

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة / الدراسات العليا

تخصص إدارة الموارد البشرية



عنوان البحث

دور إدارة الموارد البشرية في المحافظة على الكفاءات المتميزة في ظل وجود المزايا التنافسية في
سوق العمل

إعداد الطالب/ زياد سعود العتيبي

الرقم الجامعي : 251002881

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تعتبر الكفاءات البشرية من أهم أصول الجهات والمؤسسات ، حيث تلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي ظل التغيرات المستمرة في سوق العمل واشتداد المنافسة، أصبحت المؤسسات تواجه تحدياً حقيقياً في الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة. وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بوصفها الجهة المسؤولة عن صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للحفاظ على تلك الكفاءات ضمن بيئة عمل محفزة تتسم بالمزايا التنافسية.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل، والتطور الكبير في بيئة الأعمال والتكنولوجيا، أصبحت الكفاءات البشرية عنصراً استراتيجياً تسعى المؤسسات إلى جذبها والمحافظة عليه. ومع اشتداد المنافسة بين المؤسسات على استقطاب الكفاءات المتميزة، أصبح من الضروري أن تتبنى إدارات الموارد البشرية استراتيجيات فعالة ومحفزة لضمان بقاء هذه الكفاءات ضمن المؤسسة، لما لها من دور محوري في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية. ورغم إدراك العديد من المؤسسات لأهمية بيئة العمل الجاذبة وتقديم حوافز تنافسية، إلا أن الواقع العملي يُظهر أن معدلات دوران الموظفين ذوي الكفاءات في ازدياد، ما يدل على وجود فجوة أو قصور في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، سواء من حيث الاستبقاء، أو تطوير الأداء، أو تعزيز الانتماء والرضا الوظيفي. كما أن طبيعة سوق العمل الحديثة، وتوفر البدائل والفرص الوظيفية المتنوعة، ساهمت في تقليل استقرار الكفاءات داخل المؤسسات. ومن هنا تنطلق مشكلة هذه الدراسة، التي تسعى للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو دور إدارة الموارد البشرية في المحافظة على الكفاءات المتميزة في ظل وجود المزايا التنافسية في سوق العمل؟"

وتنبثق من هذا التساؤل عدة إشكالات فرعية مثل:

- هل تتبنى إدارات الموارد البشرية استراتيجيات واضحة للاحتفاظ بالكفاءات؟
- ما مدى فاعلية تلك الاستراتيجيات في مواجهة إغراءات السوق؟
- وما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمزايا المقدمة من جهة، ومستوى الالتزام الوظيفي من جهة أخرى؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب نظرية وتطبيقية، تجعلها ذات قيمة مضافة في مجال إدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

1. الأهمية العلمية والنظرية:

- تسهم الدراسة في توسيع المعرفة النظرية المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في بيئة العمل الحديثة، وتحديداً فيما يتعلق باستراتيجيات الحفاظ على الكفاءات في ظل بيئة تنافسية.
- تضيف الدراسة إلى الأدبيات العلمية المرتبطة بمجال إدارة المواهب، واستبقاء الموظفين، والميزة التنافسية، مما يسهم في سد فجوة بحثية قائمة حول مدى تكامل هذه المفاهيم في بيئة العمل العربية.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يمكن أن يُعتمد عليه في أبحاث مستقبلية لفهم العلاقة بين الممارسات الإدارية ونتائج الأداء البشري والتنظيمي.

2. الأهمية العملية والتطبيقية:

- تقدم الدراسة تحليلاً واقعياً لمدى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات، مما يساعد المؤسسات على إعادة تقييم سياساتها وممارساتها.
- تتيح للمؤسسات فهماً أعمق حول العوامل التي تؤثر في قرارات الكفاءات بالبقاء أو المغادرة، وبالتالي مساعدتها في اتخاذ قرارات استراتيجية تحافظ على رأس المال البشري.
- تضع الدراسة توصيات قابلة للتطبيق يمكن لإدارات الموارد البشرية الاستفادة منها لتطوير نظم التحفيز، والتقييم، والتطوير المهني، بما يحقق التوازن بين متطلبات المؤسسة وتطلعات الموظفين.
- تدعم صناعات القرار في المؤسسات لفهم أهمية بناء بيئة عمل تنافسية وجاذبة للكفاءات، بما يعزز الاستقرار الوظيفي ويقلل من التكاليف الناتجة عن دوران العمالة.

3. الأهمية المجتمعية:

- تساهم نتائج الدراسة في تعزيز ثقافة مهنية قائمة على التقدير والعدالة والتحفيز، مما ينعكس إيجابيًا على بيئة العمل داخل المؤسسات وعلى المجتمع بشكل عام.
- تدعم الجهود الوطنية في العديد من الدول، ومنها الدول العربية، نحو تحقيق الاستدامة في التنمية البشرية من خلال الحفاظ على العقول والكفاءات داخل المؤسسات المحلية

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تسعى لفهم وتحليل دور إدارة الموارد البشرية في المحافظة على الكفاءات البشرية في بيئات عمل تتسم بالتنافسية العالية، ويمكن تفصيل هذه الأهداف على النحو التالي:

