكفاءات الوظيفية: تستكشف هذه الدراسات أدوات وأساليب قياس وتقييم الكفاءات الوظيفية، مثل تقييم الأداء ومراجعات الأداء وغيرها.

8.1.4 دراسات حول إدارة الكفاءات الوظيفية: تناقش هذه الدراسات كيفية إدارة واستخدام الكفاءات الوظيفية بفعالية في المنظمات، بما في ذلك استراتيجيات التوظيف والاحتفاظ بالمواهب وإدارة الأداء.

يمكن أن نجد على هذه الدراسات في الأدبيات العلمية، المجالات الأكاديمية، وقواعد البيانات الخاصة بالبحث العلمي. الاطلاع على بعض المقالات والدراسات المنشورة للحصول على مزيد من المعلومات حول الكفاءات الوظيفية في المنظمات.

9 الفصل الثامن

9.1 المنهجية وطرق البحث.

ويرى الباحث ان الدراسة ومحافظة الكفاءات الوظيفية في المنظمات، يمكن الاعتماد على عدة إطارات نظرية. هنا بعض الإطارات الشائعة التي يمكن استخدامها:

1. نظرية التوافق الشخصي-البيئي: تأخذ هذه النظرية في الاعتبار توافق متطلبات الوظيفة وميل الموظف لهذه المتطلبات، بالإضافة إلى تحليل العوامل البيئية التي تؤثر على أداء الموظف.

2. نظرية الرأس المال البشري: تركز هذه النظرية على الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين وتحديثها، وتعتبر الكفاءات الوظيفية كجزء لا يتجزأ من رأس المال البشري للمنظمة.

3. مراحل مراقبة الأداء: تركز هذه النظرية على العملية التي يجب اتباعها لرصد أداء الموظفين وتقييمه، وتحديد الفجوات في الكفاءات الوظيفية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيزها.

4. نظرية إدارة المواهب: تركز على توظيف وتطوير وتسريح الموظفين ذوي الكفاءات العالية في المنظمة، وخطط الخلافة والتعويضات المناسبة للحفاظ على هؤلاء الموظفين المتميزين.

5. نظرية الدور المشترك: تركز على التفاعل بين النشاط الفردي والنشاط التنظيمي، حيث يعتبر توافر الكفاءات الوظيفية ومواكبتها تطورات المنظمة وتحقيق أهدافها.

ويرى الباحث ان هذه الإطارات النظرية تمثل بعض الخيارات المتاحة ويمكن استخدامها كقاعدة للدراسة ومحافظة الكفاءات الوظيفية، وتنبعث عن الحاجة والأهداف المحددة للدراسة وسياق المنظمة المحددة. يمكن تخصيص الإطار النظري حسب احتياجات وظروف الدراسة المحددة.

مشكلة استبقاء الكفاءات تُعد أمرًا حساسًا لاستدامة الأعمال في المنظمات وقد تكون للعديد من

الأسباب، من بينها:

9.1.1 فقدان الموظفين الماهرة:

قد يتم فقدان الموظفين ذوي الكفاءات العالية بسبب تحسين فرص عمل أخرى، والتي قد تتيح لهم فرصًا أفضل للتطوير والتقدم المهني والتحسينات الراتبية.

9.1.2 نقص الاعتراف والتقدير:

قد يؤدي عدم اعتراف المنظمة أو تقدير الإنجازات والمساهمات القيمة للموظفين ذوي الكفاءات العالية إلى عدم شعورهم بالتقدير والرضا الوظيفي، مما يجعلهم يفكرون في الرحيل.

9.1.3 ضعف فرص التطوير المهني:

إذا لم تقدم المنظمة فرصًا واضحة للتطوير المهني والنمو للموظفين ذوي الكفاءات العالية، فإنهم قد يبحثون عن فرص أخرى تلبي احتياجاتهم.

9.1.4 ظروف العمل السيئة:

البيئة العملية السامة أو العوامل السلبية في المنظمة قد تؤثر على استبقاء الموظفين ذوي الكفاءات العالية، حيث يفضلون العمل في بيئات أكثر إيجابية وصحية. وعدم وضوح سياساتها الخاصة بالصحة والسلامة المهنية بما يتوافق مع دليل الصحة والسلامة المهنية، بحيث تحتوي السياسة على ضوابط الصحة والسلامة الخاصة بطبيعة عمل الجهة وموقعها الجغرافي وطبيعة المنشآت والمرافق التي تعمل بها، كما يجب أن تحتوي السياسة على إجراءات ونماذج ومؤشرات أداء الصحة والسلامة المهنية.

9.1.5 تحديات الحوكمة والقيادة:

القيادة غير الفعالة أو نقص الحوكمة السليمة يمكن أن يؤثر على استبقاء الموظفين الماهرة، حيث قد يفتقرون إلى الثقة في الرؤية والاستراتيجية القائدة للمنظمة.

9.1.6 نظام الاقتراحات والشكاوى:

عدم توفر نظام للاقتراحات والشكاوى للموظفين ويعتبر هذا النظام صوت الموظفين لدى الجهة، مما سيؤدي الى فقدان ثقة الموظفين في المنظمة لعدم مشاركتهم وحثهم للمشاركة في نظام الاقتراحات لرفع نسبة المشاركة وزيادة الإبداع في الجهة والذي سيزيد بدوره من الشعور بالاندماج والانتماء لدى الموظفين.

9.1.7 عدم توفر نظام المكافآت والحوافز:

عدم وجود نظام لتشجيع الموظفين في اظهار ابداعهم ومهاراتهم وجدهم واخلاصهم وتفانيهم ودقتهم في أداء العمل والحرص على زيادة الإنتاجية بدون تقصير او اخطاء من خلال نظام مكافئات ونظام حوافز تشجيعية قد يكون سب من ترك الموظفين للعمل والبحث عن فرص أخرى توفر هذا النظام وبسخاء.

9.1.8 عدم توفر نظام الترقيات والعلاوات الدورية:

عدم توفر نظام للترقيات بناء على نتائج تقييم الأداء السنوي للموظفين من اهم الوسائل التي لا تؤدي الى المحافظة على الكفاءات والمواهب، بالإضافة إلى عدم توفر العلاوات الدورية من خلال عمل الدراسات اللازمة للتعويضات والمزايا للوقوف على مدى تنافسيتها في سوق العمل وكذلك على الدقة في عملية تقييم الوظائف بهدف إعطاؤها الدرجة المالية الصحيحة. عدم تصميم الوظائف بطريقة تسمح باستخدام العديد من المهارات الوظيفية وكذلك للتعلم والتطور لن تشعر الموظف بأهمية المهام الموكلة إليه ولن تمنحه فرصا للتنمية وروح الالتزام بالعمل. (1)

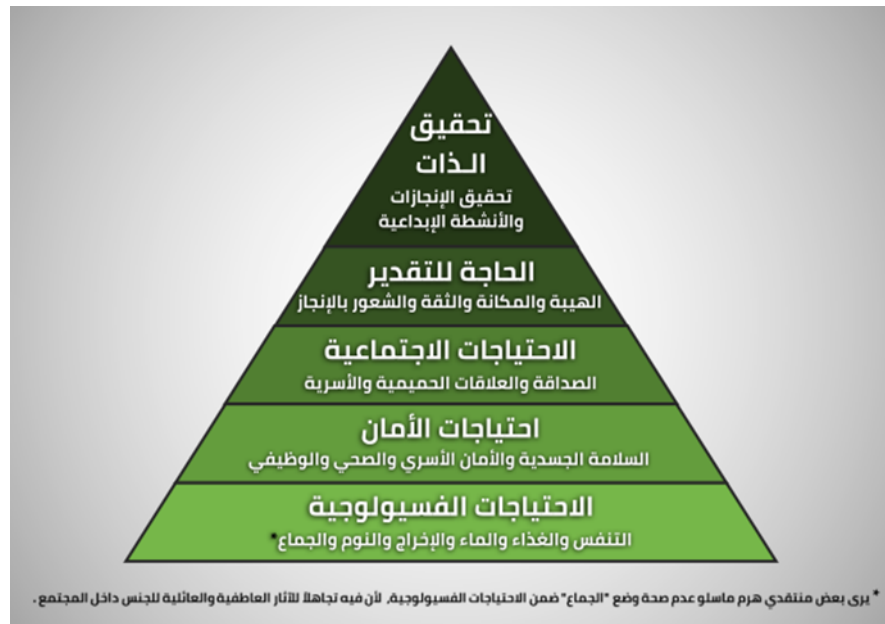
(2) دليل الجذب والحفاظ على الموظفين – الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

10 الفصل التاسع

10.1 أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

تنقسم أدوات الدراسة إلى قسمين جانب نظري وجانب علمي

10.1.1 الجانب النظري للدراسة:



10.1.2 نظرية هرم ماسلو 1943:

هرم ماسلو (بالإنجليزية: Maslow's hierarchy of needs) هي نظرية نفسية قدمها أبراهام ماسلو في ورقته البحثية «نظرية الدافع البشري» عام 1943 في دورية «المراجعة النفسية» العلمية. تُمَّ وسَّع ماسلو فكرته لتشمل ملاحظاته حول الفضول البشري الفطري. تتبع نظريته فرع علم النفس التنموي الذي يدرس تطوُّر ونمو الإنسان خلال المراحل المختلفة من حياته. وتناقش هذه النظرية ترتيب حاجات الإنسان ووصف الدوافع التي تُحرِّكه؛ وتتلخص هذه الاحتياجات في: الاحتياجات الفسيولوجية، وحاجات الأمان، والاحتياجات الاجتماعية، والحاجة للتقدير، والحاجة لتحقيق الذات.

درس ماسلو عيّنات بشريّة وصفها بأنها «مثاليّة» مثل ألبرت أينشتاين، وجين آدمز، وإليانور روزفلت، وفريدريك دوغلاس وذلك بدلاً من دراسته لأشخاص مُضطَرّين أو مرضى. كما درس ماسلو 1% من طُلاب الجامعات الأصحاء. وقد شرح نظريته بالكامل وبشكل تفصيلي في كتابه «الدافع والشخصيّة» عام 1954. وبمرور الوقت، اشتهرت النظرية واستُخدمت بنطاق واسع في أبحاث علم الاجتماع والإدارة والتدريس في المراحل الثانويّة والتعليم العالي.

