مملكـــة البحـــريـن

جامعة العلـوم التطبيقيـة

كليـة العلـــوم الإداريـــة

ASU
جامعة العلوم التطبيقية
APPLIED SCIENCE UNIVERSITY

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين

(دراسة تطبيقية على وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين)

رسالة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمل لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية

مقدمة من الطالب

عبدالله عيسى حاجى محمد

إشراف

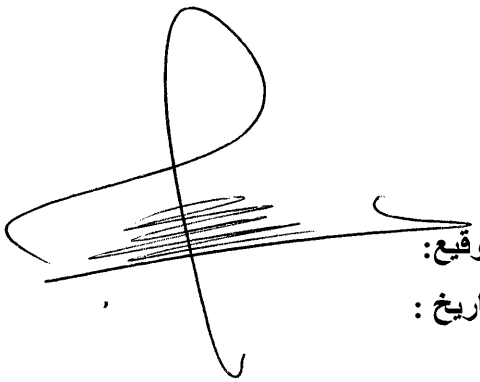
الدكتور / محمد عبدالرزاق ناصر الأغبري

1438هـ **2017م**

التفويض

أنا /عبدالله عيسى حاجى محمد واحمل الرقم الجامعي 201442301312

أفوض جامعة العلوم التطبيقية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.



التوقيع:

التاريخ :

مملكـــة البحـــريـن

جامعة العلـوم التطبيقيـة

كليـة العلـــوم الإداريـــة

ASU
جامعة العلوم التطبيقية
APPLIED SCIENCE UNIVERSITY

قرار لجنة المناقشة

استنـــاداً إلـى الأمر الإداري المرقـم (180/ د.ع./ ك.ع. م)، والمـــؤرخ في (2 / 7 /2017) من يـــوم (الاحـــد)، فقد تم مناقشة الرسالة الموسومة بـ " تأثير ممارسات أدارة الموارد البشرية على الأحتفاظ بالموظفين (دراســة تطبيقيــة علــى وزارة شؤون الأعـلام بمملكــة البحـريـن)". وأجيـزت بتـاريـخ (2 / 8 /2017 م)

بتقدير **أمتيـــاز**

أعضاء لجنة المناقشة

1- د. خيري محمد عمر / (ممتحن داخلي) رئيساً. التوقيع

2- د. خالد جاسم بومطيع / (ممتحن خارجي) عضواً. التوقيع

3- د. محمد عبدالرزاق الأغبري / (مشرفاً) عضواً. التوقيع

ت

الشكر والتقدير

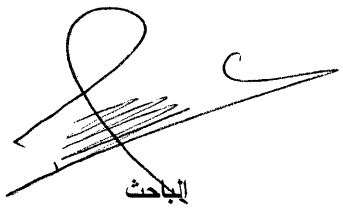
الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن اتبعهم بإحسان إلى يوم الدين أما بعد:
يسرني أن أتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى جميع من مد لي يد العون والمساعدة وحفزني لإنجاز هذا البحث، وأخص بالذكر الدكتور الفاضل/ محمد عبدالرزاق الاغبري فجزاه الله خيراً، لما بذله من جهد ونصائح وتوجيهات قيمة لإنجاز هذا البحث بالشكل العلمي الصحيح.

كما أتوجه بالشكر إلى وزارة شؤون الاعلام التي قدمت لي المشورة ووفرت لي البيانات اللازمة من أجل انجاز هذا البحث، حيث لقيت كل الدعم والمساندة من مسؤوليها ، وأخص بالذكر قسم الموارد البشرية لتعاونهم الجاد في الحصول على بيانات بحثي ، الأمر الذي مكنني من الوصول إلى نتائج هذا البحث.

وكما أخص بالشكر والعرفان جميع العاملين في جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين والذين كانوا نعم الداعمون والمحفزين لي.

رسالة شكر إلى كل من ساهم بفكرة، أو أسدى نصيحة، أو وتحمل أي سؤال، وله كل الشكر والتحية والمحبة والعرفان بعد الله عز وجل.

أسال الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم. والله ولي التوفيق.



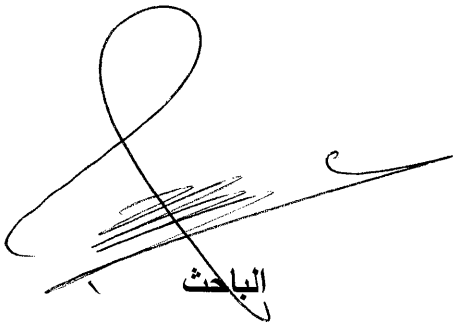
الباحث

عبدالله عيسى حاجي محمد

الاهـــداء

أتقدم بالشكر الجزيل إلى عائلتي التي تحلت بالصبر الجميل ووفرت لي كل الدعم والمساعدة والوسائل المشجعة على الاستمرار، والشكر موصول إلى كل الذين قدموا المشورة والنصيحة والعون طوال فترة دراستي.

لهم مني جميعاً كل الشكر والتقدير.



الباحث

عبدالله عيسى حاجي محمد

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
الشكر والتقدير	ث
الاهداء	ج
قائمة المحتويات	ح
قائمة الجداول	ر
قائمة الاشكال	س
قائمة الملاحق	ش
مستخلص البحث	ص
الفصل الاول: الاطار العام ومنهجية البحث	1
1 المبحث الأول: مدخل البحث	2
1-1 المقدمة	2
1-2 مشكلة البحث	3
1-3 أهمية البحث	4

1-4 اهداف البحث	5
1-5 مصطلحات البحث	5
1-6 فرضيات البحث	7
1-7 الخطوات الإجرائية لتنفيذ البحث	8
2 المبحث الثاني : منهجية وأسلوب البحث	8
2-1 منهج البحث	9
2-2 مجتمع البحث	9
2-3 عينة البحث	10
2-4 أسلوب جمع البيانات	10
2-5 حدود البحث	11
2-6 متغيرات البحث	11
2-7 الأطار الفكرى للبحث	12
2-8 أداة البحث:	13
2-8 -1 وصف الإستبيان	13
2-8 -2 هدف الإستبيان	14
2-8 -3 سلم الإجابة	14
2-9 التحقق من ثبات وصدق الإستبيان	16
3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة	23
الفصل الثانى: (تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأحتفاظ بالموظفين)	40
2-1 المبحث الأول : ممارسات الموارد البشرية	41

1-1 نشأة مفهوم ممارسات الموارد البشرية	41
2-2 تعريف إدارة الموارد البشرية	42
3-1 تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية	43
4-1 أهمية ممارسات الموارد البشرية	44
5-1 أبعاد ممارسات الموارد البشرية	45
1-5-1 التوظيف	45
2-5-1 التدريب	48
3-5-1 الحوافز	50
2 المبحث الثاني : الاحتفاظ بالموظفين	52
1-2 مقدمة	52
2-2 تعريف الاحتفاظ بالموظفين	53
3-2 أهداف الاحتفاظ بالموظفيني	55
4-2 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاحتفاظ بالموظفين	56
5-2 تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين	60
الفصل الثالث: نتائج تحليل البيانات ومناقشتها	64
1 المبحث الاول : تحليل المتغيرات الديموجرافية لعينة البحث	66
2 المبحث الثاني: الإحصاء الوصفي لعبارات الاستبيان	72
1-2 الإحصاء الوصفي لعبارات التوظيف	72
2-2 الإحصاء الوصفي لعبارات التدريب	74
3-2 الإحصاء الوصفي لعبارات الحوافز	76
4-2 الإحصاء الوصفي لعبارات الاحتفاظ بالموظفين	78
3 المبحث الثالث : التحقق من فرضيات البحث	80

3-1 نتائج التحقق من الفرضية الرئيسة الأولي	80
3-2 نتائج التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية	87
3-2-1 التحقق من الفروق بين أفراد العينة حسب الجنس	87
3-2-2 التحقق من الفروق بين أفراد العينة حسب العمر	90
3-2-3 التحقق من الفروق بين أفراد العينة حسب المؤهل العلمى	91
3-2-4 التحقق من الفروق بين أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	93
الفصل الرابع: الإستنتاجات و التوصيات	98
1 الإستنتاجات	99
2 التوصيات	101
3 البحوث المستقبلية	102
المـــراجـــع	103
المـلاحـــق	117
مستخلص البحث باللغة الأنجليزية	133

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	عدد الموظفين بوزارة شؤون الأعلام	9
2	عبارات الاستبيان	14
3	يوضح طريقة احتساب حدود درجات كل بعد من ابعاد الاستبيان	15
4	معاملات ثبات الفاكرونباخ لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية)	17
5	معاملات الفاكرونباخ لبعد التوظيف ومعاملات الارتباط بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية	19
6	معاملات الفاكرونباخ لبعد التدريب ومعاملات الارتباط بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية	20
7	معاملات الفاكرونباخ لبعد الحوافز ومعاملات الارتباط بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية	21
8	معاملات الفاكرونباخ للاحتفاظ بالموظفين ومعاملات الإرتباط بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية	22
9	وصف عينة الدراسة حسب الجنس	66
10	وصف عينة البحث حسب العمر	67
11	وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي	68
12	وصف عينة البحث حسب سنوات الخبرة	69
13	وصف عينة البحث حسب تصنيف الوظيفة	70
14	الإحصاءالوصفي لعبارات التوظيف	72
15	الإحصاءالوصفي لعبارات التدريب	74
16	الإحصاءالوصفي لعبارات الحوافز	76
17	الإحصاءالوصفي لعبارات الاحتفاظ بالموظفين	78