1. تحليل الاستراتيجيات الحالية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات:
 - تسعى الدراسة إلى رصد وتحديد أبرز السياسات والإجراءات والممارسات التي تطبقها إدارات الموارد البشرية بهدف استبقاء الموظفين ذوي الأداء المرتفع والكفاءة العالية، مثل: برامج التحفيز، التطوير المهني، المرونة الوظيفية، بيئة العمل، نظم المكافآت.
2. قياس فاعلية هذه الاستراتيجيات في ظل تنافسية سوق العمل:
 - تسعى الدراسة إلى تقييم مدى كفاءة هذه الاستراتيجيات ونجاحها على أرض الواقع، وذلك في ظل التحديات الحالية في سوق العمل، مثل ارتفاع معدلات التنقل بين الوظائف، وتزايد العروض المغرية التي تقدمها المؤسسات المنافسة.
3. تحليل العلاقة بين المزايا التنافسية التي تقدمها المؤسسات ومستوى ولاء الموظفين:
 - تهدف الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والمزايا الوظيفية (مثل الرواتب، فرص الترقّي، التوازن بين العمل والحياة، الاستقرار المهني)، وبين مستوى الولاء والانتماء التنظيمي لدى الكفاءات، وهل هذه العلاقة تُعد قوية بما يكفي لمنع مغادرة الكفاءات للمؤسسة.
4. استكشاف أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الكفاءات:
 - تعمل الدراسة على تحديد المعوقات التي تحد من قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة، سواء كانت تحديات تنظيمية داخلية أو خارجية مرتبطة بسوق العمل.
5. تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة:
 - بناءً على النتائج المتوقعة، تهدف الدراسة إلى صياغة مجموعة من التوصيات الواقعية والقابلة للتطبيق لمساعدة إدارات الموارد البشرية في تصميم وتفعيل سياسات جديدة أكثر فاعلية لزيادة ولاء الموظفين والحد من تسرب الكفاءات.

تساؤلات الدراسة

1. ما أبرز الممارسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بالكفاءات؟
2. ما مدى تأثير المزايا التنافسية في قرار الموظف ذي الكفاءة بالبقاء في المؤسسة؟
3. هل توجد علاقة بين رضا الموظف وكفاءة إدارة الموارد البشرية؟
4. ما العوامل التي تدفع الكفاءات لمغادرة المؤسسات رغم وجود مزايا تنافسية؟

فروض الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالكفاءات.
- تؤثر المزايا التنافسية بشكل إيجابي في بقاء الكفاءات داخل المؤسسة.
- الرضا الوظيفي وسياسات التحفيز يؤثران مباشرة في قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة.

الدراسات السابقة:

ستتم مراجعة مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت:

- استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين.
- المزايا التنافسية في سوق العمل.
- دور الموارد البشرية في تنمية ولاء الموظفين.

يتم عرض 5-7 دراسات كمقارنة تحليلية، توضح أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

- نظرية الموارد (Resource-Based View) التي ترى أن الموارد البشرية أحد أهم مصادر الميزة التنافسية.
- نظرية التحفيز (Herzberg's Theory) التي تشرح العوامل التي تؤثر في رضا الموظفين.
- نظرية الالتزام التنظيمي: والتي توضح كيف يسهم الولاء والارتباط بالمؤسسة في الاحتفاظ بالموظفين.

المنهجية وطرق البحث:

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.
 - مجتمع الدراسة: موظفو المؤسسات أو الشركات التي تتميز بوجود تنافس في بيئة العمل (قطاع خاص أو حكومي).
- عينة الدراسة: يتم اختيار عينة عشوائية أو بالتحديد من موظفين في إدارات الموارد البشرية والموظفين ذوي الكفاءة في جميع القطاعات .

أدوات الدراسة :

- الاستبيان :أداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين ومديري الموارد البشرية.
- المقابلات الشخصية (إن أمكن) :للحصول على آراء تفصيلية من أصحاب القرار.
- المراجعة الوثائقية :تحليل السياسات والوثائق الرسمية للمؤسسة.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تمتد الدراسة من بداية 2023 حتى 2025.
- الحدود المكانية: تقتصر على مؤسسات معينة (مثلاً: في مدينة محددة أو قطاع محدد).
- الحدود الموضوعية: تركز فقط على الكفاءات المتميزة مع النظري باقي شرائح الموظفين بشكل عام الذين تعتبر وظائفهم حساسة أو مؤثرة.

المراجع:

مراجع عربية:

1. عبد الرحمن الشمري. (2020). إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحسين أداء الموظفين. الرياض: دارالخليج العربي.
2. محمد فهد العنزي. (2019). الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسات السعودية: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص. مجلة العلوم الإدارية، 41(2)، 155-178.
3. خالد الطراونه. (2021). أثر ممارسات الموارد البشرية في ولاء الموظف التنظيمي: دراسة حالة في البنوك الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 17(3)، 85-103.
4. حسين الربيعي. (2022). إستراتيجيات تحفيز الموظفين ودورها في تقليل معدل دوران العمل. مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، 30(1)، 212-230.
5. فهد الزهراني. (2018). العوامل المؤثرة على بقاء الكفاءات البشرية في القطاع الحكومي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 25(1)، 67-89.

مراجع أجنبية:

1. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
2. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
3. Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2019). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 134–152.
4. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
5. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press.

الختم