

دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين¹

إعداد: نورا ربيع محمد سليمان

إشراف : أ.د / محمد أيمن عبد اللطيف

مدرس مساعد

عشوش

كلية التجارة - جامعة القاهرة

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة القاهرة

١٤٤٢ هـ - ٢٠٢١ م

الملخص:

أصبح الاحتفاظ بالموظفين شاغلاً أساسياً للمنظمات؛ حيث يظل رأس المال البشري أحد الموارد المهمة التي يمكن أن توفر ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، ومن أجل مساعدة ودعم المنظمات للاحتفاظ بموظفيها واستبقائهم فيها ، فإن البحث الحالي يسعى إلى وضع إطار نظري للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، حيث يتضح أن هناك ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واحتفاظ المنظمة بموظفيها لأطول مدة ممكنة.

Abstract

Employee Retention has become the major focus of business organizations, in which the human capital is one of the most important resources that can provide a sustainable competitive advantage for the organizations. Therefore, in order to help and support the organizations to retain their

¹ هذا البحث ضمن متطلبات مناقشة رسالة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال بعنوان " دور العلامة التجارية لجهة التوظيف في تفسير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بموظفي المنظمة " دراسة تطبيقية" ، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

employees, this research seeks to develop a theoretical framework for the relationship between human resource management practices and employee retention. The research finding advocates the existence of clear link between the human resource management practices and the employee retention.

الكلمات الدالة:

ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاحتفاظ بالموظفين.

مقدمة:

أصبح الاحتفاظ بالموظفين شاغلاً أساسياً للمنظمات؛ حيث يظل رأس المال البشري أحد الموارد المهمة التي يمكن أن توفر ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، فالمنظمات التي تستثمر بشكل كبير في توظيف الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتطويرهم مع مرور الوقت -من أجل الحصول على عائد من هذا الاستثمار- تحتاج إلى الاحتفاظ بالموظفين المدربين تدريباً جيداً حتى يظلوا في مكان العمل لأقصى وقت، ويساهمون بشكل فعال في نجاحها؛ حيث يؤدي فقدان الموظفين الجيدين إلى انخفاض إنتاجية العمل وجودته، كما أنه يمثل تكاليف إضافية سواء أكانت مباشرة؛ مثل (التدريب)، أم غير مباشرة؛ مثل (التعاون، والضغط على الموظفين المتبقين)، فضلاً عن فقدان رأس المال الاجتماعي. (Dechawatanapaisal, 2018).

وقد أشارت الدراسات السابقة أن النظام الجيد لممارسات إدارة الموارد البشرية يستطيع أن يُنتج المُخرجات والنتائج المرغوب فيها، من خلال إتاحة المناخ الذي يسمح للموظفين بأن يكونوا منخرطين بشكل كبير في المنظمة، وأن يعملوا بجدية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يُشير إلى ارتفاع درجة رضاهم عن المنظمة وزيادة رغبتهم في البقاء فيها، ومؤدى ما تقدّم: أن إدارة الموارد البشرية يُمكن أن

تؤدي دورًا رئيسًا وحيويًا في دعم الاحتفاظ بالموظفين وتعزيز بقائهم، من خلال التطبيق الفعّال لممارسات إدارة الموارد البشرية (Al-Shuaibi1 et al.,2016). وبناءً على ما سبق: فإنّ بؤرة اهتمام هذا البحث تنصبُّ على انعكاس ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث التي نحاول مناقشتها، في شكل السؤال التالي:
" ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين؟"

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- تسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية وما يتعلق بها من مفاهيم ودراسات حديثة.
- التركيز على مفهوم الاحتفاظ بالموظفين، وما يرتبط به من مفاهيم ودراسات حديثة.
- دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين.
- محاولة سد الفجوة البحثية في مجال دراسة علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في العوامل الآتية :-

- إن قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين يُعدّ تحدي كبير أمامها ؛ فرأس المال البشري يُمثل أحد أهم موارد المنظمة التي يمكن أن توفر ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.
- الإسهام العلمي للدراسات التي تسعى للبحث في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين.

▪ المزيد من التركيز على أهمية التطبيق الفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية لما لها من أثر كبير في نجاح المنظمات.

متغيرات البحث:

والآتي استعراض متغيرات البحث والعلاقة بينها:

1/ الاحتفاظ بالموظفين:

1/1 تعريف الاحتفاظ بالموظفين:

إنَّ مفهوم الاحتفاظ بالموظفين هو مفهوم معقد؛ حيث لا توجد طريقة واحدة محدَّدة للاحتفاظ بالموظفين، كما توجد تعريفات مختلفة لفكرة الاحتفاظ بالموظفين؛ فالاحتفاظ بالموظفين واستبقاؤهم هو عبارة عن: "طرق للحفاظ على المواهب داخل المنظمة" (Dhanpat، ٢٠١٨)، ويُعرِّف (Rappaport et al., 2003, Matongolo et al، ٢٠١٨) الاحتفاظ بالموظفين على أنه: "المجهودات التي تبذلها المنظمة للحفاظ على العمالة اللازمة لمقابلة أهداف المنظمة"، وهذه المجهودات هي عبارة عن مجموعة العوامل أو الإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة للحفاظ على مواردها البشرية، ووفقاً لـ (Roy، ٢٠١٨) فإنَّ الاحتفاظ بالموظفين هو عملية يتم فيها تشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة لمدة قصوى من الوقت أو حتى الانتهاء من المشروع. ومن خلال سرد التعريفات السابقة للعديد من الباحثين نستطيع أن نلمس مدى أهمية الاحتفاظ بالموظفين.

