



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة أعمال

رسالة ماجستير بعنوان:

الإحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل

**Retention of Employees in Industrial Companies in Hebron  
Governorate**

إعداد الطالبة

شاهندا هاشم توفيق أبو الحلاوة

إشراف الدكتور

عيسى سميرات

قُدمت هذه الرسالةُ استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من

كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين

1446هـ - 2024م

إجازة الرسالة

الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل

إعداد

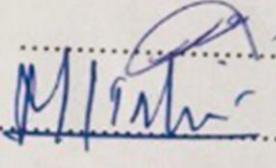
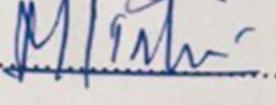
شاهندا أبو الحلاوة

إشراف

د. عيسى سميرات

نُوقِشت هذه الرسالة يوم الخميس، بتاريخ 2024/7/4م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة التالية أسماؤهم:

أعضاء لجنة المناقشة: التوقيع

	مشرفاً ورئيساً	د. عيسى سميرات
	ممتحناً داخلياً	د. محمد الجعبري
	ممتحناً خارجياً	د. فارس مجاهد

الخليل - فلسطين

## الإهداء

إلى من قاد قلوب البشرية، وعقولهم إلى مرفأ الأمان، مُعلّم البشرية الأول مُحَمَّد صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ . . .

أهدي هذا الإنجانر المتواضع

إلى أُمي المحنون، وأبي الغالي

إلى الروح الغالية التي لم تفارقني يوماً، جدتي

إلى كل مروح جميلة فارقتنا، جدي الغالي وأعمامي

إلى نصفي الثاني ومهجة قلبي، أختي الغالية

إلى مرفاق الدرب، أخوتي

إلى كل من ساندني ووقف جانبي، صديقاتي العزيزات،

إلى زملاء وزميلات العمل، زملاء وزميلات الدراسة

## الشكر والتقدير

قال تعالى "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه" (لقمان، 12)

أحمد الله تعالى حمداً طيباً مباركاً. ملء السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة ما وصلت إليه.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل عيسى سميرات - لتفضله الكريم بالإشراف على هذه الرسالة وتكرمه بالنصح والإرشاد والتوجيه لتخرج بالشكل المناسب.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة تحكيم الإمتحان الكرام لما لهم من نصح وتوجيه.

والشكر الجزيل أيضاً لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الخليل، كل باسمه ولقبه.

وأقدم بالشكر إلى كل من ساندني وساعدني ووقف جانبي خلال مسيرتي التعليمية للوصول إلى هذه الدرجة، فلكم كل الشكر.

إقرار

أقرّ أنا مُعدة هذه الرسالة بأنها قُدمت إلى جامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أيّ جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

الاسم: شاهندا أبو الحلاوة

التوقيع: .....

التاريخ: 2024/ 7/4م

## فهرس المحتويات

الصفحة	محتوى	
ب	إجازة الرسالة	
ج	الإهداء	
د	الشكر والتقدير	
هـ	إقرار	
و	فهرس المحتويات	
ح	فهرس الجداول	
ي	فهرس الملاحق	
ك	الملخص باللغة العربية	
ل	Abstract	
<b>الفصل الأول (مشكلة الدراسة وأهميتها)</b>		
1	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
5	أهداف الدراسة	3.1
6	فرضيات الدراسة	4.1
7	أهمية الدراسة	5.1
7	حدود الدراسة	6.1
8	مصطلحات الدراسة	7.1
10	نموذج الدراسة	8.1
<b>الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)</b>		
11	الإطار النظري	1.2
38	الدراسات السابقة	2.2
<b>الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)</b>		
49	تمهيد	1.3
49	منهج الدراسة	2.3

50	مجتمع الدراسة	3.3
50	عينة الدراسة	4.3
50	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	5.3
54	أدوات الدراسة	6.3
55	صدق أداة الدراسة	7.3
59	ثبات أداة الدراسة	8.3
60	متغيرات الدراسة	9.3
61	المعالجة الإحصائية	10.3
	<b>الفصل الرابع (تفسير البيانات وعرض النتائج)</b>	
62	تمهيد	1.4
62	نتائج الدراسة	2.4
74	فرضيات الدراسة	3.4
	<b>الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)</b>	
81	مناقشة النتائج	1.5
86	التوصيات	2.5
88	المراجع العربية	#
91	المراجع الأجنبية	#
95	الملاحق	#

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان
36	جدول (1.2) لخصت الباحثة للنظريات
53	جدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة
56	جدول رقم (2.3): مصفوفة معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية
60	جدول رقم (3.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة
62	جدول (1.4): مفتاح التصحيح
63	جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.
65	جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العوامل الشخصية
66	جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الدعم من الإدارة العليا
67	جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التدوير الوظيفي
68	جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التطوير الوظيفي
70	جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التدريب
71	جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين
73	جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للاحتفاظ بالعاملين
74	جدول (10.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) للاحتفاظ

	بالعاملين ورغبة الموظف في البقاء بالعمل في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل
75	جدول (11.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لدور العوامل الشخصية والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل
76	جدول (12.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لدور الدعم من الإدارة العليا والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل
77	جدول (13.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لدور التدوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل
78	جدول (14.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لدور التطوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل
79	جدول (15.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لدور التدريب والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل
80	جدول (16.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لدور التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل

## فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق
95	الاستبانة في صورتها النهائية
101	قائمة المحكمين

## الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل

اسم الباحثة: شاهندا أبو الحلاوة

الدكتور المشرف: عيسى سميرات

### المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (5176) عامل، وقد تم توزيع وتحليل (323) استبانة على الموظفين.

أظهرت النتائج أيضاً أن الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة ولجميع المجالات ما عدا مجال التدريب جاء بدرجة متوسطة، وبينت النتائج أن هناك دور العوامل الشخصية، الدعم من الإدارة العليا، التدوير الوظيفي، التطوير الوظيفي، التدريب، التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين) في الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، أي أنه كلما كان هناك ممارسات من قبل الشركات تعزيز العوامل الشخصية، الدعم من الإدارة العليا، التدوير الوظيفي، التطوير الوظيفي، التدريب، التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين) زاد مستوى الإحتفاظ بالعاملين.

توصي الباحثة أن يتم عقد دورات تدريبية للعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل من أجل زيادة مهاراتهم للحفاظ عليهم في تلك الشركات، وأن تعمل الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل على موازنة رواتب الموظفين مع مهاراتهم العملية من أجل زيادة فرص بقائهم في العمل، وأن تعمل الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل على منح الفرصة الملائمة للموظفين من أجل التعبير عن آراءهم.

# **Retention of Employees in Industrial Companies in Hebron Governorate**

**Prepared by: Shahenda Abu Alhalaweh**

**Supervision: Dr. Issa Smirat**

## **Abstract**

The study aimed to identify the retention of employees in the major industrial companies in the Hebron Governorate. The researcher used the descriptive analytical approach. The study population consisted of all workers in the major industrial companies in the Hebron Governorate, numbering (5176), and (323) questionnaires were distributed to the employees.

The results also showed that retaining workers in the major industrial companies in the Hebron Governorate was at a high degree, and for all fields except the field of training, it was at a moderate degree. The results showed that there is a role for retaining workers in the employee's intention to leave work in the major industrial companies in the Hebron Governorate, that is, the more There are practices used by companies in order to retain employees, including (personal factors, support from senior management, job rotation, career development, training, and guidance between superiors and subordinates). The employee's intention to leave the job is reduced.

The researcher recommends that training courses be held for workers in major industrial companies in Hebron Governorate in order to increase their skills to maintain them in those companies, and that major industrial companies in Hebron Governorate work to align employees' salaries with their practical skills in order to increase their chances of staying at work, and that they work The major industrial

companies in Hebron Governorate must provide employees with the appropriate opportunity to express their opinions.

## الفصل الاول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

تضع بعض الشركات أولوياتها في التعامل مع الموظفين بافتراض أنهم يبحثون فقط عن فوائد مالية مقابل عملهم، ويتجاهل هذا الافتراض الأهمية الجوهرية لحياتهم المهنية، فتفشل هذه الشركات في الاحتفاظ بالموظفين، الأمر الذي ينتج عنه عواقب سلبية على أدائها، ويؤدي إلى فقد الكفاءات والخبرات من الموظفين القادرين على التكيف بسرعة مع حاجة السوق المتغيرة باستمرار. ويفضل الموظفون البقاء في مؤسسة دون غيرها عندما يتم الحفاظ على حقوقهم بشكل كامل وإدارتها بشكل صحيح (Wako, 2018).

وفي هذا المجال تواجه المنظمات تحدي الاحتفاظ بالموظفين (Retention) ، بسبب المنافسة المتزايدة بين المنظمات مما يضعها أمام تحديات للحصول على ميزة تنافسية في السوق. ومع ذلك، فإن جهود الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء أكثر أهمية من التوظيف، وعندما يغادر الموظف شركة معينة ويذهب إلى شركة أخرى منافسة، فإنه يقوم بنقل جميع المعلومات عن الشركة والخبرات السابقة والعملاء في كثير من الأحيان. فالاحتفاظ بالموظفين تعد واحدة من الميزات التنافسية لأن الموارد البشرية ذات الأهمية الكبيرة في عالم الأعمال، فالحصول على رأس المال البشري الموهوب بكفاءة والاحتفاظ به هو مهمة تبدو الأكثر صعوبة. ولذلك، أصبحت المنظمات الآن أكثر تركيزاً على الاحتفاظ بالموظفين. (Maqsood et al, 2015)

ويُعتقد أن الاحتفاظ بالموظفين يتأثر بالعديد من العوامل التي تقع على عاتق الشركات، من استقطاب ذوي الكفاءة، تدريبهم، تطويرهم، توفير الرواتب المحفزة والتي تتسجم مع الكفاءة والمهارة والخبرة، كما أن وضع

نظام عمل واضح، وتوفير بيئة عمل جيدة تمكن من خلق انتاجية مرغوب بها والعمل بإرتياح تام، وأيضاً القيام بتسجيل العاملين في التأمينات الصحية، ووضوح خطط عمل والمساهمة في التمكين والتفويض في القرارات، وبناء فرق عمل مبنية على الإحترام بين جميع مستويات العمل. وهناك عوامل أخرى تعتمد على الموظف، عوامل نفسية خاصة بالموظف، وكان لا بد من تطور آليات تعالج ذلك، بالإضافة إلى اكسابهم الخبرات التي تزيد من التطور، وإنه من الضروري على جميع الشركات والمنظمات الحد والتقليل من معدل ترك العمل والذي بدوره يحد من تطور المنظمة وازدهارها (الأمين وفضيل، 2020).

وتتفاوت الدراسات والأبحاث الحديثة في تقديرها لقدرة وإمكانية قطاعات العمال على الاحتفاظ بالموظفين لفترة كافية، فقد ذهب بعض الدراسات(العراي والزيود،2019) إلى أن الحوافز التي تقدمها الشركة تزيد من مستوى الإحتفاظ بالموظفين وأظهرت دراسة (Chaudhary and Khanal, 2023) أن التركيز أكثر على إقامة علاقة صحية بين المشرفين والمرؤوسين لتشجيع الموظفين تساعد في الإحتفاظ بهم، وقد أكدت دراسة (Wako, 2018) أن العلاقات الإيجابية ذات تأثير فعال في الإحتفاظ بالموظفين، وذكرت دراسة ( Eshiteti et al, 2013,Hadiyat et al, 2021 ) أن الرضى الوظيفي هو المتغير الرئيسي المؤثر في الإحتفاظ بالموظفين، وبينت دراسة أبو فايد (2016) أن العوامل المؤثرة في الإحتفاظ بالموظفين تمثلت في المكافآت والتعويض، التدريب والتطوير، دعم المشرف، بيئة العمل، عدالة المنظمة، الأمان الوظيفي بدرجة ممتازة للإحتفاظ بموظفيها.

ويعتبر الاحتفاظ بالعاملين من أهم القضايا التي تشغل الشركات في الوقت الحالي، وأصبحت استراتيجيات العمل تتجه نحو الاحتفاظ بالعاملين وتقليل معدل ترك العمل. يُعد رأس المال البشري ذو أهمية كبيرة في عالم الأعمال، حيث أن ترك العمل يعني تكبد الشركات تكاليف مادية ومعنوية كبيرة. تشمل هذه التكاليف

المادية المباشرة مصاريف الإعلان، البحث، الاستقطاب، إجراء المقابلات، التدريب، ومصاريف نهاية الخدمة. بالإضافة إلى التكاليف غير المباشرة مثل هدر الوقت والجهد، فقد الإنتاجية والروح المعنوية، ضعف الأداء، فقد العملاء، نقل المعلومات والخبرات إلى الجهات المنافسة، وفقد الميزة التنافسية، مما يحد من التطور والازدهار.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من الشركات اتجاه بعض الموظفين وخاصة الفنيين منهم الفئات المتوسطة والدنيا بشكل خاص إلى ترك العمل، مما يترتب على ذلك مشاكل وصعوبات وتحديات في إدارة الموارد البشرية في سعيهم للبحث عن موظفين جدد وتدريبهم.

بالرغم من توجه الكثير من العاملين في الشركات التجارية والخدمية والصناعية بالذات إلى ترك العمل بشكل نهائي والانتقال إلى العمل في قطاع أو شركة أخرى منافسة، أو في مجال آخر إلا أن هناك جزء من العاملين يستمرون في عملهم ويعبرون عن انتمائهم للشركة، حيث تتحمل الشركات بشكل عام والشركات الصناعية بشكل خاص آثار وتكاليف إضافية نتيجة لقيام الموظفين بترك العمل، وإن من شأن التعرف على العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالعاملين بالشركات الصناعية الفلسطينية أن يترك آثاراً إيجابية على ميول هذه الشركات ويزيد أو يحسن من قراراتها التنافسية في فلسطين والسوق الدولي (غانم، 2015).

وبحسب الدراسات الحديثة في الولايات المتحدة قدرت خسائر تكاليف فقد الإنتاجية إلى 1.8 تريليون دولار سنوياً، ووصلت تكاليف ترك العمل 1 تريليون دولار، وتكلفة توظيف عامل جديد يفوق بنصف إلى ضعفي أجره العامل السنوية، وتدريب موظف جديد يستغرق (6 - 9 شهور)، ومن سنة إلى سنتين حتى يصل الموظف الجديد إلى نفس مستوى الإنتاجية الذي وصل إليه الموظف ذو الأداء العالي الذي غادر، والتكاليف

غير المباشرة التي تتمثل في تراجع الإنتاجية، والمعرفة، تزيد عن ثلثي التكاليف الكلية ( Smogluk, 2023).

تم إجراء الدراسة على القطاع الصناعي نظراً لأهميته في الاقتصاد الفلسطيني، وبحسب تقارير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2021-2022، يضم القطاع الصناعي 14,000 شركة مسجلة في الضفة الغربية وغزة، وتساهم المؤسسات في الإنتاج بحوالي 5 مليار دولار سنوياً، و12% من الناتج المحلي الإجمالي، وبلغت عدد القوى العاملة في فلسطين ككل مليون ومائة وستة وثلاثون ألف عامل/ة، منها 116,038 عامل/ة في القطاع الصناعي (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2022).

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في دائرة الموارد البشرية في إحدى الشركات الصناعية، ومن خلال التقارير الشهرية الصادرة عن الدائرة والتي تحدد نسب الغياب ونسب ترك العمل، أنّ العاملين لا يستمرون لسنوات طويلة في الشركة، وأن معدل دوران العاملين من شركة إلى أخرى ترتفع باستمرار، كما يوجد صعوبات وتحديات في عملية الإستقطاب وجذب العاملين والعمل على استمراريتهم، ومن ناحية أخرى لاحظت الباحثة من خلال التقارير التي تشير إلى عدد سنوات عمل الموظف في الشركة، والخبرة المكتسبة ومؤشرات التطور أن نسبة قليلة جداً من العاملين مستمرون في العمل في الشركة ومنتمون إليه، لذلك يعد الاحتفاظ بالعاملين التحدي الأكبر والدائم الذي يواجه القطاعات الصناعية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لبحث العوامل المؤثرة على الإحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

السؤال الرئيسي: ما مستوى الإحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل؟

وتتفرع من السؤال الأسئلة الآتية:

1- ما دور العوامل الشخصية التي تساعد على الإحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى

في محافظة الخليل؟

2- ما دور العوامل الوظيفية التي تساعد على الإحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في

محافظة الخليل؟

3- ما دور العوامل المتعلقة بالمنظمة التي تساعد على الإحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية

الكبرى في محافظة الخليل؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

التعرف على مستوى الإحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل من وجهة نظر

العاملين وصولاً إلى الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف على دور العوامل الشخصية التي تساعد على الإحتفاظ بالعاملين في الشركات

الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

2- التعرف على دور العوامل الوظيفية التي تساعد على الإحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية

الكبرى في محافظة الخليل.

3- التعرف على دور العوامل المتعلقة بالمنظمة التي تساعد على الإحتفاظ بالعاملين في الشركات

الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

#### 4.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاحتفاظ بالعاملين ورغبة الموظف في البقاء بالعمل في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

الفرضية الثانية: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العوامل الشخصية والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

الفرضية الثالثة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدعم من الإدارة العليا والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

الفرضية الرابعة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدوير والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

الفرضية الخامسة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التطوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

الفرضية السادسة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

الفرضية السابعة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

## 5.1 أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في كونها من المواضيع المهمة جداً على المستوى المحلي والعالمي، وإضافة علمية جديدة للباحثين والمكتبات في مجال الدراسة، وهي دراسة تمت في بيئة غير مستقرة اقتصادياً وتقع تحت الاحتلال الإسرائيلي، وهناك تحديات كبيرة تواجه قطاع الأعمال يتعلق بذلك.

### الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية للدراسة في إثراء الشركات بحلول وتوصيات تمكنهم من تطوير السياسات والاستراتيجيات والأساليب الخاصة بالاحتفاظ بالعمالين لديهم، والتقليل من تكاليف دورانهم وتركهم العمل، كما أن قياس ومعرفة المتغيرات ذات العلاقة ومناقشتها تجريبياً يساعد الشركات في فهم الحالة وتطوير وسائل التعامل معها.

## 6.1 حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على موضوع "الاحتفاظ بالعمالين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.
- الحد الزمني: من شهر 2023/9 إلى شهر 2024/5م.
- الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.
- الحد البشري: العاملون في الشركات الصناعية في محافظة الخليل.

## 7.1 مصطلحات الدراسة:

**الاحتفاظ بالموظفين:** إلتزام بمواصلة العمل مع منظمة محددة على أساس مستمر، وعُرف بأنه الجهود التي تبذلها شركة أو منظمة لوضع استراتيجيات ومبادرات تدعم بقاء الموظفين الحاليين فيها (Gharib, kahwaji & Elrasheed, 2017).

**العوامل الشخصية:** هي مجموعة من العوامل التي تتمثل يمتلكها العاملين من مؤهل العلمي والخبرة والمسمى لوظيفي التي يتلاءم مع المسمى الوظيفي وحالة الصحية وحجم الأسرة ومستوى الراتب الذي يتقاضاه الموظف (Wako, 2018).

**العوامل التنظيمية:** وهي العوامل التي تتمثل في العدالة التنظيمية وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وغيرها من العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالعاملين، وتشمل كافة إجراءات العمل وطرق تسلسله وتقسيم الوظائف والمهام وغيرها من اي عوامل وظيفية خاصة بالمنظمة والعمل (singh,2022).

**العوامل المتعلقة بالمنظمة:** توفير مستوى مناسب من الخصوصية والسيطرة السليمة على بيئة العمل بما يعزز من مستوى الدافعية لدى العاملين والتحكم السليم في بيئة العمل بتوفير الاحتياجات الفردية للموظفين في المنظمة، والتي تتعلق بالمباني والبيئة والمكاتب ومستويات الاضاءة والنظافة وغيرها (Kokt & Ramarumo, 2015).

**الدعم من الإدارة العليا:** هو تمتع العاملين في الإدارة العليا بمهارات إدارية فعالة تتمثل في مشاركة الجميع في اتخاذ القرار والتعبير عن الرأي والتواصل بسهولة مع الإدارة العليا (Wako, 2018).

**التدوير الوظيفي:** هو نهج تتبعه المنظمة لتناوب الموظفين داخل الأقسام المختلفة خلال فترات زمنية مما يساعد على إثراء وتوسيع معارف أولئك الموظفين وخبراتهم حول المهام الوظيفية بطريقة مخطط لها (Basit & Jaffar, 2019).

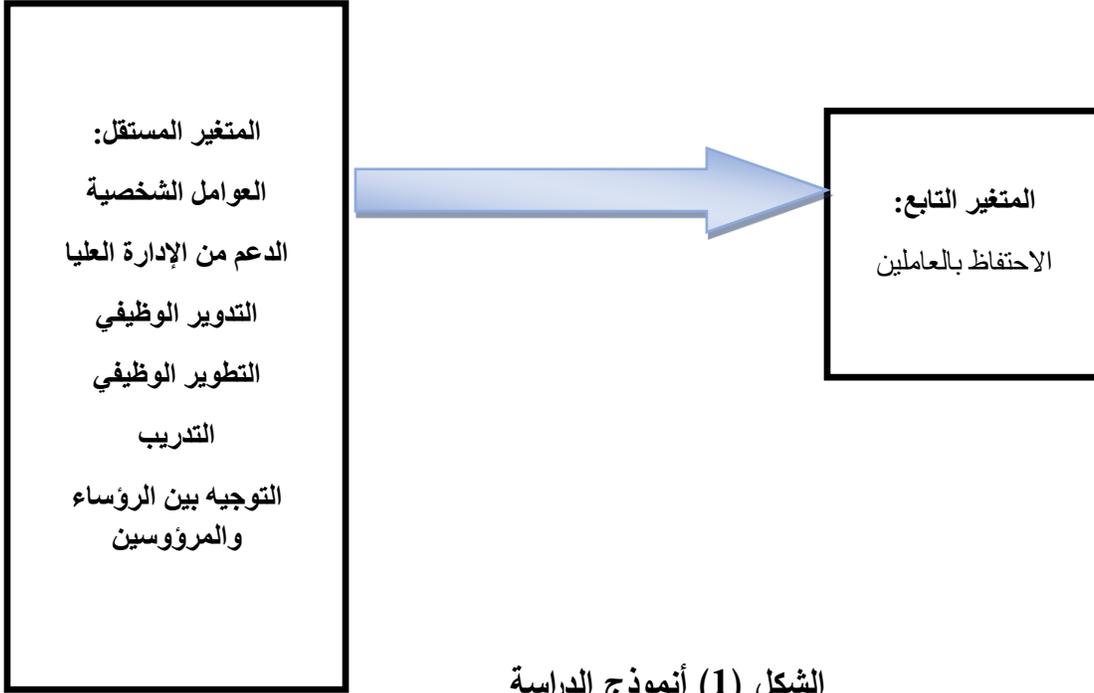
**التطوير الوظيفي:** هو عمل مدعوم من الإدارات العليا لمدراء ورؤساء الأقسام من أجل مواكبة تطورات بيئية العمل باعتماد خطط وإجراءات منظمة تنقل المنظمة إلى واقع جديد لاكتساب الكفاءة وإمكانيات تمكنها من تعزيز مركزها (سليمان وعبد اللطيف، 2021).

**التدريب:** هو عملية تزويد العاملين بالمعلومات التي تعود عليهم بالفائدة وزيادة الخبرات والمهارات المختلفة وطريقة أدائهم، بحيث يكون هؤلاء الأفراد قادرين على القيام بوظائفهم بكل كفاءة وفاعلية (سليمان وعبد اللطيف، 2021).

**التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين:** هو تنظيم وضبط العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين بعيداً عن أجواء الأحكام الشخصية مما يساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة كفاءتهم الانتاجية، ويتم من خلال قيادتهم الى أهداف المنظمة بطريقة سليمة (Barro & Lee, 2010).

**الشركات الصناعية الكبرى:** هي الوحدة الاقتصادية تضم العديد من العاملين وتستخدم موارد وعناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وتفاعلات بهدف إشباع حاجات ورغبات المجتمع (المنيعي، 2016)، حيث تم استهداف الشركات التي يزيد العاملين فيها عن (50) عامل بحيث تعتبر من الشركات الصناعية الكبر حسب مركز الإحصاء الفلسطيني للعام 2020م.

## 8.1 أنموذج الدراسة:



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

تعد الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم بإعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، وأصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم، ويعد الاستثمار في المورد البشري استثماراً وطنياً وهو أعلى أنواع رأس المال قيمةً ومردوداً إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاستثمار في المورد البشري يساهم في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي.

#### 1.1.2 الاحتفاظ بالعاملين:

يعد الاحتفاظ بالعاملين أحد أهم المشكلات التي تواجه المديرين التنظيميين نتيجة لنقص القوى العاملة الماهرة والنمو الاقتصادي وارتفاع معدل دوران الموظفين، ومن الضروري للمنظمات من خلال عملية التوظيف، أن تقوم بجذب موظفين ذوي جودة عالية إلى المنظمة. ومع ذلك، فهو أكثر أهمية للمديرين لاستراتيجيات العمل التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في خدمة المنظمات. ويعد دور القادة الإداريين أمراً حاسماً في الاحتفاظ بالموظفين والذي يؤدي إلى توجيه منظماتهم في بيئة الأعمال التنافسية. هذه الميزة التنافسية سيتم ضمانها إذا تم الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة لأطول فترة ممكنة ( Gharib et al, 2017).

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 (سليمان وعشوش، 2021).

ويعرف الاحتفاظ بالموظفين بأنه الجهود التي تبذلها المنظمة للحفاظ على العمالة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة (Rappaport, et al, 2018)، كما يعرفها (Roy, 2018) بأنها مجموعة من الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة للحفاظ على مواردها البشرية، ويعرف (Obwogi & Msengeti, 2015) الاحتفاظ بالموظفين بأنه الجهود التي تبذلها المنظمة لوضع استراتيجيات ومبادرات تدعم بقاء الموظفين الحاليين فيها. ويرى (Neog & Barua, 2015) أن الاحتفاظ بالموظفين يعني المحافظة على العمليات التي يتم من خلالها تشجيع الموظفين أو خلق الدافع لديهم للبقاء مع المنظمة لأقصى فترة من الزمن أو حتى الانتهاء من المشروع، والاحتفاظ بالموظفين تحرك طوعي من جانب المنظمة لخلق بيئة تحفز الموظفين على الاستمرار في العمل فيها على المدى الطويل.

وتعرفه الباحثة بأنه الجهد الذي تبذله إدارة المنظمة للحفاظ على بيئة عمل مريحة ومناسبة تدعم الموظفين الحاليين وتشجعهم على البقاء المنظمة. وعادة ما يتم ذلك خلال قيام المنظمة بتلبية الاحتياجات المختلفة للموظفين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لتعزيز رضاهم الوظيفي مما يشجعهم على البقاء في المنظمة أطول مدة ممكنة، بالإضافة إلى أن المنظمة ومن خلال احتفاظها بموظفيها الحاليين ستساهم بتخفيض التكاليف التي ينطوي عليها توظيف وتدريب موظفين جدد.

## 2.1.2 أهمية الاحتفاظ بالموظفين

يعد الاحتفاظ بالموظفين بمثابة وحدة شاملة للموارد البشرية للمؤسسة الممارسات الإدارية، كونها خطوة هامة من قبل منظمة لخلق البيئة التي تشرك الموظفين على المدى الطويل، والغرض الرئيسي من الاحتفاظ هو منع فقدان الموظفين الأكفاء من المنظمة كما يمكن أن يحدث تأثيراً سلبياً على كفاءة المنظمة (Rappaport et al, 2018).

الاحتفاظ بالموظفين هو الهدف الأكثر إلحاحاً للمؤسسة بسبب توظيف المرشح المؤهل الضروري للمنظمة، ولكن الاحتفاظ بهم أكثر أهمية من التوظيف، لأنه يتم إنفاق تكاليف كبيرة على كثيراً على توجيهه وتدريب وتطوير الموظفين، عندما يترك الموظفون الوظيفة، لا تفقد المنظمة الموظفين فحسب، بل تفقد أيضاً العملاء الذين كانوا مخلصين للموظف ومعرفتهم الإنتاج ومعرفتهم المشاريع الحالية والمنافسين (Alshmemri et al, 2017).

يعد الاحتفاظ بالموظفين الإيجابيين والمتحمسين أمراً حيوياً لنجاح أي منظمة، ويزيد معدل دوران الموظفين من النفقات والتكاليف وله أيضاً تأثير سلبي على معنويات الشركة ككل، ويعد تنفيذ برنامج الاحتفاظ بالموظفين طريقة فعالة للتأكد من النجاح ويبقى العاملين يعملون مع الحفاظ على الأداء الوظيفي والإنتاجية. ويمكن إبراز أهمية الاحتفاظ بالموظفين من خلال النقاط التالية (Scott, 2015).

1. إدارة دوران الموظفين: أصحاب العمل بتنفيذ استراتيجيات الاحتفاظ لإدارة معدل دوران الموظفين وجذب الموظفين المتميزين إلى المنظمة.

2. فعالة من حيث التكلفة: يمكن للمؤسسة أن تستفيد بشكل كبير من برامج الإحتفاظ بالعاملين، بسبب تأثيرها المباشر على أرباح صاحب العمل، حيث أن معدل دوران العمل المرتفع يمكن أن تكون باهظة الثمن. والاستراتيجيات الموجهة نحو الإحتفاظ بالعاملين الجيدين تساعد في تعويض تكاليف استبدال الموظف ويقلل من التكاليف غير المباشرة مثل انخفاض الإنتاجية وفقدان العملاء.

3. الحفاظ على الأداء والإنتاجية: تساعد ممارسات الإحتفاظ بالموظفين دعم إنتاجية المنظمة، وعملية توظيف وتدريب موظفين جدد يتطلب وقتاً وجهداً عالياً.

4. يحسن التوظيف: يميل الموظفون أكثر إلى البقاء مع المنظمة التي تفي بالوعد التي قطعتها عندما كان عرض العمل الخاص بها ممتداً، والمنظمات التي تقدم رؤية واقعية لبيئتها، وتكون إيجابية التأثير على الإحتفاظ بالموظفين.

5. يرفع الروح المعنوية: الموظفون الذين يستمتعون بما يفعلونه والذين يعملون في بيئة عمل مريحة من المرجح أن يظلوا يعملون في مؤسستهم، لأنها تساعد في خلق بيئة عمل إيجابية وتعمل على تقوية التزام الموظف بالمنظمة وزياده ولاءه وانتماءه لها.

### 3.1.2 استراتيجيات الإحتفاظ بالموظفين:

أصبح الإحتفاظ بالموظفين خاصةً من أصحاب الأداء المتميز أمراً صعباً بشكل متزايد. لا يؤدي فقدان أفضل الأشخاص إلى الإضرار بالإنتاجية فحسب، بل يؤدي إلى تعطيل الريادة الحالية والمحتملة، ويقلل من معنويات المنظمة، وهنا تظهر الحاجة الى مطابقة عرض العمل الحالي مع عمل منافس، وذلك من أجل الإحتفاظ بالأداء المتميز، وتعد إستراتيجية الإحتفاظ استثماراً كبيراً للمنظمة، وتوفر المال بالفعل في على

المدى الطويل مع المساعدة أيضاً في توظيف أفضل المواهب وزيادة الإنتاجية الشاملة للمنظمة، وفيما يلي عدة استراتيجيات لمساعدة المنظمات على زيادة ولاء الموظفين ومنع دورانهم (Leddy, 2014):

1. تعيين الأشخاص المناسبين: يُظهر الموظفون القابلون للاستبقاء التزاماً واضحاً في العمل، وذلك من خلال المساهمة بمهاراتهم وبذل قصارى جهدهم للمنظمة على المدى الطويل، ويطلب من الأشخاص الذين لديهم دوافع جوهرية ومهتمون بتطوير مهاراتهم تحديد التوقعات بوضوح عند التوظيف، ومن المهم أيضاً فهم ثقافة المنظمة وكيفية التعيينات المحتملة تناسبه.

2. وجود نظام جيد لتقييم الأداء: يساعد في تطوير المنظمة والموظف، حيث يتم من خلالها معرفة مدى تطابق ما هو متوقع منه مع النتائج التي قام بها الفعل ويستفيد الموظف من معرفة مكانه في العمل ومدى تقدمه وماهي التوقعات، وذلك من خلال مراقبة النتائج ومشاركتها ويصبح من الواضح للمنظمة معرفة أي الموظفين يلبي توقعات الأداء وبذلك تتيح الفرصة للتعرف على الموظف المتميز ومكافئته، وهو جانب رئيسي من الاحتفاظ بالعاملين.

3. تتبع مستويات الإحتفاظ / دوران ورضا الموظفين بشكل عام: هذا يسمح للمنظمة وموظفيها بمعرفة أين تكمن المشاكل حتى تتمكن من حلهم. ويمكن إجراء مسح لرضا الموظفين، ومن ثم التصرف بناءً عليه لتقليل معدل الدوران. يجب أن تشمل مستوى التعويضات والحوافز، كيفية إدارتها مع التحديات وتقدم الشركة ومع فرص التدريب وغيرها من المعلومات التي تدعم جهود الإحتفاظ المستمرة.

4. تدريب المديرين والمشرفين على مهارات الإتصال الجيد بحيث يتم إكساب المديرين مهارات أفضل في تقديم العروض المهمة، و لتقديم التغذية الراجعة أمر بالغ الأهمية، ووجود مديرين يتواصلون مع موظفيهم

بإستمرار ويقدمون التعليقات الجيدة ويتصرفون بشكل احترافي هي أفضل استراتيجية للاحتفاظ بالعاملين (فضلون، 2018).

5. تقديم للموظفين مسارًا وظيفيًا وخطة للتطوير الوظيفي: سيسمح ذلك الموظفين لديهم رؤية أفضل على المدى الطويل لدورهم المتطور داخل منظمة. كما سيسمح للمنظمة بإظهار التزامها لتطوير المواهب، مما يعود بالفائدة على كل من المنظمة والموظف (سليمان وعبد اللطيف، 2021).

6. امتلاك برنامج تقدير الموظفين المتميزين الأداء: ليس فقط المتفوقون الذين يستحقون التقدير، ولكن أي شخص آخر يقوم بعمله على أكمل وجه. ويمكن للمؤسسة أن تخلق ثقافة حيث يريد الجميع أن يكونوا قدوة حسنة، وهذه هي ثقافة تحتفظ بالعاملين، بالإضافة إلى ذلك، يجب على المديرين البحث عن فرص للتعرف على الموظفين المتميزين والملتزمين أو تقديرهم بشكل غير رسمي، ربما دعوة لتناول الغداء أو أثناء محادثات شخصية. هذه لحظات يتذكرها الموظفون الذين يشعرون بالتقدير بشكل عام يتبادلون من خلال تقديم ولائهم إلى منظمة (فضلون، 2018).

7. تخصيص الفوائد وتوقعات العمل للموظفين الأفراد بقدر ما يمكن: سيستغرق هذا الكثير من الوقت والجهد لأنه يتطلب من المنظمات فهم أفضل الاحتياجات الخاصة لموظفيهم، فالموظفين مختلفين واحتياجاتهم مختلفة، لذلك تقدم نفس الحزم من المزايا والعمل ستخلق عدم الرضا، هذا هو خطر دوران العمل (سليمان وعبد اللطيف، 2021).