- هرم الاحتياج لدى الإنسان

تتدرج الحاجات حسب أهميتها في شكل هرمي، ويتكون هذا الهرم من:

- الاحتياجات الفسيولوجية.
- احتياجات الأمان
- الاحتياجات الاجتماعية
- الحاجة للتقدير
- الحاجة لتحقيق الذات
- الاحتياجات الفسيولوجية

وهي الاحتياجات اللازمة للحفاظ على الفرد وهي:

- الحاجة إلى التنفس
- الحاجة إلى الطعام
- الحاجة إلى الماء
- الحاجة إلى ضبط التوازن
- الحاجة إلى الجنس
- الحاجة إلى الإخراج
- الحاجة إلى النوم

والفرد الذي يعاني لفترات من عدم إشباع الحاجات الفسيولوجية، قد يرغب في المستقبل عندما يصبح قادراً أن يشبع هذه الحاجات في أن يشبعها بشكل مفرط، فمثلاً قد نجد أن الفقير عندما يصبح غنياً، تتجه معظم نفقاته إلى الأكل والشرب والزواج.

- حاجات الأمان

وفق هرم ماسلو، فإنه بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، تظهر الحاجة إلى الأمان وهي تشمل:

- السلامة الجسدية من العنف والاعتداء.

- الأمن الوظيفي
- أمن الإيرادات والموارد
- الأمن المعنوي والنفسي
- الأمن الأسري
- الأمن الصحي
- أمن الممتلكات الشخصية ضد الجريمة
- الاحتياجات الاجتماعية

بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمان، تظهر الطبقة الثالثة وهي الاحتياجات الاجتماعية، وتشمل:

- العلاقات العاطفية
- العلاقات الأسرية
- اكتساب الأصدقاء

والبشر عموماً يشعرون بالحاجة إلى الانتماء والقبول، سواء إلى مجموعة اجتماعية كبيرة (كالنوادي والجماعات الدينية، والمنظمات المهنية، والفرق الرياضية) أو الصلات الاجتماعية الصغيرة (كالأسرة والشركاء الحميمين، والمعلمين، والزملاء المقربين)، والحاجة إلى الحب (الجنسي وغير الجنسي) من الآخرين، وفي غياب هذه العناصر الكثير من الناس يصبحون عرضة للقلق والعزلة الاجتماعية والاكتئاب.

- الحاجة للتقدير

هنا يتم التركيز على حاجات الفرد في تحقيق المكانة الاجتماعية المرموقة والشعور باحترام الآخرين له والإحساس بالثقة والقوة.

- الحاجة لتحقيق الذات

وفيهما يحاول الفرد تحقيق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات.

10.1.3 نظرية النظام التعاوني لتشسربارنارد (1948م):

ركز برنارد على كيفية تصرف الأفراد في المنظمات، وقد نجح في مساعدة سايمون في عمله لاحقاً في تحويل التركيز في الدراسة الإدارية إلى السلوك الإنساني في المنظمات وكيف تؤثر عليها الهياكل الإدارية. إن تحليل برنارد للحافز، والرضا، والإنتاجية والتعاون يعتبر من المفاهيم المعقدة، حتى بمعايير وقتنا الحاضر. والكثير من البحوث الحديثة في العلاقات الإنسانية في المنظمات قد تم توجيهها نحو الاستقصاء التجريبي لهذه العوامل. ومن الجدير بالملاحظة

أنه كثيرًا ما تميل مثل هذه البحوث إلى تأكيد نتائج برنارد، خاصة ما يتعلق بتعقد الدوافع الإنسانية، وقيود الحوافز الاقتصادية الصرفة، وأهمية الاختيار (إرادة حرة) كمتغير جوهري يؤثر في الإنتاجية.

10.1.4 نظرية العدالة لستاسي آدمز 1963م:

طرح عالم النفس «جون آدمز» في العام 1963 نظرية «المساواة» equity في بيئة العمل، واعتبرها واحدة من الحوافز التي تدفع الشخص نحو العمل، وهي نظرية ترتبط بالحالة الجماعية (وليست الفردية فقط)؛ لأن الشخص يقارن نفسه ووضعه وما يحصل عليه من مزايا مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة.

هذه النظرية لها علاقة بموضوع العدالة والإنصاف، وهي تنظر إلى عوامل خفية ومتغيرة، تؤثر على تقييم كل فرد لعمله، وتصور علاقته مع بيئة العمل ومع المسؤولين ومع صاحب العمل. والمهم في هذه النظرية هو أن كل فرد يقارن وضعه الوظيفي مع الآخرين معه، وبالتالي فإن نظرية الدوافع هذه تمتد إلى أبعد من الذات الفردية، وتتضمن المقارنة مع أوضاع الناس والجماعة، كالزملاء في العمل والأصدقاء، وهذا كله يساهم في تشكيل رأي حول مدى توافر المساواة في المعاملة، ومدى وجود العدل والإنصاف في بيئة العمل.

وعندما يشعر الشخص أنه يحصل على معاملة عادلة ومتساوية مع الآخرين، فإن دافعه للعمل يزداد، بينما عندما يشعر بأن المعاملة غير عادلة (مقارنة بما يقدمه من جهد أو مقارنة مع الآخرين) فإن مشاعر السخط تتولد والاندفاع نحو العمل ينخفض. هذه النظرية تقيس مدى شعور الناس بالإنصاف في طريقة التعامل معهم، وهذا يؤثر مباشرة في أدائهم وتوجههم لأعمال المؤسسة.

10.1.5 نظرية التوقع لفكتور فروم 1964م:

قد برزت نظرية التوقع لفكتور فروم Victor Vroom سنة 1964 من بين نظريات النسق التي تفترض أن هناك نتيجة نهائية مرغوبة أو غرضاً هو غاية السلوك المدفوع إلى تحقيقه، وقامت هذه النظرية على أساس: العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحوافز المستلم مقابل الأداء، حيث طور فروم هذه النظرية التي تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره. ويرى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين يتحدد باعتقاده أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام به سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه الأخيرة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي:

التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الأداء المطلوب.

التوقع الثاني: أن الأداء المطلوب سيحقق المكافئة المرغوبة. أي أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته. لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع.

وكون التدريب أحد المثيرات الخارجية التي تحرك السلوك وتدفعه جاءت إشكالية هذه الدراسة لتبحث عن علاقة التدريب المهني بالدافعية للعمل لدى الإطارات من خلال مسلمات نظرية التوقع لفورم، وانطلاقاً من كون التدريب يتطلب من المتدرب بذل جهد معين أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وبعده، وذلك في سبيل تحقيق الأداء المطلوب والمترجم في الهدف من البرنامج التدريبي ومدى تحققه بعد التدريب، كما أن هذا الأداء تتبعه حوافز معينة حسب توقع الإطار المتدرب سواء كانت مادية أو معنوية.

10.1.6 نظرية ذات العاملين هرزبيرغ" سنة 1968م:

ن قضية تحفيز الموظف، وحملهم على أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح - تعدّ من المهام الكبرى والقضايا التي تشغل فكر رؤساء ومُديري المؤسسات والمنشآت في كل مكان في العالم، وتُسغرق الكثير من جهودهم.

يَتفاوت الأداء في مجال التحفيز الوظيفي نتيجةً لاختلاف مستوى الخبرة والفهم لأبعاد هذه القضية، والتي حظيت بالكثير من الدِّراسات النظرية والاستقصائية والتجريبية من قِبَل الباحثين في شتى علوم إدارة الموارد البشرية، لا سيما علم النفس الصناعي، والذي يدرس الانفعالات النفسية الناتجة عن ظروف العمل، في مختلف أنواع المؤسسات والشركات والمنشآت.

من أهمِّ الدِّراسات الأساسية والرائدة في مجال تحفيز أداء العاملين: البحث الاستقصائي والتجريبي، الذي قام به الباحث "فردريك هرزبيرغ" سنة 1968م، وتحظى هذه الدِّراسة - رغم قِدَمها - باحترام وتقدير كثير من الباحثين منذ ذلك الوقت حتى الآن، وقد قامت دورية قسم علم الإدارة، جامعة هارفارد، بإعادة طباعة هذا البحث في عام 1991م، ضمن كتاب جعلت عنوانه: "خمس عشرة قاعدة للنجاح الإداري".

تَكُنُّ أهمية دراسة هرزبيرغ في قدرة الباحث وبراعته في تحليل الكثير من الأفكار والتوقعات والاتجاهات في مجال تحفيز العاملين، وإضافةً إلى تبيّنه هذا المنهج التحليلي فإن الباحث يُحاول أن يُزيل الكثير من الأوهام والأفكار المغلوطة حول هذه القضية المهمة، مُبيناً كيف أثبتت التجارب والدِّراسات ضعف الصِّلة بين الأداء الوظيفي وكثير من الأساليب السائدة والمستعملة في مجال التحفيز؛ مثل: محاولات التحفيز الوظيفي بتقليل ساعات العمل، وزيادة الأجور، وتنويع برامج العوائد والمنافع الوظيفية، وإشراك العاملين في اتِّخاذ القرارات، والتحاوُر معهم مُباشرة.

يَدرس الباحث "هرزبيرغ" هذه الأساليب دراسة تحليلية مميزة، ويشير إلى أنها - خلافاً لما يتوقعه الكثير - لا تُعلِّمنا شيئاً يذكر عن كيفية تحفيز أداء العاملين رغم كونها تتعلّق بالأمور التي تدور حولها شكاوي الموظّفين.

يمدّ الباحث بهذه الملاحظة لنظريته المشهورة في مجال التحفيز الوظيفي، والتي تُفرّق بين: العوامل اللازمة لإيجاد البيئة الصالحة للعمل والعوامل المحقّزة للأداء الوظيفي.

