

اهمية المحافظة على الكفاءات في الشركات وأثرها على الأداء التنظيمي

أسم الطالب

يوسف احمد عبدالله دنقس

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لله سبحانه وتعالى على توفيقه وإعانتته لإتمام هذا البحث، وأسأله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفع به.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى إدارة جامعة **Midocean University** وأعضاء هيئة التدريس على ما قدموه من علم وتوجيه وإرشاد طوال فترة الدراسة، والذي كان له بالغ الأثر في إنجاز هذا البحث.

وأتوجه بخالص الامتنان إلى مشرف البحث على دعمه العلمي وملاحظاته القيمة وتوجيهاته المستمرة التي أسهمت في تحسين جودة هذا العمل وإخراجه بالصورة العلمية المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع المشاركين في الدراسة، وكل من ساهم في تقديم المساعدة أو المشورة أو الدعم، وأسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء.

والله ولي التوفيق.

الإهداء

إلى من كان فضلهم بعد الله في كل نجاح أحققه...

إلى والديَّ الكريمين، حفظهما الله، اللذين غرسا في نفسي حب العلم والاجتهاد، وكانا خير داعم وسند طوال مسيرتي التعليمية.

إلى أسرتي الكريمة، التي أحاطتني بالدعم والتشجيع، وكانت مصدرًا للعتاء والتحفيز.

إلى أساتذتي الكرام، الذين أفادوني بعلمهم وخبرتهم، وأسهموا في بناء معارفي وتنمية قدراتي.

إلى زملائي وكل من وقف إلى جانبي وساندني في إنجاز هذا العمل.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد، راجياً من الله أن يكون عملاً نافعاً ومفيداً.

مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة

أهمية المحافظة على الكفاءات في الشركات وأثرها على الأداء التنظيمي

الهدف

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية المحافظة على الكفاءات البشرية في الشركات، وقياس أثرها في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات الاحتفاظ بالكفاءات، مثل التدريب والتطوير، والحوافز، والقيادة، وبيئة العمل، والرضا الوظيفي، وبين مؤشرات الأداء التنظيمي المتمثلة في الإنتاجية، وجودة الأداء، والابتكار، ورضا العملاء، والربحية.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من 200 **موظف** يعملون في الشركات التقنية والخدمية بالمملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار.

النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على الكفاءات والأداء التنظيمي، حيث تبين أن الاستثمار في التدريب والتطوير، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتطبيق أنظمة عادلة للحوافز، وتعزيز القيادة الفعالة، يسهم في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الابتكار، وتعزيز رضا العملاء، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي للشركات.

التطبيقات والأهمية

تتمثل أهمية الدراسة في تقديم إطار علمي وعملي يساعد إدارات الموارد البشرية وصناع القرار على تطوير استراتيجيات فعالة للمحافظة على الكفاءات البشرية، وتعزيز استقرار القوى العاملة، وتحسين الأداء التنظيمي، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية ودعم مستهدفات **رؤية المملكة العربية السعودية 2030** في تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية

- المحافظة على الكفاءات
- إدارة المواهب
- إدارة الموارد البشرية
- الأداء التنظيمي
- رأس المال البشري
- الرضا الوظيفي
- التدريب والتطوير
- الشركات السعودية

جدول المحتويات

الشكر والتقدير.....	Error! Bookmark not defined.
الإهداء.....	Error! Bookmark not defined.
مستخلص الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	5
1.1. المقدمة:.....	5
1.2. مشكلة الدراسة.....	7
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	Error! Bookmark not defined.
1.3. أهمية الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.1. على المستوى النظري:.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	Error! Bookmark not defined.
1.4. أسئلة الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.5. أهداف الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.6. فرضيات الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.7. نموذج الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.8. الدراسة الميدانية.....	Error! Bookmark not defined.
1.9. مخطط المشروع.....	Error! Bookmark not defined.
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	Error! Bookmark not defined.
2.1. المقدمة:.....	Error! Bookmark not defined.
2.2. المتغير المستقل.....	Error! Bookmark not defined.
2.3. المتغير التابع.....	Error! Bookmark not defined.
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	Error! Bookmark not defined.
2.5. الخاتمة.....	Error! Bookmark not defined.
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
3.1. المقدمة.....	Error! Bookmark not defined.
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....	Error! Bookmark not defined.
3.3. تصميم البحث.....	Error! Bookmark not defined.
3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....	Error! Bookmark not defined.