18	مصفوفة الإرتباطات لبيرسونPearson Correlation Coefficient بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين	81
19	نتائج تحليل التباين للإنحدارالخطى المتعدد Multl Linear Regressions لاختبار حجم تأثير ممارسات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين العاملين بوزارة الاعلام فى مملكة البحرين	83
20	نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطى المتعدد لاختبار حجم الأثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين العاملين بوزارة الاعلام فى مملكة البحرين	85
21	المتوسطات والإنحرافات المعيارية واختبار دلالة الفروق" T " بين أراء الموظفين من (الذكور – الإناث) حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين	88
22	تحليل التباينANOVA لمتوسطات أراء الموظفين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين فى وزارة الاعلام تعزى لمتغير العمر	90
23	تحليل التباين ANOVA لمتوسطات أراءالموظفين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين فى وزارة الاعلام تعزى لمتغير المؤهل	92
24	التباين ANOVA لمتوسطات أراءالموظفين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين فى وزارة الاعلام تعزى لمتغير الخبرة	94

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج البحث	12
2	وصف عينة الدراسة حسب الجنس	67
3	وصف عينة الدراسة حسب العمر	68
4	وصف عينة الدراسة حسب المؤهل	69
5	وصف عينة الدراسة حسب الخبرة	70
6	وصف عينة الدراسة حسب الوظيفة	71

قائمة الملاحق:

رقم المرفق	اسم المرفق	الصفحة
1	قائمة باسماء السادة محكمي الاستبيانات المستخدمة في البحث	118
2	استمارة الأستبيان فى صورتها النهائية بعد التحكيم	120
3	خطاب تسهيل مهمة باحث الى وزارة شؤون الأعلام	126
4	اقرار بالتدقيق اللغوى لأطروحة ماجستير	129
5	خطاب الإقرار بالأمانة العلمية	131

ملخص البحث

" تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين

دراسة تطبيقية على وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين"

إعداد الباحث : عبدالله عيسى حاجى محمد

إشراف الدكتور : محمد عبدالرزاق ناصر الأغبري

يهدف البحث إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية ؛ التوظيف، والتدريب، و الحوافز على الاحتفاظ بالموظفين بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين. طبق البحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة التأثيرية لمتغيرات البحث و اختبار فرضياته ، وتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين والبالغ عددهم 803 موظف وموظفة . و اعتمد البحث على الأستبيان لجمع البيانات حيث تم توزيع 280 استبانة على هؤلاء الموظفين و تم استرجاع 268 استبانة بمعدل استجابة 95.71% ، تم اجراء أختبار الصدق و الثبات للأستبيان باستخدام معامل الفاكرونباخ من خلال توزيعه على عينة استطلاعية تمثلت فى ٤٠ موظفاً من العاملين بوزارة شؤون الأعلام بمملكة البحرين وتم تم إنجاز البحث خلال الفترة الزمنية ابتداء من سبتمبر 2016، إلى يوليو 2017م. و أظهرت النتائج وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأحتفاظ بالموظفين بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين ، و جاءت الحوافز، و المكافاءات و الأجور اكثر الممارسات ارتباطاً بالأحتفاظ بالموظفين، تلاها التدريب ثم التوظيف. و خلص البحث الى عدم ممارسة إدارة الموارد البشرية بوزارة شؤون الأعلام لنشر معايير الأختيار للمتقدمين لشغل الوظائف، وعدم اعتماد وزارة شؤون الإعلام على ثقافة التعيين الداخلى، و عدم قيام إدارة الموارد البشرية بتحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين، و على الرغم من ذلك فهناك حالة من الرضا تسود العاملين بوزارة شؤون الإعلام و افصاحهم عن نيتهم للأستمرار بالعمل فيها. وقد أوصى البحث بضرورة نشر ثقافة التعيين الداخلى من الموظفين الذين يمتلكوا المهارة و المعارف الوظيفية، من أجل خلق روح المنافسة بين العاملين و تحفيزهم على تحسين مستوى ادائهم ، وضرورة تصميم و تنفيذ خطة سنوية لتدريب الموظفين على أساس تحليل الاحتياجات التدريبية، و ضرورة نشر ثقافة دعم الرؤساء لمرؤسيهم من خلال اشراكهم فى صناعة القرار و تعزيز مستوى التمكين حتى يتسنى للموظفين تطوير مجالهم المهنى.

الفصل الاول

الاطار العام ومنهجية البحث

1 المبحث الأول: مدخل البحث

1-1 المقدمة:

في عصر التطورات السريعة والمتلاحقة ينظر العائد إلى المؤسسات الإعلامية على انها المؤسسات الاقدر على قيادة حركة التغيير والتطوير الإجتماعى من خلال الرسالة الإعلامية التي تقدمها للجماهير.مما يلقى بالعبء على إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحسين ممارساتها الادارية، ولكون إدارة المواد البشرية تحتوي تحت مظلتها على العديد من الوظائف بدءاً من التوظيف الذى يشمل الاختيار و التعيين مروراً بالتدريب و انتهاء بالتحفيز بغية الاحتفاظ بالموظفين الذين يملكون الكفاءات اللازمة القادرة على زيادة فاعلية تلك المنظمات في تحقيقها لتلك الأهداف. ويتطلب الاحتفاظ بالموظفين قيام منظمات الأعمال بوضع سياسات وممارسات لإدارة الموارد البشرية التي يمكن استخدامها من قبل المؤسسة في توظيف وتحفيز واستبقاء الموظفين الأكثر كفاءة . و قد اتفقت العديد من الأدبيات على ان الاحتفاظ بالموظفين يعتبر من المعايير الهامة التي تساعد منظمات الأعمال على التميز بين منافسيها من خلال استمرار كادر وظيفي محفز لديه أحساس بالرضا الوظيفي مما يؤدى بدوره إلى تحسين اداء تلك المنظمات (Heathfield, 2005). اضافة إلى انه ، فمن دون ممارسات سليمة للموارد البشرية لن تكون منظمات الأعمال قادرة على الاحتفاظ بموظفيها مما قد يؤدى بدوره إلى الحد من قدرتها التنافسية , Gupta, Kumar & Seemarani (2015).

و هذا ما توافق عليه (Lee, Singram, & Felix, ,2015) في أن ممارسات الموارد البشرية هى المحدد الأساسى في الاحتفاظ بالموظفين، فالممارسات الفعالة للموارد البشرية تخفض من معدل الدوران وترك

الموظفين للعمل وتزيد من فرص احتفاظ منظمات الأعمال بموظفيها .(Haider, Rasli., Akhtar, Yusoff,. Malik, Aamir, Arif., Naveed,. & Tariq 2015)

2-1 مشكلة البحث:

لقد تعرضت العديد من الدراسات السابقة إلى دراسة الاحتفاظ بالموظفين كأحد التحديات التي تواجه منظمات الأعمال حيث ان تزايد معدلات ترك الموظفين لعملهم وهو ما يعرف بمعدل دوران العاملين لا يشتمل فقط على البعد المالى ممثلاً في تكبد نفقات إضافية في الأعلان على الوظائف الشاغرة و فحص طلبات التوظيف و التحقق من مؤهلات المتقدمين للوظائف و خبراتهم وإجراء مقابلات لهم وتدريبهم (Nair, 2009)، بل يمتد ليشمل بعداً معنوياً حيث ستنخفض معنويات الموظفين المستمرين بالعمل نتيجة لأن حجم عبء العمل ما زال ثابتاً فسوف يتم تركيزه على عدد أقل من الموظفين المطالبين بأنجازه في وقت قصير مما سيكون له أثران ؛ على المدى القصير تأثير سلبى على دوافعهم بينما على المدى البعيد سيمثل الأمر خسارة منظمة الأعمال لموظفيها الذين كانوا يملكون المعرفة الكاملة و المهارات اللازمة لأداء أعمالهم (Yamamoto, 2011) فهؤلاء الموظفون تولد لديهم شعور بعدم وجود مسار وظيفي واضح مما قد ينتج عنه الافتقار إلى الرضا الوظيفي والالتزام تجاه المنظمة (Minu & Zachariah, 2012). و من خلال قيام الباحث باجراء مقابلات مع عينة من موظفي وزارة شؤون الإعلام ومع بعض المسؤلين بإدارة الموارد البشرية برزت أهمية دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية للحد من مشكلة دوران العمالة و زيادة فرص الاحتفاظ بالموظفين من ذوى الكفاءة . وبالتالى يرى الباحث إنه يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالى في الاجابة على التساؤل الرئيسي التالى :-

ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في وزارة شؤون الإعلام ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية وهي :

1- ما هو واقع إجراءات الاختيار على الاحتفاظ بالموظفين في وزارة شؤون الإعلام؟

2- ما هو واقع التدريب على الاحتفاظ بالموظفين في وزارة شؤون الإعلام ؟

3- ما هو واقع أنظمة الحوافز على الاحتفاظ بالموظفين في وزارة شؤون الإعلام ؟

1-3 أهمية البحث:

يستمد البحث أهميتة من خلال النقاط التالية:

- من خلال معالجته لموضوع الاحتفاظ بالعاملين و الذى يعتبر غاية لمنظمات الأعمال أهم بكثير من التوظيف حيث أن تلك المنظمات تبذل الكثير من الجهد و المال على موظفيها للحصول على مردود مستقبلى في شكل إنجاز المهام الموكلة لهم وفقاً للمستويات القياسية للأداء المحددة من قبل تلك المنظمات.
- توفير البيانات التي تفيد المسؤلين في إدارة الموارد البشرية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة، وتفيد الوزارة في تعزيز عملية الاحتفاظ بالموظفين ذوى الاداء المتميز و الكفاءة من جهة اخري .