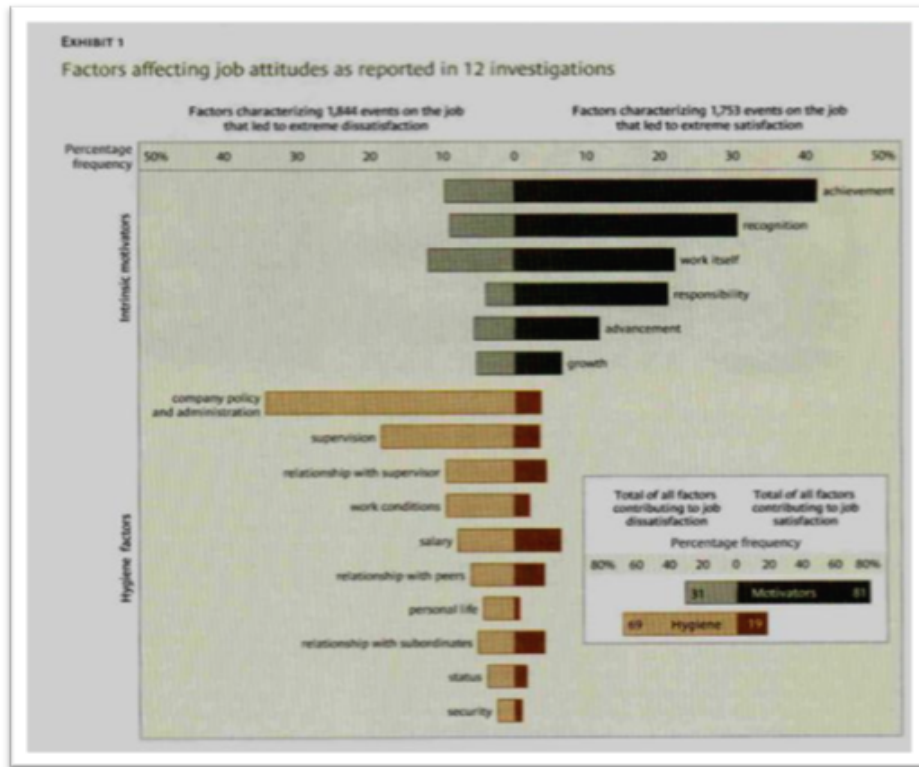
تعتمد نظرية "هرزبيرغ" على استقصاء و دراسة العوامل المسببة لما يُقارب من أُلْفَي حالة من حالات الاستياء والرِّضا الوظيفي في بيئات عمل ودول وانظمة سياسية واقتصادية مختلفة.

إن أهم نتيجة لهذه الدراسة الاستقصائية الرائدة و "الكلاسيكية" معروضة في الرسم البياني المترجم الى العربية والمرفق (وللمزيد من الإيضاح أرفقنا أيضاً أصل الرسم البياني كما ورد في الدراسة الأصلية)، والذي يظهرالنسب المئوية لأسباب حالات الرضا والاستياء الوظيفي الشديدة، ونلاحظ في الرسم البياني الآتي:

• انقسام النتائج الى مجموعتين متباينتين ومختلفتين تماماً:

1- أسباب حالات الرضا الوظيفي (أعلى الشق الأيمن من الرسم البياني).

2- أسباب حالات الاستياء الوظيفي (أسفل الشق الأيسر من الرسم البياني)



• لا تبدو أي مجموعة من المجموعتين أو مكوناتهما امتدادا سلبيا للقيمة أو ضداً أو نقيضاً للمجموعة الأخرى، أي أن أسباب حالات الرضا الوظيفي في هذه الدراسة الاستقصائية ليست - بحال من الأحوال - نقيضة أو معكوسة لأسباب حالات الاستياء الوظيفي.

• إن أسباب حالات الرضا الوظيفي في هذه الدراسة الاستقصائية - خلافاً للتوقع السائد - تختلف تماماً عن الأسباب المؤدية إلى الاستياء الوظيفي

تُبيّن نتائج هذه الدراسة الاستقصائية ضعف الاعتقاد السائد بأن الرضا الوظيفي وأسبابه هو الشعور المضادّ والمُعاكس للشعور بالاستياء الوظيفي؛ وذلك لسبب بسيط هو أن لكلٍ شعور عوامله المسببة كما هو مرصود في الرسم البياني السالف الذكر، والتي تختلف عن العوامل المسببة للشعور الآخر.

إذا نظرنا إلى الشق الأيسر من الرسم البياني - على سبيل المثال - نجد نسبة مئوية عالية جدا مقترنة بقوانين وأنظمة المنشآت وأساليبها الإدارية، والتي تعدّ سبباً مهماً لحالات الاستياء الوظيفي في هذه الدراسة، ولكن القوانين - في المقابل - تتضاءل أهميتها في مجال الرضا الوظيفي، كما يظهر الشق الأيمن من الرسم البياني نسبة مئوية عالية لحالات الرضا الوظيفي منسوبة للقدرة على الإنجاز و أداء الأعمال المناطة بنجاح، وإذا تتبعنا النسبة المئوية لهذا السبب في جانب الرضا الوظيفي وجدناها متدنية، وهذا يعني ضعف أثر هذا السبب في مجال الاستياء الوظيفي.

كما يلاحظ الباحث صلة ومحورا مشتركا يجمع بين أسباب حالات الرضا الوظيفي التي ترصدها هذه الدراسة الاستقصائية، وفي المقابل فإنه يلاحظ أن أسباب حالات الاستياء الوظيفي تتمحور حول صلة أخرى تغاير الصلة التي تجمع أسباب حالات الرضا الوظيفي.

إن أسباب حالات الرضا الوظيفي ذات النسب المئوية العالية (أعلى الشق الأيمن من الرسم البياني) تتعلّق في مجموعها بما يسميه الباحث: محتوى العمل، ويعرض الرسم البياني أمثلة لهذه الأسباب (مرتبة حسب تناقص الأهمية): الإحساس بالإنجاز، وتقدير الأداء الوظيفي الجيد، ونوعية العمل وأساليبه، ووجود فرص للترقّي في السلم الوظيفي، وإمكانية النموّ الوظيفي عن طريق تعلّم مهارات جديدة، واكتساب المزيد من الخبرة.

كما يشير الباحث - في الجانب الآخر - إلى أن أسباب الاستياء الوظيفي ذات النسب المئوية العالية (أسفل الشق الأيسر من الرسم البياني) تختلف عن أسباب الرضا الوظيفي، ومن أهم أسباب حالات الاستياء الوظيفي في هذه الدراسة كما يذكر الرسم البياني (مرتبة حسب تناقص الأهمية): أنظمة المنشآت وأساليبها الإدارية، ويتلو هذا السبب أنماط الإشراف الإداري، والعلاقة مع الرؤساء والمشرفين على الأعمال، ويتلو هذه الأسباب أسباب أخرى مهمة، ولكنها أقل تأثيراً من الأسباب السابقة والمتعلّقة بالشعور بالاستياء الوظيفي، ومن هذه الأسباب الأجور والمعاشات، والعلاقة مع زملاء العمل.

يلاحظ الباحث أن الأسباب المؤدية إلى حالات الرضا الوظيفي (والتحفيز الفاعل) تتعلق بمحور مشترك يسمى: محتوى ذات العمل (job content)، وفي المقابل، إذا نظرنا إلى الجهة اليسرى في الرسم البياني، والتي تبين أسباب الاستياء الوظيفي، وجدنا أن هذه الأسباب تتعلّق بأمور خارج محتوى العمل، أي البيئة المحيطة بالعاملين (job context)، وقد ساعدت هذه الدراسة الاستقصائية الرائدة في إظهار التباين والفرق بين العوامل المحفّزة للأداء والرضا الوظيفي، والعوامل الأخرى المؤدية للاستياء الوظيفي.

10.1.7 الجانب العلمي للدراسة:

استبيان

عينة الدراسة التحليلية: الموظفين-المدرء- في مدينة الرياض

عينة الدراسة التحليلية لبحث استبقاء الكفاءات الوظيفية ف. قد تشمل العينة عددًا محدودًا من المنظمات أو

الشركات، أو قد تشمل عينة عشوائية من مجموعة أوسع من الشركات

وتم تحديد عينة الدراسة باستخدام معايير محددة ومتغيرات التحكم المطلوبة. لاستبقاء الكفاءات الفعالة، بناءً

على متغيرات مثل نسبة الاحتفاظ بالموظفين، ونسبة النجاح في التعزيز والترقيات الداخلية، ومستوى الرضا

الوظيفي.

وبشكل عام، تعين علينا استخدام منهجية صحيحة لاختيار العينة المناسبة لضمان الدقة والثقة في النتائج

وتطبيقها على تحليل استبقاء الكفاءات الوظيفية في المنظمات. وهو الاستبيان.

11 الفصل العاشر

11.1 مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني):

وتتمثل حدود هذه الدراسة في:

- 1- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على استبقاء الكفاءات لاستدامة الأعمال في المنظمات.
- 2- الحدود البشرية: تتمثل في الموظفين في القطاع الخاص.
- 3- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة بالمملكة العربية السعودية، مدينة الرياض.
- 4- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في العام 2023م

11.1.1 مصطلحات الدراسة:

بيئة العمل: كافة المجهودات الواعية والإرادية التي يسعى من خلالها الإنسان إلى إشباع حاجاته عن طريق المساهمة في إنتاج الخدمات والسلع، وتُحيط في العمل مجموعة من الظروف والعوامل التي تُشجع المُفكرين والباحثين على تحليله ودراسته من أجل تحقيق كافة أهداف المؤسسات، والشركات، ومُنظمات الأعمال المتنوعة، والمُساعدة على توفير حاجات لأفراد المُختلفة.

أنواع بيئة العمل: اهتم علم الإدارة في تقسيم بيئة العمل في المنشآت المُختلفة إلى عدّة أنواع، ويُساعد كل نوع منها على توضيح طبيعة العلاقة بين أنواع هذه البيئات ممّا يُساهم في تقديم شرح حول نوعية العناصر التي تتكون منها كل بيئة عمل، وفيما يأتي معلومات عن أهم أنواع بيئة العمل: [٤] بيئة العمل العامة هي البيئة التي تتضمن كافة الأبعاد المُحيطة بالمنشأة أو تنظيم العمل، وتمتلك القدرة على التأثير على نشاطاته، ولا توجد ضرورة لارتباطها مع أي عناصر داخل المنشأة، ومن الأمثلة على هذا النوع من بيئات العمل البيئة الطبيعيّة مثل

المناخ والطبيعة، والبيئة الاقتصاديّة مثل أنظمة الاقتصاد، والبيئة التكنولوجيّة مثل التطور والمعرفة، والبيئة الاجتماعيّة مثل الطبقات والأدوار الاجتماعيّة، والبيئة الثقافيّة مثل التقاليد والعادات؛ لذلك تُعدّ بيئة العمل العامّة هي المنطقة العامة التي تعمل فيها كافة أنواع المنشآت، والمؤسسات، والشركات، سواء أكانت خدميّة أم

صناعية أم إنتاجية أم تجارية، كما تشمل هذه البيئة كافة مكونات المجتمع، وخصوصاً النظم الثقافية والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية.