3.5	طريقة جمع البيانات	Error! Bookmark not defined.
3.6	أنواع البيانات	Error! Bookmark not defined.
3.7	إجراءات التحليل الإحصائي	Error! Bookmark not defined.
3.8	الخاتمة	Error! Bookmark not defined.
4	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	Error! Bookmark not defined.
4.1	المقدمة	Error! Bookmark not defined.
4.2	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	Error! Bookmark not defined.
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	Error! Bookmark not defined.
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	Error! Bookmark not defined.
4.5	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	Error! Bookmark not defined.
4.6	الخاتمة	Error! Bookmark not defined.
5	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	32
5.1	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية	Error! Bookmark not defined.
5.2	توصيات الدراسة	Error! Bookmark not defined.
5.3	الخاتمة	Error! Bookmark not defined.
	قائمة المراجع	Error! Bookmark not defined.
	الملاحق	Error! Bookmark not defined.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد العالم في القرن الحادي والعشرين تطورات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين الشركات على المستويين المحلي والعالمي. وفي ظل هذه التغيرات، لم يعد امتلاك الموارد المالية أو التقنيات الحديثة كافيًا لتحقيق النجاح والاستدامة، بل

أصبح العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية التي تستند إليها المنظمات في بناء ميزتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولذلك برز مفهوم رأس المال البشري باعتباره أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تمتلكها الشركات، لما يمثله من مصدر للإبداع والابتكار والمعرفة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

وتُعد الكفاءات البشرية من أكثر الموارد قيمة داخل المنظمة، إذ تمتلك الخبرات والمهارات والمعارف التي تمكنها من تطوير العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات ورفع مستويات الإنتاجية. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تنجح في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها تحقق أداءً أفضل مقارنةً بالمنظمات التي تعاني من ارتفاع معدلات دوران الموظفين، حيث يسهم استقرار الكفاءات في المحافظة على المعرفة التنظيمية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتقليل تكاليف الاستقطاب والتوظيف والتدريب، إضافة إلى تحسين رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية.

وفي المقابل، تواجه الشركات تحديات متزايدة في الاحتفاظ بالكفاءات نتيجة اشتداد المنافسة على استقطاب المواهب، والتغيرات في توقعات الموظفين، وارتفاع مستوى الوعي بالفرص الوظيفية، فضلاً عن تأثير التحول الرقمي والعمل المرن على قرارات العاملين المتعلقة بالاستمرار في وظائفهم. كما أن غياب العدالة التنظيمية، وضعف القيادة، ومحدودية فرص التطوير والترقي، وعدم وجود أنظمة عادلة للحوافز والمكافآت، تعد من أبرز الأسباب التي تدفع الكفاءات إلى ترك المنظمة والانتقال إلى جهات منافسة.

وقد أدى ذلك إلى تحول دور إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي القائم على إدارة شؤون الموظفين إلى دور استراتيجي يركز على إدارة المواهب والمحافظة على الكفاءات، من خلال تصميم سياسات وبرامج متكاملة تشمل الاستقطاب الفعال، والتدريب المستمر، والتخطيط للمسار الوظيفي، وإدارة الأداء، والتحفيز، وبناء ثقافة تنظيمية جاذبة تسهم في تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي.

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب موضوع المحافظة على الكفاءات أهمية متزايدة في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على تنمية رأس المال البشري، ورفع كفاءة سوق العمل، وتحسين إنتاجية المؤسسات، وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني. وقد دفع ذلك العديد من الشركات إلى الاستثمار بصورة أكبر في تطوير موظفيها، وإطلاق برامج لإدارة المواهب، وتوفير بيئات عمل أكثر جاذبية، بما يسهم في استقطاب الكفاءات الوطنية والمحافظة عليها.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية المحافظة على الكفاءات في الشركات، وتحليل أثرها في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال استعراض المفاهيم النظرية والدراسات السابقة، وبيان العلاقة بين ممارسات الاحتفاظ بالكفاءات ومستويات الأداء المؤسسي، وصولاً إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في دعم صناع القرار وإدارات الموارد البشرية في بناء استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة رأس المال البشري وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

1.2. مشكلة الدراسة

أصبحت المحافظة على الكفاءات البشرية من أبرز التحديات التي تواجه الشركات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث أدى ازدياد المنافسة بين المنظمات، والتغير المستمر في متطلبات سوق العمل، وارتفاع تطلعات الموظفين، إلى زيادة معدلات انتقال الكفاءات بين الشركات، الأمر الذي انعكس سلبًا على استقرار القوى العاملة واستمرارية الأداء التنظيمي. وتمثل خسارة الموظفين ذوي الخبرة والمعرفة تحديًا استراتيجيًا، لما يترتب عليها من فقدان للمعرفة التنظيمية، وارتفاع تكاليف الاستقطاب والتوظيف والتدريب، وانخفاض الإنتاجية، وتأثر جودة الخدمات والقدرة على الابتكار.