٢/١ أبعاد الاحتفاظ بالموظفين:

على الرغم من أنه قد تمَّ تعريف مفهوم الاحتفاظ بالموظفين من قِبَل العديد من المؤلفين، إلا أنَّ هذه التعريفات لا تختلف في جوهرها، فإنَّ جوهر هذه التعريفات هو أنَّ الاحتفاظ بالموظفين طريقة تتبعها المنظمات بهدف الحفاظ على القوى العاملة المهنية الرئيسية (Dugoviova، ٢٠١٩)، فهو متغيَّر لا يوجد له أبعاد، ويتم قياسه من خلال مجموعة من الأسئلة المتشابهة، فهي لا تختلف كثيراً باختلاف المقياس (حيث لا توجد فروق جوهرية بينها)، فمعظم المقاييس تدور وتتركز حول نفس الأسئلة.

٣/١ أهمية تناول موضوع الاحتفاظ بالموظفين:

أكد (Fahim، ٢٠١٨) أنه من وجهة نظر إدارية: أصبح جذب الموظفين المؤهلين أكثر إلحاحًا اليوم من أي وقت مضى؛ حيث يوضح الباحث أنه حدثت مجموعة من التطورات -مثل: العولمة، وزيادة أهمية المعرفة والعمل بها، وسرعة التقدم التكنولوجي، وزيادة المنافسة- وأنَّ كلَّ ذلك يجعل من الضروري أن تحصل المنظمات على رأس مال بشري متميز من أجل تحقيق الميزة التنافسية والنجاح التنظيمي، ويشير إلى أن الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين القِيَمين أصبح إستراتيجية قصوى لمديري الموارد البشرية في ظلَّ العمل في هذه البيئة الديناميكية، بالإضافة إلى أن (Samuel & chipunza، ٢٠٠٩) يوضّحان أنَّ الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين يُعدُّ مصدرَ قلق كبير للمديرين في مواجهة المعدلات المرتفعة المتزايدة باستمرار لدوران الموظفين والتكاليف التي تُمثِّلها؛ واستجابةً لذلك قام المديرون في جميع أنحاء العالم بتطبيق سياسات الموارد البشرية للتقليل من معدل دوران الموظفين وتعزيز الاحتفاظ بهم (Fahim، ٢٠١٨).

وأضاف (Fahim، ٢٠١٨) أنَّ الإبقاء على الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم في جميع أنحاء العالم يُعدُّ مصدرَ قلق بالغ للمديرين في مواجهة ارتفاع معدلات تناقص الموظفين، ويضيف الباحث موضحًا أنَّ موضوع الاستنزاف Attrition هو مشكلة حرجة تمَّ تسليط الضوء عليها في جميع المنظمات هذه الأيام؛ حيث إنَّ "التخفيض التدريجي في عدد الموظفين من خلال التقاعد أو الاستقالة أو الوفاة".

ويمكن أن يُعرَّف -أيضًا- باسم "تخلِّي الموظف عن الوظيفة وارتداده عنها" Defection أو "معدل دوران الموظفين Employee Defection or Employee Turnover، ويؤكد الباحث أنَّ الاحتفاظ بالموظفين هو الجانب الآخر من عملية الاستقطاب؛ لأنَّ كليهما قضايا ساخنة، ومع ذلك يشير الخبراء إلى أنه من السهل جدًا جذب الأفراد واستقطابهم، بينما يصعب الاحتفاظ بهم.

٢/ ممارسات إدارة الموارد البشرية:

إن الصعوبات والتحديات الإدارية جعلت إدارة الموارد البشرية من أهم متطلبات القدرة التنافسية للمنظمة، حتى إن التركيز والاهتمام بالموارد البشري أصبح لا يقتصر على المنظمات فقط، بل إن الحكومات زاد تركيزها واهتمامها به؛ حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطوير الموظفين لكي يكونوا مؤثرين وفاعلين في المنظمة (Gherman et al، ٢٠١٦)، فالمورد البشري يُعدُّ أحد أهم أصول المنظمة التي تدعم المنظمة في الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية، فتطبيق إدارة الموارد البشرية بشكل سليم يعمل على الاستغلال الأفضل للمورد البشري (Genç، ٢٠١٤) سالم، (٢٠١٧).

ويُمكن الإشارة إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها عدة أنشطة هدفها هو إدارة رأس المال البشري بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وهي تتسم بأهمية عالية للمنظمات؛ لأنها معنيّة بوضع العاملين في المكان المناسب والملائم لتوظيف خبراتهم بالشكل السليم، وذلك يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة (Bhanugopan et al، ٢٠١٣).

هذا، ويتم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية واستخدامها في المنظمات لإيجاد، وجذب، واختيار، وتعيين، وتدريب، وتطوير الموظفين، وإشراكهم في عملية صنع القرار، وقد تُساعد هذه الممارسات في تحديد مستوى رضا الموظفين وبقائهم في المنظمة (Kucherov & Zavyalova، ٢٠١٢).