بيئة العمل الخاصة: هي البيئة التي تكون فيها المنشأة بمفردها، ولا تُشاركها فيها المنشآت الأخرى، ومن الأمثلة على هذه البيئة النظام الداخلي للمنشأة، وأسلوب الإدارة المطبقة والخاصة بها، ومن الممكن تعريف بيئة العمل الخاصة بأنها كافة الأبعاد التعاونية، والطبيعية، والاجتماعية، والمناخية، والاقتصادية، والسياسية التي تساهم في التأثير على منشأة ما بشكل مباشر أو على قطاع عمل بشكل ذاتي. تُعد العلاقة بين كلٍّ من بيئتي العمل العامة

والخاصة غير واضحة في حدودها ومعالمها بسبب التداخل في تأثيرها وتأثيرها على المنشآت بشكل عام؛ إذ تُعد بيئة العمل العامة عبارة عن الشكل الذي تعمل وتوجد فيه كافة أنواع المنشآت، وتسعى إلى التأثير عليها، أما بيئة العمل الخاصة فتوجد بها المنشأة بشكل فردي وبعيد عن أي مشاركة من منشأة أخرى، ومن الممكن التمييز بين كلٍّ من بيئتي العمل بالاعتماد على دراسة درجة العلاقة الظاهرة بين المتغيرات الخاصة في بيئة العمل والمنشأة؛ أي الترابط بين ما تحصل عليه المنشأة من البيئة الخاصة بها، وما تُقدمه لها من مخرجات مادية أو خدماتية وفقاً لطبيعة العمل الخاص بها.

بيئة العمل الخارجية: هي كافة الأشياء التي توجد خارج حدود المنشأة، كما تشمل جميع المتغيرات الخارجية المؤثرة على المنشآت بشكل عام، وتعتمد بيئة العمل الخارجية على عدة عوامل أساسية، وهي العوامل التكنولوجية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الاقتصادية؛ حيث تُشير كافة هذه العوامل إلى الحالة الاقتصادية الحالية والمستقبلية، والاتجاهات والقيم الخاصة في العملاء والموظفين والتقنيات؛ فالمنشآت لا توجد في منطقة فارغة؛ بل تعتمد على الوجود ضمن مجموعة من العوامل التي تتأثر وتؤثر فيها.

بيئة العمل الداخلية: هي مجموعة من الجماعات، والنظم، والتشريعات العاملة داخل بيئة المنشأة وتعتمد عليها في عملها، ومن الممكن تعريف بيئة العمل الداخلية بأنها البيئة التي تمثل المنشأة، وتحتوي على رسالتها،

وثقافتها، وأهدافها، وجميع العاملين فيها، ومواردها، وسياساتها، وعملياتها الإنتاجية، كما تساهم هذه البيئة في تشكيل الانطباع العام المرتبط مع كافة أعضاء المنشأة، ويتضمن العديد من المتغيرات، مثل طريقة تعامل المدير مع الموظفين، والفلسفة الخاصة في الإدارة العليا، والأهداف التي تهتم المنشأة بتحقيقها.

أبعاد بيئة العمل: تعتمد بيئة العمل الناجحة التي تُشكّل مجموعةً من العلاقات المهنية، والوظيفية بين عدّة أفراد على أبعادٍ أساسية وهي:

المصدقية: هي قياس مدى رؤية الموظفين لصدق الإدارة من حيث الثقة والإقناع؛ عن طريق تقييم الإدراك الخاص في الموظفين عند تنفيذ الاتصال مع الإدارة. يشمل تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين عدّة أبعاد، من أهمّها:

- أن يعلم الموظفون كافة العناصر المؤثرة على نجاح المنشأة.
 - أن يتمكن الموظفون من فهم أهميتهم في المنشأة ورؤيتهم نحو أهدافها.
 - أن يُركز الموظفون على نشاطاتهم ومهامهم دون الحاجة إلى الحصول على تفسيرات من الإدارة.
- الاحترام: هو تحديد مقدار احترام الإدارة لكافة الموظفين؛ عن طريق تقييم المستويات الخاصة في الدعم، والرعاية، والتعاون التي يحصل عليها الموظفون أثناء تعاملهم مع الإدارة، كما يشمل الدعم توفير الموارد، والفرص الخاصة بالتدريب، وتقدير الإنجازات الوظيفية.
- العدالة: هي مدى إدراك العدالة من قبل الموظفين، والمُرتبطة مع سياسات وتصرفات الإدارة عن طريق تقييم الإنصاف، والحيادية، والمساواة داخل بيئة العمل بالاعتماد على تحقيق التوازن في التعامل مع جميع الموظفين وخصوصاً في مجال تقديم المكافآت.

الفخر: هو شعور جميع الموظفين بالفخر أثناء تنفيذهم لعملهم عن طريق تقييم مشاعر كلّ موظف منهم تجاه وظيفته، ومجموعة العمل أو الفريق الذي يعمل معه، وبيئة العمل المُرتبطة مع المنشأة.

الزمالة: هي شعور كافة الموظّفين بالزمالة مع زملائهم في بيئة العمل عن طريق تقييم الألفة، وطبيعة المجتمع الخاص في موقع العمل داخل المنشأة.

11.1.2 التسرب الوظيفي أنواعه

التسرب الوظيفي يعد من المشاكل التي تواجهها المنظمات وذلك لعدم معرفتها أو فهمها لاحتياجات موظفيها بسبب قلة خبرة الإدارة لدورها في بعض الأمور أو عدم الاهتمام بالحفاظ على وتطوير الكوادر البشرية المميزة.

أنواع التسرب الوظيفي:

• الاستقالة بدون أسباب واضحة

• التقاعد المبكر

• إجازة طويلة دون راتب

القيادة الإدارية :

لا تزال القيادة موضوعاً غامضاً، فلم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد المفهوم القيادة لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون، وسوف تعرض الباحثة أهم المفاهيم التي وردت للقيادة:

عرف (1985, p 90.bass) القيادة بأنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".

الهيكل التنظيمي: هو قاعدة الأساس لأي مؤسسة حيث يتم من خلاله تقسيم المهام والمسؤوليات وتوزيعها على الإدارات والأقسام المختلفة بالإضافة إلى تحديد عدد العاملين في كل قسم وربطه مع غيره من الأقسام والإدارات. فهو بمثابة رسم تخطيطي للهيكل الداخلي لأي منشأة من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات المختلفة ورسم العلاقات بين العاملين وفريق الإدارة داخل الكيان.

الرواتب: حيث إن مصطلح الراتب يستخدم عادة عندما تحصل شهرياً على مبلغ ثابت (راتب شهري) وفي مقابل ذلك، تُذكر اللفظة أجر عندما يتقاضى العامل أتعابه نظير العمل بالساعة (الأجر بالساعة)، ولذلك تتحدد قيمة الأجر الشهري بعدد الساعات التي عملتها خلال الشهر .

مبدئياً: يجب أن تتقاضى أجراً مقابل كل ساعة تعملها!

نظام الحوافز: يحقق للمؤسسات نتائج رائعة إذا كان هذا النظام فعالاً ويشجع احتياجات العاملين مادياً ومعنوياً، إلا أنه ليس من السهل تصميم هذا النظام، كما لا يمكن اقتباسه من أي منظمة أخرى، حيث إن النظام الفعال للحوافز يجب أن يناسب ظروف المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها وطبيعة العمل بها ولذلك يجب أن يتم نظام الحوافز وفق مراحل وخطوات أساسية سيتم التطرق إليها من خلال هذا المقال حتى تتمكن أي شركة من خلق نظام فعال يحقق الرضا الوظيفي ويحسن من أداء العمل .

نظام حوافز الموظفين:

يعد نظام الحوافز من أهم الأمور التي يجب على أي شركة الاهتمام بها لتحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسينها، حديث إنه عبارة عن تعويض الموظفين مادياً أو معنوياً مقابل تقديمهم لأعلى مستويات الأداء وزيادة أرباح المؤسسة.

ويعود هذا النظام على الشركات بالعديد من الفوائد كالتالي

- زيادة إنتاجية الشركة وبالتالي زيادة أرباحها.
- التعزيز من ولاء العاملين وشعورهم بالاستقرار.
- يساعد في خفض الهدر بالوقت والموارد الخاصة بالإنتاج وتخفيض تكلفة العمل داخل المؤسسة.
- التخلص من المشاكل الخاص بالموظفين كالتغيب عن العمل أو دوران الموظف أو انخفاض معنوياتهم.

12 الفصل الحادي عشر

12.1 النتائج

التعليق على الدراسة وتوضيح عدد المشاركين:

جدول 1: المؤهلات العلمية للمشاركين

المؤهل العلمي	العدد	ذكر	انثي
دبلوم	10	2	8
بكالوريوس	72	50	22
ماجستير	35	28	7
دكتورة	7	6	1
الإجمالي	124	86	38

في جدول ١ نلاحظ بهذا الدراسة البحثية شملت 124 موظف وموظفة باختلاف الدرجات العلمية.