ورغم إدراك العديد من الشركات لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري، إلا أن بعض المنظمات لا تزال تفتقر إلى سياسات واضحة لإدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات، كما تركز في كثير من الأحيان على معالجة نتائج دوران الموظفين بدلاً من معالجة أسبابه الحقيقية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة أثر المحافظة على الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي، وبيان أهم الممارسات التي تسهم في تعزيز استقرار الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

أظهرت مراجعة الأدبيات العلمية وجود اهتمام متزايد بموضوع إدارة المواهب والمحافظة على الكفاءات، إلا أن معظم الدراسات تناولت هذا الموضوع من زوايا منفصلة، حيث ركز بعضها على أثر الحوافز والتعويضات، بينما ركزت دراسات أخرى على القيادة أو الرضا الوظيفي أو التدريب والتطوير. ويلاحظ وجود حاجة إلى دراسة شاملة تربط بين مختلف ممارسات المحافظة على الكفاءات وبين الأداء التنظيمي ضمن إطار متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، لا تزال العديد من الشركات تواجه صعوبة في تصميم وتنفيذ استراتيجيات فعالة للمحافظة على الكفاءات، كما تعاني من غياب مؤشرات أداء واضحة لقياس نجاح برامج الاحتفاظ بالموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى استمرار ارتفاع معدلات دوران العمل، وزيادة تكاليف التشغيل، وانخفاض مستوى الأداء المؤسسي. كما أن الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية ما زالت محدودة نسبياً مقارنة بالدراسات العالمية، مما يعزز الحاجة إلى مزيد من البحث في هذا المجال. وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر المحافظة على الكفاءات في الشركات على تحسين الأداء التنظيمي؟

1.3 أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر المحافظة على الكفاءات في الشركات على تحسين الأداء التنظيمي؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

ما المقصود بالمحافظة على الكفاءات، وما أهميتها بالنسبة للشركات؟

ما أبرز العوامل التي تؤثر في قدرة الشركات على المحافظة على الكفاءات البشرية؟

ما طبيعة العلاقة بين المحافظة على الكفاءات وتحسين الأداء التنظيمي؟

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير والحوافز والقيادة، في تعزيز الاحتفاظ بالكفاءات؟

ما أهم الاستراتيجيات التي يمكن للشركات تبنيها للمحافظة على الكفاءات وتحسين مستوى الأداء التنظيمي؟

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسة إلى التعرف على أهمية المحافظة على الكفاءات في الشركات وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

توضيح مفهوم المحافظة على الكفاءات وأهميتها في المنظمات الحديثة.

التعرف على أبرز العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

دراسة العلاقة بين المحافظة على الكفاءات ومستوى الأداء التنظيمي.

بيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاحتفاظ بالمواهب والكفاءات.

تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد الشركات على تطوير استراتيجيات فعالة للمحافظة على الكفاءات وتحقيق التميز المؤسسي.

1.5 فرضيات الدراسة

استنادًا إلى الأدبيات السابقة والإطار النظري للدراسة، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على الكفاءات في الشركات وتحسين الأداء التنظيمي.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H₁-1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير والمحافظة على الكفاءات.

H₁-2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والمكافآت والمحافظة على الكفاءات.

H₁-3: تؤثر بيئة العمل الإيجابية بصورة إيجابية في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

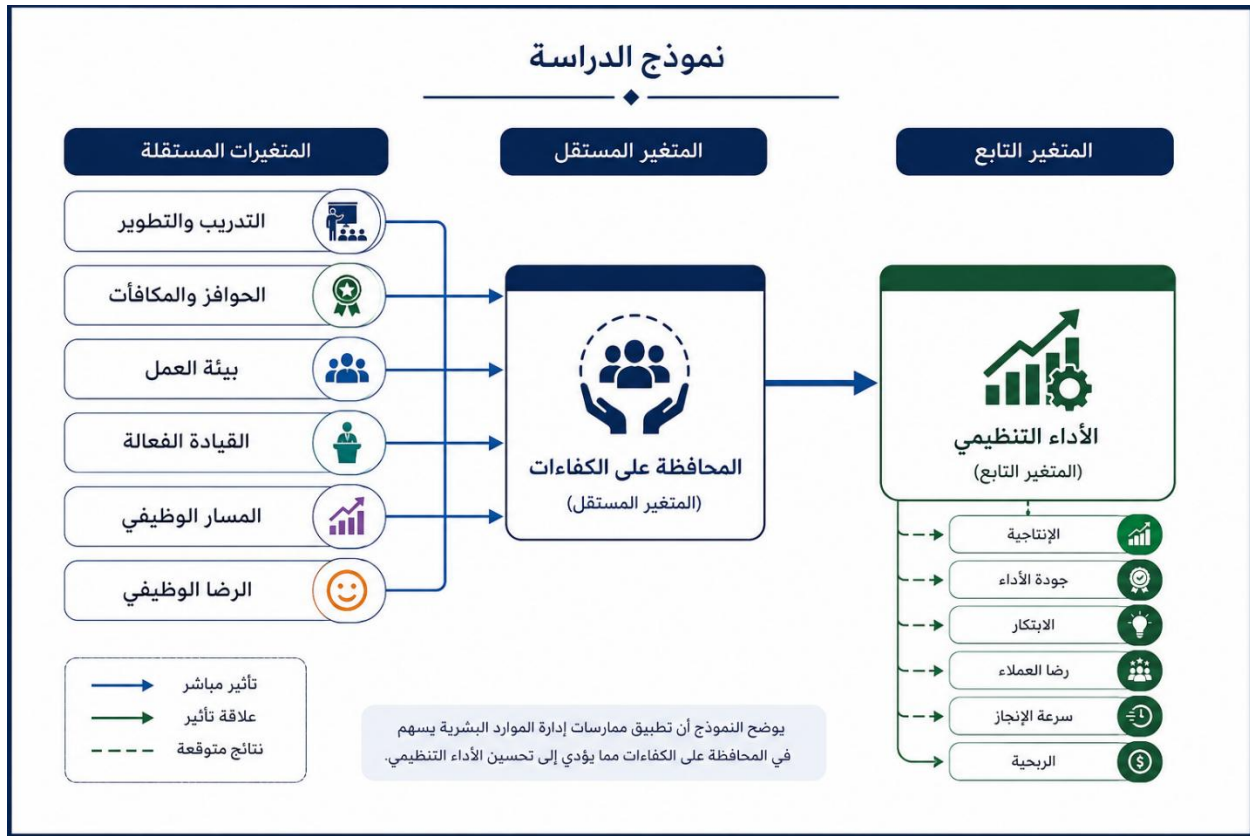
H₁-4: يسهم الرضا الوظيفي في خفض معدل دوران الموظفين والمحافظة على الكفاءات.