## 4.1.2 أسباب استقالة الموظفين من وظائفهم:

يستقيل الموظفون من عملهم لأسباب عديدة، منها إتباع الأزواج في جميع أنحاء البلاد، والبقاء في المنزل مع الأطفال، وهذه الأسباب يصعب معالجتها بواسطة صاحب العمل لأنها تتطوي على أحداث الحياة في عالم الموظف خارج العمل. ولكن، غالبية الأسباب التي تجعل الموظفين يتركون وظائفهم تتمثل في سيطرة صاحب العمل، وعناصر مكان العمل الحالي والثقافة والبيئة، وإن تصور الموظف لوظيفته وفرصه كلها عوامل تؤثر في قرار ترك العمل أو البقاء فيه، هنالك سبعة أسباب حاسمة وراء ترك الموظفين لعملهم (أبو فايد، 2016):

1. اختلاف الوظيفة أو مكان العمل كما تم الإعلان عنه أو عن المتوقع: يمتلك العديد من العمال توقعات غير واقعية حول الوظيفة أو مكان العمل، أو في بعض الحالات تم تضليله أثناء عملية المقابلة، لذلك يجب على المديرين إيجاد طريقة لحل المشكلة منها إعطاء المرشحين للوظيفة معاينة واقعية، كما يجب عليهم طرح أسئلة عميقة وتوضيح توقعاتهم من المنظمة.
2. عدم تطابق بين الموظف والوظيفة: يحدث عدم التطابق بسبب الكثير من الأسباب أهمها الحاجة إلى الموظف مما يؤدي إلى السرعة في التوظيف، بحيث يقدر المديرون مهارات المرشح على موهبته ومدى ملاءمته لدور معين، ويعتقد المدراء أن أي شخص يمكنه القيام بوظائف منخفضة المستوى بشكل جيد، ويعتقد المدراء أن بإمكانهم تحويل الأشخاص الخطأ إلى الأشخاص المناسبين من خلال التمرين.
3. القليل من التوجيه: أكثر من 60% من العمال يشكون من ذلك، بحيث لا يحصل الموظفون على ما يكفي من التوجيه. وأن العديد من المديرين المستوى المهني لديهم متدني، وهم لا يعرفون أي شيء أفضل للعمل، ولا يقومون بتعلموا بإبداء الرأي بشكل فعال.

4. قلة فرص النمو والتقدم: يقول 85% من الموظفين أن النمو الوظيفي هو المفتاح المكافأة.
5. يشعر العمال بالتقليل من القيمة: عن طريق عدم المساواة في الأجور، عدم الإعراف، ووجود اختلاف في التعامل بين العاملين تعتبر من الأمور السلبية، ووجود فجوات في العمل تشعر الموظفون بالتقليل من قيمتهم، والنتيجة هي أنه في النهاية، لن يقدر الموظفون وظائفهم سواء.
6. الإجهاد الناجم عن إرهاق العمل وعدم التوازن بين العمل والحياة.
7. فقدان الثقة في القادة: عندما يفقد الموظفون الثقة في القادة، يقلل من التحفيز نحو العمل ويشعر الموظف بالإحباط مما يزيد فرصة الخروج من العمل والذهاب الى عمل آخر.

#### 5.1.2 التكلفة الحقيقية لخسارة الموظف:

التكاليف الكبيرة التي يمكن أن تتحملها المنظمة عند فقدان موظف، قسمها (Boushey & Glynn، 2012) إلى قسمين:

##### 1. التكاليف المباشرة وتشمل:

- أ. تكاليف الفصل مثل مقابلات الخروج، ومكافأة نهاية الخدمة.
- ب. تكلفة تغطية واجبات الموظف مؤقتًا مثل العمل الإضافي لأشخاص آخرين من الموظفين أو التوظيف المؤقت.

- ج. تكاليف الاستبدال مثل رسوم الإعلان والبحث والتوكيل والفحص المتقدمين، بما في ذلك الاختبارات الفيزيائية أو المخدرات والمقابلات واختيار مرشحين والتحقق من الخلفية، واختبار التوظيف ومكافآت التوظيف وتكاليف السفر والإنتقال لمقدم الطلب.
- د. تكاليف التدريب مثل التوجيه والتدريب في الفصول الدراسية والشهادات والتدريب أثناء العمل والزي الرسمي.

## 2 - التكاليف غير المباشرة وتشمل:

- أ. فقدان إنتاجية الموظف المغادر الذي قد يقضي أيامه الأخيرة فيه كتابة مذكرات إنهاء العمل أو معنويات منخفضة.
- ب. فقدان الإنتاجية بسبب الحاجة إلى توظيف موظفين مؤقتين.
- ج. التعامل مع وظيفة شاغرة أو إعطاء عمل إضافي لموظفين آخرين.
- د. التكاليف المتكبدة عندما يتعلم الموظف الجديد وظيفته، بما في ذلك تخفيض الجودة والأخطاء والهدر.
- هـ. انخفاض الروح المعنوية.
- ز. العملاء المفقودين والمعرفة المؤسسية المفقودة.

ذكر سليمان وعشوش (2021) أن هناك ارتباط بين ممارسات الموارد البشرية واحتفاظ المنظمة بالعاملين لأطول مدة ممكنة، حيث تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية درواً رئيسياً وحيوياً في دعم الاحتفاظ بالموظفين وتعزيز بقائهم من خلال التطبيق الفعال لتلك الممارسات، وبناءً عليه سوف تستعرض الباحثة في الأدب النظري الموارد البشرية من حيث الأهمية والممارسات.

## 6.1.2 تعريف الموارد البشرية:

يعد مفهوم الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياساً بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخراً قياساً بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الآلة والمادة ولم يعطى العنصر البشري اهتماماً كبيراً، ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة، وما آلت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني وإعطاءه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص (بودواية، 2018).

عرفت غراز وسواليمة (2019) الموارد البشرية على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة والعمل على توفيرها بالإعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.

بينما عرفها (Muriithi et al. 2014) بأنه الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات التي تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتدريبها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياستها وإدارة التغيير.

وعرفها (keir.2016) على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابهة التي تستهدف جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية (زوزال وخليفي، 2015).

ويعرفها (Dessler, 2015) بأنها عملية استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين وإدارة علاقات العمل والصحة والسلامة المهنية والإنصاف.

إن إدارة الموارد البشرية هي الأساس في إحداث أي تغيير في منظمات الأعمال وهي المعنية بشكل رئيسي بإدارة عملية التغيير من حيث التخطيط له وتنظيمه وتوجيهه والرقابة عليه، وبما أننا نعيش الآن في عالم متغير نلمس هذا التغيير في شتى مجالات الحياة في تغيير التكنولوجيا، وتغيير طرق وأساليب العمل، وتغيير الأدوار الإدارية المستخدمة، وتغيير أذواق ورغبات المستهلكين، وكذلك نلمسه في التغيير ما بين محاولات النجاح والفشل والتقدم والتأخر، ومحاولات الأفراد والشعوب لتغيير نمط حياتها نحو الأفضل (الرقاد، 2017).

## 7.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما اكتسب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية. (النجار، 2012)

واكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال أن العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج، ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءاً كبيراً من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين، إذ أن الاستثمار فيها يتطلب الاستفادة منها وتحسين أدائها وتبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية (النجار، 2012).

فالأهمية الموارد البشرية القصوى وقدرتها على المساهمة إيجابياً وسلبياً في تحقيق أهداف المنظمة، فقد تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل مختلف المنظمات لتمارس عملها المتشابك، من هنا تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة منها والخاصة حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لاعتماد هذه المنظمات على مواردها البشرية (أبو اسنينة، 2017)

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، وتعد الموارد البشرية العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى "بالميزة التنافسية للمؤسسات، وقد وضع (الشرياتي، 2017) الأسباب التي تمتلك لأجلها إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة كالتالي:

- تتعامل مع أهم الموجودات في المنظمة والتي لا يمكن تقليده أو إيجاده من قبل المنظمات الأخرى وهو العنصر البشري .
- إن إدارة الموارد البشرية هي الجهة المعنية برعاية وتنمية وتطوير الأداء للعنصر البشري بما يعود بالنفع، ويحقق الرضا لدى العاملين، ويعزز الدافعية لدى الموارد البشرية في الوصول إلى الأهداف النهائية من خلال الأهداف الفرعية بصورة تكاملية داخل المنظمة.
- تحقق الكفاءة والفعالية للمنظمة بما توفره لها من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذات إمكانيات وقدرات ومهارات عالية.
- تساهم في تقديم مخرجات للمنظمة تفوق قيمتها تكلفة المدخلات.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف في المنظمة من خلال زيادة خبرة الموارد البشرية وتعليمها وبالتالي تقليل فرص الخطأ والهدر الناتج عنه.
- أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية التي تعمل لمواجهة التحديات والمتغيرات الجديدة من تطور التكنولوجي، واتساع حجم الأعمال أدى إلى زيادة كبيرة في نمو واتساع حجم المنظمات تبعاً للطلب على الأيدي العاملة، مما تتطلب وجود وحدة إدارية متخصصة لإدارة الموارد البشرية تُعنى في مواجهة هذا الاتساع، واستيعابه في ظل التنافسية في سوق العمل، والحصول على أفضل هذه الموارد بما يحقق لها الاستمرارية والقدرة على البقاء.

■ زيادة التطور الثقافي، والعلمي، وزيادة وعي العاملين، وسعيهم نحو تحقيق طموحاتهم وآمالهم داخل المنظمات التي يعملون بها، وهو ما أبرز ضرورة وجود إدارة معينة في استيعاب هذا التطور وخلق جو جديد عن طريق مشاركة العاملين، والتنسيق للوصول إلى تحفيز ممارسات العنصر البشري إلى حد كبير، من أجل تحقيق القيمة التنافسية للمنظمات، وتفهم رغبات الأفراد بما ضمن استمرارية العطاء المتميز، وخلق الولاء التنظيمي .

والواقع فإن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي: (بسمينة، 2021)

1- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها.

2- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

3- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختبار والتعيين وتقويم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدنى معدلات الأداء، أو انخفاض الانتاجية.

4- إن الإدارات الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين ولا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

## 8.1.2 الكفايات الواجب توفرها في الموارد البشرية:

ذكر معتوق (2016) والطائي والعبادي (2015) والسراج (2019) أنّ الموارد البشرية، حتى تتمكن من أداء عملها بفعالية وكفاءة، لا بدّ من توفر مجموعة من الكفايات، وهي:

1. المهارات الفكرية: وتتمثل في التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة، أي أنها القابلية الذهنية للمورد البشري على النظر إلى المنظمة ككلّ متكامل، وقابليته على إدراك العلاقات المتبادلة وتصورها، والتي تحدث بين أجزاء المنظمة المختلفة من جهة، وبين المنظمة بيئتها الخارجية من جهة أخرى. علماً بأن المورد البشري الذي يفتقد تلك المهارات يبقى إدارياً جيداً ولكنه ليس ناجحاً وتظهر أهمية تلك المهارات في المستويات الإدارية العليا.

2. المهارات الإدارية: وتتمثل في قدرة المورد البشري على القيام بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، إضافة إلى إدارة وظائف المنظمة، وإدراك الصورة الكلية للمنظمة على أساس أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، والقدرة على الإبداع واتخاذ القرارات الفعالة.

3. المهارات الإنسانية: وتتمثل في قدرة المورد البشري على التعامل مع مرؤوسيه وفهم السلوك الإنساني، واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد وقياداتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد وجماعات، وهذا يتطلب من المورد البشري أن يكون قادراً على إيجاد وسيلة الاتصال المناسبة مع مرؤوسيه، وهذه المهارات ضرورية لكلّ الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية.

4. الكفايات الفنية وتتمثل في إمام المورد البشريّ بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره، ومعرفته بأساليب العمل وأساسياته، والتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، والقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات الخاصة بإنجاز العمل.

## 9.1.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاحتفاظ بالموظفين:

إن التحديّ الرئيس الذي تواجهه معظم المنظمات اليوم ليس فقط إدارة القوى العاملة لديها فقط، إنما أيضاً الإحتفاظ بها؛ وبالتالي يؤدي استقطاب القوى العاملة الماهرة والاحتفاظ بها دوراً حيوياً لأيّ منظمة، نظراً لأنّ معارف الموظفين ومهاراتهم أمر أساسي في القدرة التنافسية للمنظمة مما يدعم نموها اقتصادياً واستدامتها، وبالإضافة إلى ذلك يُعدُّ رضا الموظفين مشكلة أخرى في مجال الموارد البشرية التي تواجهها الجهة الموظّفة اليوم؛ لذلك لا بد أن يتم الأخذ في الاعتبار أهمية وحساسية قضية الاحتفاظ من قبل أيّ منظمة. ( Singh, 2022)

(Al- shuaibi, 2016) أن المورد البشري من أهم أصول المنظمة، فهو العمود الفقري لأية 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 ووضعها في المكان المناسب داخل المنظمة، وتدريبه وتطويره والاحتفاظ به واستبقائه، وذلك غالباً ما يشار إليه بحزمة ممارسات الموارد البشرية. (Azeez, 2017) أن 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 يتعلّق بسياسات الموارد البشرية في المنظمة، والتي تبدأ بتعيين الأشخاص المناسبين في المنظمة.

## 10.1.2 العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين

### عوامل متعلقة بالموظف (الشخصية)

ممارسات التوازن بين العمل والحياة، العوامل النفسية، الاعتراف، الإدارة، الوظيفة الخصائص والمكافآت المالية والتطوير الوظيفي هي بعض العوامل التي تحفيز العمال على البقاء في المنظمات (Dugoviova,2019).

وأفاد (Fahim, 2018) بأن الرضا الوظيفي يرتبط بالمهام الوظيفية الموكلة للموظفين وهذا له تأثير ايجابي على الاحتفاظ بالموظفين، فالرضا يعزز من دافعية الموظفين للبقاء في المنظمة التي يعملون بها، كما أن الرضا الوظيفي يقلل من نية ترك الموظفين للعمل وبالتالي يحد من دوران الوظائف.

كما أكد (Akhtar et al, 2016) أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ونيه ترك العمل، وبالتالي يزيد من معدل الاحتفاظ بالموظفين، وذكر (Bratton, 2017) إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين فالموظفين الذين يشعرون بمستوى عالٍ من الرضا يقلل لديهم الميل إلى ترك العمل، وبالتالي فالرضا يقلل من دوران الوظائف ويساعد على الحفاظ على قوة عمالة مستقرة لديها الدافعية للعمل.

ووضح (Dhanpat, 2018) أن نظام المكافآت والحوافز يأتي في المقام الأول كأثر الاستراتيجيات تأثيراً على الاحتفاظ وتشجيع الموظفين على البقاء والاستمرار في العمل، وأن المكافآت المالية تعتبر من أهم

الحوافز للاحتفاظ بالموظفين، وبين (Shanker, 2019) أن نظام الحوافز الذي تقدمه المنظمة لموظفيها يلعب دوراً هاماً في تحديد مستويات التزام الموظفين والاحتفاظ بهم، ويعد تقديم حزمة حوافز مكافآت مرضية أحد أهم الطرق التي يمكن من خلالها لأصحاب العمل والاحتفاظ بالقوى العاملة، ويمكن للمنظمة أن تكون أكثر نجاحاً في حال كان لديها إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالموظفين من خلال تقديم رواتب ومزايا تنافسية متوافقة مع مثيلاتها في السوق حتى يحفز الموظفين على الاستمرار في العمل بها.

فالموظفين الذين ينظرون إلى قرارات الترقية على أنها منصفة يكونون أكثر التزاماً تجاه المنظمة، فهم يشعرون بالرضا الوظيفي، الأمر الذي ينعكس على أداء أفضل وبالتالي تتخفض لديهم نوايا ترك المنظمة، وأن الموظفين يشعرون بمزيد من الارتياح والرضا عندما يتم توفير فرص الترقية والتطور المهني في المنظمة التي يعملون بها مما يزيد من فرص الاحتفاظ بهم (Haque et al, 2019).

## عوامل تنظيمية

يذكر (Singh, 2022) أن دعم الإدارة للموظف تزيد من الالتزام الوظيفي وهذا ضروري للحفاظ على الموظفين، وأن طبيعة العلاقة بين الإدارة العاملين هي الأكثر تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين، وهذا يتأثر برؤية العامل للمنظمة، فإن دعم الموظفين يقلل من تركهم للمنظمات، بل على العكس سيكونون أكثر انخراطاً في العمل من خلال وجود علاقة جيدة واتصال مفتوح بين الموظفين.

ذكر (Roy, 2018) الأسباب الخفية وراء مغادرة الموظفين "على أنها العمل أو مكان العمل لا يرقى إلى مستوى التوقعات، وعدم التوافق بين الشخص والوظيفة، قلة التدريب والتغذية الراجعة، وقلة فرص النمو والتقدم، والشعور بقيمة منخفضة وغير معترف بها، ضغوط من إرهاق العمل وعدم التوازن بين العمل والحياة، وفقدان الثقة في كبار القادة. يستكشف هذا البحث آثار التوازن بين العمل والحياة وإدارة بيئة العمل على استبقاء الموظف في المنظمات.