1-4 اهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعملية الاحتفاظ بالموظفين في وزارة شؤون الإعلام .

2- قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، الحوافز) على عملية الاحتفاظ بالموظفين في وزارة شؤون الإعلام؟

1-5 مصطلحات البحث

– ممارسات الموارد البشرية :

عرفها (Kosi ,Danso & Ofori, 2015) على انها الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من توظيف و اختيار، وتحديد الأجور و الحوافز و المكافآت، ومشاركة المعلومات، ، التدريب والتطوير المهنى للموظفين من اجل الاحتفاظ بهم و العمل على استمرارهم في منظمة الأعمال.

و بناء على هذا التعريف فمن الواضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هى كافة الأنشطة الخاصة بممارسات تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز، والاحتفاظ بالموظفين بهدف ضمان فعالية تشغيل و بقاء منظمة الأعمال (تعريف الباحث).

-التوظيف:

يقصد بالتوظيف تلك العملية التي تشتمل على الاختيار والتعيين من عدد من المتقدمين لشغل الوظائف وانتقاء أنسب المرشحين الذين تتوفر فيهم كل مقومات الوظيفة من حيث الخبرات و الكفاءة

(Moovala, 2014)، و بناء عليه يمكن تعريف التوظيف على انها العملية التي يتم من خلالها استقطاب واختيار افضل المتقدمين للوظائف لتعيينهم في الوظائف الشاغرة بالمنظمة (تعريف الباحث).

- **التدريب:**

عرفه (Tangthong, Trimetsoontorn & Rojniruntikul, 2014) على إنها إحدى ممارسات الموارد البشرية التي تؤدي إلى اكتساب المعارف الوظيفية و المهارات والمواقف الإيجابية في سلوك الموظفين مما يؤدى إلى زيادة قدرة المنظمة على تحقيقها للربح. وبناء على ذلك فيمكن تعريف التدريب على انه العملية التي تهدف إلى تعليم المعرفة المتعلقة بالوظيفة واكتساب مهارات وتحسين سلوك الموظفين. (تعريف الباحث).

- **الحوافز:**

عرفها (Imna & Hassan, 2015) على انها كافة اشكال الحوافز التي تأخذ أشكال ملموسة مثل العائدات المالية التي يتلقاها الموظف، او أشكال غير ملموسة و غير نقدية مثل تقدير الموظفين وحزمة المنافع الأخرى من تأمين ورعاية صحية واجازات سنوية ومرضية (تعريف الباحث).

- **الاحتفاظ بالموظفين**

يشار اليه بالإجراءات التي من خلالها يتم الاستبقاء على الموظفين و تعزيز العلاقة معهم حتى يشعروا و كأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة لأطول فترة ممكنة من الوقت إلى أن يتم تقاعدهم أو تصفية المشروع (Haider et al., 2015). بناء على ذلك يمكن تعريف الاحتفاظ بالموظفين على انه الإجراء الخاص

بالبقاء على الموظفين و استمرارهم بالعمل في المنظمة وعدم التفكير في البحث عن فرص وظيفية اخرى خارج المنظمة (تعريف الباحث).

6-1 فرضيات البحث

الفرضية الاولى

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في وزارة شؤون الإعلام.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{.1.1}$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوظيف على الاحتفاظ بالموظفين في وزارة شؤون الإعلام.

$H_{.1.2}$:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الاحتفاظ بالموظفين في وزارة شؤون الإعلام.

$H_{.1.3}$:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على الاحتفاظ بالموظفين في وزارة شؤون الإعلام.

الفرضية الثانية

H_2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في وزارة شؤون الإعلام حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس – العمر – المؤهل العلمى – الخبرة– الوظيفة).

1-7 الخطوات الإجرائية لتنفيذ البحث

1- إعداد الإطار النظري الذى يشمل متغيرات البحث ممثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، والاحتفاظ بالموظفين، وذلك من خلال البحث المتعمق للباحث على المراجع من مقالات و بحوث أجنبية و عربية.

2- إعداد الدراسات السابقة بعد اطلاع الباحث على الأدبيات ذات الإرتباط بموضوع البحث سواء كانت رسائل ماجستير أودكتوراه منشورة في الدوريات أو متاحة على المواقع العلمية أوفي مكتبات الجامعات.

3- تصميم أداة البحث المتمثل في استبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاحتفاظ بالموظفين.

4- تطبيق أداة البحث على مجتمع البحث محل الدراسة وإجراء إختبار الصدق والثبات لها .

5- إجراء التحليل الإحصائي للبيانات والتحقق من فرضيات البحث .

6- عرض نتائج البحث و مناقشتها في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

7- عرض استنتاجات و اقتراح بعض التوصيات.

2 المبحث الثاني : منهجية وأسلوب البحث

يستعرض هذا المبحث عرضاً لمنهجية البحث الذى يتضمن المنهج العلمي المستخدم في البحث، بالإضافة إلى مجتمع و عينة البحث، والتعرف على متغيرات البحث، وكذلك عرض الأداة المستخدمة في أستبيان وجمع بيانات المستقصين ، أضافة إلى إجراءات التحقق من صدق وثبات الاستبيان .

2-1 منهج البحث

سوف يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لمتغيرات البحث وأهدافه وفروضه، وذلك للكشف عن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين. كما تم اختيار هذا المنهج لكونه المنهج المناسب لوصف خصائص متغيرات البحث وصفاً دقيقاً وتحديد العلاقات التي توجد بينها بهدف تقديم توصيات ومقترحات من شأنها خدمة باحثين آخرين، وخدمة صانعى القرار في وزارة شؤون الإعلام.

2-2 مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع الموظفين العاملين في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين والبالغ عددهم وفق الحصر المعد من قبل إدارة الموارد البشرية في وزارة شؤون الإعلام 803 موظف كما هو مبين في الجدول التإلى :

جدول(1) عدد الموظفين بوزارة شؤون الإعلام

الوظيفة	عدد الموظفين
الذكور	**584**
الاناث	**219**
الإجمالى	**803**

المصدر (الحصر المعد من قبل إدارة الموارد البشرية في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين)

2-3 عينة البحث

(أ) العينة الاستطلاعية للبحث:

تتمثل العينة الاستطلاعية للبحث في 40 موظفاً وموظفة من العاملين في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض التحقق من صدق و ثبات إداة البحث.

(ب) عينة البحث الأساسية:

بلغ عدد أفراد عينة البحث (280) موظفاً وموظفة من العاملين في وزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين تم اختيارهم على أساس الطريقة العشوائية لإختيار العينة و تحدد حجم العينة وفق الأسس الإحصائية المتعارف عليها.

حيث قام الباحث بتوزيع 280 استبانة واسترجع 268 بمعدل استجابة 95.71% وقام باستبعاد 8 استبانات لعدم اكتمالها وصلاحيتها للتحليل الاحصائى . ((استناداً الي جدول مورغن 1970))

2-4 أسلوب جمع البيانات

سيتم جمع البيانات على النحو الاتى:

- مصادر أولية: استمارة استبيان من إعداد الباحث.
- مصادر ثانوية: مقالات و بحوث و رسائل ماجستير منشورة.

2-5 حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

أ- **الحدود المكانية :** طبق البحث على وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين.

ب-**الحدود البشرية:** موظفو وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين .

ج- **الحدود الزمنية:** تم إنجاز البحث خلال الفترة الزمنية ابتداءً من سبتمبر 2016، إلى مايو 2017م.