١/٢ ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم تبنيها في البحث:

بادئ ذي بدء، يُمكن القول بأن بعض سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية غالباً ما تُحقّق أداءً أفضل من غيرها من الممارسات الأخرى، وبالتالي فإن معظم المنظمات تقوم بالاستعانة بها لتعظيم الأداء، وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق في آراء الباحثين بشأن مجموعة عالمية من ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلا أنه في

العديد من الحالات هناك ممارسات معينة؛ مثل: تدريب الموظفين، وتعويض الموظفين، والتطوير الوظيفي، وتقييم الأداء تم تحديدها بشكل متكرر على أنها ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحسين العلاقة بين الموظفين والجهة الموظفة (Manthi et al، ٢٠١٨).

وقد أسفرت مراجعة أدبيات الموضوع عن أن هناك أربع ممارسات للموارد البشرية هي أكثر ما ركز عليه الدراسات السابقة؛ وهي: التوظيف (الاستقطاب والاختيار)، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات (AIDamoe et al، ٢٠١٢)، وهذه الممارسات الأربعة هي ما سيتم تبنيهم في البحث الحالي.

١/١/٢ التوظيف:

إن الهدف الرئيس لممارسات التوظيف (الاستقطاب، والاختيار) هو تعيين الموظفين الملائمين والمناسبين لثقافة الشركة وقيمها ومعتقداتها، ومن ثمّ يمكنهم عمل إسهام كبير في الأداء التنظيمي، ويُقصد بالاستقطاب: محاولة جذب المنظمة لأكبر عدد من الأفراد للتقدم للوظيفة، والاختيار هو: الممارسة التي يتم من خلالها اختيار أفضل المتقدمين لهذه الوظيفة.

ولقد لاحظ (Wilk & Cappeli، ٢٠٠٣) أنه ليس كل عمليات التوظيف مناسبة وتصلح للتطبيق؛ لأن بعض وسائل الاختيار تكون مكلفة، وبعضها يكون مناسباً لمنظمات معينة فقط، فوسائل الاختيار المناسبة في عملية الاختيار والتوظيف مهمة جداً للحصول على معلومات صحيحة عن المرشحين للأماكن الشاغرة في المنظمة.

وطبقاً لـ (Bratton & Gold، ٢٠١٧) فإنّ التوظيف هو عملية جذب للأفراد الذين لديهم قدرة على التقدم لطلب الحصول على وظيفة في المنظمة، ثم اختيار الأفراد الملائمين منهم لتعيينهم، ويهدف الاستقطاب إلى ملء الشواغر الموجودة لدى المنظمة، وذلك بعد القيام بعملية تحليل الوظيفة لمعرفة السمات الواجب توفرها في

المتقدم للوظيفة، مما يساعد المتقدمين للوظيفة على معرفة المعلومات المتعلقة بالوظيفة الشاغرة.

وتأكيداً على ما سبق يُشير (Fahim، ٢٠١٨) إلى أنّ الغرض العام من التوظيف هو الحصول على الموظفين ذوي المؤهلات والمهارات العالية المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة لتلبية احتياجات المنظمة.

وكذلك يُعرّف الاستقطاب بأنه: سعي المنظمة لجذب عدد كبير من الأفراد للوظيفة، والاختيار بأنه: الممارسة التي من خلالها يتم اختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة (Al-Shuaibi et al، ٢٠١٦).

إنّ التحولات الكبرى Mega التي حدثت في العلامة ترتب عليها حدوث تغييرات بارزة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد حدث تطور في وظيفة التوظيف (الاستقطاب، والاختيار)؛ حيث لم تعد عملية البحث عن الموارد البشرية قاصرة علي السوق المحلي فقط، وإنما سوق العمل أصبح دولياً، لاستقطاب أفضل وأمهر الموارد البشرية مع إمكانية التنوع في جنسيتهم، وأيضاً أصبح هناك استقطاب إلكتروني من خلال الإنترنت، فالإعلان عن الوظيفة يكون عبر الإنترنت.

كذلك أصبحت عملية الاختيار من الممكن أن تتم من خلال إجراء مقابلات عن بُعد باستخدام الإنترنت، لاختيار موظفين جُدد من أيّ دولة من دول العالم، وتُجرى عملية الاختيار بناءً على معايير جديدة لاصطفاء أمهر الموارد البشرية؛ ومنها على سبيل المثال: القدرة على التعامل مع الآخرين، ومهارات الاتصال الفعال، والطموح والمبادرة، والانضباط، ومُجارية التطورات التكنولوجية (عشوش، ٢٠١٢).

٢/١/٢ التدريب والتطوير:

وفي هذا الصدد؛ فإنّ مجهودات التدريب والتطوير المبذولة في المنظمة تُعدّ شرطاً أساسياً ومهماً لدعم العلامة التجارية الداخلية وتعزيزها، فهناك طرق متعددة

لتنقيف الموظفين وإخبارهم عن العلامة التجارية للشركة وعن قيمها، ومن بين هذه الطرق المتاحة لإدارة الموارد البشرية: التدريب؛ حيث يكاد يكون هناك اتفاق بين الدراسات السابقة على أن التدريب يُعدُّ من أهمِّ طرق تطوير الموظفين، فالتدريب هو إكساب الموظفين المهارات الضرورية لوظائفهم الحالية وأيضاً ترفيقاتهم المستقبلية (Al-Shuaibi1 et al، ٢٠١٦).