على الرغم من أن التعلم والفرص المتنامية تبدو كذلك مهمة للاحتفاظ بالموظفين، تحتاج المنظمة إلى تطوير دعم التعلم وبيئة العمل الصعبة. يتعلق بشكل عام بالمناخ حيث مكن للموظفين التعلم والأداء. والدعم والطموح في العمل، ودرجة التمكين والمسؤولية التي يقر بها العاملين، وفرص التطوير (Murtiningsih, 2019)

## عوامل متعلقة بالمنظمة:

إن المنظمات التي تعمل على تلبية احتياجات موظفيها ومن ثم الاحتفاظ بهم من خلال توفير مستوى مناسب من الخصوصية والسيطرة السليمة على بيئة العمل يعزز من مستوى الدافعية لديهم، وبالتالي ينعكس على

التزامهم نحو المنظمة على المدى الطويل، والمنظمات التي تزود موظفيها بمستوى مناسب من الخصوصية والتحكم السليم في بيئة العمل يترتب عليه تعزيز مستويات التحفيز لديهم وتنمي إحساسهم بالالتزام تجاه تلك المنظمات على المدى الطويل، لذا فمن إلهام الاعتراف بضرورة توفير الاحتياجات الفردية للموظفين في المنظمة، من حيث توفير بيئة عمل مناسبة، كما ان التركيز على الجوانب النفسية لبيئة العمل والتي من خلالها يتم تحديد الاحتياجات الفردية للموظفين في المنظمة ستشجع الإلتزام من خلال الشعور بالراحة في بيئة عمل ملائمة، وأن الموظفين يسعون جاهدين للعمل والبقاء في تلك المنظمة التي توفر لهم بيئة عمل جيدة وإيجابية، حيث يشعر الموظفون بقمتهم (Das & Baruah, 2013)

فقد تؤدي ظروف العمل الصعبة إلى زيادة مستويات الإرهاق والضغط الوظيفية بين الموظفين، مما قد يؤدي إلى مغادرة المنظمة التي يعملون فيها، فإن رضا الموظفين عن بيئة عملهم من المرجح أن يؤثر عليهم إيجابياً ويجعلهم يستمروا في العمل مع المنظمة، إضافة إلى أن يصبحوا أكثر حماساً وإنتاجية عندما يكونوا سعداء بظروف عملهم (Kokt & Ramarumo, 2015)

وبين العرادي والزيود (2019) أن توفير إدارة المنظمة لبيئة عمل تشمل كافة إجراءات الصحة والسلامة المهنية، يظهر حرص المنظمات على توفير بيئة عمل بها كافة إشتراطات الصحة والسلامة لضمان منع تعرض العاملين لأي حوادث أو أمراض ناجمة عن عملهم.

## 11.1.2 نظريات الاحتفاظ بالموظفين

### 1. Maslow's Hierarchy of Needs / هرم ماسلو للاحتياجات (إدارة الأفراد) عام

1954

يعزز هذا النموذج أهمية مراعاة الاحتياجات الأساسية للموظفين، بما في ذلك الاحتياجات الفسيولوجية والأمن الوظيفي والانتماء واحترام الذات وتحقيق الذات. عندما يعلم الموظفون أن احتياجاتهم يتم تلبيتها وأن وظيفتهم آمنة، فمن المرجح أن يتم الاحتفاظ بهم، ومن خلال هذا النموذج يتم تحديد أولويات الفجوات التي توجد في أسفل الهرم من أجل تحسين هذه الفجوات والوصول إلى الاحتفاظ بالموظفين ( Tay & Diener, 2011).

### 2. Frederick Herzberg theory (hygiene and motivation) / نظرية هيرزبرج

الشعور بالهدف والأمان

هيرزبرج طرح نظريته في العام 1959 ووسعها في 1966، وقام فريدريك هيرزبرج بتقسيم العوامل التحفيزية للاحتفاظ بالموظفين إلى مجموعتين (النظافة والمحفزات) في عام 1959. تشمل النظافة على عوامل مثل بيئة الشركة، والسلامة الوظيفية، والأجور، والسياسات. ينظر المحفزون إلى الوظيفة نفسها، مما يضمن أنها مثيرة للاهتمام وأن الموظفين يمكنهم التقدم في أدوارهم. يجب أن تكون الفرق راضية عن كل من عوامل "النظافة" و"المحفزات" إذا كان عليهم الالتزام بالتوظيف طويل الأجل داخل المنظمة ( Alshmemri et al, 2017).

### 3. McClelland's Three Needs Theory: Power, Achievement, And

#### Affiliation

تشير نظرية الدافع البشري لديفيد ماكلياند (1953) (المعروفة أيضًا باسم نظرية الاحتياجات الثلاثة) إلى أن كل شخص لديه واحد من ثلاث احتياجات أساسية: القوة والإنجاز والانتماء. تشير نظرية ماكلياند إلى أن سلوك الموظف يتأثر بشكل كبير بهذه الاحتياجات. ولزيادة الاحتفاظ ، يجب على أصحاب العمل الاستمرار في تلبية هذه الاحتياجات الأساسية لموظفيهم. هذا يعني أولاً تحديد أي من هذه الاحتياجات هو الأكثر أهمية لكل موظف، حيث تختلف هذه الدوافع الأساسية من شخص لآخر (Shannon, 2020).

#### 4. Social exchange theory / نظرية التبادل الاجتماعي عام 1959

تؤمن نظرية التبادل الاجتماعي بأن جميع السلوكيات والعلاقات الاجتماعية البشرية متجذرة في عملية التبادل حيث يزن الناس المخاطر بالمكافآت. عندما تصبح العلاقات محفوفة بالمخاطر للغاية، فمن المرجح أن يتخلى عنها الناس تمامًا، وتقتصر نظرية التبادل الاجتماعي أنه إذا وجد الموظف أن علاقته محفوفة بالمخاطر (ويفتقر إلى المكافأة الكافية) فسوف يغادر (Alshmemri et al, 2017).

#### 5. نظرية التوازن التنظيمي (1938)

في نظرية بارنارد-سيمون للتوازن التنظيمي، يُقترح أن يستمر الموظف في المنظمة طالما أن مساهمته المتصورة في مكان عمله تتساوى مع مساهمة الشركة في حياته. وفقًا لهذه النظرية، يعتمد الرضا الوظيفي على توافق الموظف مع دوره، وإمكانية التنبؤ بعلاقات الفرد في العمل، وتناغم صورته الذاتية مع وظيفته.

وكلما زادت رضا فرقك عن المساهمة التي يقدمونها مقابل تعويضهم، زاد الاحتفاظ بالموظفين ( Takatsu, 1984).

#### 6. Adams' Equity Theory / نظرية الإنصاف عام (1963)

يشرح جون إس آدامز، أنه عندما تعامل منظمة موظفًا بطريقة مفيدة، فمن المرجح أن يكون لديهم الدافع في عملهم. المعنويات العالية تعني الدافع العالي. على العكس من ذلك، إذا شعر الموظفون بأنهم يعاملون بشكل سيء، فمن المحتمل أن يصبحوا غير متحفزين وينخفضوا في الإنتاجية. وكلما شعر الموظفون بإيجابية أكثر بشأن كيفية معاملتهم في مكان العمل، زاد ولائهم على الأرجح (Richard, 2010).

#### 7. Human capital theory - Becker (1962) / نظرية رأس المال البشري

تعود الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم إلى القرن الثامن عشر، وتقتصر نظرية رأس المال البشري أن الشركات لديها الحافز لتحسين قوتها العاملة وأعمالها. "رأس المال البشري" هو أصل غير ملموس يتضمن صفات مثل خبرة الموظف ومهاراته. لذلك إذا كنت تعمل على تطوير الموظفين من خلال التعليم والتدريب، تقترح النظرية أنه كلما زاد رأس المال البشري زاد الاحتفاظ بالموظفين. وكلما استثمرت المنظمة أكثر في تطوير وتعليم الموظفين كان أداؤهم أفضل وزاد احتمال بقائهم في مكانهم (Barro & Lee, 2010).

#### 8. Resource-Based View (RBV)-Wernerfel(1984) / نظرية الإحتفاظ بالموظفين

القائمة على الموارد

تقترح هذه النظرية أنه من خلال جعل الموظفين يشعرون بقيمة، يمكنك تقليل مشكلات الاحتفاظ. الكل يريد أن يشعر بالتميز بعد كل شيء. وعندما يشعر الموظفون أن لديهم هدفاً في العمل وأن مساهماتهم موضع تقدير، فمن المرجح أن تظل نسبة الاحتفاظ مرتفعة (Weller, 2019).

## 9. Human Resource Development / نظرية تطوير الموارد البشرية

تعتمد النظرية مجموعة من الأنشطة التنموية النظامية لمسار مهنة الموظف، وتعزيز المنظمة من خلال تعلم المهارات الضرورية لتلبية الطلبات المؤسسية والفردية. يغطي تطوير الموارد البشرية مجموعة واسعة من الأنشطة مثل التدريب والتطوير المهني وتطوير المنظمات. يهدف إلى توفير فرص التعلم والتطوير لتحسين الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي، ويعتبر نهجاً يقوده الأعمال لتطوير الأفراد ضمن إطار استراتيجي. يتمثل جوهر تطوير الموارد البشرية في تعلم الأفراد والأداء الفردي والمؤسسي. يتضمن تخطيط التطوير للأفراد وضع خطة تنموية شخصية تشمل مجموعة من الأنشطة التطويرية مثل التدريب والتطوير المهني والتخطيط والتوجيه والعمل على المشاريع وتوسيع الوظائف وتحسينها. في الشركة، تُعتبر برامج تطوير الموارد البشرية من القضايا الرئيسية، حيث تستثمر الشركة مبالغ كبيرة في التدريب والتطوير للموظفين الدائمين لتعزيز كفاءة الخدمة وضمان استمرارية وتنافسية الشركة (Wako, 2018).

## 10. Classical School / المدرسة الكلاسيكية

فكر إداري مبني على أساس الاعتقاد بأن الموظفين لديهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط، وأن الاحتياجات الاجتماعية والحاجة إلى الرضا الوظيفي إما غير موجودة أو غير مهمة، وبالتالي فإن هذه

المدرسة تدعو لأعلى درجات التخصص وتقسيم العمل، واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح،  
وتقترح المدرسة الكلاسيكية العديد من المبادئ ذكرها برطال (2017) بما يلي:

- 1\_ تطوير التعاون بين إدارة الشركة والموظفين، ممّا ساهم في بناء بيئة عمل ذات جودة وفاعلية.
- 2- الاهتمام بالعناصر الإنتاجية كافة؛ سواءً البشرية، أو المادية، أو الإدارية، والتي تساهم في تحقيق الأهداف الخاصة في العمل.
- 3- متابعة العوامل والمؤثرات الاجتماعية على قطاع الاقتصاد؛ إذ تُعتبر من المُحرّكات الرئيسيّة للوضع المالي الخاصّ في المنشأة.
- 4- فهم السلوك البشريّ عن طريق توفير مجموعة من المشروعات التي تتطابق مع أفكار وآراء النَّاس في المجتمع.
- 5- تقسيم العمل على مجموعة من المُستويات، ممّا يساهم في توفير جهد والمُدّة الزمنيّة المُخصّصة للوصول إلى النتائج المطلوبة.

جدول (1.2) لخصت الباحثة النظريات في الجدول الآتي:

متغيرات الدراسة	متغيراتها	النظرية
شخصية مثل رغبة الموظف في الاستمرار بسبب المسمى الوظيفي والخبرة.	شخصية (الاحتياجات الفسيولوجية والأمن الوظيفي والانتماء واحترام الذات وتحقيق الذات)	ماسلو
دعم الإدارة من خلال إعطاء إجازات قانونية للموظف	مؤسسية (عوامل تحفيزية، مثل بيئة الشركة، والسلامة الوظيفية، والأجور، والسياسات، النظافة)	هيرزبرج
التطوير الوظيفي من خلال التركيز على مستوى الانجاز	وظيفية (القوة والإنجاز والانتماء)	الدافع البشري
التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال علاقات جيدة واحترام بين زملاء العمل	شخصية (السلوكيات والعلاقات الاجتماعية البشرية)	التبادل الاجتماعي
دعم من الإدارة من خلال سهولة التواصل بين العاملين والإدارة	مؤسسية (الرضا الوظيفي، علاقات الفرد في العمل، تتاعم صورته الذاتية مع وظيفته)	التوازن التنظيمي
نية ترك العمل من خلال عدم تلقي الحوافز	شخصية (المعنويات العالية، زيادة الولاء)	الإنصاف
وظيفية من خلال التطوير الوظيفي للعاملين، وكذلك مجال التدريب.	وظيفية (خبرة الموظف ومهاراته، التعليم والتدريب)	رأس المال البشري
وظيفية مثل تمتع الموظف بمهارات إدارية، وتطوير وظيفي من خلال تحديد المسارات الوظيفية للموظفين	وظيفية (الشعور بالتميز، الاتجاه نحو الهدف من العمل)	الاحتفاظ بالموظفين القائمة على الموارد
وظيفية مثل التدوير الوظيفي كسب المهارات.	شخصية (احتياجات اقتصادية ومادية مثل الحاجة إلى الرضا) وظيفية (درجات التخصص وتقسيم العمل، واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح) مؤسسية (الاهتمام بالعناصر الإنتاجية كافة؛ سواء البشرية، أو المادية، أو الإدارية)	المدرسة الكلاسيكية

من خلال استعراض النظريات السابقة تم التركيز بشكل أساسي على نظرية تطوير الموارد البشرية (Human Resource Development) في بناء هذه الدراسة من خلال تقسيم محاور الدراسة إلى العديد من العوامل منها الشخصية ومنها وظيفية وأخرى تتعلق بالمنظمة، كما تم الاستفادة من العديد من النظريات خلال بناء هذه الدراسة في العديد من المحاور فقد تناولت نظرية ماسلو ونظرية الإنصاف والتبادل الاجتماعي والمدرسة الكلاسيكية العوامل الشخصية للعاملين في المنظمات، كما نجد أن نظرية الدافع البشري ونظرية رأس المال البشري والاحتفاظ بالموظفين القائمة على الموارد والمدرسة الكلاسيكية تناولت العوامل الوظيفية التي تمثلت في التطوير الوظيفي، والتدريب، والتدوير الوظيفي، كما أن بعض النظريات التي تتمحور حول العوامل المؤسسية تمثلت في هيرزبرج، والتوازن التنظيمي، المدرسة الكلاسيكية بحيث مثلت في هذه الدراسة الدعم من الإدارة العليا.

## 2.2 الدراسات السابقة

### دراسات محلية

دراسة أبو فايد (2016) بعنوان العلاقة بين الاحتفاظ بالموظفين والكفاءة المؤسسية في الجامعات

### الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاحتفاظ بالموظفين والكفاءة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة الرئيسية للدراسة في استبيان تم إعداده لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (921) موظفاً من الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الإسلامية، تكونت عينة الدراسة من (278) موظفاً، توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية عوامل الاحتفاظ بالموظفين (المكافآت والتعويض، التدريب والتطوير، دعم المشرف، بيئة العمل، العدالة المؤسسية، الأمان الوظيفي) بدرجة ممتازة للاحتفاظ بموظفيها، وهذا يعكس وعي الجامعات الفلسطينية بأهمية الموارد البشرية ومدى تأثيرها على الأداء والكفاءة ككل، كما يشير إلى التطور الكبير في مجال عمل الجامعات الفلسطينية، كما ظهرت النتائج جود فروق في إجابات المبحوثين حول الاحتفاظ بالموظفين تعزى إلى المتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، الفئة، مكان العمل).

## دراسات عربية

### دراسة إبراهيم وآخرون (2021) بعنوان: تأثير تخطيط الاستقالة على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج للبتروكيماويات

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تخطيط الاستقالة على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج للبتروكيماويات. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الكمي للإجابة على أسئلة البحث واختبار الفروض. يبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (176) موظفًا في منصب إداري متوسط في شركة الخليج للبتروكيماويات، أشارت نتائج البحث إلى أن تطوير خطة التعاقب الوظيفي له تأثير كبير على الاحتفاظ بالموظفين.

علاوة على ذلك، كشفت النتائج أن تنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي له التأثير الأكبر على الاحتفاظ بالموظفين، يليه تحليل مجموعة المواهب، وتقييم خطة التعاقب الوظيفي. تساهم هذه الدراسة في هيكلة المعرفة من خلال تقديم أدلة تجريبية لدعم العلاقة بين تخطيط التعاقب والاحتفاظ بالموظفين. تقدم الدراسة الحالية عدد من الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية. الكلمة الرئيسية: تخطيط التعاقب الوظيفي - استبقاء الموظفين.

### دراسة العرادي والزيود (2019) بعنوان علاقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين (دراسة تطبيقية على العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين)

تهدف إلى دراسة الرضا الوظيفي؛ الحوافز، الترقية، بيئة العمل، ودعم المشرف على الاحتفاظ بالموظفين (دراسة تطبيقية على العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين) طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته، وتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين

العاملين بالفنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين والبالغ عددهم 5586 موظف. وقد اعتمدت الدراسة على استبانة من تصميم الباحثان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على 361 موظف وقد تم استرجاع 320 استبانة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين بتلك الفنادق محل الدراسة، كما كشفت النتائج أن الترقية هي أكثر أبعاد الرضا الوظيفي تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين، يليها بيئة العمل ثم الحوافز وأخيراً دعم المشرف.

### الدراسات الأجنبية:

دراسة ( Chaudhary and Khanal, 2023 ) بعنوان:

#### Looking Employee Retention through the Lens of Employer Branding

تهدف الدراسة إلى التحقيق في التفاعل بين العلامة التجارية التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين في البنوك التجارية. تم جمع بيانات الدراسة من خلال تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة من 209 موظف في البنك التجاري، تم استخدام تصميم البحث الوصفي. كشفت النتائج أن معاملات بيتا الموحدة لتلك القيمة الاجتماعية وقيمة التنمية والتوازن بين العمل والحياة والقيمة الاقتصادية هي في الجانب الأعلى مما يعني أن الاحتفاظ بالموظفين يتأثر أكثر بهذه العوامل. قيمة التطوير هي قيمة ضرورية وحاسمة للاحتفاظ بالموظفين. يجب على المدير إعطاء الأولوية للاعتراف والتقدير بين الموظفين لتحسين الأداء والاحتفاظ بهم. وبالمثل، يجب على المدير التركيز أكثر على إقامة علاقة صحية بين المشرفين والمرؤوسين لتشجيع جميع الموظفين.