2-6 متغيرات البحث

تتمثل متغيرات البحث في الآتي:

- **المتغير المستقل**

ممارسات إدارة الموارد البشرية ، و يشمل هذا المتغير الأبعاد التالية:

1- التوظيف

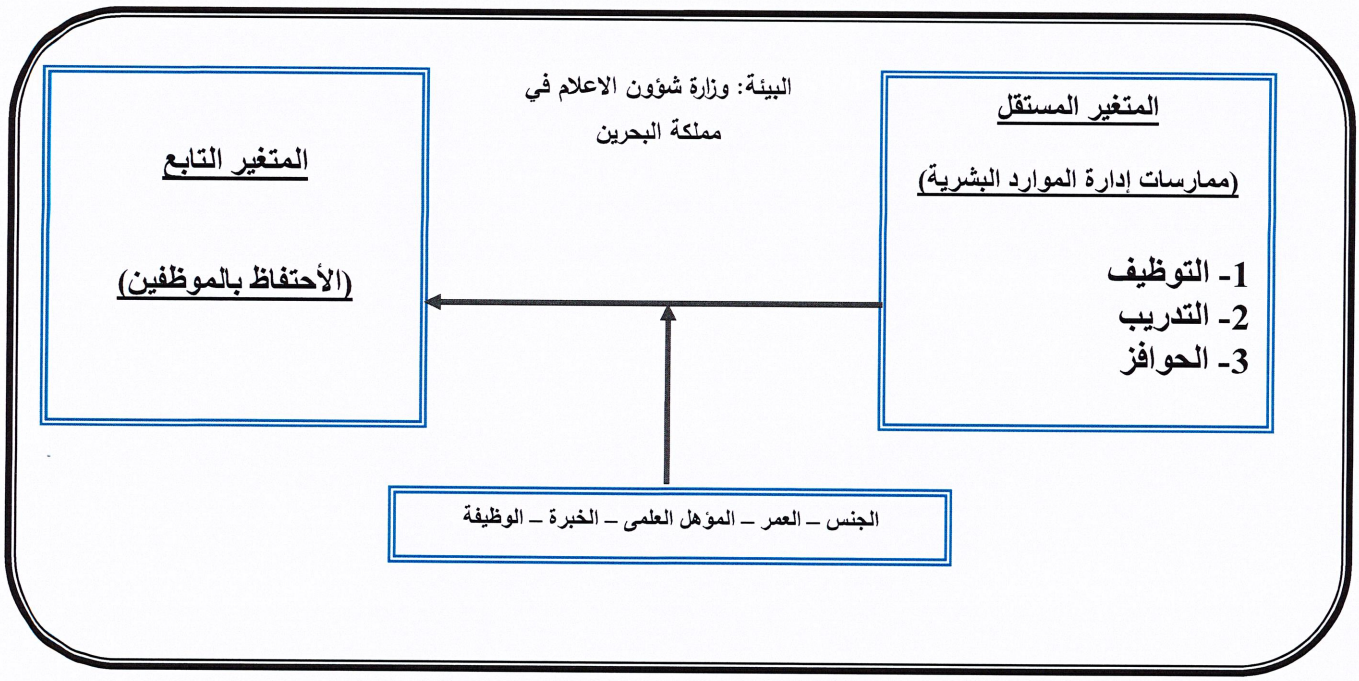
2- التدريب

3- الحوافز

- **المتغير التابع : الاحتفاظ بالموظفين**

7-2 الإطار الفكرى للبحث

اعتمد البحث على إطار فكرى يوضح طبيعة الهدف من البحث الحالي، وهو دراسة العلاقة التأثيرية بين ممارسات الموارد البشرية، كمتغير مستقل، وبين الاحتفاظ بالموظفين، كمتغير تابع، في ظل بعض المتغيرات الديموجرافية. كما هو موضح في الرسم التالي المصدر (الباحث):



شكل (1)

نموذج البحث

2-8 أداة البحث:

استخدم البحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية و الذى تم بناؤها من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرى الدراسة ؛ ممارسات إداره الموارد البشرية و الاحتفاظ بالموظفين.

2-8 -1 وصف الاستبيان

تكون الاستبيان في صورته النهائية من (32) عبارة موزعة على محورين، منه (24) عبارة للمتغير المستقل، و(8) عبارات للمتغير التابع، هذا بالإضافة إلى المتغير الأول الخاص بالبيانات الديموغرافية المستخدمة لعينة البحث.

و تضمن الاستبيان الأقسام التالية:

أ- **القسم الأول:** المتغيرات الديموغرافية وتشمل العناصر التالية : النوع – العمر – المؤهل العلمي – الخبرة– المسمى الوظيفي.

ب- القسم الثانى: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

1- التوظيف.

2- التدريب.

3- الحوافز.

ج- القسم الثالث: الاحتفاظ بالموظفين.

2-8 -2 هدف الاستبيان

يهدف الاستبيان إلى استقصاء رأي الموظفين العاملين بوزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين واستمرارهم بالعمل.

2-8 -3 سلم الإجابة

إعتمد البحث الحالي في طريقة الإجابة على الاستبيان على مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي، ويوضح جدول (2) طريقة ودرجات إجابة عينة البحث على عبارات ومفردات الاستبيان .

جدول (2)

تصحيح عبارات الاستبيان

الإختيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ووفق المستويات الخمسة لطريقة الإجابة على عبارات الاستبيان يحصل الموظف على (5) درجات إذا كانت إجابته هى: (أوافق بشدة)، ويحصل على (4) درجات إذا كانت إجابته (موافق)، يكون التقييم بنفس الطريقة لباقي الاختبارات، حيث تقل الدرجات حتى تصل إلى درجة واحدة إذا كانت اجابته (غير موافق بشدة) كما هو موضح بالجدول.

ب- **طريقة احتساب الدرجة المتوسطة**

تم احتساب هذه الدرجة من خلال عملية حسابية، وذلك عن طريق ضرب عدد عبارات كل محور من محاور الاستبيان في الدرجة كل درجة من درجات ليكرت الخماسى كما يلى :

جدول (3)

يوضح طريقة احتساب حدود درجات كل بعد من أبعاد الاستبيان

م	الأبعاد	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية)						
1	التوظيف	**40**	**32**	**24**	**16**	**8**
2	التدريب	**40**	**32**	**24**	**16**	**8**
3	الحوافز	**40**	**32**	**24**	**16**	**8**
الدرجة الكلية		**120**	**96**	**72**	**48**	**24**
المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين)						
الدرجة الكلية		**40**	**32**	**24**	**16**	**8**

ويمكن الاستفادة من أعلى درجة وأقل درجة والدرجة المتوسطة في مقارنة متوسطات درجات العاملين بهذه الدرجات حتى يتسنى معرفة ما إذا كانت متوسطات درجاتهم في المستويات الأقل أو الأعلى أو المتوسط.

2-9 التحقق من ثبات وصدق الاستبيان

العينة الاستطلاعية

الهدف من العينة الإستطلاعية هو التأكد من صلاحية الاستبيان للتطبيق على عينة البحث الاساسية، وذلك من خلال حساب الصدق والثبات لاستبيان كما سيأتى في السطور القادمة، حيث تم تطبيق الاستيان على (40) موظفاً وموظفة من العاملين بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين، وقد راع الباحث أن تكون العينة الإستطلاعية ممثلة تمثيلاً دقيقاً ومتجانساً لمجتمع البحث الاصلي.

ثبات الاستبيان .

يقصد بثبات الاستبيان قدرة الاستبيان على الثبات والاستقرار مع مرور الوقت، بحيث لا تتشت أراء افراد العينة على العبارات إذا ما تكررت مرات الإستجابة عليه خلال فترات زمنية متتالية.

وقد قام الباحث بحساب ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل (الفاكرونباخ) Alpha Coefficientعن طريق استخدام برنامج (SPSS) ،وكانت القيمة الكلية لمعامل ألفا العامة للاستبيان كاملا تساوي (0.893) وهو معامل ثبات مرتفع ويشير إلى تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات. كما تم حساب معامل ألفا للثبات لكل بعد من أبعاد الاستبيان ، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (4)

معاملات ثبات ألفاكرونباك لأبعاد المتغير المستقل **(ممارسات الموارد البشرية)**

المتغيرات	**أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)**			**الاحتفاظ بالموظفين**
الأبعاد	التوظيف	التدريب	الحوافز	
معامل ثبات ألفا	0.711	0.808	0.915	0.893
الدلالة	0.01	0.01	0.01	0.01

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الثبات لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) لأن مستوى الدلالة المستخرج أقل من مستويات الدلالة الاحصائية.

صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان هو أن يكون الاستبيان صادقًا في قياس ما وضع من أجله، ولا يقيس شيئًا آخر، وتم التحقق من صدق الاستبيان بالطرق الآتية:

(أ)-الصدق النظرى (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من أساتذة الجامعة في علم الإدارة والموارد البشرية (أنظر ملحق رقم 1)، وذلك لإبداء الرأي في بنود الاستبيان وأبعاده من حيث :

- صحة الاستبيان من حيث المضمون العام الذي وضع من أجله .

- مناسبة محاور كل بعد من أبعاد الاستبيان .
- ملائمة كل عبارة من العبارات للبعد الخاص به .
- صحة البنود من الناحية اللغوية والعلمية .

ولقد أسفر رأي السادة المحكمين عن بعض التوصيات التالية :

- تم حذف العبارات التي لم تحظ باتفاق معظم المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها.
- حذف بعض العبارات ذات المعنى المكرر .
- تم حذف عدد 6 من العبارات التي تنص بنفس المعنى .

وبالتالي أصبح الاستبيان في صورته النهائية يتكون من (32) عبارة .

(ب)– صدق الاتساق الداخلي للمقياس :

يهدف هذا النوع من الإجراء الإحصائي إلى الوصول للتحقق من مدى صلاحية كل عبارة من عبارات الاستبيان لقياس الغرض الذي أُعد من أجله، حيث يتم حساب معامل الإرتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للإستبيان.