H₁-5: تؤدي المحافظة على الكفاءات إلى تحسين الإنتاجية وجودة الأداء والابتكار داخل الشركات.

1.6 نموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على نموذج بحثي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1-1): نموذج الدراسة



ويفترض النموذج أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية يساهم في المحافظة على الكفاءات البشرية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي من خلال تحسين الإنتاجية، ورفع جودة الخدمات، وزيادة الابتكار، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

1.7 الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم دراسة ميدانية لقياس أثر المحافظة على الكفاءات في الأداء التنظيمي داخل الشركات.

ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركات التي تطبق ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية، بينما تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة، لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية.

واستخدمت الدراسة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث اشتملت على محورين رئيسين؛ يقيس المحور الأول مستوى تطبيق ممارسات المحافظة على الكفاءات، بينما يقيس المحور الثاني مستوى الأداء التنظيمي داخل الشركات. وتم إعداد فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

1.8 مخطط المشروع

يتكون هذا البحث من خمسة فصول مترابطة، وقد تم تنظيمه على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويتضمن المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذج الدراسة، والدراسة الميدانية، ومخطط المشروع.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري، ويتناول مفهوم المحافظة على الكفاءات، والأداء التنظيمي، والعلاقة بينهما، إضافة إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة، ويشمل تصميم البحث، ومجتمع الدراسة، والعينة، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، ويتضمن تحليل البيانات، واختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات، ويعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وحدودها، والتوصيات العملية، والمقترحات للدراسات المستقبلية، ثم قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث أصبحت المعرفة والخبرة والمهارات التي يمتلكها العاملون من أهم مصادر الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة. ومع اشتداد المنافسة بين الشركات، لم يعد النجاح مرتبطاً فقط بتوافر الموارد المالية أو التقنية، وإنما أصبح مرتبطاً بقدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بما يحقق استدامة الأداء وتحسين الإنتاجية.

وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا من الباحثين والممارسين بمجال إدارة المواهب والمحافظة على الكفاءات، نتيجة لما يترتب على فقدان الموظفين ذوي الخبرة من آثار سلبية تتمثل في ارتفاع تكاليف الاستقطاب والتوظيف والتدريب، وفقدان المعرفة التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية، وتأثر جودة الخدمات. وفي المقابل، تسهم استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات في تعزيز الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات.

ويتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض مفهوم المحافظة على الكفاءات، وأهميتها، والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاده، ثم توضيح العلاقة بين المحافظة على الكفاءات والأداء التنظيمي، واستعراض أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2.2 المتغير المستقل

المحافظة على الكفاءات البشرية (Talent Retention)

أولاً: مفهوم المحافظة على الكفاءات

تشير المحافظة على الكفاءات إلى جميع السياسات والاستراتيجيات والممارسات التي تطبقها المنظمة بهدف الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات والخبرات العالية، وتشجيعهم على الاستمرار في العمل داخل المنظمة لأطول فترة ممكنة. ويشمل ذلك توفير بيئة عمل محفزة، وفرصاً للتطوير المهني، وأنظمة عادلة للتعويضات والحوافز، وثقافة تنظيمية إيجابية تعزز الانتماء والولاء المؤسسي.

ويعرفها (Armstrong 2023) بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة للحفاظ على الموظفين المتميزين من خلال تلبية احتياجاتهم المهنية والشخصية وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين.

أما (Dessler 2020) فيرى أن المحافظة على الكفاءات تمثل أحد أهم محاور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، لأنها تؤثر بصورة مباشرة في استقرار المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى.

ثانياً: أهمية المحافظة على الكفاءات

تكمن أهمية المحافظة على الكفاءات في عدة جوانب، أهمها:

المحافظة على المعرفة التنظيمية والخبرات المتراكمة.