وطبقاً لـ (Al Damoe ، ٢٠١٢) فإنَّ البيئة التي تعمل بها المنظمة اليوم أصبحت أكثر تنافسية، وبالتالي فإنَّ المنظمة أصبحت موجَّهة بالاقتصاد المعرفي وبضرورة توافر كفاءات ومهارات معينة، فكلُّ ذلك أصبح جزءاً لا يتجزأ من القدرة التنافسية للمنظمة، ومما لاشك فيه أنَّ الموظفين ذوي المعرفة والمهارة العالية سوف يدعمون الإنتاجية ويحسنون من جودة السلع والخدمات، وبعبارة أخرى: أنهم يدعمون أداء المنظمة وتنافسيتها، كما يؤدي التدريب إلى نتائج غير ملموسة؛ مثل: زيادة احترام الذات لدى الموظفين وارتفاع الروح المعنوية لديهم وشعورهم بالرضا، وكنتيجة لأهمية التدريب والتطوير ينبغي على المنظمات الاستثمار بكثافة في تدريب موظفيها من أجل التطبيق الفعال لإستراتيجيات التوجه بالعميل.

وقد نادى (Dhanpat et al، ٢٠١٨) بأنه يجب توفير التدريب بما يتناسب مع احتياجات الموظفين وسد الفجوات في المهارات، مما يضمن بقاء العمال وقدرتهم على المنافسة في بيئة الأعمال، وقد أكَّد (Naris & Ukpere، ٢٠٠٩) أهمية التدريب للمنظمات التي تريد الاستمرار، وأشار إلى أن التدريب يُعدُّ من أهمِّ ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لها تأثير على النجاح التنظيمي ومدى تقدم المنظمة؛ لذلك فإنَّ أغلب المنظمات تهتم بالتدريب بشكل كبير لكي تستطيع رفع مستوى الأداء في المنظمة وعمل تغييرات في المعرفة لدى المورد البشري، مما يدعم تغيير اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم لتعزير أدائهم.

وقد ذهب (Fahim، ٢٠١٨) إلى أنَّ التدريب هو: الأنشطة الرسمية التي تقوم بها المنظمة لمساعدة الموظفين على اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات والخبرة اللازمة لأداء الوظائف الحالية أو المستقبلية.

وحتى تتمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية أصبح يُمكنها تبني العديد من آليات التدريب، نذكر منها على سبيل المثال (عشوش، ٢٠١٢) ما يأتي:

- اعتماد التدريب على الجانب التكنولوجي، وتبني طرق التدريب التفاعلية، والتدريب عن طريق الإنترنت.

- التركيز على تدريب الموظفين على التعلم الذاتي؛ حيث يُمكن الموظفين من الاطلاع على الجديد في مجال التخصص.

- محاولة الربط بين عمليات تدريب الموارد البشرية وعملية التطوير التنظيمي؛ مما يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وزيادة الأداء التنظيمي لها.

- السعي إلى تصميم وتنفيذ برامج حديثة للتدريب، تعمل على إحاطة الموارد البشرية بالثقافات واللغات المختلفة، لتحويلهم من النطاق المحلي إلى النطاق العالمي، وذلك بسبب زيادة درجة الانفتاح على الأسواق العالمية.

-محاولة المنظمات للانتقال بالتدريب من كونه مجرد تلقين نظري عن طريق دورات تقليدية والنزول إلى مواقع العمل الميداني.

٣/١/٢ تقييم الأداء:

يُعتبر تقييم الأداء أداة مهمّة لمراجعة الانحرافات بين التوقعات التنظيمية واتجاهات الموظفين وسلوكهم الحقيقي في العمل، فهو جزء من نظام يشتمل على أنشطة متعددة الأوجه، بدايةً من تحديد مؤشرات الأداء الأساسية، ثم تحديد الأهداف، وتقييم الأداء، وانتهاءً بتقديم التغذية العكسية للموظفين عن أدائهم؛ وعليه إذا لم يتوقع

الموظفون مسبقاً أنّ هناك ربطاً للأجر بالأداء سوف يؤثر ذلك على سلوكهم (AI-)) . Shuaibil et al ، ٢٠١٦ .

وقد عرّف (Fahim ، ٢٠١٨) عملية تقييم الأداء بأنها: عملية تقدير مدى أداء الموظفين لمهامهم مقارنةً بمجموعة من المعايير الموضوعية.

هذا، وتتعدد طرق تقييم الأداء، والى تشمل على سبيل المثال: طريقة التقييم الذاتي، وطريقة ٣٦٠، وطريقة التقييم بالأهداف والنتائج، وطريقة الجودة الشاملة.

وإلى جانب ذلك ، هناك آليات كثيرة لدعم نجاح التقييم والعمل على الحدّ من ظهور مشكلات أثناء عملية التقييم؛ سعياً لزيادة درجة الموضوعية، ومنها على سبيل المثال وليس الحصر:

- مراعاة وجود توافق استراتيجي Strategic Congruence لطريقة تقييم الأداء مع خطة المنظمة الاستراتيجية (عشوش، ٢٠١٢).
- التأكد من وجود إجراءات رسمية لنظام التقييم.
- القيام بمراجعة دورية لمعايير نظام تقييم الأداء وطرقه وإجراءاته.
- مراعاة قبول الأفراد محل التقييم لطريقة تقييم أدائهم.
- الحرص على ألا يكون التقييم شخصياً أو أن يكون هدفه هو اصطيد الأخطاء.
- أن يحدث تقييم الأداء بشكل دوري (أكثر من مرة في السنة).
- أن يتم إعداد الكفاءة خلال فترات زمنية قصيرة.
- أن يتم إعلام الموظفين بنتائج تقييم أدائهم كتابة (من الأفضل أن يحدث ذلك عن طريق مقابلة شخصية).
- أن يتم إخطار الموظفين بالطرق التي استُخدمت في تقييمهم.