واستطاع الباحث من خلال ذلك أن يحصل على معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للإستبيان.

المتغير المستقل :ممارسات إدارة الموارد البشريه

البعد الأول :التوظيف

جدول (5)

معاملات الفاكرونباخ لبعد التوظيف ومعاملات الارتباط بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية

م	العبـــــــارات	معامل ألفا لكل المفردة	معامل ارتباط المفردة بالاستبيان
1	تعمل إدارة الموارد البشرية بوزاره شؤون الإعلام على نشر الأشتراطات المرتبطة بالوظائف الشاغرة للراغبين في التقدم لتلك الوظائف على نطاق واسع.	0.774	0.554
2	في حالة ظهور الحاجه إلى شغر وظائف يكون توجه إدارة الموارد البشرية نحو شغلها بأشخاص من داخل الوزاره قبل التفكير في التعيين من خارجها.	0.777	0.724
3	تقوم إدارة الموارد البشرية بالإفصاح عن المعلومات اللازمة للمتقدمين فيما يتعلق بالخطوات والمعايير ذات الأرتباط بعملية الاختيار.	0.769	0.786
4	عمليات التعيين والاختيار في وزارة شؤون الإعلام تتصف بالحيادية.	0.773	0.683
5	لا توجد محاباة في أي من مراحل عملية الاختيار في وزاره شؤون الإعلام .	0.782	0.603
6	تستند جميع التعيينات في الوزارة على أساس الجدارة (تناسب المتقدم من حيث المؤهلات و الخبرات للوظيفة المناسبة)	0.732	0.702
7	يتم إجراء مقابلة شخصية للمتقدمين للوظائف المختلفه من قبل المختصين بالموارد البشرية قبل تعيينهم.	0.770	0.621
8	تقوم إدارة الموارد البشرية بإعلان نتائج المقابلات والتواصل مع المقبولين والمرفوضين على حدٍ سواء.	0.756	0.608

يتضح من جدول الإتساق الداخلى لبعد التوظيف أن جميع عبارات هذا الأسلوب تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلى ، حيت تعتبر قيم معاملات الارتباطات وقيم معاملات الفا لكل عبارة قيماً تشير إلى تمتع هذا الأسلوب بدرجة مرتفعة من الصدق الداخلى .

البعد الثاني: بعد التدريب

جدول (6)

معاملات الفاكرونباخ لبعد التدريب ومعاملات الارتباط بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية

م	العبـــــــارات	معامل ألفا لكل المفردة	معامل ارتباط المفردة بالاستبيان
9	عند انضمام موظفين جدد إلى الوزارة يتم إدراجهم في برنامج تهيئة بهدف تسهيل انخراطهم في بيئة العمل و زيادة الوعى بالسياسات والأجراءات ذات الأرتباط بالمهام المنوطة اليهم.	0.868	0.612
10	يتم توفير فرص لتدريب الموظفين والتطوير الوظيفي من خلال خطة تدريب وتطوير معدة سنوياً.	0.872	0.626
11	تتيح البرامج التدريبية الممنوحة للموظفين فرص حقيقية لأكتساب معارف ومهارات جديدة.	0.794	0.732
12	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين بشكل مبدئى على أساس ربطها بتقييم الأداء الخاص بهم.	.695	.769
13	يتم مناقشة الإحتياجات التدريبية للموظفين مع مرؤسيهم.	.819	.802
14	يتم تحليل الأحتياجات التدريبية و من ثم ادراجها و ضمان تكاملها في خطة التدريب و التطوير السنوية.	.795	.603
15	يتم تقييم فاعلية البرنامج التدريبة بعد انتهائها من خلال اجراء مقارنة بين اداء الموظف قبل و بعد اجتيازه التدريب.	.800	.775
16	تتكفل الوزارة بكافة البرامج التدريبية سواء الداخلية او الخارجية والتي من شأنها تطوير المجال المهنى للموظفين.	.793	.632

يتضح من جدول الإتساق الداخلى لبعد التدريب أن جميع عبارات هذا الأسلوب تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلى ، حيت تعتبر قيم معاملات الإرتباطات وقيم معاملات الفا لكل عبارة قيماً تشير إلى تمتع هذا الأسلوب بدرجة مرتفعة من الصدق الداخلى وحيث إنه العبارة رقم (12) تعد اقل درجة في معامل ألفا بنسبة (0.695) .

البعد الثالث : الحوافز

جدول (7)

معاملات الفاكرونباخ لبعد الحوافز ومعاملات الارتباط بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية

م	العبـــــــارات	معامل ألفا لكل المفردة	معامل ارتباط المفردة بالاستبيان
17	يتحدد الراتب وفقاً للمؤهل والخبرات والمهارات الوظيفية.	0.795	0.797
18	هناك سياسية واضحة خاصة بالرواتب والأجور تتسم بالشفافية.	0.775	0.808
19	تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير كافة المعلومات للموظفين الخاصة بالأجور واستحقاق الحوافز و المكافأت بنظام الحوافز والأجور.	0.768	0.612
20	تنظر الوزارة بعين الأعتبار إلى توقعات ومقترحات الموظفين عند تصميم انظمة الحوافز والمكافأت.	0.799	0.702
21	تحدد الزيادات السنوية على الراتب و كذلك الحوافز و المكافاءات على اساس الأداء الوظيفي.	0.769	0.696
22	يشعر الموظفين بالأمتنان لأن المكافآت والحوافز الممنوحة تتناسب مع كمية ونوعية العمل الذي يقومون به.	0.766	0.667
23	يتم مراجعة المكافأت والحوافز الممنوحة للموظفين بشكل دورى بما يشبع احتياجات الموظفين ويخلق قدر أكبر من الرضا لديهم.	0.761	0.696
24	يشعر الموظفين بالرضا تجاه المزايا غير المادية الممنوحة لهم (الأجازات السنوية، التأمين الصحى والمخصصات الأخرى)	0.774	0.767

يتضح من جدول الاتساق الداخلى لبعد الحوافز أن جميع عبارات هذا الأسلوب تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلى ، حيث تعتبر قيم معاملات الارتباطات وقيم معاملات الفا لكل عبارة قيماً تشير إلى تمتع هذا الأسلوب بدرجة مرتفعة من الصدق الداخلى .

المتغير التابع: الاحتفاظ بالموظفين

جدول (8)

معاملات الفاكرونباخ للاحتفاظ بالموظفين ومعاملات الإرتباط بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية

م	العبـــــــارات	معامل ألفا لكل المفردة	معامل ارتباط المفردة بالاستبيان
25	يشعر الموظفون بالرضا عن قرار اختيارهم لهذه الوزارة من بين العديد من الفرص المتاحة لهم في ذلك الوقت والاستمرار بالعمل بها منذ التحاقهم بها.	0.764	0.685
26	يرغب الموظفون في الاستمرار بالعمل في الوزارة بغض النظر عن الفرص البديلة الأخرى المتوافرة لهم.	0.773	0.734
27	يشعر الموظفون بأحساس قوى بالأنتماء لهذه الوزارة	0.772	0.717
28	يود الموظفون تطوير مجالهم المهنى في هذه الوزارة	0.769	0.656
29	يتقبل الموظفين إى مهام اضافية توكل اليهم بسبب رغبتهم في الأستمرار بالعمل في هذه الوزارة	0.798	0.856
30	لدى الموظفين قناعة بتوافر بيئة عمل داعمة لهم من قبل رؤسائهم مما يزيد من ارتباطهم المعنوى بها.	0.774	0.648
31	تتعامل الوزارة بمهنية مع موظفيها و تقدر إسهامتهم.	0.893	0.712
32	تكافئ الوزارة موظفيها الذين يثبت ولاؤهم لها.	0.723	0.772

يتضح من جدول الاتساق الداخلى للاحتفاظ بالموظفين أن جميع عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلى ، حيت تعتبر قيم معاملات الارتباطات وقيم معاملات ألفا لكل عبارة قيماً تشير إلى تمتع هذا البعد بدرجة مرتفعة من الصدق الداخلى .

3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

3-1 دراسة (Antwi et al., 2016) بعنوان " تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الحكومية من وجهة نظر الموظفين: دراسة حالة على البنوك التجارية في غانا".

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة في التدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء، والاتصالات الداخلية، والحوافز والمكافاءات على أداء العاملين في أربعة فروع مختارة من بنك غانا التجاري (المصرف المركزي الخليجي). وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام استبيان تم توزيعه على 80 موظفا من فروع هذا البنك. وقد اظهرت النتائج أن الاتصالات الداخلية كانت اكثر الأبعاد ارتباطاً بأداء الموظفين تلاها التحفيز وتقييم الأداء، بينما جاء ، التدريب والتطوير في المرتبة الرابعة بينما كشفت النتائج ان الحوافز والمكافاءات هى الأقل تأثيراً. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية هي السبيل لإنقاذ مستقبل تلك المؤسسات، لذلك ينبغي إعادة النظر في إصلاح سياسات الحوافز و المكافاءات و ربطها بأداء الموظف.