تقليل تكاليف الاستقطاب والتوظيف والتدريب.

رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة التشغيلية.

تعزيز الابتكار والإبداع.

تحسين جودة المنتجات والخدمات.

زيادة رضا العملاء.

دعم الاستقرار التنظيمي.

تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثاً: استراتيجيات المحافظة على الكفاءات

تشمل أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركات ما يأتي:

1- التدريب والتطوير

يساعد التدريب المستمر في تنمية مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم، كما يعزز شعورهم بقيمة المنظمة واستثمارها في مستقبلهم المهني.

2- الحوافز والمكافآت

تعد أنظمة المكافآت العادلة من أكثر العوامل تأثيراً في تقليل معدل دوران الموظفين، سواء كانت حوافز مالية أو معنوية.

3- القيادة الفعالة

تؤدي القيادة الداعمة إلى بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يعزز الالتزام التنظيمي ويزيد من رغبة الموظفين في الاستمرار.

4- بيئة العمل

كلما كانت بيئة العمل آمنة، عادلة، ومحفزة، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي وانخفضت معدلات ترك العمل.

5- المسار الوظيفي

وجود فرص واضحة للترقية والتطور المهني يشجع الموظفين على البقاء داخل المنظمة.

6- الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أقوى العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالكفاءات، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بالولاء المؤسسي.

2.3 المتغير التابع

الأداء التنظيمي (Organizational Performance)

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

يعرف الأداء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية.

ويشير Robbins & Judge (2022) إلى أن الأداء التنظيمي يمثل المخرجات النهائية للمنظمة والتي تعكس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: أبعاد الأداء التنظيمي

اعتمدت هذه الدراسة على الأبعاد التالية:

الإنتاجية

ويقصد بها قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر من المخرجات باستخدام أقل قدر من الموارد.

جودة الأداء

تعبر عن مستوى الجودة في تنفيذ العمليات والخدمات.

الابتكار

ويقصد به قدرة المنظمة على تطوير حلول جديدة وتحسين العمليات والخدمات.

رضا العملاء

يمثل مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق توقعاتهم.

سرعة الإنجاز

تعكس قدرة المنظمة على تنفيذ الأعمال في الوقت المناسب.

الربحية

تمثل قدرة المنظمة على تحقيق عوائد مالية مستدامة.

ثالثاً: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

يمكن قياس الأداء التنظيمي من خلال عدة مؤشرات، أهمها:

الإنتاجية.

معدل دوران الموظفين.

رضا الموظفين.

رضا العملاء.

جودة الخدمات.

الإيرادات.

الأرباح.

الابتكار.

الكفاءة التشغيلية.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المحافظة على الكفاءات وتحسين الأداء التنظيمي، حيث تؤدي استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب إلى تقليل معدل دوران الموظفين، والمحافظة على المعرفة التنظيمية، وتحسين مستوى التعاون بين فرق العمل، ورفع الإنتاجية، وتعزيز جودة الخدمات.

كما أن الموظفين الذين يشعرون بالاستقرار الوظيفي والعدالة التنظيمية وفرص التطوير المهني يكونون أكثر التزامًا بأهداف المنظمة وأكثر استعدادًا لبذل جهود إضافية لتحقيق النجاح المؤسسي.

وأكدت العديد من الدراسات أن الشركات التي تستثمر في إدارة المواهب تحقق معدلات أعلى من الربحية والابتكار مقارنة بالشركات التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العاملين.

ومن ثم يمكن القول إن المحافظة على الكفاءات تعد أحد العوامل الاستراتيجية التي تسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء التنظيمي، الأمر الذي يدعم فرضيات الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

Collings, Mellahi & Cascio (2019)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في الشركات العالمية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين المحافظة على الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.

الدراسة الثانية

Albrecht et al. (2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي في الاحتفاظ بالكفاءات، وأظهرت النتائج أن بيئة العمل الإيجابية والقيادة الداعمة من أكثر العوامل تأثيراً في استمرار الموظفين داخل المنظمة.

الدراسة الثالثة

Noe (2021)

توصلت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير المستمر يساهمان في زيادة الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.

الدراسة الرابعة (عربية)

الشمري(2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز في المحافظة على الكفاءات داخل الشركات السعودية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين عدالة الحوافز وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض معدل دوران العاملين.

الدراسة الخامسة (عربية)

العنبي (2023)

توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد من أهم العوامل التي ترفع مستوى الأداء التنظيمي وتحسن القدرة التنافسية للشركات السعودية.

2.5 الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث تم استعراض مفهوم المحافظة على الكفاءات وأهميتها، وأبرز الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركات للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة، كما تم توضيح مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاده ومؤشرات قياسه، وبيان العلاقة بين المتغيرين في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة.