- أخذ البعد الإنساني في الاعتبار في عملية التقويم.
 - الاعتماد على عدة نماذج لتقويم الكفاءة (أي يتم تصميم نموذج لكل مجموعة وظيفية متجانسة).
 - مراعاة أن تكون العوامل التي يتم تقويمها مؤثرة على الأداء.
- ٤/١/٢ التعويضات:

إن نظام التعويضات يُعدُّ إطارًا لتعويض الموظفين من خلال المدفوعات التي تدفع لهم بناءً على مشاركتهم وإنتاجيتهم، والتي تؤدي إلى نجاح أداء المنظمة، وهذا التعريف يُشير إلى وجود ارتباط واضح بين الأداء والتعويضات، فطبقاً لنظرية التوقع Expectancy Theory، فإنَّ هناك إمكانية واحتمالية أن يؤدي الموظفون أداءً جيداً عندما يرون أن جهودهم في العمل يتم مكافأتهم عليها إيجابياً، ولذلك فإنَّ التعويضات لها قيمة وتأثير تحفيزي، وهو ما يدفع المنظمة لتطبيق نظام تعويضات جيد وفعال (Al-Shuaibi1 et al، ٢٠١٦).

وتأكيداً على ما سبق يُشير (Fahim، ٢٠١٨) إلى أنَّ التعويضات والفوائد هي: عبارة عن المكافآت النقدية وغير النقدية المترجمة المدفوعة للموظفين مقابل جهودهم، ويقرّر (Dhanpat، ٢٠١٨) et al أنَّ الموظفين يرون أنَّ الرواتب تكون عادلة إذا كانت تتماشى مع مساهمتهم في المنظمة من حيث أدائهم.

واستكمالاً لما سبق؛ فإنَّ نظام التعويضات يُعدُّ ميزةً مهمّةً لإدارة الموارد البشرية، ويُنظر إليه كأنه نظام يؤدي دوراً بارزاً في تنفيذ الإستراتيجيات، إضافة إلى أن التعويضات لها تأثير إيجابي على الموظفين وتعمل على زيادة دافعيتهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم بطريقة سليمة؛ نتيجة لشعورهم وإحساسهم بأن المنظمة تُقدّر مجهودهم المبذول للوصول إلى الأهداف التنظيمية (Meena & Vanka، ٢٠١٧).

وقد حدثت تطورات في وظيفة التعويض، نذكر منها على سبيل المثال (عشوش، ٢٠١٢) ما يأتي:

-زيادة التركيز على نظام ربط الأجر بالأداء حيث تتقلص الرواتب الأساسية، وزيادة الجوانب المتعلقة بالأداء (مثل على ذلك: مندوبو البيع).

-البحث عن معايير أخرى لتحديد الأجور والرواتب والحوافز، ومنها: ربط الأجر بالمهارات، وربط الأجر بالقيمة المضافة، وربط الأجر بالانتماء، إلخ...

-سهولة أداء سياسات الأجور والدفع عن طريق شبكة المعلومات الدولية.

-التركيز على المنافع الإجمالية التي يتم تقديمها للأفراد وتعمل على تيسير حياتهم وتسهيلها وجعلها أفضل Work Life Benfits؛ مثل: توفير التأمين، والرعاية الاجتماعية والصحية، والبرامج الترفيهية، وغيرها.

٣/ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاحتفاظ بالموظفين:

يُعد المورد البشري هو أكثر أصول المنظمة قيمة وأهمية في أيّ منظمة؛ فعلى الرغم من أن المنظمات تقدّمت في مجال التكنولوجيا، فإنها تحتاج إلى موارد بشرية لتشغيل هذه التكنولوجيا والتعامل معها، ومع هذا التقدم في الصناعات أصبحت المنافسة بين المنظمات عاليةً جدًّا، وذلك يوفر العديد من المسارات والفرص المتاحة للموارد البشرية؛ ولذلك فإن التحديّ الرئيس الذي تواجهه معظم المنظمات اليوم ليس فقط إدارة القوى العاملة لديها ولكن أيضًا الاحتفاظ بها؛ وبالتالي يؤدي استقطاب القوى العاملة الماهرة والاحتفاظ بها دورًا حيويًا لأيّ منظمة، نظرًا لأنّ معارف الموظفين ومهاراتهم أمر أساسي في القدرة التنافسية للمنظمة مما يدعم نموها اقتصاديًا واستدامتها، وبالإضافة إلى ذلك يُعدُّ رضا الموظفين مشكلة أخرى في مجال الموارد البشرية تواجهها الجهة المُوظّفة اليوم؛ لذلك لا بد أن يتم الأخذ في الاعتبار أهمية وحساسية قضية الاحتفاظ من قبل أيّ منظمة (Abdul Azeez,2017; Shanker,2019)).