2-3 دراسة (Gupta, et al., 2015) بعنوان" دراسة عن المتغيرات الخاصة بالاحتفاظ بالموظفين و تأثيرها على ترك الموظفين لأعمالهم في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات في مدينة بيون".

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على دوران الموظفين وأسباب ترك الموظفين للعمل في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات. وقد أجريت على وحدات مختارة في مدينة بيون على الموظفين الذين تركوا اعمالهم بتلك المؤسسات. وقد تم دراسة اثنى عشر بعداً من أبعاد الاحتفاظ بالموظفين وهي: خطط الحوافز، و الترقى الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة الخاصة بالموظفين ، والرضا الوظيفي، وبيئة العمل، والعمل الجماعي، و المشاركة، و فعالية الإدارة والكفاءة والالتزام ونظم التقييم والمساواة بين الجنسين من الموظفين.

و قد طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على 600 موظف في 42 مؤسسة من مؤسسات تكنولوجيا المعلومات و قد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة في جمع البيانات. وكشفت النتائج أن هناك ستة متغيرات تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين وهي الترقى الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة الخاصة بالموظفين، و خطط الحوافز ، الرضا الوظيفي، ونظم التقييم وفعالية الإدارة في تلك المؤسسات. بينما جاءت المساواة بين الجنسين من الموظفين، والمشاركة، والعمل الجماعي والكفاءة والالتزام اقل المتغيرات تأثيراً. و قد خلصت الدراسة إلى أن ترك الموظفين لأعمالهم يؤدي إلى المزيد من النفقات، وفقدان بيانات المنظمة، وتدنى خدمة العملاء و الذى قد يوثر بدوره على سمعتها. و قد أوصت الدراسة مدراء الموارد البشرية في هذا القطاع بالعمل على تخفيض معدلات ترك الموظفين لوظائفهم من خلال تطوير فاعلية استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين.

3-3 دراسة (Haider, et al., 2015) بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في قطاع الاتصالات بباكستان"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات الموارد البشرية وهي: التدريب والتطوير، و الحوافز، والثقافة على الاحتفاظ بالموظفين في قطاع الاتصالات في باكستان، و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلى من خلال استخدام الاستبيان الذى تم توزيعه على 250 من الموظفين على العاملين بشركات الأتصالات بباكستان. و قد أظهرت النتائج وجود تأثير كبير لممارسات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين، حيث جاءت الحوافز والمكافآت اكثر الممارسات تأثيراً، بينما لم تكن هناك اى علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير على الاحتفاظ بالموظفين.

وخلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تحتفظ بموظفيها هى الشركات التي تقدم انظمة مكافآت جذابة لهؤلاء الموظفين و الذى سيؤدى بدوره إلى زيادة ولائهم و استمرارهم بالعمل بتلك المنظمات لفترات طويلة. وقد اوصت الدراسة بضرورة قيام مدراء الموارد البشرية بأستحداث استراتيجيات فعالة لتحسين الاحتفاظ بالموظفين في منظماتهم.

4-3 دراسة (Imma & Hassan , 2015) بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في منافذ بيع التجزئة بدولة المالديف".

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي: التطوير المهنى، والتدريب ، تقييم الأداء، المكافآت ، والحوافز ، والصحة والسلامة على الاحتفاظ بالموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلى من خلال استخدام الاستبيان حيث تم اختيار عينة من 254 موظفا من 14 منفذ من منافذ البيع بالتجزئة في مالي '(عاصمة جزر المالديف) باستخدام طريقة العينة العشوائية. وكشفت النتائج أن

ثلاثة من ممارسات الموارد البشرية مثل التطوير الوظيفي، والمكافآت والتقدير، والصحة والسلامة لها تأثير إيجابي وكبير على الاحتفاظ بالموظفين. بينما اظهرت النتائج عدم وجود أي تأثير للتدريب والتنمية، ولا لتقييم الأداء على الاحتفاظ بالموظفين. وخلصت الدراسة إلى أنه إذا تم ربط التدريب والتطوير بالتطوير المهنى للموظفين فقد تزيد من إنتاجية و أداء هؤلاء الموظفين. كما خلصت الدراسة إلى انه اذا تم ربط تقييم الأداء بالمكافآت و الحوافز ، فسوف ينظر إليها على أنها ممارسة إيجابية للبقاء في المنظمة. و قد أوصت الدراسة بضرورة تحسين ممارسات الموارد البشرية حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

3-5 دراسة (Kakar, et al., 2015) بعنوان" تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين بالتطبيق على قطاع البنوك في مدينة كويتا في باكستان"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية من حوافز ومكافآت، تدريب، ونظام تقييم، وتمكين الموظفين على الاحتفاظ بالموظفين في البنوك في مدينة كويتا في باكستان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلى من خلال استخدام الاستبيان الذى تم توزيعه على 180 من موظفي البنك من مختلف البنوك في مدينة كويتا. و قد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية هامة بين تلك الممارسات على الاحتفاظ بالموظفين.

كشفت النتائج أن الحوافز والمكافآت وكذلك التمكين هم اكثر الممارسات تأثيراً ، يليها انظمة تقييم الأداء و اخيراً التدريب. وخلصت الدراسة إلى أن الحوافز تعد العامل الرئيسي الذي له تأثير مباشر على مستوى الاحتفاظ بالموظفين، فمن خلال زيادة الحوافز يكون الموظفون أكثر حرصاً على البقاء في المنظمة، فضلا

عن أنه يحفز العاملين على تحسين ادائهم. و قد اوصت الدراسة ضرورة قيام مدراء الموارد البشرية بمراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية بهدف الاحتفاظ بالموظفين من ذوي الكفاءة.

3-6 دراسة (Koigi & Waiganjo, 2015) بعنوان " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على المؤسسات الطبية في كينيا" دراسة حالة على مستشفي نييرى".

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية و تحديداً التطوير الوظيفي، و التوازن بين العمل والحياة الخاصة بالموظفين على الاحتفاظ بالطاقم الطبي في مستشفى نييري في كينيا. و قد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة حيث تم تطبيقها على تلك المستشفى تحديداً تم توزيع 121 استبيان على الطاقم الطبي في تلك المستشفي. و قد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة في جمع البيانات. وأشارت النتائج إلى أن الطواقم الطبية غير راضية حاليا على التطوير الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة الخاصة في المستشفى محل الدراسة و تأكيدهم على رغبتهم في عدم الأستمرار في وظائفهم مما أكد على وجود تأثير كبير لتلك الممارسات على الاحتفاظ بالموظفين. وقد اوصت الدراسة بضرورة مراجعة سياسات التدريب والتطوير التطوير المهنى على اساس نزيه وعادل يضمن المساوة بين افراد الطاقم الطبى بالمستشفي، واوصت الدراسة ايضاً بضرورة منح الموظفين إجازة دراسية، و كذلك تقديم الدعم المالي لهم لتمكينهم من اجراء البحوث و الدراسات اللازمة لتطويرهم مهنياً ، اضافة إلى ضرورة مراجعة عبء العمل الخاص بهم بغرض ضمان تحقيق التوازن بين العمل و حياتهم حيث ان اثبت نتائج الدراسة إلى أن العاملين في المجال الطبي يمتد دوامهم إلى عدد طويل من الساعات مما كان له من تأثير إيجابي على الاحتفاظ بهم و رغبتهم في ترك تلك الوظائف.

3-7 دراسة (kosi, et al., 2015) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاحتفاظ بالموظفين" دراسة تطبيقية على الإدارة العليا بجامعة كاب كوست".

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي: التدريب والتطوير ، و سياسة الترقية ، وتبادل المعلومات، و تدوير الوظائف على الاحتفاظ بالموظفين في جامعة كيب كوست بغانا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلى من خلال الاستبيان الذى تم توزيعه على عينة من 291 بأستخدام العينة العشوائية الطبقية والبسيطة من كبار الموظفين بالجامعة. و أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية كان لها تأثيراً كبيراً على الاحتفاظ بكبار الموظفين الذين يشغلون وظائف عليا بالجامعة. كما كشفت النتائج أن الأجور و أنظمة المكافآت كانت من اكثر المعطيات التي امكن من خلالها التنبوء بالاحتفاظ بالموظفين. و قد اوصت الدراسة بضرورة اعادة تصميم الممارسات الخاصة بالحوافز والمكافآت من أجل الحفاظ على الموظفين و ذلك من خلال ربط تلك المكافآت و الحوافز بنظام فعال لإدارة الأداء لضمان صرفها و استحقاقها على أساس من العدالة و الأنصاف. بالإضافة إلى ذلك، فقد أوصت الدراسة بضرورة قيام مدراء الموارد البشرية بنشر تلك السياسات وإتاحتها للموظفين ليكونوا على دراية تامة بكافة الأمور ذات الأرتباط بتلك القضايا في المنظمة.

3-8 دراسة (Lee, et al., 2015) بعنوان "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاحتفاظ بالموظفين في المنشآت الصناعية في ماليزيا".