دراسة (Pham et al, 2023) بعنوان:

Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً (SR-HRM) وتأثيرها على سلوكيات الموظفين. ومتى يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحفز القيمة المشتركة للموظفين والاحتفاظ بهم، تم توظيف دراسة استقصائية مكونة من موجتين للتأخير الزمني لـ 350 موظفًا يعملون في الشركات متعددة الجنسيات في فيتنام. كشفت نتائج البحث أن SR-HRM يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالقيمة المشتركة للموظفين والاحتفاظ بالموظفين. علاوة على ذلك، يمكن أن تلعب القيمة المشتركة والرضا عن العلاقة أدوار وسيطة متوازية ومتسلسلة في العلاقة بين SR-HRM والاحتفاظ بالموظفين. ومن المثير للاهتمام أن نتائج البحث أظهرت أن القيادة الخادمة تعمل على تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وكل من القيمة المشتركة والاحتفاظ بالموظفين، بحيث تكون هذه العلاقات أقوى عندما تكون القيادة الخادمة عالية وأضعف إذا كانت القيادة الخادمة منخفضة.

دراسة (Chen et al, 2023) بعنوان:

Work design, employee well-being, and retention intention: A case study of China's young workforce

استكشفت هذه الدراسة تأثيرات الخصائص وظيفية أساسية، وعلاقات العمل، وظروف العمل على نوايا الاحتفاظ بالموظفين الصينيين الشباب، بوساطة رفاهية الموظف. باستخدام نهج المقطع العرضي الكمي، تم الحصول على 804 رد من العمال الصينيين الشباب. استخدمنا أيضاً نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات

الصغرى الجزئية لتحليل والتنبؤ بمدى تأثير المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة. كشفت النتائج التجريبية أن استقلالية الوظيفة، وتنوع المهارات، وأهمية المهمة، وردود الفعل، وعلاقات العمل، وظروف العمل أثرت بشكل غير مباشر على نوايا الاحتفاظ بالعمال الشباب في الصين، مع عمل رفاهية الموظف كوسيط. ومع ذلك، فإن تأثير هوية المهمة على رفاهية الموظف ونوايا الاحتفاظ به كان ضئيلاً.

دراسة (Hadiyat et al, 2021) بعنوان:

### Managing Work Attitudes And Retention Strategy Of Millennials Employee

تبحث الدراسة في تأثير مواقف عمل الموظفين على الاحتفاظ بالموظفين والتي تعد واحدة من المحاولات الأولى. تم استخدام تحليل متعدد المتغيرات باستخدام نهج PLS-SEM وبرنامج WarpPLS. تتكون عينة البحث من 288 مستجيباً تم أخذهم عن طريق أخذ عينات عشوائية طبقية من عمال جيل الألفية في العديد من شركات مجموعة نابان ذات المجالات الصناعية المختلفة الموجودة في جاكرتا وبوجور وبيكاسي وسيمارانج وباليمبانج. فقد تبين أنه لا يوجد تأثير كبير للالتزام التنظيمي على نية الإقلاع وكذلك تأثير نية الاستقالة على الأداء. بالنسبة للعاملين من جيل الألفية، سيظلون يقدمون أداءً جيداً في عملهم حتى لو كانت هناك نية للاستقالة. الرضا الوظيفي هو متغير مركزي ويظل أولوية في تطوير استراتيجية الاحتفاظ بالموظفين الألفي. هذا لأنه له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي والمشاركة في العمل ونية الإقلاع.

دراسة (Basit & Jaffar, 2019) بعنوان:

### Impact of Succession Planning on Employee Retention

تهدف الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن لاستراتيجيات تخطيط التعاقب أن تساعد في الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة. يتم اختيار المنظمات السويدية كمجال للدراسة. من أجل تحقيق الغرض من البحث، تم جمع

البيانات من خلال مقابلات شبه المنظم وجهاً لوجه، تكونت عينة الدراسة من موظفي شركات مختلفة في السويد تم اختبارها بشكل عشوائي بحيث تشمل الموارد البشرية والبحث والتطوير، وقسم التدريب وقسم المالية. تم اختيار ما مجموعه 25 مشاركاً للدراسة، أظهرت النتائج أنه من أجل الاحتفاظ بالموظفين بشكل مثمر ، يجب على المنظمات السويدية العمل على تخطيط برامج التطوير الوظيفي ، وتحديد وتطوير مجموعة المواهب وتقديم مكافآت غير نقدية للموظفين. سيمكنهم ذلك من الالتزام بالشركة والبقاء معها لفترة أطول. الآثار المترتبة على الدراسة هي أنها ستحدث تغييراً اجتماعياً إيجابياً من خلال تكيف ممارسات تخطيط التعاقب الفعال التي ستساعد نتيجة لذلك على زيادة معنويات الموظف وتعزيز أرباح الأعمال من خلال الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في المنظمة. الدراسة لها بعض القيود على أساسها ، يُقترح على علماء المستقبل إجراء دراسة كمية من خلال اتباع نهج طولي من أجل التحقق من صحة النتائج على أسس إحصائية أيضاً.

دراسة (Wijesiri et al, 2019) بعنوان:

The Impact of HR Practices on Employee Retention; A Case of BPO Sector, Sri Lanka

الهدف من الدراسة هو دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين، والتي أجريت على قطاع تعهيد العمليات التجارية (BPO) في سريلانكا. تم إجراء هذا البحث على ثلاث شركات وهي الشركة A و B و C تم اختيار الشركات A و B و C على التوالي 108 و 32 و 97 من خلال أخذ عينات عشوائية بسيطة. تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان من خلال المنهج الاستنتاجي. أشارت النتائج أن هناك تأثيراً أقل لممارسات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين. عندما تقوم إدارة قطاع التعهيد الخارجي

(BPO) بصياغة السياسات في مؤسساتهم فيما يتعلق بالاحتفاظ بالموظفين، وتتمثل النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة في انخفاض تأثير التوظيف والاختيار وإدارة الأداء والتعويضات وإدارة المكافآت والتدريب والتطوير نحو الاحتفاظ بالموظفين. لذلك، عندما تريد الإدارة الحفاظ على مستوى جيد من الاحتفاظ بالموظفين، يجب عليهم المزيد من ممارسات الموارد البشرية عند صياغة السياسات داخل المنظمة.

دراسة (Wako, 2018) بعنوان

### The Effect of Human Resource Development Practice on Employee Retention: A Case of Ethiopian Insurance Corporation

كان الغرض من هذه الدراسة هو فحص تأثير تنمية الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في شركة التأمين الإثيوبية. استخدمت الدراسة تصميم المسح التوضيحي لتحقيق الأهداف المذكورة. لتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار 184 من أصل 190 مستجيباً لجمع البيانات من خلال تقنية أخذ العينات الطبقية باستخدام الاستبيانات والمقابلات. كشفت نتيجة التحليل الوصفي أن متوسط الدرجة لبرنامج تنمية الموارد البشرية الإجمالي أعلى قليلاً من المتوسط الذي يشير إلى صعوبة تنفيذ المتغيرات المستقلة. أظهرت نتيجة تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية معتدلة كبيرة بين برامج تنمية الموارد البشرية العامة والفردية والاحتفاظ بالموظفين. من بين برامج تنمية الموارد البشرية، يتمتع التطوير الوظيفي بأقوى العلاقات الإيجابية مع الاحتفاظ بالموظفين، علاوة على ذلك، أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط أن برنامج تنمية الموارد البشرية هو مؤشر على الاحتفاظ بالموظفين. ويلاحظ أيضاً أنه في التطوير الوظيفي لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وجد التدريب مساهماً فريداً في الاحتفاظ بالموظفين حيث كان التوجيه والتناوب الوظيفي غير مهمين من الناحية الإحصائية في التنبؤ بالاحتفاظ بالموظفين. بناءً على نتائج الدراسة يجب تنفيذ التطوير الوظيفي

والتدريب بشكل فعال بدلاً من التوجيه والتناوب الوظيفي للاحتفاظ بالمتخصصين ذوي الخبرة في مجال التأهب.

دراسة (Kidrakarn, 2014) بعنوان:

Employer Branding for Successful Recruitment and Retention of Talented Academic Staff in Thai Universities.

تستكشف هذه الدراسة عدة أبعاد للعلامة التجارية لأصحاب العمل من حيث أهميتها وتقييم تأثيرها على قدرات الاحتفاظ بالموظفين الحاليين الذين لديهم فترات عمل مختلفة داخل المدارس الخاصة في كراتشي. اكتسب مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل شعبية كبيرة بين المنظمات حيث تسعى جاهدة لجذب والحفاظ على مجموعة عالية الإمكانات من الموظفين من أجل نجاحهم. المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة هي الفائدة، الاجتماعية، الاقتصادية، التطوير وقيم التطبيق؛ وتأثيرها على الاحتفاظ بالموظفين كمتغير تابع. هذه الدراسة ذات طبيعة كمية وتشمل نموذج ما بعد الوضعية. تم استخدام النهج الاستنتاجي وتم اختيار طريقة المسح لهذا البحث. تم توزيع الاستبيانات على (400) مدرس في مدارس خاصة مختلفة في كراتشي. تم استخدام طريقة أخذ عينات حصرية. تشير النتائج إلى أن ثلاثة أبعاد للعلامة التجارية لصاحب العمل لها تأثير كبير على الاحتفاظ بالموظفين. تشير الأدلة إلى أن "القيم الاجتماعية" و "قيم التنمية" هما العاملان الأكثر تفضيلاً؛ العامل الثالث هو قيمة الفائدة. يمكن أن تستنتج صناعة التعليم نتيجة تصميم سياسات الموارد البشرية وممارساتها للاحتفاظ بأفضل مجموعة من المواهب وخلق مكان عمل رائع كعلامة تجارية قوية لصاحب العمل.

دراسة (Eshiteti et al, 2013) بعنوان:

## Effects of succession planning programs on staff retention at sugar companies in Kenya

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد آثار برامج تخطيط التعاقب على الاحتفاظ بالموظفين في شركات السكر في المقاطعة الغربية ، كينيا. تم اختيار موظفي الإدارة عن قصد ، وتقسيمهم إلى طبقات، وأخذ عينات عشوائية بسيطة من كل طبقة وبلغ حجم عينة الدراسة (47) فرداً. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية لتحليل البيانات. تشير نتائج الدراسة إلى أن المزيد من الموظفين لديهم رضا وظيفي مرتفع بسبب المرور بعملية تخطيط التعاقب على أمل أن يكونوا التاليين في خط الإدارة. كان لهذا تأثير إيجابي على الاحتفاظ بالموظفين في شركات السكر قيد الدراسة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة حول موضوع الاحتفاظ بالموظفين في الشركات وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات محلية وأخرى عربية وأجنبية، كما أن معظم الدراسات السابقة تؤكد على أهمية الاحتفاظ بالموظفين من خلال العديد من الطرق والأساليب فقد ذكرت دراسة (Chaudhary and Khanal, 2023) أنه المديرين يعملون على إقامة علاقة سليمة مع الموظفين من أجل الاحتفاظ بهم، وكشفت دراسة (Pham et al, 2023) أن SR-HRM يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالقيمة المشتركة للموظفين والاحتفاظ بالموظفين، وذكرت دراسة (Chen et al, 2023) أن الرفاهية تلعب دوراً هاماً في الاحتفاظ بالعاملين، كشفت دراسة إبراهيم وآخرون (2021) أن تنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي له التأثير الأكبر على الاحتفاظ بالموظفين، كما بينت دراسة (Basit & Jaffar, 2019) أن التدوير الوظيفي يلعب دوراً هاماً في عملية الاحتفاظ الوظيفي،

بينما أكدت دراسة العرادي والزيود (2019) ودراسة (Eshiteti et al, 2013) على دور الرضا الوظيفي في عملية الاحتفاظ بالموظفين، وأكدت دراسة (Wako, 2018) على أهمية دور إدارة المارد البشرية في عملية الاحتفاظ بالعاملين.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البحث في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، حيث تعتبر محافظة الخليل من أكثر المدن الفلسطينية التي تمتلك شركات صناعية، كما أنها أجريت في ظل أزمة اقتصادية تمر فيها البلاد بسبب الأوضاع السياسية وتأثير ذلك على العاملين في الشركات الصناعية. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وكذلك في اختيار المتغيرات التي تم البحث فيها، كما أنها استفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري بالمادة العملية التي تتمحور حول عملية الاحتفاظ بالعاملين.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- ◆ منهج الدراسة
- ◆ مجتمع الدراسة
- ◆ عينة الدراسة
- ◆ أداة الدراسة
- ◆ صدق الأداة
- ◆ ثبات الأداة
- ◆ متغيرات الدراسة
- ◆ المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 تمهيد

تناول هذا الفصل المنهج الذي قامت الباحثة بإتباعه في هذه الدراسة، ويتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها في تنفيذ دراستها، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم اختيار العينة بها، وأدوات الدراسة والطرق التي تم اتباعها في إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وتصميم الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج.

#### 2.3 منهج الدراسة:

بناءً على البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة وطبيعتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، الكمي عن طريق أداة الاستبانة، والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، إذ إن المنهج الوصفي يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها، بالإضافة إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### 3.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، والبالغ عددها (5176) شركة حسب إحصائية وزارة الاقتصاد الوطنيّ (2021) وغرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل للعام (2024م) ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

### 4.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية من الشركات تبعاً للهيكل التنظيمية التي تتألف من أقسام الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، وقد قامت الباحثة بتوزيع 400 استبانة عليهم استرد منها (323) استبانة صالحة للتحليل بما نسبته (80.75%) من الاستبانات التي تم توزيعها صالحة للتحليل، وبعد إتمام عملية جمع البيانات عن طريق رابط إلكتروني وجزء آخر تم جمعه ورقياً، تم إجراء التحليل الإحصائي.

### 5.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (1.3) خصائص العينة الديموغرافية وفقاً لمتغيرات: العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، الحالة الصحية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي الحالي، تصنيف الشركة، عدد الموظفين في الشركة، حيث جاءت كما يلي:

### 1.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (11.1%) من أفراد العينة أعمارهم أقل من 20 عاماً، و(45.8%) من أفراد العينة أعمارهم من 21-30 عاماً، و(27.3%) من أفراد العينة أعمارهم من 31-40 عاماً، و(15.8%) أعمارهم أكثر من 40 عاماً.

### 2.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (50.8%) من أفراد العينة متزوجون مقابل (40.6%) منهم أعزب، و(8.6%) من أفراد العينة مطلقون.

### 3.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد أفراد الأسرة:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (40.9%) من أفراد العينة عدد أسرتهم أقل من 5 أفراد، و(51.4%) من أفراد العينة تتراوح عدد أسرتهم 5-10 أفراد، و(7.7%) من أفراد العينة عدد أفراد أسرتهم أكثر من 10 أفراد.

### 4.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الصحية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (80.2%) من أفراد العينة حالتهم الصحية ممتازة، و(15.2%) حالتهم الصحية متوسطة، و(4.6%) من أفراد العينة حالتهم الصحية ضعيفة.

### 5.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (19.5%) من أفراد العينة دراستهم ثانوية فأقل، وكذلك (19.5%) يحملون درجة دبلوم، و(48.9%) من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، و(10.6%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ماجستير، و(1.5%) من أفراد العينة يحملون درجة الدكتوراه.

### 6.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي الحالي:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (2.8%) من أفراد العينة رؤساء شركات، وكذلك (3.1%) هم أعضاء مجلس إدارة، و(3.7%) من أفراد العينة هم مدراء عاملين، و(5.0%) من أفراد العينة مدراء تنفيذيين، و(20.1%) من أفراد العينة مدراء دوائر، بينما (65.3%) من أفراد العينة هم موظفين.

### 7.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لتصنيف الشركة:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (56.3%) من أفراد العينة يعملون في شركات عائلية، و(43.7%) من أفراد العينة يعملون في شركات مساهمة خاصة.

### 8.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد الموظفين:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (45.5%) من أفراد العينة يعملون في شركات عدد العاملين فيها من 50-60 موظف، و(4.3%) من أفراد العينة يعملون في شركات عدد العاملين فيها من

80-61 موظف، و(12.1%) من أفراد العينة يعملون في شركات عدد العاملين فيها من 100-81 موظف، بينما (38.1%) من العاملين يعملون في شركات عدد الموظفين فيها 101 فأكثر من الموظفين.

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة
العمر	20 عاماً فأقل	36	11.1%
	21-30 عام	148	45.8%
	31-40 عام	88	27.3%
	أكثر من 40 عام	51	15.8%
الحالة الاجتماعية	متزوج	164	50.8%
	أعزب	131	40.6%
	مطلق	28	8.6%
عدد أفراد الأسرة	أقل من 5 أفراد	132	40.9%
	5-10 أفراد	166	51.4%
	أكثر من 10 أفراد	25	7.7%
الحالة الصحية	ممتازة	259	80.2%
	متوسطة	49	15.2%
	ضعيفة	15	4.6%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	63	19.5%
	دبلوم	63	19.5%
	بكالوريوس	158	48.9%

%10.6	34	ماجستير	
%1.5	5	دكتوراه	
%2.8	9	رئيس شركة	المسمى الوظيفي الحالي
%3.1	10	عضو مجلس إدارة	
%3.7	12	مدير عام	
%5.0	16	مدير تنفيذي	
%20.1	65	مدير دائرة	
%65.3	211	موظف	
%56.3	182	عائلية	
%43.7	141	مساهمة خاصة	
%45.5	147	60-50 موظف	عدد الموظفين في الشركة
%4.3	14	80-61 موظف	
%12.1	39	100-81 موظف	
%38.1	123	101 فأكثر	
%100	323	المجموع	**

### 6.3 أداة الدراسة:

بهدف الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة فقد استخدمت الباحثة أداة الإستبانة لجمع البيانات والحصول على المعلومات الأولية لقياس الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، وقد تم بناء هذه الإستبانة بالاعتماد على نظرية Human Resource Development وقد تم الاعتماد على دراسة (Wako, 2018) في بناء فقرات الاستبانة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات

العلاقة بموضوع الدراسة، ومن خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة، وقد اشتملت الإِستبانة في صورتها النهائية على (55) فقرة، مقسمة على قسمين: القسم الأول تكون من المعلومات الأولية، والقسم الثاني تكون من فقرات الإِستبانة وهو مقسم إلى سبع مجالات وهي: (العوامل الشخصية، الدعم من الإدارة العليا، التدوير الوظيفي، التطوير الوظيفي، التدريب، التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين)، كما في الملحق رقم (1).