ومن المعروف أنّ الأبحاث المتعلقة بنية الدوران تجذب اهتمام الباحثين بسبب أهميتها علي المستوى النفسي والاقتصادي وكذلك التنظيمي؛ لذلك من الضروري أن يتفهم مديرو إدارة الموارد البشرية أنّ هناك عدة عوامل لازمة لمواجهة نوايا الموظفين لمغادرة المنظمة أو حتى الدوران الفعلي (Dhanpat et al، ٢٠١٨).

وفي هذا الصدد أكد (Maxwell، ٢٠٠٤) أنّ الأسباب التي تساعد على الاحتفاظ بالموظفين واستبقائهم في المنظمة تختلف من منظمة لأخرى، حيث تتأثر بثقافة المنظمة، ونوع الإدارة، والأنشطة الأساسية للمنظمة، وطبيعة المنظمة، فمن الضروري أن تقوم المنظمات بتصميم الإستراتيجيات التي من شأنها أن تساعد في منع الموظفين من مغادرة المنظمة وتركها، لضمان الحفاظ على القوى العاملة الموهوبة.

على أن ثمة عوامل (أسباب) تقف وراء بقاء الموظفين بالمنظمة، لعلّ من بينها: التعويض، والتدريب والتطوير، والتوازن بين الحياة والعمل، وبيئة العمل، والمحتوى الوظيفي، والتقدم الوظيفي (Rhule، ٢٠٠٤).

وفي سياق متصل، ذكر (Alnaqbi، ٢٠١١) أنّ أسهل طريقة للاحتفاظ بالموظفين هي زيادة مستويات رضاهم، ولكن هذا لن يكون فعالاً إلا إذا تم تنفيذه بشكل صحيح؛ حيث يكمن التحدي هنا في تلبية احتياجات الموظفين المختلفة، نظراً لتنوعها، وبشكل أكثر تحديداً: عند النظر إلى النماذج الأولى لدوران الموظفين كان المبدأ الأساسي هو أنه غالباً ما يؤدي عدم الرضا الوظيفي إلى دوران الموظفين، وبمرور الوقت اختبر الباحثون المزيد من العوامل (مثل: بدائل الوظيفة والالتزام التنظيمي).

ومن هذا المنطلق، فقد أشار (Al-Shuaib1 et al، ٢٠١٦) إلى أنه يكاد يكون هناك اتفاق بين الباحثين على أن المورد البشري من أهم أصول المنظمة، فهو العمود الفقري لأيّة منظمة؛ فالموارد البشرية هي أصول ثمينة وقيمة وموارد فريدة ونادرة لا مثيل لها ولا بديل، ومن ثمّ فإنه ينبغي على المنظمة التخطيط الجيد لكيفية الحصول على المورد

البشري واكتسابه ووضعه في المكان المناسب داخل المنظمة، وتدريبه وتطويره والاحتفاظ به واستبقائه، وذلك غالبًا ما يشار إليه بحزمة ممارسات الموارد البشرية.

وطبقًا لدراسات (Per Berry & Morris 2008; Abdul Azeez، ٢٠١٧) فإن الاحتفاظ بالموظفين هو استمرار لعملية توظيف العمالة، وخاصة العمالة ذات الكفاءات العالية والإنتاج العالي، حيث تحاول المنظمة استبقاء الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية لمناقشة المشكلات والطلبات الخاصة بموظفيها، إلا أن الاحتفاظ بالموظفين هو عامل متعدد الأبعاد فيما يتعلق بسياسات الموارد البشرية في المنظمة، والتي تبدأ بتعيين الأشخاص المناسبين في المنظمة، وإلى جانب ذلك ناقشت الدراسات مجموعة من إستراتيجيات الاستبقاء، بما في ذلك المكافآت والترقيات والاتصال الشخصي مع كبار المديرين، كما ناقشنا أيضًا ما إذا كان يجب ربط مكافآت الاحتفاظ بالأداء وقدمنا اقتراحات لتنفيذ المكافآت المستندة إلى الأداء.

ويتفق (Roy، ٢٠١٨) في دراسته مع دراسات Per Berry & Morris 2008; Abdul Azeez (٢٠١٧)؛ حيث أكد أن الموظفين هم العمود الفقري للمنظمة، على أساس أن الاحتفاظ بالموظفين هو أداة مهمة في الحفاظ على المسار الصحيح للمنظمة، وأضاف أن القطاع المصرفي في الهند هو قطاع قائم على التكنولوجيا بشكل كبير، ويتميز بمنافسة عالية، مما يُوجد مشكلة خطيرة للبقاء في السوق؛ لذلك تنفق القطاعات المصرفية مبلغًا هائلًا من المال لتطوير إستراتيجيات وبرامج التدريب في البنوك، وقد طرح في دراسته السؤال الآتي: هل مجرد تقديم التدريب للموظفين يُبقي عليهم في المنظمة لفترة طويلة؟ وذكر أنه إذا كانت الإجابة: لا، فإذن لا معنى للتدريب؛ لذلك قام بإجراء الدراسة الوصفية descriptive لمعرفة العوامل التي تُحدّد استبقاء الموظفين والاحتفاظ بهم، وقد توصل إلى أن التدريب له دور كبير في الاحتفاظ بالموظفين وتأثير كبير على استبقائهم في المنظمة، وأشار الباحث إلى أنه من الضروري تطبيق

أحدث سياسات وممارسات الموارد البشرية لإيجاد قوة عاملة تنافسية من خلال الاحتفاظ بالموظفين لفترة طويلة من الزمن.