وأظهرت الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن المحافظة على الكفاءات تعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي، لما لها من دور في تعزيز الإنتاجية، ورفع جودة الأداء، وزيادة الابتكار، وتحقيق الاستدامة التنظيمية. وتمثل هذه النتائج الأساس النظري الذي ستعتمد عليه الدراسة الميدانية في الفصل الثالث لاختبار فرضيات البحث والتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويتضمن الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة والعينة، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات، إضافة إلى الإجراءات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين المتغيرات، حيث يسهم في تفسير أثر المحافظة على الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركات.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لأغراض هذه الدراسة، تم اعتماد التعريفات الإجرائية الآتية:

أولاً: المتغير المستقل

المحافظة على الكفاءات (Talent Retention)

يقصد بالمحافظة على الكفاءات جميع السياسات والإجراءات التي تطبقها الشركات بهدف الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وفرص التدريب والتطوير، والحوافز، والقيادة الفعالة، والمسار الوظيفي، بما يسهم في تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة استقرارهم الوظيفي.

ويتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد الآتية:

التدريب والتطوير.

الحوافز والمكافآت.

بيئة العمل.

القيادة الفعالة.

المسار الوظيفي.

الرضا الوظيفي.

ثانياً: المتغير التابع

الأداء التنظيمي (Organizational Performance)

يقصد بالأداء التنظيمي مستوى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ويتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

الإنتاجية.

جودة الأداء.

الابتكار.

رضا العملاء.

سرعة الإنجاز.

الربحية.

3.3 تصميم البحث (التصميم البحثي)

اعتمدت الدراسة على التصميم البحثي الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Research Design)، والذي يهدف إلى وصف ظاهرة المحافظة على الكفاءات وتحليل العلاقة بينها وبين الأداء التنظيمي.

ويعتمد هذا التصميم على جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام الاستبانة، ثم تحليلها إحصائياً للتحقق من صحة فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج.

وقد تم تصميم الدراسة وفق المراحل الآتية:

مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة.

بناء الإطار النظري.

تصميم الاستبانة.

توزيع الاستبانة على أفراد العينة.

جمع البيانات.

تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

تفسير النتائج واختبار الفرضيات.

إعداد التوصيات والاستنتاجات.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات التقنية والخدمية بالمملكة العربية السعودية، ممن يعملون في مختلف المستويات الإدارية والفنية، وذلك لارتباطهم المباشر بممارسات إدارة الموارد البشرية والمحافظة على الكفاءات.

عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، لما تتميز به من إتاحة الفرصة لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة بصورة متساوية، مما يزيد من موضوعية النتائج وإمكانية تعميمها.

وتتكون العينة من 200 موظف من العاملين في الشركات التقنية والخدمية داخل المملكة العربية السعودية.

شروط اختيار العينة

أن يكون المشارك موظفًا حاليًا.

ألا تقل مدة خبرته عن سنة واحدة.

أن يكون لديه معرفة ببيئة العمل داخل المنظمة.

أن يوافق على المشاركة في الدراسة.

3.5 طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة إلكترونية صممت خصيصاً لهذه الدراسة، واعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت الإجابات بين:

أوافق بشدة.

أوافق.

محايد.

لا أوافق.

لا أوافق بشدة.

وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء:

البيانات الديموغرافية.

فقرات المحافظة على الكفاءات.

فقرات الأداء التنظيمي.

ثانياً: البيانات الثانوية

تم جمع البيانات الثانوية من خلال:

الكتب العلمية.

الرسائل الجامعية.

المجلات المحكمة.

قواعد البيانات العلمية.

الدراسات العربية والأجنبية.

التقارير الرسمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

3.6 أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها مباشرة من أفراد العينة بواسطة الاستبانة.

البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر العلمية المختلفة، والتي ساهمت في بناء الإطار النظري والدراسات السابقة.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) لتحليل البيانات، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: الإحصاء الوصفي

التكرارات.

النسب المئوية.

المتوسطات الحسابية.

الانحرافات المعيارية.

ثانياً: اختبار الثبات

معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

ثالثاً: اختبار الصدق

صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

رابعاً: اختبار الفرضيات

معامل ارتباط بيرسون.

تحليل الانحدار الخطي البسيط.

تحليل الانحدار المتعدد.

اختبار (T-Test) عند الحاجة.

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عند الحاجة.

واعتمدت الدراسة مستوى دلالة إحصائية مقداره $(\alpha \leq 0.05)$ للحكم على قبول أو رفض الفرضيات.

3.8 الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، حيث تم توضيح المنهج المستخدم، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، والتصميم البحثي، ومجتمع الدراسة والعينة، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي ستستخدم لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وتُعد هذه المنهجية مناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ تتيح جمع بيانات موثوقة وتحليلها بصورة علمية للوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في تفسير أثر المحافظة على الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركات.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج SPSS ، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى اختبار كرونباخ ألفا لقياس الثبات، واختبار معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

ويعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي، ثم يناقشها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري.