### 7.3 صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الظاهري والمحتوي)، تم عرض الإِستبانة على مجموعة من المحكمين كما في الملحق رقم (2)، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات، حتى خرجت الإِستبانة في شكلها النهائي.

كما قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة بحساب صدق البناء لفقرات الإِستبانة، لتبيان مناسبة ما صُممت لقياسه، كما تم التحقق من صدق أداة الدراسة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات (معامل ارتباط بيرسون) مع الدرجة الكلية.

جدول رقم (2.3): مصفوفة معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين الفقرات والدرجات الكلية:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>البعد الأول: العوامل الشخصية</b>			
1.	يؤثر المؤهل العلمي على توجه العاملين للبقاء في الشركة.	0.503**	0.00
2.	يسهم المسمى الوظيفي في استمرارية العاملين في الشركة	0.536**	0.00
3.	تؤثر خبرة الموظف على رغبة الشركة في الاحتفاظ بالعاملين.	0.504**	0.00
4.	لا يؤثر حجم الأسرة على رغبة الموظف في الاستمرار في عمله.	0.535**	0.00
5.	يسهم تقدم العاملين في السن على قرارهم بالبقاء في الوظيفة فترة أطول.	0.551**	0.00
6.	تؤثر الحالة الصحية على مستوى احتفاظ الشركة بالموظف.	0.550**	0.00
7.	لا يؤثر ثلاثم الراتب على قرار البقاء في الشركة.	0.512**	0.00
<b>البعد الثاني: الدعم من الإدارة العليا</b>			
8.	تتمتع الإدارة العليا بمهارات إدارية فعالة.	0.576**	0.00
9.	تقوم الإدارة العليا باطلاع العاملين على أهداف الشركة باستمرار.	0.570**	0.00
10.	تقوم الإدارة العليا بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	0.539**	0.00
11.	لا تمنح الإدارة العليا العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم حول العمل.	0.513**	0.00
12.	تلتزم الشركة بمنح الموظف إجازاته القانونية.	0.554**	0.00
13.	يوجد سهولة في التواصل بين الإدارة العليا والعاملين.	0.532**	0.00
<b>البعد الثالث: التدوير الوظيفي</b>			
14.	قيامي بالأعمال المتنوعة أكسبني مهارات متنوعة.	0.585**	0.00
15.	تقوم الإدارة بنقل العاملين بين الأقسام المختلفة من فترة الى أخرى لكسب الخبرات.	0.563**	0.00

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16.	أعتقد أنه يتم تقييم المتقدمين للوظائف بطريقة عادلة.	0.565**	0.00
17.	لا يقوم الرئيس المباشر بتحديد مهام العاملين تحت قيادته.	0.505**	0.00
18.	عمليات التنقل الداخلي تتم بالتنسيق مع الموظف.	0.587**	0.00
19.	يشارك الموظف المدير في تقييم أداءه.	0.582**	0.00
<b>البعد الرابع: التطوير الوظيفي</b>			
20.	يتم تحديد المسارات الوظيفية للموظفين بشكل واضح ومحدد من قبل الشركة.	0.502**	0.00
21.	تطور مهاراتي باستمرار يساعدي على إنجاز العمل في الوقت المحدد وبكفاءة عالية.	0.522**	0.00
22.	لا يوجد فرص للتدريب الداخلي للعاملين.	0.533**	0.00
23.	يخضع جميع العاملين لبرامج التطوير الوظيفي.	0.513**	0.00
24.	يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية بشكل مستمر من قبل كل من الموظف وصاحب العمل.	0.519**	0.00
25.	أقوم بتقييم ذاتي بانتظام.	0.522**	0.00
26.	يتم ربط برامج التطوير الوظيفي للعاملين باحتياجات العمل.	0.524**	0.00
27.	يتم تطوير العاملين وازدادة خبرات الى خبراتهم السابقة.	0.575**	0.00
28.	لا تتم ترقية العاملين بشكل عادل.	0.537**	0.00
<b>البعد الخامس: التدريب</b>			
29.	يوجد رضا لدى العاملين عن البرامج التدريبية المعتمدة في الشركة	0.508**	0.00
30.	يتلقى فريق التدريب التغذية الراجعة من المتدربين قبل التدريب.	0.590**	0.00
31.	يتلقى فريق التدريب التغذية الراجعة من المتدربين بعد التدريب.	0.547**	0.00

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
32.	تتيح الشركة فرص التدريب لجميع العاملين بشكل مستمر .	0.518**	0.00
33.	تعمل برامج التدريب أثناء العمل لربط العاملين مع بعضهم البعض.	0.570**	0.00
34.	لا تساهم برامج التدريب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين وذوي الخبرة.	0.509**	0.00
35.	تحتفظ الشركة بالعاملين الذين يقدمون التدريب لزملائهم.	0.506**	0.00
36.	تمتلك الشركة موارد كافية لإجراءات التدريب مثل(القاعة والمرافق والمدربين ميزانية مخصصة للقيام بالتدريب).	0.549**	0.00
37.	يتم اختيار المشاركين في التدريب بشكل عادل.	0.539**	0.00
38.	لا يتم اجراء تعاقد مع مدربين خارجيين للقيام بالتدريب.	0.503**	0.00
39.	يكون محتوى التدريب المقدم للموظفين ذو صلة بالمهام الموكلة إليهم.	0.511**	0.00
40.	يتم تقييم العائد على التدريب بشكل مناسب.	0.575**	0.00
<b>البعد السادس: التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين</b>			
41.	تتم عملية التوجيه الشخصي بشكل فعال من معظم الرؤساء.	0.553**	0.00
42.	معظم تقنيات التوجيه مصممة في داخل المنظمة.	0.535**	0.00
43.	أهداف التوجيه واضحة لجميع العاملين.	0.545**	0.00
44.	يتم التوجيه الشخصي بشكل رسمي داخل الشركة.	0.529**	0.00
45.	لا يقوم الرئيس المباشر بتقييم موظفيه في نهاية اعطاء التوجيهات الشخصية.	0.588**	0.00
46.	يتم تحديد التدريبات الفردية عن طريق الشركة.	0.545**	0.00
47.	يتم تحديد التدريبات الفردية اللازمة بعد تقييم أداء العاملين.	0.555**	0.00
48.	يوجد علاقات جيدة واحترام بين زملاء العمل.	0.535**	0.00

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>البعد السابع: الاحتفاظ بالعاملين</b>			
49.	يوجد رضا لدى العاملون عن ظروف العمل في الشركة	0.627**	0.00
50.	أفتخر بإعلام الآخرين عن مكان عملي.	0.510**	0.00
51.	أنا سعيد بإستمرار عملي في المنظمة لفترة طويلة.	0.511**	0.00
52.	يقدم كل موظف كل ما هو متوقع منه في الوقت المحدد.	0.527**	0.00
53.	أنا منخرط بشكل كامل في عمل المنظمة.	0.534**	0.00
54.	لا أتلقى بإستمرار مبلغ مالي وحوافز تساوي الجهد الذي أقدمه في العمل.	0.559**	0.00
55.	يعتقد العاملون أن ظروف العمل في الشركة هي الأفضل.	0.516**	0.00

\*مستوى الدلالة 0.05

يلاحظ من الجدول (2.3) أن جميع مستويات الدلالة تنخفض قيمتها عن مستوى 0.05، مما يدل على أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية لها دالة إحصائية، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة بفقراتها المكونة لها، لقياس ما وضعت من أجله بدرجة كبيرة.

### 8.3 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الإتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معامل الثبات (كرونباخ ألفا) على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (3.3):

### جدول رقم (3.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
العوامل الشخصية	7	0.836
الدعم من الإدارة العليا	6	0.857
التدوير الوظيفي	6	0.855
التطوير الوظيفي	9	0.801
التدريب	12	0.823
التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين	8	0.804
رغبة الموظف في البقاء بالعمل	7	0.860
الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى	55	0.873

يلاحظ من الجدول (3.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلية مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.873) عند الدرجة الكلية، وتراوحت درجات الثبات للأبعاد بين (0.801-0.857)، وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 87.3% من البيانات، والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها؛ أي في حالة إعادة القياس، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

### 9.3 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: عوامل الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى (العوامل الشخصية، العوامل

المؤسسية، العوامل التنظيمية)

المتغير التابع: الاحتفاظ بالعاملين

المتغيرات الديموغرافية: (العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، الحالة الصحية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي الحالي، تصنيف الشركة، عدد الموظفين في الشركة).

### 10.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس لكرت الخماسي، حيث أعطت الإجابة على درجة الممارسة (موافق بدرجة كبيرة جداً) 5 درجات، الإجابة (موافق بدرجة كبيرة) 4 درجات، الإجابة (محايد) 3 درجات، الإجابة (غير موافق بدرجة كبيرة) درجتين والإجابة (غير موافق بدرجة كبيرة جداً) فقد أعطيت درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، بحيث تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للمجالات، ولقياس الصدق والثبات، فقد تم استخدام معادلة الثبات (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) ومعاملات (الارتباط بيرسون) بين الفقرات والدرجات الكلية لها، ولفحص تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع تم استخدام (Regression linear)، وعليه فقد تم ادخال البيانات الإحصائية إلى الحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

#### 1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى" وبيان دور كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

#### جدول (1.4): مفتاح التصحيح

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة جداً	1.80 فأقل
منخفضة	1.81-2.60
متوسطة	2.61-3.40
مرتفعة	3.41-4.20
مرتفعة جداً	أكثر من 4.20

## 2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

### 1.2.4 نتائج الاستبانة

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: ما مستوى الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الإستبانة التي تعبر عن الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، والجدول (2.4) يوضح ذلك:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الاحتفاظ بالعاملين في

الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
70.9%	مرتفعة	0.52	3.54	العوامل الشخصية	1
69.5%	مرتفعة	0.56	3.47	الدعم من الإدارة العليا	2
68.4%	مرتفعة	0.64	3.42	التدوير الوظيفي	3
70.0%	مرتفعة	0.46	3.50	التطوير الوظيفي	4
67.3%	متوسطة	0.56	3.36	التدريب	5
70.6%	مرتفعة	0.54	3.53	التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين	6
72.5%	مرتفعة	0.58	3.62	رغبة الموظف في البقاء بالعمل	7
69.9%	مرتفعة	0.40	3.49	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة لمجالات الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل جاءت بدرجة

مرتفعة، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.49) وانحراف معياري (0.40) وأن الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة ولجميع المجالات ما عدا مجال التدريب جاء بدرجة متوسطة.

حيث حصل المجال (الاحتفاظ بالعاملين) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.62) وانحرافاً معيارياً (0.58) وبدرجة مرتفعة، ثم (العوامل الشخصية) بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.52) وبدرجة مرتفعة، ثم (التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.54) وبدرجه مرتفعة، و(التطوير الوظيفي) بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.46) وبدرجه مرتفعة، ثم (الدعم من الإدارة العليا) بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة مرتفعة، ثم (التدوير الوظيفي) بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة، وأخيراً (التدريب) بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة متوسطة.

#### أولاً: العوامل الشخصية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل الشخصية، والجدول (3.4) يوضح ذلك:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العوامل الشخصية

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
83.5%	مرتفعة	0.81	4.18	1 تؤثر خبرة الموظف على رغبة الشركة في الاحتفاظ بالعاملين.
79.3%	مرتفعة	0.97	3.97	2 يسهم المسمى الوظيفي في استمرارية العاملين في الشركة
77.8%	مرتفعة	0.95	3.89	3 يسهم تقدم العاملين في السن على قرارهم بالبقاء في الوظيفة فترة أطول.
76.2%	مرتفعة	0.94	3.81	4 تؤثر الحالة الصحية على مستوى احتفاظ الشركة بالموظف.
73.7%	مرتفعة	1.18	3.69	5 يؤثر المؤهل العلمي على توجه العاملين للبقاء في الشركة.
55.7%	متوسطة	1.34	2.79	6 لا يؤثر حجم الأسرة على رغبة الموظف في الاستمرار في عمله.
49.7%	منخفضة	1.46	2.49	7 لا يؤثر تلائم الراتب على قرار البقاء في الشركة.
70.9%	مرتفعة	0.52	3.54	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمجال العوامل الشخصية، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.54) وانحراف معياري

(0.52) وهذا يدل على أن العوامل الشخصية جاءت بدرجة مرتفعة.

حيث حصلت الفقرة (تؤثر خبرة الموظف على رغبة الشركة في الاحتفاظ بالعاملين) على أعلى درجة

بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (لا يؤثر

تلائم الراتب على قرار البقاء في الشركة) بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (1.46) وبدرجة

منخفضة.

## ثانياً: الدعم من الإدارة العليا

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الدعم من الإدارة العليا، والجدول (4.4) يوضح ذلك:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الدعم من الإدارة العليا

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	4.06	0.98	مرتفعة	%81.1
2	3.66	0.99	مرتفعة	%73.3
3	3.65	1.14	مرتفعة	%73.1
4	3.29	1.22	متوسطة	%65.9
5	3.15	1.30	متوسطة	%63.0
6	3.02	1.43	متوسطة	%60.4
	<b>3.47</b>	<b>0.56</b>	<b>مرتفعة</b>	<b>%69.5</b>

ويلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة لمجال الدعم من الإدارة العليا، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.47) وانحراف معياري

(0.56) وهذا يدل على أن الدعم من الإدارة العليا جاءت بدرجة مرتفعة.

حيث حصلت الفقرة (تلتزم الشركة بمنح الموظف إجازاته القانونية) على أعلى درجة بمتوسط حسابي

(4.06) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (لا تمنح الإدارة العليا

العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم حول العمل) بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.43) وبدرجة متوسطة.

### ثالثاً: التدوير الوظيفي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التدوير الوظيفي، والجدول (5.4) يوضح ذلك:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التدوير الوظيفي

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
85.4%	مرتفعة جداً	0.78	4.27	1 قيامي بالأعمال المتنوعة أكسبني مهارات متنوعة.
69.8%	مرتفعة	1.13	3.49	2 أعتقد أنه يتم تقييم المتقدمين للوظائف بطريقة عادلة.
66.4%	متوسطة	1.19	3.32	3 عمليات التنقل الداخلي تتم بالتنسيق مع الموظف.
65.3%	متوسطة	1.20	3.27	4 تقوم الإدارة بنقل العاملين بين الأقسام المختلفة من فترة الى أخرى لكسب الخبرات.
65.3%	متوسطة	1.27	3.26	5 يشارك الموظف المدير في تقييم أداءه.
58.4%	متوسطة	1.33	2.92	6 لا يقوم الرئيس المباشر بتحديد مهام العاملين تحت قيادته.
68.4%	مرتفعة	0.64	3.42	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التدوير الوظيفي، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.42) وانحراف معياري (0.64) وهذا يدل على أن التدوير الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة.

حيث حصلت الفقرة (قيامي بالأعمال المتنوعة أكسبني مهارات متنوعة) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة جداً، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (لا يقوم الرئيس المباشر بتحديد مهام العاملين تحت قيادته) بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.33) وبدرجة متوسطة.

#### رابعاً: التطوير الوظيفي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التطوير الوظيفي، والجدول (6.4) يوضح ذلك:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التطوير الوظيفي

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
86.9%	مرتفعة جداً	0.59	4.35	1 تطور مهاراتي باستمرار يساعدني على إنجاز العمل في الوقت المحدد وكفاءة عالية.
77.0%	مرتفعة	1.00	3.85	2 يتم تحديد المسارات الوظيفية للموظفين بشكل واضح ومحدد من قبل الشركة.
74.6%	مرتفعة	1.04	3.73	3 يتم تطوير العاملين وازدادة خبرات الى خبراتهم السابقة.
72.3%	مرتفعة	1.03	3.61	4 يتم ربط برامج التطوير الوظيفي للعاملين باحتياجات العمل.
68.4%	مرتفعة	1.14	3.42	5 يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية بشكل مستمر من قبل كل من الموظف وصاحب العمل.
66.4%	متوسطة	1.26	3.32	6 لا تتم ترقية العاملين بشكل عادل.

7	أقوم بتقييم ذاتي بانتظام.	3.25	1.29	متوسطة	%65.0
8	يخضع جميع العاملين لبرامج التطوير الوظيفي.	3.22	1.25	متوسطة	%64.5
9	لا يوجد فرص للتدريب الداخلي للعاملين.	2.75	1.26	متوسطة	%55.0
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.50</b>	<b>0.46</b>	<b>مرتفعة</b>	<b>%70.0</b>

ويلاحظ من الجدول (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التطوير الوظيفي، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.46) وهذا يدل على أن التطوير الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة.

حيث حصلت الفقرة (تطور مهاراتي باستمرار يساعدني على إنجاز العمل في الوقت المحدد وبكفاءة عالية) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة مرتفعة جداً، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (لا يوجد فرص للتدريب الداخلي للعاملين) بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة متوسطة

#### خامساً: التدريب

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التدريب، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التدريب

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
%76.9	مرتفعة	0.95	3.85	1 يكون محتوى التدريب المقدم للموظفين ذو صلة بالمهام الموكلة إليهم.
%70.5	مرتفعة	1.09	3.53	2 يتلقى فريق التدريب التغذية الراجعة من المتدربين قبل التدريب.
%70.4	مرتفعة	1.02	3.52	3 تعمل برامج التدريب أثناء العمل لربط العاملين مع بعضهم البعض.
%69.7	مرتفعة	1.03	3.48	4 يتلقى فريق التدريب التغذية الراجعة من المتدربين بعد التدريب.
%69.7	مرتفعة	1.09	3.48	5 تحتفظ الشركة بالعاملين الذين يقدمون التدريب لزملائهم.
%66.6	متوسطة	1.20	3.33	تمتلك الشركة موارد كافية لإجراءات التدريب مثل (القاعة والمرافق والمدربين ميزانية مخصصة للقيام بالتدريب).
%66.6	متوسطة	1.04	3.33	يتم تقييم العائد على التدريب بشكل مناسب.
%66.4	متوسطة	1.18	3.32	يوجد رضا لدى العاملين عن البرامج التدريبية المعتمدة في الشركة
%65.8	متوسطة	1.19	3.29	تتيح الشركة فرص التدريب لجميع العاملين بشكل مستمر.
%64.1	متوسطة	1.22	3.20	لا يتم اجراء تعاقد مع مدربين خارجيين للقيام بالتدريب.
%63.2	متوسطة	1.25	3.16	يتم اختيار المشاركين في التدريب بشكل عادل.
%57.4	متوسطة	1.24	2.87	لا تساهم برامج التدريب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين وذوي الخبرة.
%67.3	متوسطة	0.56	3.36	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (7.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التدريب، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.36) وانحراف معياري (0.56) وهذا يدل على أن التدريب جاءت بدرجة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة (يكون محتوى التدريب المقدم للموظفين ذو صلة بالمهام الموكلة إليهم) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (لا تساهم برامج التدريب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين وذوي الخبرة) بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة.