هدفت الدراسة إلى أختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي: الاختيار، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء ، والمكافأة على الاحتفاظ بالموظفين في المنشآت الصناعية الماليزية. و قد اعتمدت الدراسة

على المنهج الوصفي التحليلى من خلال استخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على 151 من المدراء والمشرفيين التنفيذيين في المنشآت الصناعية التي تقع في وادي كلانج بماليزيا.

وكشفت النتائج أن المكافآت كانت أكثر الممارسات ارتباطاً بالاحتفاظ بالموظفين، ويعقب ذلك تقييم الأداء، حيث ان التقييم العادل يؤدى بدوره إلى الاحتفاظ بهم ، ثم اخيراً جاء التدريب كأقل الممارسات تأثيراً. بينما على النقيض من ذلك، فقد اظهرت النتائج انه لا يوجد علاقة ايجابية بين الأختيار و الاحتفاظ بالموظفين. و خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لممارسات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين. و قد اوصت الدراست بضرورة تركيز مدراء الموارد البشرية على المكافآت و تقييم الأداء لضمان الاحتفاظ بالموظفين.

3-9 دراسة (Masum et al., 2015) بعنوان " محددات الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في بنغلادش"

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة التي تساهم في تعزيز أو الحد من الرضا الوظيفي للكادر الأكاديمى في الجامعات الخاصة في دكا، عاصمة بنغلاديش. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلى من خلال استخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على 346 من الأكاديميين في عشر جامعات خاصة باستخدام العينة العشوائية البسيطة. و قد أظهرت النتائج أن الحوافز والمكافآت و دعم المشرفين والأمن الوظيفي وفرص التدريب والتطوير، العمل ضمن فريق ، والتطور المهني، وظروف العمل، والثقافة التنظيمية والسياسات ترتبط بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي للكادر الأكاديمى. بينما كشفت النتائج ان الحوافز و المكافآت، الأمان الوظيفي، وظروف العمل هى اكثر العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم. و خلصت الدراسة ان تلك العوامل تمثل الأسباب الرئيسية في استمرار هؤلا الأكاديمين في وظائفهم. وقد اوصت الدراسة

بضرورة تركيز صانعى القرار بتلك الجامعات الخاصة على تلك الأركان لتعزيز مستوى الرضا الوظيفي و الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين.

3-10 دراسة (Sattar, et al., 2015) بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على اداء و رضا الموظفين من خلال تأثير مشاركة الموظفين كمتغير وسيط – دراسة تطبيقية على البنوك في باكستان"

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات الموارد البشرية من حوافز و مكافآت، تدريب، و تمكين على مستوى رضا وأداء الموظفين في البنوك بباكستان في ظل وجود متغير وسيط و هو مشاركة العاملين في القرار. و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلى من خلال إجراء الاستبيان الذي تم توزيعه على 181 موظف من ثلاثة بنوك رائدة في مدينة ملتان (بباكستان) وهي: بنك حبيب، بنك فيصل، وبنك الحلفاء. وأظهرت النتائج أن التدريب وتمكين العاملين كانا الأكثر تأثيرا على رضا العاملين و تحسين مستوى ادائهم، ثم تلتها المكافآت و الحوافز. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية (التدريب والمكافآت والتمكين) ترتبط بشكل كبير مع مشاركة الموظفين. و قد أوصت الدراسة بضرورة إدراك المدراء لأهمية ممارسات الموارد البشرية المختلفة في تعظيم الاستفادة من إمكانات الموظفين على نحو كاف.

3-11 دراسة (Tiwari, 2015) بعنوان " تحليل العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين و دوران العمالة في صناعة الفنادق بإيرلندا – دراسة ماجستير منشورة"

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين و تحديد أسباب ترك الموظفين لأعمالهم في صناعة الفنادق. و ركزت الدراسة على العوامل الرئيسية التي قد تدفع الموظفين إلى ترك وظائفهم. و قد

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلى من خلال استمارة استبيان تم توزيعها من خلال ما يعرف ب Monkey Survey على شبكة الانترنت لاستقصاء آراء المتسجيبين من الموظفين العاملين في قطاع الفنادق.

و قد تم تجميع 42 استمارة صالحة للتحليل و كشفت النتائج أن التدريب وعملية التطوير المهنى، التوازن بين الحياة والعمل و المكافاءات وسياسة اتقدير الموظفين الأكثر انجازاً هي الأسباب الأكثر تأثيرا على الاحتفاظ بالموظفين. وخلصت الدراسة إلى افتقار العديد من الفنادق إلى تلك العوامل مما ادى بدوره إلى زيادة عدد الموظفين الذين يتركون وظائفهم ، لذا فقد اوصت الدراسة بوجوب قيام أرباب العمل، والقائمين على الموارد البشرية في صناعة الفنادق بإصلاح سياسات المكافآت والتقدير لزيادة نسبة الاحتفاظ بموظفيها.

12-3 دراسة (Zahoor et al., 2015) بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في قطاع الاتصالات في باكستان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اى مدى تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من تدريب، وتوافر فرص للتطوير المهنى على الاحتفاظ بالموظفين في قطاع الاتصالات في باكستان، حيث واجه هذا القطاع تهديدات حادة في الاحتفاظ بالموظفين على مدار سنوات عديدة. و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلى من خلال استخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من 41 موظفاً من إدارتى المبيعات وخدمة العملاء في ثلاث شركات اتصالات و هى وريد، موبيلينك وتيلينور حيث تبلغ الحصة السوقية لهذه الشركات ما يقرب من 85-90٪ من اجمإلى عدد مستخدمى الهواتف النقالة بباكستان.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين ممارسات الموارد البشرية من تدريب وتوافر فرص للتطوير المهنى على الاحتفاظ بالموظفين. وخلصت الدراسة إلى وجوب تركيز على التنفيذ الفعال للممارسات الموارد البشرية

من أجل الحد من ترك الموظفين لأعمالهم و تنمية شعورهم بالألتزام تجاهها. و قد أوصت الدراسة بأن هناك حاجة ماسة لدراسة تأثير الأبعاد الأخرى لممارسات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين.

13-3 دراسة (Agustine & Ssemugenyi, 2014) بعنوان " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين: دراسة تطبيقية على شركة كينيا للطاقة"

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية من حوافز و مكافآت، توظيف، وتدريب على الاحتفاظ بالموظفين في شركة كينيا للطاقة. و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلى من خلال استبيان تم توزيعه على 100 من الموظفين بالإدارة العليا والمتوسطة تم استخدام العينة العشوائية البسيطة في جمع البيانات. و قد أظهرت النتائج أن الحوافز ومكافآت هي الأكثر تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين حيث يعتبر الأجر و المكافاءات المالية هى حجر الزاوية في الاتفاقات التعاقدية بين أرباب العمل و الموظفين. ثم جاء التوظيف كثانى اكثر الممارسات تأثيراً بينما جاء التدريب اقلها تأثيرا . و قد خلصت الدراسة إلى انظمة الحوافز والزيادات السنوية على الرواتب هى اكثر الممارسات فاعلية في الاحتفاظ بالموظفين . و اوصت الدراسة بوجوب إصلاح استراتيجيات الحوافز للحفاظ على الموظفين و زيادة مستوى التزامهم وولائهم تجاه المنظمة.

14-3 دراسة (Francis, 2014) بعنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الصناعية في نيجيريا".

هدفت الدراسة إلى تقييم دور ممارسات إدارة الموارد البشرية و هى التدريب ، تطوير المجال المهنى ، الحوافز ومكافآت ، وتقييم الأداء على الاحتفاظ بالموظفين بالشركات الصناعية في المنطقة الجنوبية من

نيجيريا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلى من خلال إجراء استبيان تم توزيعه على 184 من الموظفين الذين يعملون بتلك الشركات. و قد أظهرت النتائج أن الحوافز ومكافآت كان لها أثر إيجابي على الاحتفاظ بالموظفين. وخلصت الدراسة إلى أهمية الحوافز ومكافآت في تعزيز توجه الموظفين بالأستمرار في العمل و بالتإلى تزيد من معدلات الاحتفاظ بهم. و قد أوصت الدراسة بضرورة تركيز القائمين على إدارة الموارد البشرية بربط التدريب بتطوير المجال المهنى لهؤلاء الموظفين.

3-15 دراسة (Khan & Aleem, 2014) بعنوان " تأثير الرضا الوظيفي على دوران العمالة: دراسة تطبيقية على المؤسسات الطبية في باكستان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الرضا الوظيفي مثل الأجور، والترقية، والسلامة المهنية والأمن، وطبيعة العمل والتي تعتبر سبب دوران العاملين في المؤسسات الطبية في باكستان. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلى من خلال إجراء الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من 200 من الأطباء والممرضين والموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات الصحية في ولاية البنجاب في باكستان.

وأظهرت النتائج أن الأجور، والترقية، وظروف العمل وطبيعته هي اكثر الأبعاد تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. وخلص البحث إلى أن إدارة المؤسسات الطبية قد تتخذ الخطوات المناسبة لتعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. و قد أوصت الدراسة بضرورة تركيز الإدارة على أبعاد اخرى مثل الأجور، والترقية، وظروف العمل وطبيعة العمل من أجل تقليل مستوى دوران الموظفين في المؤسسات الطبية.