قام ((Abdul Azeez, ٢٠١٧)) باستكشاف العلاقة التآثرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (القيادة والمكافآت والمراتب، التعويضات، التدريب والتطوير، تقدير الموظفين) والاحتفاظ بالموظفين، وأكد الباحث أنه على الرغم من أن بحثه سعى إلى استكشاف مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين من خلال مراجعة الدراسات السابقة لمختلف الباحثين، إلا أنه جهداً كبيراً مازال مطلوباً لمزيد من الاستكشاف في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاحتفاظ بالموظفين.

واستكمالاً لمجهودات الباحثين في هذا المجال قام (Haque et al, ٢٠١٩) باختبار التأثير الوسيط لنية دوران الموظفين (Employee Turnover Intentions(ETI على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المدركة (Perceived Human Resource Management (PHRM) ومجرد الحضور الشكلي Presenteeism (هو عبارة عن تواجد الموظفين في العمل ولكن بدون إنتاجية أو إنتاجية قليلة) ، وقد أسفر البحث عن أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المدركة من قبل الموظفين يُمكن أن تُساعد المنظمات على نجاح سياسات الاحتفاظ بالموظفين وتقليل الحضور الشكلي.

وفي هذا الإطار، سعت دراسة ((Manthi et al, ٢٠١٨) إلى تحديد كيف تتنبأ ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التعويضات، إدارة الأداء) بنوايا دوران المعلم في كليات تدريب المعلمين الابتدائية (PTTCs) في كينيا؟ وكانت أهداف الدراسة هي: الوقوف على تأثير التدريب والتعويض والتطوير الوظيفي وإدارة الأداء على نوايا دوران الموظفين، وأظهرت نتائج الدراسة أن التدريب والتعويض والتطوير الوظيفي وإدارة الأداء كانت تُمارَس بشكل فعال، وأن تلك الممارسات تتنبأ بشكل كبير بنوايا دوران المعلمين في كليات تدريب المعلمين الابتدائية، كما أظهرت

أنه عندما يُنظر إلى هذه العلاقة على أنها نوع من التبادل الاجتماعي؛ أي يكون أساس التعامل أن هناك تبادل منافع، فعندها يكون الموظفون أكثر ميلاً للانخراط والمشاركة في المواقف بسلوكيات إيجابية؛ وبالتالي يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تُقلل من نوايا دوران الموظفين من خلال مساهماتها في تعزيز ودعم التزام الموظفين.

وجاءت دراسة (Fahim، ٢٠١٨)) لتستهدف استكشاف كيفية استخدام ممارسات إدارة للموارد البشرية الإستراتيجية Strategic Human Resource Management (SHRM) (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويضات والمنافع) حيث حاول تناول بعض الجوانب الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، والتي قد تؤثر بشكل كبير على قرار الموظفين على البقاء في المنظمة من عدمه؛ وقد أظهرت نتائج الدراسة أن توظيف أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية يُعد أداة إستراتيجية ملحوظة في الإبقاء على الموظفين الأساسيين.

هذا، وتتفق دراسة (Chew & Chan، ٢٠٠٨)، مع الدراسات السابقة ذكرها؛ حيث سعى الباحثان في دراستهما إلى دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية الرئيسية على نية بقاء الموظفين في المنظمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نية بقاء الموظفين في المنظمة تتأثر معنوياً بمدى ملائمة الشخص للمنظمة Facilitating of (Person-Organization Fit (P-O fit)،، والتعويضات والمكافآت، وتقدير الموظفين recognition، والتدريب والتطوير الوظيفي.

نتائج البحث:

- بعد مراجعة الأدبيات فيما يتعلق بموضوع البحث تمّ التوصل إلى النتائج الآتية:
- إن المزيد من تسليط الضوء على مفهوم الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة هو أمر حيويٌّ ومهمٌّ؛ حيث يؤثر على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية لاحتياجات السوق والحفاظ على ولاء العملاء، والنجاح التنظيمي.
 - إن تكاليف مغادرة الموظفين للعمل تُعتبر خسارة للمنظمة، حيث أنها تفقد جزءاً من رأس مالها البشري وبالتالي الفكري؛ ومن أجل ذلك اتجهت

- المنظمات لتطبيق استراتيجيات متنوعة للحفاظ على القوة العاملة ، لذلك لابد من أهمية تسليط مزيد من الضوء على أهمية ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالاحتفاظ بالموظفين في المنظمة واستبقائهم فيها.
- - لا يزال هناك افتقار إلى وجود صورة أوسع وأكثر وضوحًا للعلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين.
 - - تحاول الدراسة الحالية استكمال جهود اختبار العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، بدءًا من الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتعويضات، وحتى يصل إلى مرحلة تقييم أدائهم؛ حيث تم توسيع نطاق البحث والتطرق إلى ممارستي الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء لأنه لم يتم التركيز عليهما في الدراسات السابقة فيما يتعلق بتلك العلاقة، وبالتالي فهو يحاول سدّ هذه الفجوة.
 - - هناك حاجة إلى تعزيز وتوسيع مجال البحث فيما يتعلق بعلاقة الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين؛ فعلى الرغم من أنّ هناك دراسات تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، إلا أنها دراسات محدودة في حدود علم الباحثة.
 - - تتناول الدراسة الحالية أربعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد تبين من استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع: أنّ التوظيف (الاستقطاب والاختيار)، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، هم أكثر الممارسات التي يتم تبنيها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (١) عشوش، محمد أيمن (٢٠١٢)، إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل .
- (٢) فضلون، عماد الدين (٢٠١٨) أثر الذكاء الوجداني للقيادات الإدارية على الاحتفاظ بالموهب البشرية – دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصرى فى محافظات القاهرة الكبرى.
- (٣) سالم، الجبورى طلحة كوان (٢٠١٧) ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة في المستشفيات الخاصة الأردنية.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