#### سادساً: التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين، والجدول (8.4) يوضح ذلك:

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التوجيه بين الرؤساء

#### والمرؤوسين

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
81.2%	مرتفعة	0.92	4.06	1 يوجد علاقات جيدة واحترام بين زملاء العمل.
71.2%	مرتفعة	1.01	3.56	2 معظم تقنيات التوجيه مصممة في داخل المنظمة.
71.1%	مرتفعة	1.08	3.55	3 تتم عملية التوجيه الشخصي بشكل فعال من معظم الرؤساء.
70.5%	مرتفعة	1.08	3.52	4 أهداف التوجيه واضحة لجميع العاملين.

5	يتم تحديد التدريبات الفردية عن طريق الشركة.	3.49	1.06	مرتفعة	69.7%
6	يتم التوجيه الشخصي بشكل رسمي داخل الشركة.	3.48	0.97	متوسطة	69.6%
7	يتم تحديد التدريبات الفردية اللازمة بعد تقييم أداء العاملين.	3.48	1.04	متوسطة	69.5%
8	لا يقوم الرئيس المباشر بتقييم موظفيه في نهاية اعطاء التوجيهات الشخصية.	3.10	1.24	متوسطة	62.0%
	الدرجة الكلية	3.53	0.54	مرتفعة	70.6%

وبالاحظ من الجدول (8.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.54) وهذا يدل على أن التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين جاءت بدرجة مرتفعة.

حيث حصلت الفقرة (يوجد علاقات جيدة واحترام بين زملاء العمل) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (لا يقوم الرئيس المباشر بتقييم موظفيه في نهاية اعطاء التوجيهات الشخصية) بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة.

#### سابعاً: الاحتفاظ بالعاملين

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال والاحتفاظ بالعاملين، والجدول (9.4) يوضح ذلك:

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الاحتفاظ بالعاملين

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
76.7%	مرتفعة	0.99	3.83	1 لا أتلقى باستمرار مبلغ مالي وحوافز تساوي الجهد الذي أقدمه في العمل.
75.4%	مرتفعة	1.19	3.77	2 أنا سعيد باستمرار عملي في المنظمة لفترة طويلة.
74.3%	مرتفعة	1.03	3.72	3 أفخر بإعلام الآخرين عن مكان عملي.
74.3%	مرتفعة	0.96	3.72	4 يوجد رضا لدى العاملون عن ظروف العمل في الشركة
71.8%	مرتفعة	1.12	3.59	5 يقدم كل موظف كل ما هو متوقع منه في الوقت المحدد.
70.5%	مرتفعة	1.13	3.53	6 يعتقد العاملون أن ظروف العمل في الشركة هي الأفضل.
64.3%	متوسطة	1.23	3.22	7 أنا منخرط بشكل كامل في عمل المنظمة
72.5%	مرتفعة	<b>0.58</b>	<b>3.62</b>	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (9.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة والاحتفاظ بالعاملين، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.58) وهذا يدل على أن الاحتفاظ بالعاملين جاء بدرجة مرتفعة.

حيث حصلت الفقرة (لا أتلقى باستمرار مبلغ مالي وحوافز تساوي الجهد الذي أقدمه في العمل) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (أنا منخرط بشكل كامل في عمل المنظمة) بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.23) وبدرجة متوسطة.

### 3.4 فحص واختبار الفرضيات

نتائج الفرضية الأولى: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاحتفاظ بالعمالين ورغبة الموظف في البقاء بالعمل في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

ولفحص الفرضية السابقة، تم حساب معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لاستجابة أفراد عينة الدراسة للاحتفاظ بالعمالين ورغبة الموظف في البقاء بالعمل في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول (10.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) للاحتفاظ بالعمالين ورغبة الموظف في البقاء

بالعمل في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل

المتغيرات	B	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
الاحتفاظ بالعمالين	0.509	0.731	0.534	0.027	19.197	0.000
رغبة الموظف في البقاء بالعمل						

\*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول (10.4) أن معامل ( $R^2$ ) للدرجة الكلية (0.534)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دور إيجابي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الاحتفاظ بالعمالين ورغبة الموظف في البقاء بالعمل في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاحتفاظ بالعمالين ورغبة الموظف في البقاء بالعمل في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل بدرجة (73.1%).

نتائج الفرضية الثانية: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العوامل الشخصية والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

ولفحص الفرضية السابقة، تم حساب معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور العوامل الشخصية والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، والجدول (11.4) يوضح ذلك:

جدول (11.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لدور العوامل الشخصية والاحتفاظ بالعاملين في

الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل

الدلالة الإحصائية	ت	الخطأ المعياري	R <sup>2</sup>	R	B	المتغيرات	
0.000	5.946	0.048	0.099	-0.315	0.284	الاحتفاظ بالعاملين	العوامل الشخصية

\*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول (11.4) أن معامل ( $R^2$ ) للدرجة الكلية (0.099)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دور سلبي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين العوامل الشخصية والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العوامل الشخصية والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل بدرجة (31.5%).

نتائج الفرضية الثالثة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدعم من الإدارة العليا والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

ولفحص الفرضية السابقة، تم حساب معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور الدعم من الإدارة العليا والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، والجدول (12.4) يوضح ذلك:

جدول (12.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لدور الدعم من الإدارة العليا والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل

الدلالة الإحصائية	ت	الخطأ المعياري	$R^2$	R	B	المتغيرات	
0.000	10.210	0.047	0.245	-0.495	0.481	الاحتفاظ بالعاملين	الدعم من الإدارة العليا

\*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول (12.4) أن معامل ( $R^2$ ) للدرجة الكلية (0.245)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دور سلبي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الدعم من الإدارة العليا والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدعم من الإدارة العليا والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل بدرجة (49.5%).

نتائج الفرضية الرابعة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

ولفحص الفرضية السابقة، تم حساب معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور التدوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول (13.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لدور التدوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين في

الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل

الدلالة الإحصائية	ت	الخطأ المعياري	R <sup>2</sup>	R	B	المتغيرات	
0.000	10.837	0.053	0.268	-0.518	0.573	الاحتفاظ بالعاملين	التدوير الوظيفي

\*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول (13.4) أن معامل ( $R^2$ ) للدرجة الكلية (0.368)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دور سلبي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين التدوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل بدرجة (51.8%).

نتائج الفرضية الخامسة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التطوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

ولفحص الفرضية السابقة، تم حساب معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور التطوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، والجدول (14.4) يوضح ذلك:

جدول (14.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لدور التطوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين في

الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل

الدالة الإحصائية	ت	الخطأ المعياري	R <sup>2</sup>	R	B	المتغيرات	
0.000	10.821	0.038	0.267	-0.517	0.411	الاحتفاظ بالعاملين	التطوير الوظيفي

\*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول (14.4) أن معامل ( $R^2$ ) للدرجة الكلية (0.267)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن هناك دور سلبي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين التطوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التطوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل بدرجة (51.7%).

نتائج الفرضية السادسة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

ولفحص الفرضية السابقة، تم حساب معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور التدريب والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول (15.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لدور التدريب والاحتفاظ بالعاملين في الشركات

الصناعية الكبرى في محافظة الخليل

الدلالة الإحصائية	ت	الخطأ المعياري	R <sup>2</sup>	R	B	المتغيرات	
0.000	6.495	0.051	0.116	-0.341	0.332	الاحتفاظ بالعاملين	التدريب

\*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول (15.4) أن معامل ( $R^2$ ) للدرجة الكلية (0.116)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن هناك دور سلبي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين التدريب والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل بدرجة (34.1%).

نتائج الفرضية السابعة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل.

ولفحص الفرضية السابقة، تم حساب معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، والجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول (16.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (linear Regression) لدور التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل

المتغيرات	B	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين	0.482	-0.512	0.262	0.045	10.680	0.000

\*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول (16.4) أن معامل ( $R^2$ ) للدرجة الكلية (0.262)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دور سلبي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين والاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل بدرجة (51.2%).

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 تمهيد

تضمن الفصل عرضاً لاستنتاجات الدراسة وتوصياتها، التي تتمحور حول الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل

#### 2.5 الاستنتاجات

- أن الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة ولجميع المجالات ما عدا مجال التدريب جاء بدرجة متوسطة، حيث حصل المجال (رغبة الموظف في البقاء بالعمل) على أعلى درجة وبدرجة مرتفعة، ثم (العوامل الشخصية) وبدرجة مرتفعة، ثم (التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين) وبدرجه مرتفعة، و(التطوير الوظيفي) وبدرجة مرتفعة، ثم (الدعم من الإدارة العليا) وبدرجة مرتفعة، ثم (التدوير الوظيفي) وبدرجة مرتفعة، وأخيراً (التدريب) وبدرجة متوسطة.

تفسر هذه النتيجة من خلال سعي كل شركة من الشركات إلى الاحتفاظ بالعاملين فيها ضمن الامكانيات المتوفرة فنجد أن الشركات تسعى إلى الاهتمام بالموظفين من خلال توفير احتياجاتهم وتعزيز مستوى الرضا والانتماء إلى الشركة من خلال مراعاة الاعتبارات الشخصية الخاصة بالموظف.

وتوصلت دراسة أبو فايد (2016) إلى عوامل الاحتفاظ بالموظفين (المكافآت والتعويض، التدريب والتطوير، دعم المشرف، بيئة العمل، العدالة المؤسسية، الأمان الوظيفي) بدرجة ممتازة.

أشارت دراسة (Wijesiri et al, 2019) إلى انخفاض تأثير التوظيف والاختيار وإدارة الأداء والتعويضات وإدارة المكافآت والتدريب والتطوير نحو الاحتفاظ بالموظفين.

وبين (Hadiyat et al, 2021) أن الرضا الوظيفي هو متغير مركزي ويظل أولوية في تطوير استراتيجية الاحتفاظ بالموظفين، وأظهرت دراسة (Wako, 2018) أن التطوير الوظيفي والتدريب مساهمًا فريدًا في الاحتفاظ بالموظفين.

- إن أهم العوامل الشخصية للاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل هو خبرة الموظف على رغبة الشركة في الاحتفاظ بالعاملين وأقل العوامل الشخصية هو عدم تأثير تلاثم الراتب على قرار البقاء في الشركة.

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال سعي الموظف إلى تحقيق مستوى الطموحات من خلال العمل الذي يقوم به، فنجد تلاثم الراتب يؤثر بشكل واضح على الاحتفاظ بالعاملين، وكذلك يتوجب أن يكون الراتب متلائم مع الخبرة الموظف والمهام التي يقوم فيها ومستوى أداءه في الشركة وكذلك قدرته على الإنتاجية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Chen et al, 2023) التي كشفت أن رفاهية الموظف تؤثر على نوايا الاحتفاظ بالعمال الشباب

- إن الدعم من الإدارة العليا للاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل كان أهمها أن تلتزم الشركة بمنح الموظف إجازاته القانونية، وكان أقلها أهمية أن لا تمنح الإدارة العليا للعاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم حول العمل.

تفسر الباحثة هذه النتيجة أن الشركات تعمل على مراعاة ظروف العاملين فيها من خلال الإجازات القانونية وتوفير حقوق الموظفين، وأن يكون هناك تواصل بين العاملين والإدارة العليا بطريقة فعالة من أجل مصلحة الشركة وتحقيق أهدافها وتحديد المهام المنوطة بكل موظف من الموظفين من أجل أداء مهام الموظف بكل دقة ووضوح.

أشارت دراسة العرادي والزيود (2019) أن الترقية هي أكثر أبعاد الرضا الوظيفي تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين، يليها بيئة العمل ثم الحوافز وأخيراً دعم المشرف.

- أن دور التدوير الوظيفي للاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل كان متمثل في أكثر الفقرات أهمية هي القيام بالأعمال المتنوعة التي تكسب العاملين مهارات متنوعة، وأقلها تأثيراً أن لا يقوم الرئيس المباشر بتحديد مهام العاملين تحت قيادته.

تفسر هذه النتيجة من خلال قيام العاملين بالمهام المنوطة بهم، لذا نجد أن الاهتمام بالتدوير الوظيفي من أجل اكساب العاملين المهارات المتنوعة وصولاً إلى قدرة عالية لدى العاملين للعمل في جميع الأقسام في حالة حدوث أي طارئ.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Chen et al, 2023) التي كشفت أن استقلالية الوظيفة، وتنوع المهارات، وأهمية المهمة أثرت على نوايا الاحتفاظ بالعاملين.

- أن دور التطوير الوظيفي للاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل كان متمثل في أكثر الفقرات أهمية هي تطور مهاراتي باستمرار يساعدي على إنجاز العمل في الوقت المحدد وبكفاءة عالية، أقلها أهمية أنه لا يوجد فرص للتدريب الداخلي للعاملين.

تفسر هذه النتيجة من خلال سعي المديرين إلى تطوير المهارات العاملة في الشركة من أجل إنجاز أعلى مستوى من العمل، فنجد أن المسارات الوظيفية في الشركة تكون ذات طابع واضح، ويسعى المديرين إلى تطوير خبرات العاملين بما يتلاءم مع احتياجات العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Chaudhary and Khanal, 2023) التي أظهرت التطوير الوظيفي هو قيمة ضرورية وحاسمة للاحتفاظ بالموظفين.

أظهرت نتائج دراسة (Basit & Jaffar, 2019) أنه من أجل الاحتفاظ بالموظفين بشكل مثمر، يجب على المنظمات السويدية العمل على تخطيط برامج التطوير الوظيفي، وتحديد وتطوير مجموعة المواهب وتقديم مكافآت غير نقدية للموظفين.

- أن دور التدريب في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل كان متمثل في أكثر الفقرات أهمية وهي محتوى التدريب المقدم للموظفين ذو صلة بالمهام الموكلة إليهم، وأقلها أهمية أنه لا تساهم برامج التدريب في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين وذوي الخبرة.

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال سعي إدارة الشركة إلى تدريب العاملين بشكل مستمر من أجل اتقان المهام الموكلة بالعاملين وإعطاء التغذية الراجعة للعاملين بما يتلاءم مع متطلبات العمل، فالشركات تعمل على تدريب العاملين بشكل مستمر وخاصة العاملين التي تسعى الشركة إلى الاحتفاظ بهم.

- أن دور التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين للاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل كان متمثل في أكثر الفقرات أهمية التي تمثلت في وجود علاقات جيدة واحترام بين زملاء العمل، وكان أقلها أهمية هو أن لا يقوم الرئيس المباشر بتقييم موظفيه في نهاية اعطاء التوجيهات الشخصية.

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال العلاقات التي تسود بين العاملين في بيئة العمل فنجد أن العاملين يعملون كفريق واحد، وأن هناك توجيهات شخصية تكون بين العاملين والرؤساء من أجل توجيه العاملين نحو أهداف الشركة بالاهتمام بتدريب العاملين، كما يتم تقييم أداء العاملين وتحديد الإحتياجات التدريبية لهم. كما ذكر إبراهيم وآخرون (2021) إلى أن تطوير خطة التعاقب الوظيفي له تأثير كبير على الاحتفاظ بالموظفين.

- أن الاحتفاظ بالعاملين كان بسببه أنه يتلقى العامل باستمرار مبلغ مالي وحوافز تساوي الجهد الذي أقدمه في العمل، وكان أقل الفقرات أهمية أنه منخرط بشكل كامل في عمل المؤسسة.

تفسر الباحثة هذه النتيجة أن الاحتفاظ تكون بسبب بتلقي العاملين المكافآت المالية التي تتلاءم مع جهود العاملين، كما العاملين الذين يتمتعون بدرجة من الرضا عن العمل الذي يعملون فيه لا يكون لديهم نية بترك العمل وخاصة أن العمل يلبي احتياجاتهم ويتلاءم مع طموحاتهم مما يزيد من مستوى الانتماء للشركة.

- وُجدَ أن هناك دور للاحتفاظ بالعاملين في رغبة الموظف في البقاء بالعمل في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل، أي أنه كلما كان هناك ممارسات من قبل الشركات من أجل الاحتفاظ بالعاملين المتمثلة في (العوامل الشخصية، الدعم من الإدارة العليا، التدوير الوظيفي، التطوير الوظيفي، التدريب، التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين) زادت رغبة الموظف في البقاء بالعمل.

تفسر الباحثة هذه النتيجة أن نية ترك العمل تلعب دوراً سلبياً على الإحتفاظ بالعاملين بالعمل فنجد أن العاملين إذا تم توفير الإحتياجات التي تلبي طموحاتهم وخاصة العوامل التي تشجع على البقاء في العمل لا يكون لديهم نية في ترك العمل لذا يتوجب على الشركات أن توفر حقوق العاملين على أكمل وجه وكذلك

دعم الإدارة للعاملين من خلال اكسابهم العديد من المهارات والخبرات عن طريق التدوير الوظيفي وتدريب العاملين على القيام بالمهام المنوطة بهم وتطويرهم بما يتلاءم مع ظروف العمل وكل ذلك يكون من خلال توجيه الرؤساء للمرؤوسين، وهذا يزيد من فرصة الاحتفاظ بهم.