جدول 2: جزء من إجابات الاستبيان

الرقم	العنوان	نعم	لا	نسبة نعم	نسبة لا
1	يوجد معايير لتحديد وتقييم الاداء لكل وظيفة	87	37	70%	30%
2	يتم متابعة أداء الموظف وفقاً للمؤشرات والمعايير المحددة عبر نظام الكتروني	82	42	66%	34%
3	يتم متابعة أداء الموظف وتقويمه بشكل دوري	101	23	81%	19%
4	إصدار تقارير الأداء الوظيفي إلكترونيًا وارتباطها بمؤشرات الأداء	81	43	65%	35%
5	يتم تقديم تغذية راجعة للموظف عن أدائه باستخدام إجراءات وأساليب محددة بشكل دوري	81	43	65%	35%
6	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في جهة عملكم بمعايير واضحة	82	42	66%	34%
7	يتم تطبيق استراتيجيات ملائمة لإدارة الموهوبين	55	69	44%	56%
8	يوجد نظام لإدارة الحوافز	59	65	48%	52%

وبالرجوع إلى جدول ٢ نجد أن يوجد معايير لتحديد التقييم والأداء لكل وظيفة 70% لديهم المعرفة والعلم بذلك بينما 48% فقط من لدية العلم بوجود نظام للحوافز.

جدول 3: جزء آخر من إجابات الاستبيان

الرقم	العنوان	نعم	لا	أحيانا	نسبة أحيانا	نسبة لا
1	عدم وضوح الرؤية والأهداف والتوجه الاستراتيجي ومشاركتها مع الموظفين	26	19	79	70%	30%
2	عدم تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي	30	59	35	66%	34%
3	عدم تطبيق الإدارة العليا للممارسات الصحيحة لاستبقاء الكفاءات	42	25	57	81%	19%
4	قصور التحفيز المعنوي للموظف	42	24	58	65%	35%

وتبين الدراسة البحثية في جدول ٣ ان عدم وضوح الرؤية والأهداف والتوجه الاستراتيجي ومشاركتها مع الموظفين تؤثر على الموظفين بنسبة 70% وعدم تطبيق الإدارة العليا للممارسات الصحيحة لاستبقاء الكفاءات تؤثر 81% وقصور التحفيز المعنوي للموظف يؤثر بنسبة 65% وهذه عوامل تؤثر على أداء الموظفين وتؤثر على الإنتاجية.

13 الفصل الثاني عشر

13.1 الملخص : Summary

استبقاء الكفاءات والحفاظ على رأس المال البشري يعد من أهم العناصر الرئيسية لاستدامة الأعمال لدى المنظمات ولتحقيق استبقاء الكفاءات، يجب على المنظمات اتخاذ إجراءات فاعلة مثل إنشاء بيئة عمل محفزة ومرنة، وتقديم فرص التعلم والتطوير المهني للموظفين، وتطبيق استراتيجيات ملائمة لإدارة الموهوبين وتعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

بالاستثمار في استبقاء الكفاءات وتنميتها، يمكن للمنظمات الاستفادة من ميزة تنافسية فريدة تمكنها من التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق النمو المستدام والاستمرارية في السوق.

لذا، يتعين على المنظمات دراسة استبقاء الكفاءات بشكل جيد وتبني استراتيجيات متطورة ومنافسة وملائمة لضمان استدامة الأعمال والتنمية الناجحة في المنظمة.

14 الفصل الثالث عشر

14.1 التوصيات:

استبقاء الكفاءات يضمن استدامة الأعمال في المنظمات ويعني الحفاظ على الموظفين المتميزين والمؤهلين في المنظمة وتطوير قدراتهم والاحتفاظ بهم لدى المنظمة على المدى الطويل ويضمن نجاحها وبقائها في المقدمة من حيث الابتكار والتنافسية والاستمرارية.

الاحتفاظ بالكفاءات له العديد من المزايا :-

- فهو يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب المستمر لتعويض التسرب الوظيفي.
- كما أنه يعزز استقرار الفريق ويحفز التعاون والتحسين المستمر في الأداء.
- التوصيات لتحقيق استبقاء الكفاءات، يجب على المنظمات اتخاذ إجراءات فاعلة مثل :-
- تطبيق استراتيجيات ملائمة لإدارة الموهوبين.
- إعادة النظر في السياسات والممارسات الصحية المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية.
- تهيئة بيئة عمل محفزة ومرنة.
- تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.
- إعادة النظر في سياسة التعويضات والأجور والمعتمدة في المؤسسة.
- تقديم فرص التعلم والتطوير المهني للموظفين،

14.2 خاتمة:

فيما يلي سنقوم بعرض النتائج التي توصلنا لها:

- هناك علاقة دالة إحصائياً بين عوامل الاستبقاء والاتجاه نحو التسرب الوظيفي وهي علاقة سلبية.
- هناك أثر لعوامل الاستبقاء في الاتجاه نحو التسرب الوظيفي تجسدت في عامل تصميم العمل.
- إجابات المبحوثين التي تراوحت في معظمها بين الحياد وعدم الموافقة فيما يتعلق بمحور الاستبقاء. حيث أبرزت أن قصور الاهتمام بالعاملين، وعدم إتاحة فرص التطور المهني لهم وغياب الحوافز والمكافآت المقدمة لهم من أكبر المسببات للتسرب الوظيفي.

15 المراجع والمصادر:

فيما يلي بعض المراجع الهامة التي تناقش دراسات الاحتفاظ بالكفاءات في المنظمات:

1. Armstrong, M. Armstrong's handbook of strategic human resource management. London: Kogan(2012) Page .

2. Cascio, W. F. Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. New York: McGraw-Hill Education. page. (2018).

3. Becker, B. E., & Huselid, M. A Strategic human resource management: Where do we go from here. Journal of Management, (2006). 32(6), 898-925.

4. Collins, C. J., & Smith, K. G. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. Academy of Management Journal, (2006).49(3), 544-560.

5. Huselid, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, (1995). 38(3), 635-672.

6. Osterman, P. Strategic management of human resources: Multiple perspectives. New York: Routled (2014).page .

7. Wright, P. M., & McMahan, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, (1992). 18(2), 295-320.

8. عاتي.محمد بن حسن, أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي, المجلة العربية للنشر

العلمي 5798-2663:issn 2019م

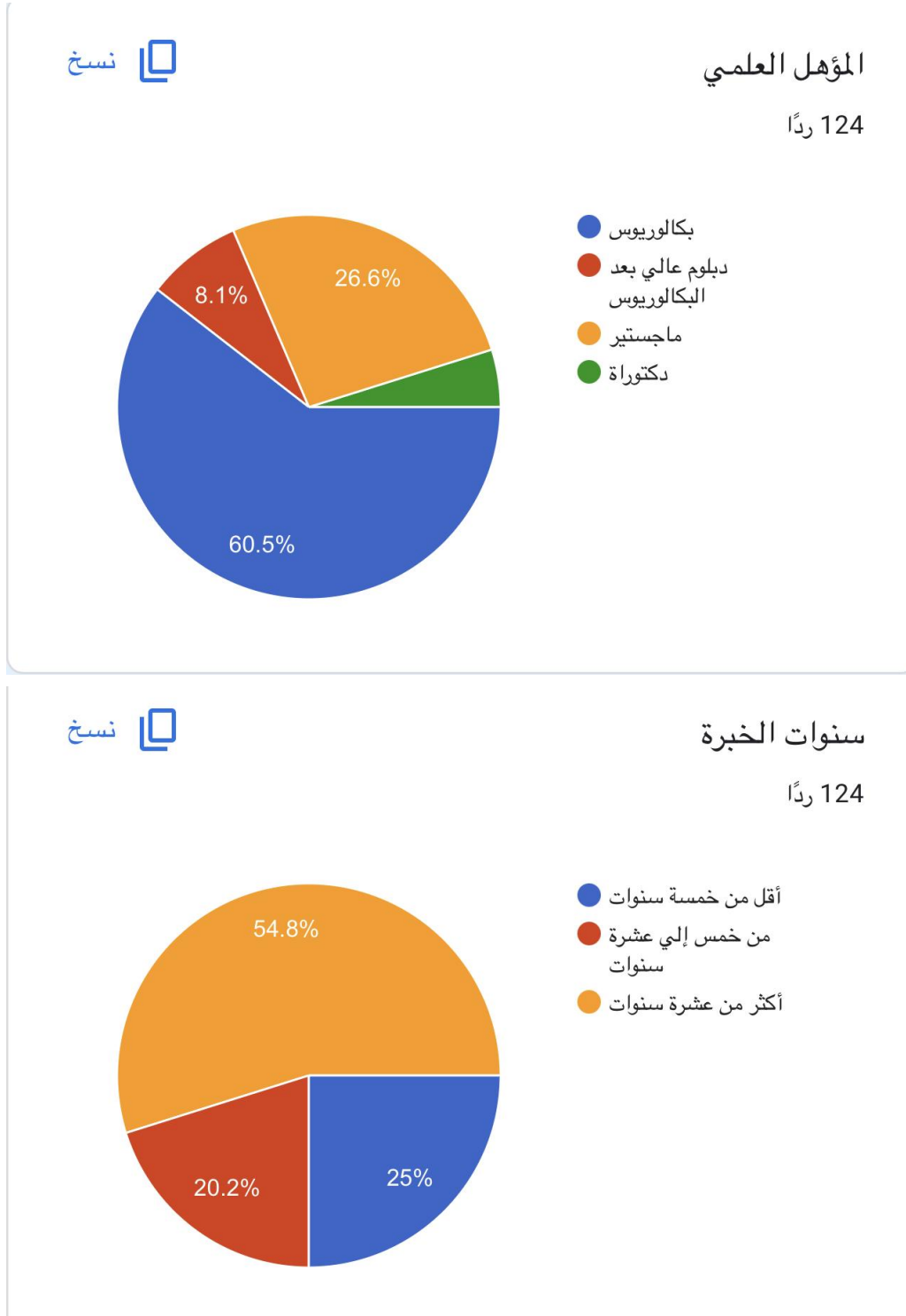
9. دليل الجذب والحفاظ على الموظفين – الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية – الامارات.