- 1) ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. B. (2012). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, ٨٨-٧٥، (١)٢ ،
- 2) Al-Jabari, B. (2017). *Investigation of the Effects of Employee Engagement and Affective Commitment on Retention*. Lawrence Technological University.
- 3) Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24، ٦٤-٤٨، (٢)
- 4) Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. ٣٧١-٣٦١، (٢)٢٣٥ ،
- 5) Alnaqbi, W. (2011). The relationship between human resource practices and employee retention in public organisations: an exploratory study conducted in the United Arab Emirates.
- 6) Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Brand Equity: Toward a Conceptual Framework. In *Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing*. Springer, Cham (pp. 865-865).

- 7) Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*.
- 8) Al-Shuaibi, A. S. I., Shamsudin, F. M., & Aziz, N. A. (2016). Developing Brand Ambassadors: The Role of Brand-centred Human Resource Management. *International Review of Management and Marketing*, 6(7S. ١٦١-١٥٥ ،(
- 9) Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206. APPLE, I. (2007). Apple reinvents the phone with iphone ٤٤ -.
- 10) Anitha, J., & Madhavkumar, V. (2012). A study on the impact of Personality Characteristics on Employer Attractiveness. *Journal of contemporary research in management*.(٣)٧ ،
- 11) App, S., & Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?. *Employee Relations*.٧٢٣-٧٠٣ ،(٥)٣٨ ،
- 12) App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*.٢٧٨-٢٦٢ ،
- 13) Arishi, M., Elsaid, A. M., Dawi, S., & Elsaid, E. Impact of Socially Responsible Leadership on Employee Leave Intention: Exploratory Study on IT Companies in Egypt
- 14) Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*.
- 15) Azeez, S. A. (2017). Human resource management practices and employee retention: A review of literature. *Journal of Economics, Management and Trade*, 1-10

- 16) Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover Intent. Online Submission.
- 17) Bhanugopan, R., Aladwan, K., & Fish, A. (2013). A structural equation model for measuring human resource management practices in the Jordanian organisations. *International Journal of Organizational Analysis*.
- 18) Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice* ١٨.
- 19) Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*.
- 20) Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review* , 47(3), 675-693.
- 21) Dhanpat, N., Manakana, T., Mbacaza, J., Mokone, D., & Mtongana, B. (2018). Exploring retention factors and job security of nurses in Gauteng public hospitals in South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*.
- 22) Dugovicova, J. (2019). Impact of Employee Motivation on Employee Retention Rates. Webster University .
- 23) Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*.
- 24) Genc, K. Y. (2014). Environmental factors affecting human resources management activities of Turkish large firms. *International Journal of Business and Management*. ١٠٢ ، (١١)٩ ،

- 25) Ghapanchi, A. H., & Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*. ٢٤٩-٢٣٨ ، (٢)٨٤ ،
- 26) Gherman,R,Brad,L,&Dincu,A.(2016).The Role and Importance of Human Resources in Organizations .*Agriculture Management/Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 18(2).
- 27) Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). Perceived human resource management and presenteeism. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- 28) Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*. ١٠٤-٨٦ ، (١)٣٦ ،
- 29) Manthi, K. A., Kilika, J. M., & Kimencu, L. (2018). How Do Human Resource Management Practices Predict Employee Turnover Intentions: An Empirical Survey of Teacher Training Colleges in Kenya. *International Journal of Business Administration*-٢٠١ ، (٤)٩ ، ٢١٣
- 30) Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*
- 31) Maxwell, M. (2004). Recruitment realities: building a HR/nursing partnership. *Nursing Economics*. ٨٨-٨٦ ، (٢)٢٢ ،
- 32) Meena, K., & Vanka, S. (2017). Developing an empirical typology of diversity-oriented human resource management practices. *Journal of Management Development*.
- 33) Naris, N. S., & Ukpere, I. W. (2009). The effectiveness of an HR code: Staff development and training at the Polytechnic of Namibia. *African journal of business management*. ٨٧٩ ، (١٢)٣ ،

- 34) Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence*, ٦٦-٥٥، (١)٢٣،
- 35) Rhule, K. (2004). The effects of the manager's behavior on the retention of high potential employees for different generations.
- 36) Roy, B. (2018). Factors Determining Employee Retention: A Study in Banks. *International Journal of Management Studies*, V (Special Issue (١٠١، ٢
- 37) Samuel, M.O. and Chipunza, C. (2009), "Employee retention and turnover: using motivational variables as a panacea", *African Journal of Business Management*, Vol. 3 No. 8, September, pp .٤١٥-٤١٠ .
- 38) Wilk, S. L., & Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*, 56(1), 103-124