أظهرت دراسة (Wako, 2018) أن برنامج تنمية الموارد البشرية هو مؤشر على الاحتفاظ بالموظفين والذي من شأنه أن يعمل على تقليل ترك العمل وزيادة بقائهم في المنظمة.

### 3.5 التوصيات

- أن يتم عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية للعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل من أجل زيادة مهاراتهم للحفاظ عليهم في تلك الشركات.
- أن تعمل الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل على موازنة رواتب الموظفين مع المهارات العملية والأداء والمهام الموكلة إليهم من أجل زيادة فرص بقائهم في العمل.
- أن يكون هناك التزام من الشركات بموعد محدد لصرف رواتب العاملين ومعلن عنه من قبل الشركة.
- أن تعمل الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل على منح الفرصة الملائمة للموظفين من أجل التعبير عن آراءهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- أن يقوم العاملين في الإدارة العليا في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل على تحديد دقيق للوصف الوظيفي لكل من العاملين من أجل القيام بمهامهم دون غموض.
- أن تكون البرامج التدريبية نابعة من احتياجات العاملين والعمل في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل وكذلك مبنية على خبرات العاملين من أجل تطويرها والحفاظ عليهم.

- بعد عملية تقييم الموظفين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل يجب القيام بعمل تغذية راجعة من خلال إعطاء التوجيهات التي تزيد من مهارات العمل وتعزز مستوى البقاء في العمل.

## المراجع:

### المراجع العربية

- إبراهيم، آلاء ومطر، أحمد والسمان، عادل (2021). تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في شركة الخليج لصناعة البتريكيماويات، 10(1)، 285-299.
- أبو اسنينة، محمد. (2017). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- أبو فايد، إسلام. (2016). العلاقة بين الاحتفاظ بالموظفين والكفاءة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأمين، أبو ذر وفضيل، محمد (2020). أثر دوران العمل على أداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(5)، 223-237.
- بن برطال، عبد القادر والهاشمي، بعاج ويوسف، خنيش. (2017). والفعالة التنظيمية في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإدارية والمالية، 1(1)، 200-215.
- بودواية، خديجة (2018)، دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية "دراسة حالة ولاية سعيدة"، جامعة الدكتور الطاهر مولاي -سعيدة-، الجزائر.
- خليفي، عيسى ونادية ، زوزال. (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر

- الرقاد، قصي (2017)، مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، جامعة آل البيت.
- السراج، نور (2019). أثر ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين ( دراسة حالة شركة MTN للاتصالات)، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- سليمان، نورا وعشوش، محمد. (2021). دراسة العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12 (3)، 37 – 59.
- الشرباتي، سماح.(2017). "ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحيّ\_ دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضّفة الغربية "رسالة ماجستير منشورة. جامعة الخليل، الخليل.
- الطائي، يوسف العبادي، هاشم. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- العرادي، مشاعل والزيود، عادل. (2019). تأثير الرضا الوظيف على الاحتفاظ بالموظفين في فنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين، المجلة الأكاديمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، 1(2)، 34-71.
- غانم، فتح الله احمد(2015). ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الاداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الاقصى، العدد الاول
- غراز، الطاهر وسوالمية، نورية، (2019)، تأثير البيئة الداخلية على ممارسات ادارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38.
- فضلون، عماد الدين. (2018). أثر الذكاء الوجداني للقيادات الإدارية على الاحتفاظ بالموهب البشرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 95 – 116.

- معتوق، حسن. (2016). برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمّان.
- المنيعي، فتحية. (2016). النشاط الإنتاجي في المؤسسات الصناعية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- النجار، نداء (2012)، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة "دراسة حالة الجامعة الاسلامية"، غزة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- يسمينة، القفل (2021)، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، مجلد8، عدد1.
- مركز الإحصاء الفلسطيني. (2020). [/https://www.pcbs.gov.ps](https://www.pcbs.gov.ps)
- مركز الإحصاء الفلسطيني. (2022). [/https://www.pcbs.gov.ps](https://www.pcbs.gov.ps)
- وزارة الاقتصاد الوطني. (2021). [/https://www.mne.gov.ps](https://www.mne.gov.ps)
- غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل. (2024). [/https://hebroncci.org/new](https://hebroncci.org/new)

## المراجع الأجنبية:

- Akhtar, N., Awan, A., Anwar, M., Saeed, S., Ali, S. & Qurban, M. (2016). Impact of Job Satisfaction & Remuneration on Turnover Intention: A Survey of (Private) Schools of (Okara) Pakistan. *International Review of Management and Business Research* 5(2), 653-675
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14, 12-16.
- 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(7), 222-244.
- Azeez, S. A. (2017). Human resource management practices and employee retention: A review of literature. *Journal of Economics, Management and Trade*, 1-10 .
- Barro, R., & Lee, J. (2010). A new data set of educational attainment in the world, 1950-2010. National Bureau of Economic Research Working Paper No. 15902, Massachusetts.
- Basit Javed & Muhammad Jaffar. (2019). Impact of Succession Planning on Employee Retention, Tommaso Minola, Ph.D, Jönköping International Business School
- Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). There are significant business costs to replacing employees. Center for American Progress, 16.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human resource management: theory and practice 23..
- Chaudhary, B Khanal, M. (2023). Looking Employee Retention through the Lens of Employer Branding. *The Lumbini Journal of Business and Economics*, 6(1). 1-18.
- Chen, Xuelin, Abdullah Al Mamun, Mohammad Enamul Hoque, Wan Mohd Hirwani Wan Hussain, b and Qing Yang b (2023). Work design, employee well-being, and retention intention: A case study of China's young workforce, *national library of medicine*, 9(5). 1-14.
- Das, B. & Baruah, M. (2013), Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 14(2), 08-16.

- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*, 13th Edition. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc.
- 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*.
- Dugovicova, J. (2019). *Impact of Employee Motivation on Employee Retention Rates*. Webster University
- Eshiteti et al. (2013). Effects of succession planning on staff retention at sugar companies in Kenya: (Unpublished MBA project); Masinde Muliro University.
- Gharib, M., Kahwaji, A. & Elrasheed, M., (2017). Factors affects of pay level on organization- based self – esteem and performance, a field study. *Journal of Occup. Organ. Psychology*. 77(3). 307-322.
- Hadiyat Y., Astuti E.S., Utami H.N., Afrianty T.W. (2021). Managing Work Attitudes And Retention Strategy Of Millennials Employee. *Polish Journal Of Management Studies*, 23(2), 165-179.
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). Perceived human resource management and presenteeism. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Keir, A., & Youssif, M. (2016). Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain 137 Private Universities (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).
- Kidrakarn, K. (2014). *Employer Branding for Successful Recruitment and Retention of Talented Academic Staff in Thai Universities* (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Kock, D. & Ramarumo, R. (2015) "Impact of Organizational Culture on Job Stress and Burnout in Graded Accommodation Establishments in the Free State Province South Africa" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1198-1213
- Leddy, C. (2014). 7 Employee Retention Strategies For Keeping Your Talent, <https://www.middlemarketcenter.org/expert-perspectives/7-employee-retention-strategies-for-keeping-your-talent>

- Maqsood Haider, Amran Rasli, Chaudhry Shoaib Akhtar, Rosman Bin Mohammed Yusoff, Omair Mujahid Malik, Alamzeb Aamir, Ahmed Arif, Shaheryar Naveed, Fariha Tariq (2015).” The Impact of Human Resource Practices on Employee Retention in the Telecom Sector.” *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5 (Special Issue). PP.63-69.
- Muriithi, J. G., Gachunga, H., & Mburugu, C. K. (2014). Effects of Human resource information systems on Human resource management practices and firm performance in listed commercial banks at Nairobi securities exchange. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 47-55 .
- Murtiningsih, R. S. (2019). The Impact of Compensation, Training, and Development and Organizational Culture on Job Satisfaction and Retention.
- Neog, B. & Barua, M. (2015). Factors Affecting Employee's Retention in Automobile Service Workshops of Assam: An Empirical Study. *The SIJ Transactions on Industrial, Finance & Business Management (IFBM)*, 3(1), 9-18.
- Obwogi, J & Msengei, D.. (2015), Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention: A Study of Hotel Industry in Mombasa County. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(4), 1-10.
- Pham, Nhat Tan , Tran Hoang, Tri Dinh, Phuong Ngoc Duy, Muhammad Usman d, Gleriani Torres Carbone Ferreira (2023). Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership. 414 (15). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137704>
- Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of organizational excellence*, 23(1), 55- 66.
- Richard, j (2010). Motivating employees and fostering diversity, *Practical and Effective Management of Libraries*, <https://www.sciencedirect.com/topics/economics-econometrics-and-finance/equity-theory>
- Roy, B. (2018). Factors Determining Employee Retention: A Study in Banks. *International Journal of Management Studies*, V (Special Issue, 2(101).
- Scott, S. (2015), Why Are Employee Retention Strategies Important. Available at: <http://smallbusiness.chron.com/employee-retention-strategies-important-1241.html>

- Shanker, D. (2019). Employee Retention in Nepalese Commercial Banks, *Management Dynamics*. 22(1), 95-106.
- Shannonm L.( 2020). Theory of Human Motivation—Abraham Maslow, *Science Education in Theory and Practice* pp 17–28
- Singh, Anjali. (2022). Impact Of Different Determinants On Employee Retention, *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 9(2), 50-56.
- Smogluk, N. (2023). 16 alarming statistics on the cost of employee turnover in 2023, <https://www.gomada.co>.
- Takatsu, S. (1984), "Organizational Equilibrium Under Uncertainty", *Kybernetes*, Vol. 13 No. 2, pp. 87-92. <https://doi.org/10.1108/eb005678>
- Tay, L., & Diener, E. (2011). Needs and subjective well-being around the world. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2), 354-356.
- Wako. K.(2018). The Effect of Human Resource Development Practice on Employee Retention: A Case of Ethiopian Insurance Corporation. Addis Ababa University School of Commerce in Partial Fulfillment for the Degree of Master of Arts in Human Resource Management.
- Weller I., Hymer C. B., Nyberg A. J., Ebert J. 2019. How matching creates value: Cogs and wheels for human capital resources research. *Academy of Management Annals*, 13: 188-214.
- Wijesiri, N Paranagama, G Sirirwardhana, M (2019). The Impact of HR Practices on Employee Retention; A Case of BPO Sector, Sri Lanka, *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 1-21.

## ملحق (1) الاستبانة



جامعة الخليل - الخليل

عمادة الدراسات العليا

ماجستير إدارة أعمال

أخي الموظف اختي الموظفة

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل "

لاستكمال الحصول على درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا / جامعة الخليل، لذا نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة

الاستبانة المرفقة، علماً بأنّ البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لكم لحسن تعاونكم

الطالبة: شاهندا أبوالحلاوة

د. عيسى سميرات

2024/2023م

القسم الأول: العوامل الديموغرافية:

العمر	<input type="checkbox"/> 20 عاماً فأقل <input type="checkbox"/> 31-40 عام	<input type="checkbox"/> 21-30 عام <input type="checkbox"/> أكثر من 40 عام
الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> مطلق	<input type="checkbox"/> أعزب <input type="checkbox"/> غير ذلك
عدد افراد الاسرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 أفراد <input type="checkbox"/> أكثر من 10 أفراد	<input type="checkbox"/> 5- 10 أفراد
الحالة الصحية	<input type="checkbox"/> ممتازة <input type="checkbox"/> ضعيف	<input type="checkbox"/> متوسطة
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوي أو أقل <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> ماجستير
المسمى الوظيفي الحالي	<input type="checkbox"/> رئيس شركة <input type="checkbox"/> عضو مجلس ادارة <input type="checkbox"/> مدير عام <input type="checkbox"/> مدير التنفيذي <input type="checkbox"/> مدير دائرة <input type="checkbox"/> موظف	
تصنيف الشركة	<input type="checkbox"/> عائلية	<input type="checkbox"/> مساهمة خاصة
عدد الموظفين في الشركة	<input type="checkbox"/> 50-60 <input type="checkbox"/> 81-100	<input type="checkbox"/> 61-80 <input type="checkbox"/> 101 فأكثر

القسم الثاني: قياس الاحتفاظ بالعمالين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الخليل

يرجى وضع إشارة (√) أما م العبارة التي تُعتبرها أكثر ملائمة من وجهة نظرك

غير موافق بدرجة كبيرة جداً	غير موافق بدرجة كبيرة	محايد	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً		
						* العوامل الشخصية
					1	يؤثر المؤهل العلمي على توجه العاملين للبقاء في الشركة.
					2	يسهم المسمى الوظيفي في استمرارية العاملين في الشركة
					3	تؤثر خبرة الموظف على رغبة الشركة في الاحتفاظ بالعاملين.
					4	لا يؤثر حجم الأسرة على رغبة الموظف في الاستمرار في عمله.
					5	يسهم تقدم العاملين في السن على قرارهم بالبقاء في الوظيفة فترة أطول.
					6	تؤثر الحالة الصحية على مستوى احتفاظ الشركة بالموظف.
					7	لا يؤثر تلائم الراتب على قرار البقاء في الشركة.
						* التوجيه والدعم من الإدارة العليا.
					8	تتمتع الإدارة العليا بمهارات إدارية فعالة.
					9	تقوم الإدارة العليا بإطلاع العاملين على أهداف الشركة باستمرار.
					10	تقوم الإدارة العليا بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
					11	لا تمنح الإدارة العليا العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم حول العمل.
					12	تلتزم الشركة بمنح الموظف إجازاته القانونية.
					13	يوجد سهولة في التواصل بين الإدارة العليا والعاملين.

					<b>التدوير الوظيفي</b>	*
					قيامى بالأعمال المتنوعة أكسبني مهارات متنوعة.	14
					تقوم الإدارة بنقل العاملين بين الأقسام المختلفة من فترة الى أخرى لكسب الخبرات.	15
					أعتقد أنه يتم تقييم المتقدمين للوظائف بطريقة عادلة.	16
					لا يقوم الرئيس المباشر بتحديد مهام العاملين تحت قيادته.	17
					عمليات التنقل الداخلي تتم بالتنسيق مع الموظف.	18
					يشارك الموظف المدير في تقييم أداءه.	19
					<b>التطوير الوظيفي</b>	*
					يتم تحديد المسارات الوظيفية للموظفين بشكل واضح ومحدد من قبل الشركة.	20
					تطور مهاراتي باستمرار يساعدي على إنجاز العمل في الوقت المحدد وكفاءة عالية.	21
					لا يوجد فرص للتدريب الداخلي للعاملين.	22
					يخضع جميع العاملين لبرامج التطوير الوظيفي.	23
					يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية بشكل مستمر من قبل كل من الموظف وصاحب العمل.	24
					أقوم بتقييم ذاتي بانتظام.	25
					يتم ربط برامج التطوير الوظيفي للعاملين باحتياجات العمل.	26
					يتم تطوير العاملين وازدادة خبرات الى خبراتهم السابقة.	27
					لا تتم ترقية العاملين بشكل عادل.	28
					<b>التدريب</b>	*
					يوجد رضا لدى العاملين عن البرامج التدريبية المعتمدة في الشركة	29
					يتلقى فريق التدريب التغذية الراجعة من المتدربين قبل التدريب.	30
					يتلقى فريق التدريب التغذية الراجعة من المتدربين بعد التدريب.	31

					32	تتيح الشركة فرص التدريب لجميع العاملين بشكل مستمر.
					33	تعمل برامج التدريب أثناء العمل لربط العاملين مع بعضهم البعض.
					34	لا تساهم برامج التدريب في الاحتفاظ بالعاملين المهوبين وذوي الخبرة.
					35	تحتفظ الشركة بالعاملين الذين يقدمون التدريب لزملائهم.
					36	تمتلك الشركة موارد كافية لإجراءات التدريب مثل (القاعة والمرافق والمدربين ميزانية مخصصة للقيام بالتدريب).
					37	يتم اختيار المشاركين في التدريب بشكل عادل.
					38	لا يتم اجراء تعاقد مع مدربين خارجيين للقيام بالتدريب.
					39	يكون محتوى التدريب المقدم للموظفين ذو صلة بالمهام الموكلة إليهم.
					40	يتم تقييم العائد على التدريب بشكل مناسب.
					*	<b>التوجيه بين الرؤساء والمرووسين</b>
					41	تتم عملية التوجيه الشخصي بشكل فعال من معظم الرؤساء.
					42	معظم تقنيات التوجيه مصممة في داخل المنظمة.
					43	أهداف التوجيه واضحة لجميع العاملين.
					44	يتم التوجيه الشخصي بشكل رسمي داخل الشركة.
					45	لا يقوم الرئيس المباشر بتقييم موظفيه في نهاية اعطاء التوجيهات الشخصية.
					46	يتم تحديد التدريبات الفردية عن طريق الشركة.
					47	يتم تحديد التدريبات الفردية اللازمة بعد تقييم أداء العاملين.
					48	يوجد علاقات جيدة واحترام بين زملاء العمل.
					*	<b>رغبة الموظف في البقاء بالعمل</b>
					49	يوجد رضا لدى العاملون عن ظروف العمل في الشركة

					أفتخر بإعلام الآخرين عن مكان عملي.	50
					أنا سعيد بإستمرار عملي في المنظمة لفترة طويلة.	51
					يقدم كل موظف كل ما هو متوقع منه في الوقت المحدد.	52
					أنا منخرط بشكل كامل في عمل المنظمة.	53
					لا أتلقي بإستمرار مبلغ مالي وحوافز تساوي الجهد الذي أقدمه في العمل.	54
					يعتقد العاملون أن ظروف العمل في الشركة هي الأفضل.	55

ملحق (2) اسماء المحكمين

1. د. محمد الجعبري

2. د. سمير أبو زنيد

3. د. مجدي الجعبري

4. د. بشير الترتوري

5. د. يوسف أبو فارة