1. أ. فاطمة الزهرة بن موسى، وسمية بوقريبات، أثر ظروف العمل على أداء العاملين (دراسة)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح - (2012 - 2013)، ورقة، صفحة 2. بتصرف.
2. "Work Environment", Business Dictionary, . Edited, Retrieved 10-7-2017
3. "workplace", Oxford Dictionaries, . Retrieved 10-7-2017. Edited
4. أ. سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة)، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة، (2013 - 2014)، صفحة 32، 33، 34، 35. بتصرف.
5. مقال مترجم عن معهد جريت بليس تو وورك، خلق بيئة عمل سعيدة - صدى الموارد البشرية، صفحة 10، 12، 14، 16، 18. بتصرف.
6. Bass SA Bass", C. Hartnack", R. Mattiello" 1985 . p.90>
7. [أبراهام ماسلو](#): (4) *Psychological Review*. **50** (1943). [370-96](#). معرف الوثيقة الرقمي [via psychclassics.yorku.ca](#) - [10.1037/h0054346](#):نسخة محفوظة 22 يناير 2018 على موقع [واي باك مشين](#).
8. Maslow, A (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper .3-041987-06
9. Mittelman, W. (1991). "Maslow's study of self-actualization: A reinterpretation". *Journal of Humanistic Psychology*. **31** (1): 114-135. [الرقمي:10.1177/0022167891311010](#)
10. Kremer, William Kremer; Hammond, Claudia (31 August 2013). ["Abraham Maslow and the pyramid that beguiled business"](#). *BBC news magazine*. Retrieved 1 September 2013. [نسخة محفوظة 16 يوليو 2018 على موقع واي باك مشين](#)>
11. د. إبراهيم علي ملحم علماء الإدارة وروادها في العالم: سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية، (2008)، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
12. فوزية براحلية علم النفس وعلوم التربية جامعة قسنطينة 2الجزائر. 41 جوان 4102، مجلد ب، ص.ص. 557-589.
13. BOON, L.E. BOWEN, D.D 1987, *The Great Writings in Management and Organization Behavior*, (Second Edition), NEW YORK, MC-Graw Hill.
23. Harvard Business Review, , *Fifteen Key Concepts for Managerial Success*: pp 19-22, Boston, 1991 Harvard Business School publishing Corp.

24. Herzberg, F., , The Managerial Choice: to be Efficient and to be Human (Second Edition) 1982, Salt Lake City, UT, OLYMPUS PUBLISHING INC.
25. HERZBERG, F., , One More Time; How Do You Motivate Employees, Harvard Business Review, 1968 January / February, # 68108.
26. PAUL, W.J., ROBERTSON, K. B., HERZ BERG, F., , Job Enrichment That Pays Off, Harvard Business Review, 1969 March/ April, # 69209.

16 الملاحق:

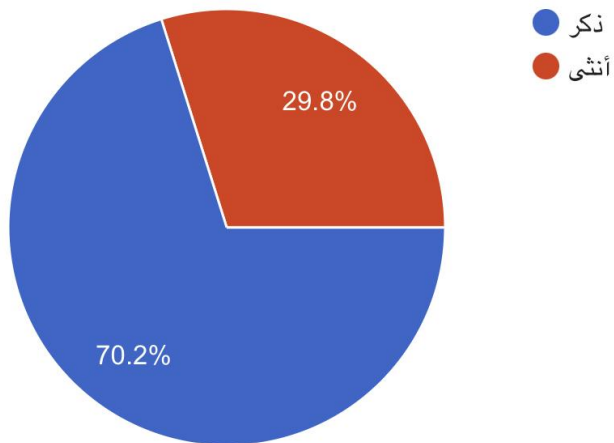
الملحق-أ:



نسخ

الجنس

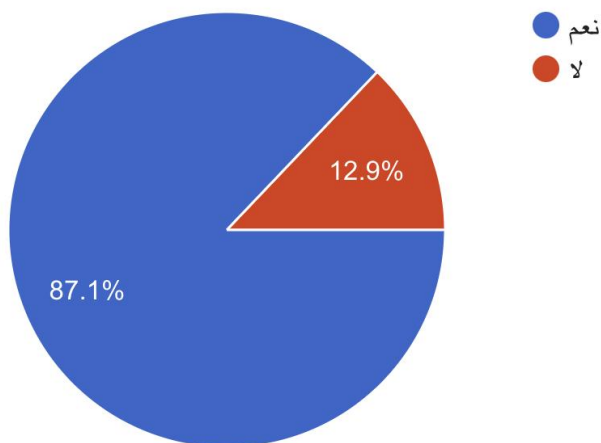
124 ردًا



نسخ

يوجد معايير لتحديد وتقييم الاداء لكل وظيفة

124 ردًا



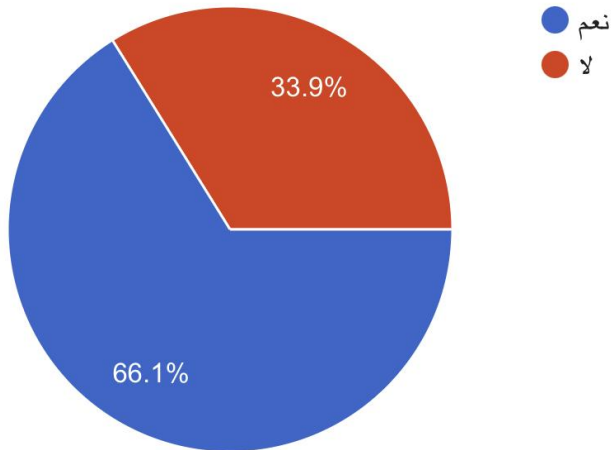


نسخ

يتم متابعة أداء الموظف وفقاً المؤشرات والمعايير المحددة

عبر نظام إلكتروني

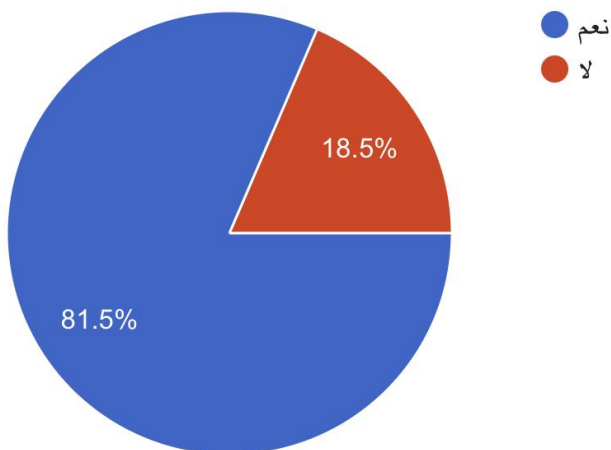
124 ردًا



نسخ

يتم متابعة أداء الموظف و تقويمه بشكل دوري

124 ردًا

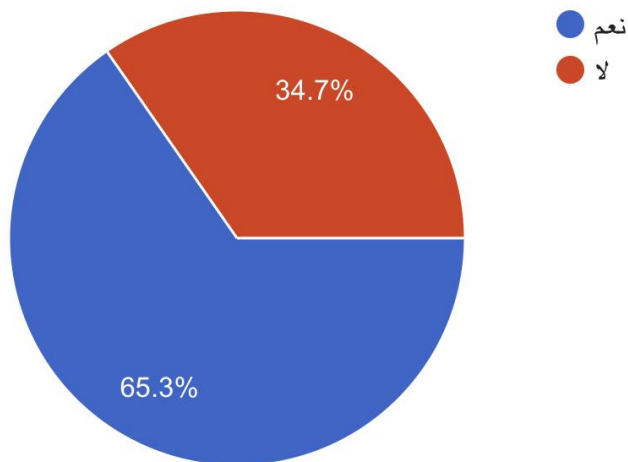




نسخ

إصدار تقارير الاداء الوظيفي إلكترونيا وارتباطها بمؤشرات الأداء

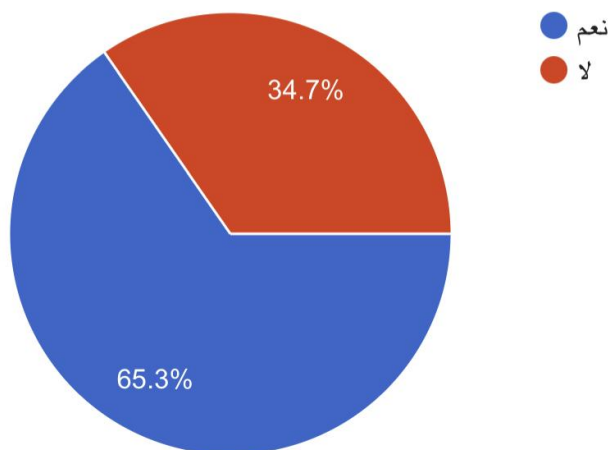
124 ردًا



نسخ

يتم تقديم تغذية راجعة للموظف عن أدائه باستخدام اجراءات واساليب محدده بشكل دوري

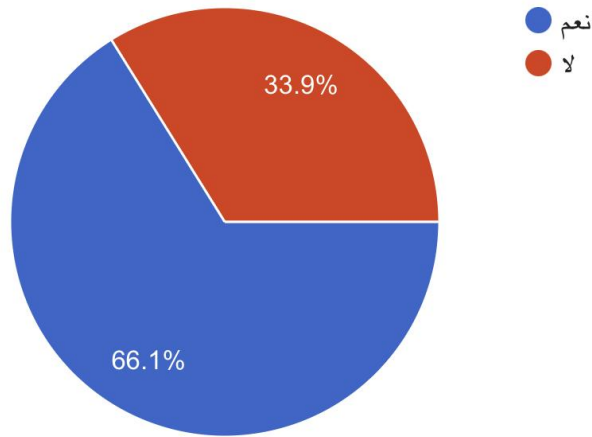
124 ردًا



نسخ

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في جهة عملكم
بمعايير واضحة

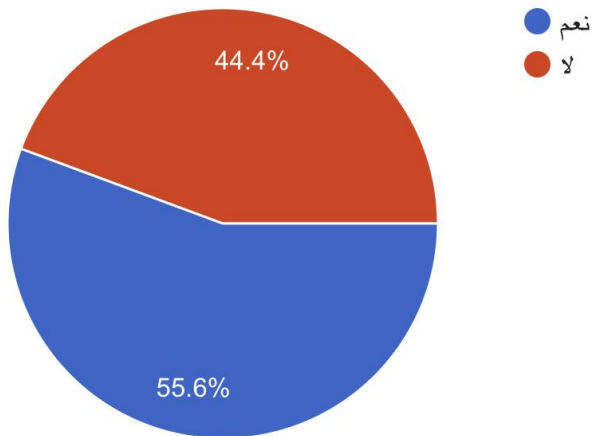
124 ردًا



نسخ

يتم إعداد الخطط التدريبية وفق التحليلات والتنبؤات
لتقارير الأداء ومتطلبات الوظيفة.