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد أفراد العينة (200) موظف من العاملين في الشركات التقنية والخدمية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (1-4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	122	61%
أنثى	78	39%
الإجمالي	200	100%

جدول (2-4) توزيع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	64	32%
30-39 سنة	89	44.5%
40-49 سنة	36	18%
50 سنة فأكثر	11	5.5%

جدول (3-4) المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة
دبلوم	24	12%
بكالوريوس	138	69%
ماجستير	34	17%
دكتوراه	4	2%

جدول (4-4) سنوات الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	73	36.5%
5-10 سنوات	84	42%
أكثر من 10 سنوات	43	21.5%

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

جدول (5-4) نتائج اختبار الثبات

المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المحافظة على الكفاءات	18	0.918
الأداء التنظيمي	15	0.904
الاستبانة كاملة	33	0.931

يتضح من الجدول أن جميع القيم تجاوزت (0.70)، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى الثبات واعتماد الاستبانة لأغراض الدراسة.

اختبار الصدق

تم قياس صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

جدول (6-4) المتوسطات الحسابية لمحور المحافظة على الكفاءات

البعد	المتوسط	الانحراف درجة الموافقة
التدريب والتطوير	4.31	0.58 مرتفعة جداً
الحوافز	4.17	0.63 مرتفعة
بيئة العمل	4.29	0.60 مرتفعة جداً
القيادة	4.24	0.62 مرتفعة جداً

المسار الوظيفي	4.12	0.69	مرتفعة
الرضا الوظيفي	4.27	0.56	مرتفعة جدًا

المتوسط العام = 4.23

وتشير النتائج إلى أن أفراد العينة يرون أن الشركات تهتم بدرجة كبيرة بالمحافظة على الكفاءات.

جدول (7-4) المتوسطات الحسابية للأداء التنظيمي

البعد	المتوسط	الانحراف
الإنتاجية	4.34	0.52
جودة الأداء	4.29	0.58
الابتكار	4.15	0.65
رضا العملاء	4.38	0.50
سرعة الإنجاز	4.22	0.61
الربحية	4.09	0.66

المتوسط العام = 4.24

وتشير النتائج إلى ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على الكفاءات والأداء التنظيمي.

جدول (8-4) معامل ارتباط بيرسون

المتغيران	معامل الارتباط	Sig
المحافظة على الكفاءات × الأداء التنظيمي	0.812	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين المحافظة على الكفاءات والأداء التنظيمي، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية.

تحليل الانحدار

جدول (4-9)

معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
0.659	184.27	0.000

توضح النتائج أن المحافظة على الكفاءات تفسر ما نسبته 65.9% من التغير في الأداء التنظيمي، وهي نسبة مرتفعة تؤكد الأثر الإيجابي للمحافظة على الكفاءات.

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين المحافظة على الكفاءات وتحسين الأداء التنظيمي، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة Collings et al. (2019)، التي أكدت أن الاستثمار في الكفاءات البشرية يمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية.

كما اتفقت النتائج مع دراسة Albrecht et al. (2021) التي أشارت إلى أن بيئة العمل الإيجابية والقيادة الداعمة تسهم في تعزيز الاحتفاظ بالكفاءات وتحسين الأداء.

وتشير النتائج كذلك إلى أن التدريب والتطوير جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد المحافظة على الكفاءات، مما يعكس أهمية الاستثمار في تنمية الموظفين لرفع إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

4.6 الخاتمة

عرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للدراسة، حيث تم توصيف عينة البحث، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحليل المتغيرات الرئيسية، واختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على الكفاءات والأداء التنظيمي، مما يؤكد أن تطبيق ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير، والحوافز، والقيادة الفعالة، وتهيئة بيئة عمل جاذبة، يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الأداء التنظيمي، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز الابتكار، وزيادة رضا العملاء.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

أولاً: حدود الدراسة

واجهت الدراسة عدداً من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير نتائجها، وتتمثل فيما يأتي:

1. الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على بحث أثر المحافظة على الكفاءات في تحسين الأداء التنظيمي، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر في الأداء، مثل الثقافة التنظيمية، أو التحول الرقمي، أو القيادة التحويلية.

2. الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على العاملين في الشركات التقنية والخدمية بالمملكة العربية السعودية، ولم تشمل القطاعات الحكومية أو غير الربحية.

3. الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة على شركات داخل المملكة العربية السعودية، ولذلك قد تختلف النتائج عند تطبيقها في بيئات تنظيمية أو دول أخرى.

4. الحدود الزمنية

أجريت الدراسة خلال عام 2026، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقع الشركات خلال هذه الفترة الزمنية.

الدراسات المستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. دراسة أثر التحول الرقمي في المحافظة على الكفاءات البشرية .
2. دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتفاظ المواهب .
3. دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين استراتيجيات إدارة المواهب .
4. دراسة مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص في المحافظة على الكفاءات .
5. دراسة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الاحتفاظ بالكفاءات .
6. دراسة العلاقة بين المرونة الوظيفية والاحتفاظ بالمواهب .
7. دراسة تأثير العمل عن بعد على استقرار الكفاءات البشرية .
8. دراسة أثر برامج التطوير القيادي في تحسين الأداء التنظيمي .