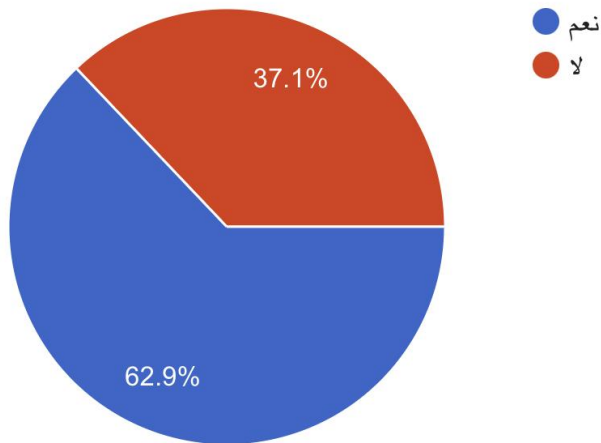
124 ردًا



نسخ

يتم توفير فرص التعلم والتدريب المستمر للموظفين

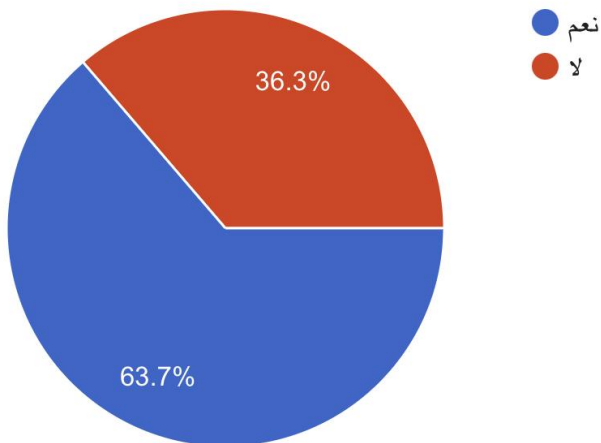
124 ردًا



نسخ

يتلقى الموظفون الجدد دورات تدريبية

124 ردًا

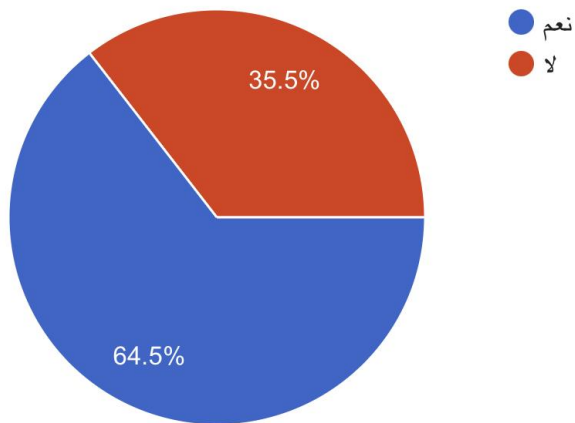




نسخ

تواكب البرامج التدريبية التوجه الاستراتيجي لجهة العمل

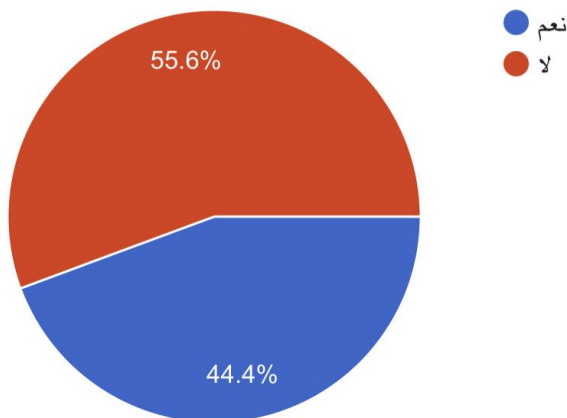
124 ردًا



نسخ

يتم تطبيق استراتيجيات ملائمة لإدارة الموهوبين

124 ردًا

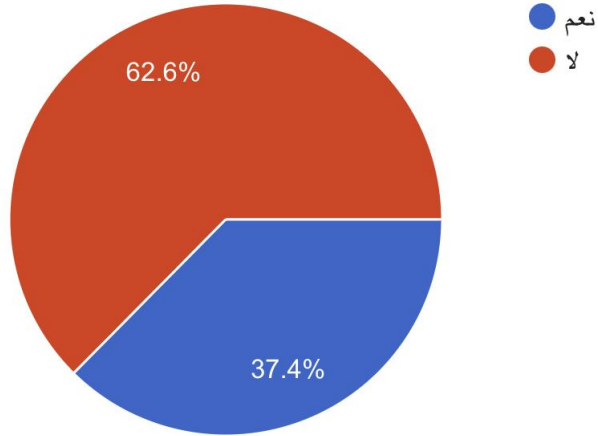




نسخ

يوجد قسم لإدارة المواهب لدى الجهة

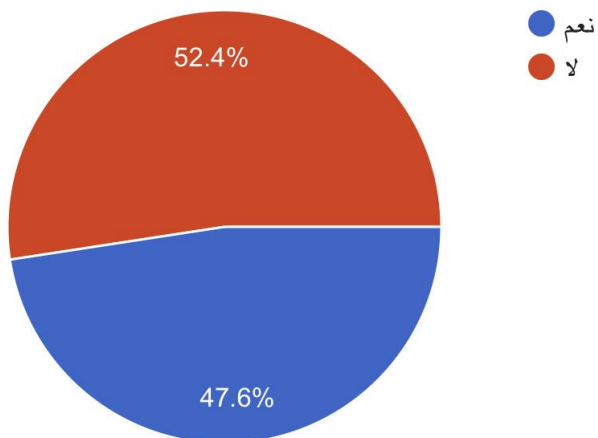
123 ردًا



نسخ

يوجد نظام لإدارة الحوافز

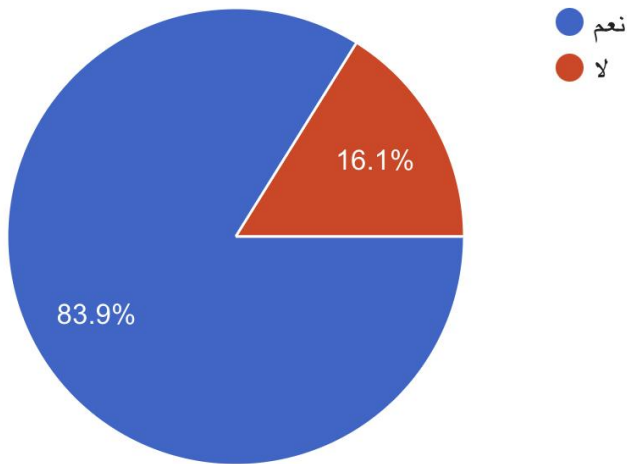
124 ردًا



نسخ

يوجد نظام لإدارة الإجازات

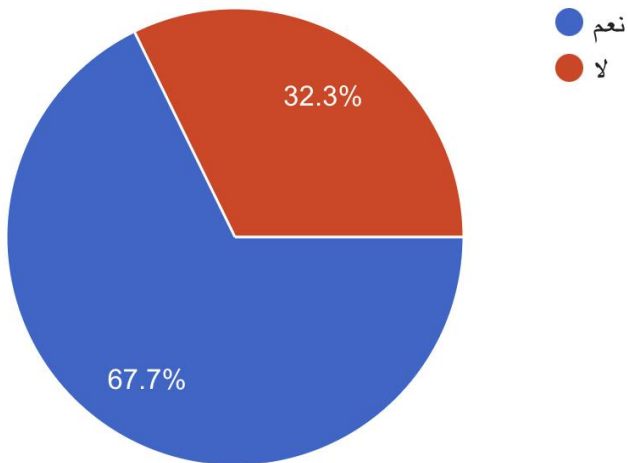
124 ردًا



نسخ

يوجد نظام لإدارة النقل

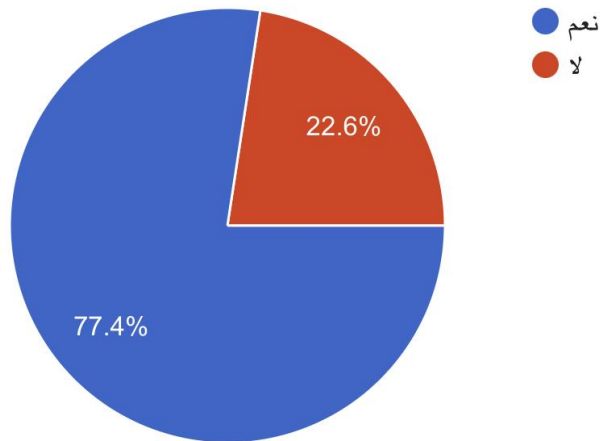
124 ردًا



نسخ

يوجد نظام للتدريب

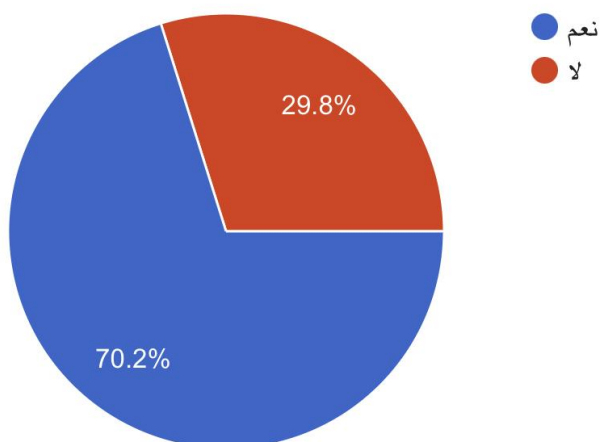
124 ردًا



نسخ

يوجد قنوات اتصال للرد على استفسارات الموظفين

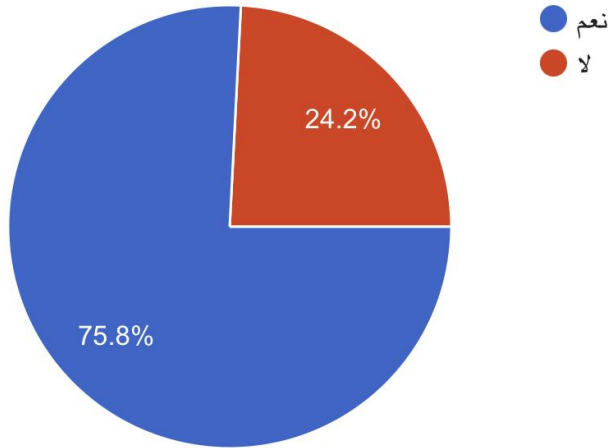
124 ردًا





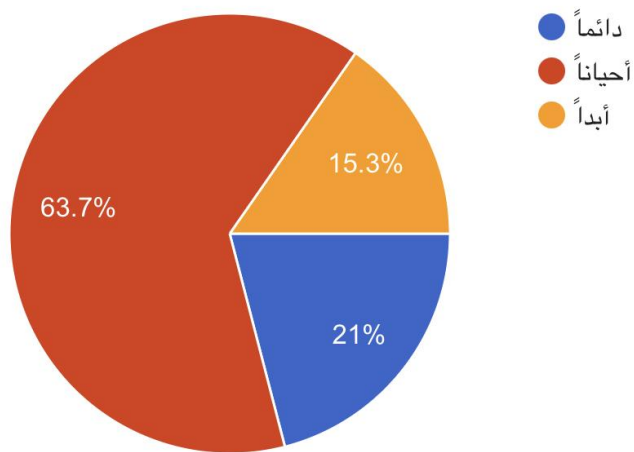
يوجد نظام لإدارة التواصل الداخلي بين الموظفين

124 ردًا



عدم وضوح الرؤية والأهداف والتوجه الاستراتيجي ومشاركتها مع الموظفين

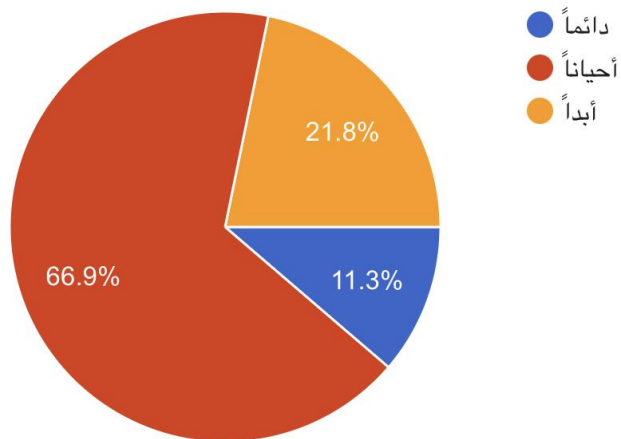
124 ردًا



نسخ

صعوبة الحصول على البيانات اللازمة لاستكمال الأعمال المسندة

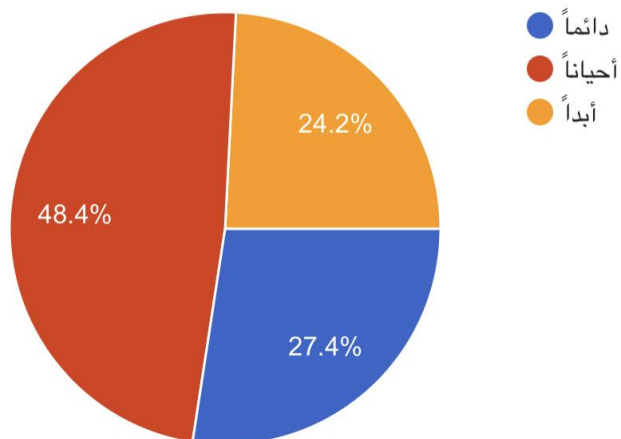
124 ردًا



نسخ