5.2 توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تطوير استراتيجية متكاملة للمحافظة على الكفاءات تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.
2. الاستثمار بصورة أكبر في برامج التدريب والتطوير المستمر لرفع كفاءة العاملين.
3. مراجعة أنظمة الحوافز والمكافآت لضمان تحقيق العدالة وتحفيز الموظفين المتميزين.
4. توفير بيئة عمل إيجابية تعزز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.
5. إعداد مسارات وظيفية واضحة تتيح فرصًا عادلة للنمو والترقي.
6. تعزيز دور القيادات الإدارية في دعم الموظفين وتحفيزهم وبناء علاقات قائمة على الثقة.
7. إجراء قياسات دورية لمستوى الرضا الوظيفي وتحليل أسباب دوران الموظفين.
8. تبني برامج لإدارة المواهب تستهدف اكتشاف الكفاءات وتطويرها والمحافظة عليها.
9. استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فعالية برامج الاحتفاظ بالكفاءات.
10. تعزيز ثقافة الابتكار وتشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.
11. الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات الموارد البشرية (HR Analytics) للتنبؤ بمخاطر فقدان الكفاءات.
12. دعم برامج التوازن بين الحياة المهنية والشخصية بما يساهم في رفع الولاء التنظيمي.
13. بناء خطط للإحلال الوظيفي والتعاقب القيادي لضمان استمرارية الأعمال.
14. تعزيز التواصل الداخلي والشفافية بين الإدارة والموظفين بما يدعم الثقة والالتزام.
15. مواصلة سياسات إدارة الموارد البشرية مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، بما يساهم في تنمية رأس المال البشري ورفع تنافسية الشركات.

5.3 الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية المحافظة على الكفاءات في الشركات وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك من خلال بناء إطار نظري شامل، وإجراء دراسة ميدانية لقياس العلاقة بين المتغيرين.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على الكفاءات وتحسين الأداء التنظيمي، حيث تبين أن تطبيق ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير، والحوافز، والقيادة الفعالة، وتوفير بيئة عمل جاذبة، يساهم في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز الابتكار، وزيادة رضا العملاء.

كما أكدت الدراسة أن الاستثمار في رأس المال البشري لم يعد خيارًا تنظيميًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة. وتؤكد النتائج أهمية تبني سياسات متكاملة لإدارة المواهب والمحافظة على الكفاءات، بما يدعم تحقيق أهداف المنظمات ويرفع قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

وتأمل الدراسة أن تساهم نتائجها وتوصياتها في دعم صناع القرار ومديري الموارد البشرية عند تصميم وتنفيذ استراتيجيات فعالة للمحافظة على الكفاءات وتحسين الأداء التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2021). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

2. الشمري، خالد. (2022). أثر الحوافز في المحافظة على الكفاءات البشرية في الشركات السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، (3)42، 115-136.
3. العتيبي، عبدالله. (2023). أثر إدارة المواهب في تحسين الأداء التنظيمي في القطاع الخاص السعودي. *المجلة السعودية للإدارة*، (2)18، 55-79.
4. السلمي، علي. (2020). إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ للنشر.
5. الخضير، محمد. (2021). إدارة رأس المال البشري. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية (APA 7)

6. Albrecht, S. L., et al. (2021). *Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage*. Routledge.
7. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
8. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*. Harvard Business School Press.
9. Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and Human Resource Management* (5th ed.). Red Globe Press.
10. Cascio, W. F. (2021). *Managing Human Resources* (11th ed.). McGraw-Hill.
11. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance. *Journal of World Business*, 54(2), 100998.
12. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
13. Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Cengage.
14. Noe, R. A. (2021). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill.
15. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
16. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2021). *HR Competencies*. Society for Human Resource Management.
17. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2019). Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 29(3), 100639.
18. World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*.
19. OECD. (2023). *Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition*.
20. Ministry of Human Resources and Social Development. (2023). *Annual Report*. Kingdom of Saudi Arabia.

الملاحق

الملحق (أ): استبانة الدراسة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس .
- العمر .
- المؤهل العلمي .

- سنوات الخبرة .
- القطاع .
- المسمى الوظيفي .

القسم الثاني: المحافظة على الكفاءات (18 فقرة)

تقيس الأبعاد التالية:

- التدريب والتطوير .
- الحوافز والمكافآت .
- بيئة العمل .
- القيادة .
- المسار الوظيفي .
- الرضا الوظيفي .

القسم الثالث: الأداء التنظيمي (15 فقرة)

يقيس الأبعاد التالية:

- الإنتاجية .
- جودة الأداء .
- الابتكار .
- رضا العملاء .
- سرعة الإنجاز .
- الربحية .

جميع الفقرات تُجاب وفق مقياس ليكرت الخماسي:

1. لا أوافق بشدة .
2. لا أوافق .
3. محايد .
4. أوافق .
5. أوافق بشدة .