عدم تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي

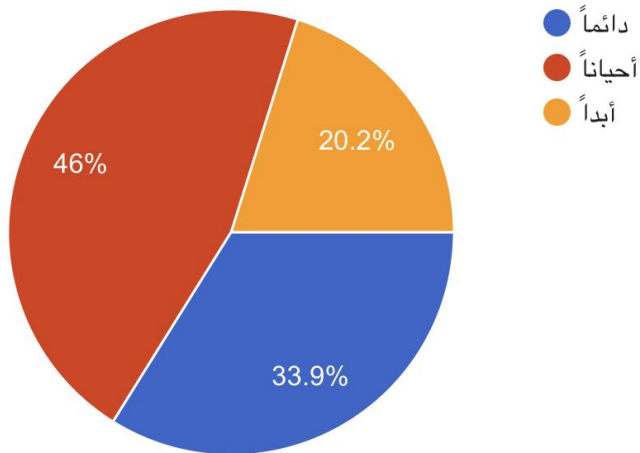
124 ردًا





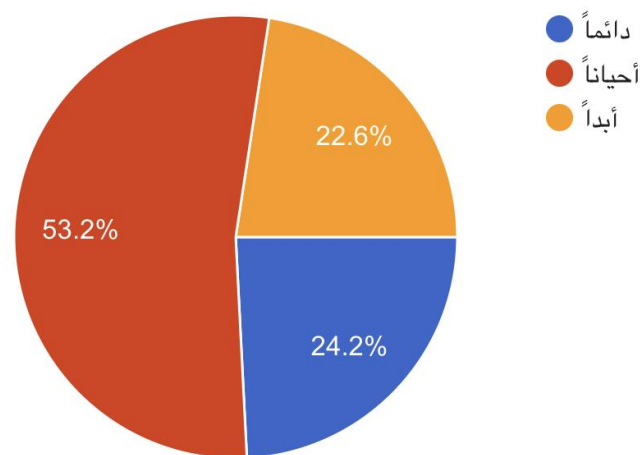
عدم تطبيق الإدارة العليا للممارسات الصحيحة لاستبقاء الكفاءات

124 ردًا



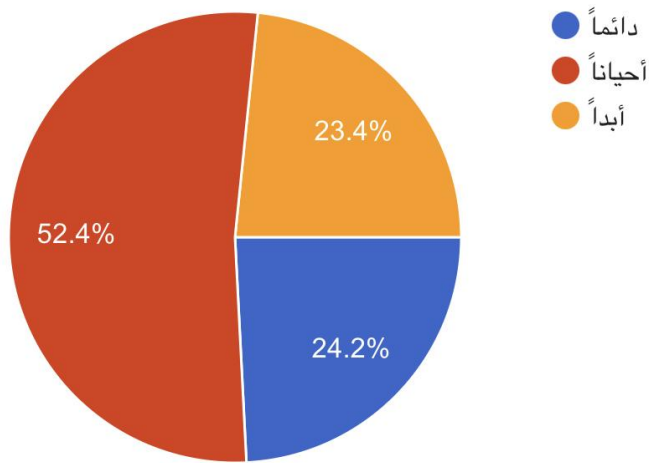
ضعف المتابعة والتحسين المستمر للبيئة المكتبية مثل الأثاث وغيرها

124 ردًا



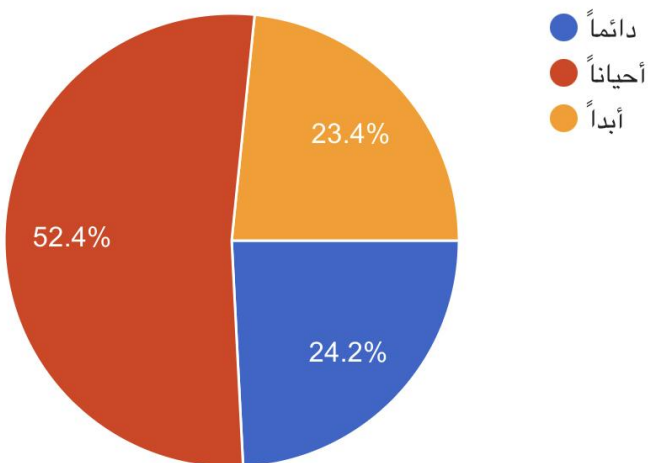
عدم وجود تصور تنظيمي واضح للجهة

124 ردًا



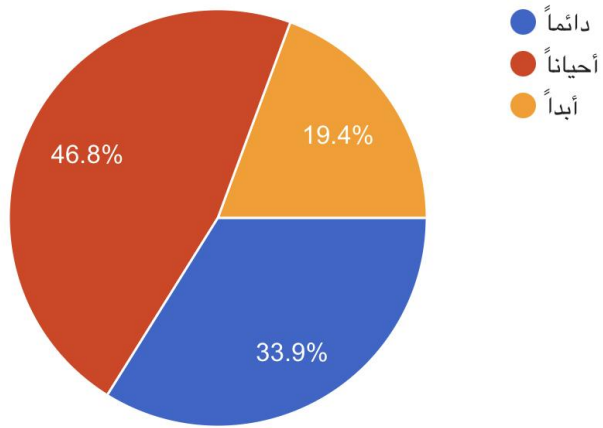
قصور تحسين الاداء التنظيمي لدى الجهة

124 ردًا



قصور التحفيز المعنوي للموظف

124 ردًا



من وجهة نظرك، ماهي الأسباب الرئيسية لبقاء الكفاءات لدى الجهات

124 ردًا

تقدير الكفاءات والاستفادة منها

SALARY AND BENEFITS COMPARED TO OTHER
SIMILAR COMPANIES AND EMPLOYEES SATISFACTION
.....IS A MUST HUNDRED TIMES

التطوير وتحسين بيئة العمل والحوافز المالية

التقدير والتحفيز

حواجز التشجيعية

اكتساب الخبرة

التطوير المستمر والرواتب المجزية والنظام الواضح والذي منه يكون راحة
الموظف بمعرفة مهامه بوضوح وعدم الضغط عليه بإجراء لا يخص تخصصه
والحوافز عند الانجاز الوظيفي

استبقاء الكفاءات لاستدامة الأعمال في المنظمات

Retaining competencies for business sustainability in organizations

By

Najla Abdulaziz AlKhateeb (221000538)

Mohammed Sami Alyawer (221000941)

Badrya Abdullah Alfalaj (221000607)

Team Leader /

Najla Abdulaziz AlKhateeb (221000538)

Advisor

Dr. Waleed Suliman

3rd Semester of 2023