16-3 دراسة (Mensah, R. 2014) بعنوان " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك في اكرا بدولة غانا"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في مجال البنوك بمدينة اكرا في غانا. فقد تناولت الدراسة الحوافز والتعويضات، مشاركة العاملين في صناعة القرار، و التوازن بين العمل والحياة الخاصة للموظفين و تخطيط المجال المهنى للموظفين كأبعاد لتلك الممارسات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلى حيث تم تطبيقها على 13 بنكاً من 26 من البنوك في العاصمة الغانية اكرا. حيث تم توزيع الاستبيان على 342 موظفا من مختلف البنوك مستخدمة العينة العشوائية الطبقية. و قد اظهرت النتائج وجود تأثير الحوافز والتعويضات، مشاركة العاملين في صناعة القرار، و التوازن بين العمل والحياة الخاصة للموظفين على الاحتفاظ بالموظفين بينما لم يكن لتخطيط المجال المهنى للموظفين أى تأثير. و خلصت الدراسة إلى أنه في ظل المنافسة بين تلك البنوك فيتوجب على مدراء الموارد البشرية الاحتفاظ بموظفيهم من اجل ضمان استمرار قدرتهم التنافسية حيث أثبت الدراسة أن الحوافز والمكافآت لها تأثير كبير على الاحتفاظ بالموظفين في البنوك، وأنها تحظى بتقدير كبير من قبل الموظفين. و أوصت الدراسة بضرورة توفير قدرا اكبر من المرونة بهدف تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة للموظفين. اضافة إلى ذلك، يجب منح الموظفين قدراً أكبرّ من التمكين بهدف الاستفادة من إمكاناتهم الكاملة.

17-3 دراسة (Mittar, et al., 2014) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية من اجل الاحتفاظ بالموظفين في مكاتب التصدير في دلهى".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية فيما يخص الحوافز ومكافآت ، التدريب واحتياجات التنمية المهنية ، والأحساس بالذات على الاحتفاظ بالموظفين في مكاتب التصدير في دلهي. و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلى من خلال إجراء استبيان تم توزيعه على 144 من العاملين بالإدارة الوسطى. وقد اظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية و الاحتفاظ بالموظفين، وجاء التدريب اكثر الممارسات تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين من وجهة نظر هؤلاء العملاء. بينما جاءت احتياجات الإحساس بالذات في المرتبة الثانية من حيث مستوى التاثير، في حين لم يكن للحوافز و المكافاءات اى تأثير على الاحتفاظ بالموظفين. وقد خلصت الدراسة إلى ان التدريب يعد الأكثر تأثيراً لكونه يمثل ركناً اساسياً لتطوير المجال المهنى من وجهة نظر هؤلاء المدراء و زيادة فرصهم في الترقى و تدرجهم في الهيكل التنظيمى نحو مناصب اكثر اشرافية. و قد اوصت الدراسة بضرورة التركيز على التدريب فضلاً عن اصلاح ممارسات الموارد البشرية الأخرى بهدف تشجيع هؤلاء المدراء على الاستمرار بالعمل و تقليص نواياهم في ترك العمل ومغادرة تلك الموسسات .

18-3 دراسة (Patel & Patel, 2014) بعنوان " دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين- دراسة حالة على شركة (L & T) المحدودة بمدينة هزيرا بالهند.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية وهي الحوافز والمزايا والمكافآت، والتدريب والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الخاصة بالموظفين على الاحتفاظ بهم في شركة L & T المحدودة لصناعة المولدات بمدينة هزيرا بالهند. واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة التي أجرتها

على تلك الشركة و على المنهج الوصفي التحليلى حيث تم الحصول على البيانات من خلال استبيان تم يوزيعه على 60 موظفا بتلك الشركة . كشفت النتائج أن الحوافز والمزايا مكافآت وبيئة العمل هى اكثر الممارسات تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين ، بينما جاء التدريب أقلها تأثيراً. و قد خلصت الدراسة إلى أن المستقصين كانوا أكثر ميلا نحو المكافاءات و توفير بيئة عمل يحصلون فيها على الدعم من زملائهم. وأوصت الدراسة أنه يتوجب على منظمات الأعمال توفير فرص للتطور الوظيفي، و كذلك توفير بيئة عمل داعمة لهم لتحسين انتاجيتهم مع توفير قدرمرضى من التوازن بين العمل والحياة الخاصة لهم بهدف زيادة نسب الاحتفاظ بهم.

19-3 دراسة (Sorasak, 2014) بعنوان " تأثير ممارسات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات متعددة الجنسيات في تايلند".

هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وهى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، مشاركة الموظفين وتحفيز الموظفين على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات متعددة الجنسيات في في محافظة رايونج بتايلاند. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلى من خلال استخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على 411 من المدراء الذين يمثلوا الإدارة العليا، مدراء الخطوط ، و مدراء الموارد البشرية في تلك الشركات. كشفت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاحتفاظ بالموظفين باستثناء سلوكيات المواطنة التنظيمية التي لم يكن لديها أي علاقة بالاحتفاظ بالموظفين. كما كشفت النتائج أن الحوافز، والمكافآت، وكمية ونوعية العمل الذي يقوم به الموظف وانظمة تخطيط المجال المهنى الخاصة بتطوير الموظفين وترقيتهم كانت اكثر العوامل تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين. و أوصت الدراسة بضرورة قيام مدراء الموارد البشرية بإصلاح تلك الممارسات حتى

يتسنى لهم الاحتفاظ بموظفيهم وضمان تحقق ولاء هؤلاء الموظفين لمنظماتهم واستمرارهم في العمل بتلك المنظمات لأطول فترة ممكنة.

3-20 دراسة (Hussain & Rehman, 2013) بعنوان " مؤثرات التحفيز على رضا الموظفين " دراسة تطبيقية على قطاع الغزل و النسيج في باكستان".

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية من تدريب وتنمية، وتطوير فرق العمل، وتقييم الأداء، ونظام الاتصال الداخلي، الأمان الوظيفي، وتمكين الموظفين، والحوافز ومكافآت تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلى من خلال إجراء الاستبيان الذي تم توزيعه على 400 من العاملين بالإدارة الوسطى في صناعة الغزل والنسيج بباكستان. و كشفت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأربعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية هى الأمان الوظيفي والاتصال والتدريب والتطوير على الاحتفاظ بالموظفين بهذ القطاع. و قد خلصت الدراسة ان اعتماد تلك الممارسات يعزز من قدرة تلك المنظمات على الاحتفاظ بموظفيها. و اوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل أفضل للعاملين فضلاً عن إصلاح خطط الحوافز ومكافآت و توفير فرص للتطور المهنى و الترقى من اجل الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين.

3-21 دراسة (عبدالقادر ، أحمد 2012) بعنوان أثر ممارسات الموارد البشرية على الانتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على محموعة شركات جياد الصناعية

هدفت الدراسة إلي تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي ، لهذا الغرض تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي وتم جمع البيانات عن طريق استخدام أداة الاستبانة ومن ثم معالجتها إحصائياً ، وأوصت الدراسة بضرورة الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية أداء الموارد البشرية وأن يؤخذ ذلك ضمن معايير تقييم أداء إدارات الموارد البشرية بالقطاع الصناعي ، هذا الربط

سيمكن مديري الموارد البشرية من تصميم البرامج التي من شأنها تحقيق أفضل نتائج للعمليات لتحقيق أعلى إنتاجية للمنظمات

3-22 دراسة (حاجي حسن ، 2010) بعنوان (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية)

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 40 فقرة لجميع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 253 مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتناولت هذة الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارو الموارد البشرية (بالاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، وتقييم الأدارة ، والتعويضات ، والصحة والسلامة المهنية) وتحقيق التميز المؤسسي وكانت علاقة إيجابية

3-23 دراسة (ماهر ، آية مصطفى 2012) تقويم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعي في مصر

تهدف هذه الورقة إلى دراسة وتحليل الوضع الراهن للممارسات الخاصة للعاملين من هيئة التدريس والإداريين في التعليم قبل الجامعي في مصر للتعرف على مواطن القوة والضعف والتحديات المختلفة بهدف الوصول إلى مجموعة من التوصيات تساهم في تقويم هذه الممارسات في ضوء الاستفادة من تجارب الدول الناجحة، توصلت بها الورقة إلى مجموعة من التوصيات تضمنت ضرورة تقويم كل الممارسات الخاصة بالعاملين فيما يخص الخطة الإستراتجية للقوى البشرية العاملة في التعليم قبل الجامعي، تحديث البطاقات الوظيفية، وتقويم النظم الخاصة بالتعيين والتدريب والترقية والحوافز. تنقسم الورقة إلى أربعة أجزاء بخلاف المقدمة، تتضمن أول أربعة أجزاء المشكلة البحثية، أهداف الدراسة وأهميتها، مصادر جمع البيانات، ثم ناقشت الدراسة في الجزء الخامس المحاور الرئيسة للدراسة وتدور حول الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الخبرات الأجنبية، ووصف الوضع الراهن وتحليل ممارسات الموارد البشرية في قطاع التعليم قبل الجامعي في مصر ثم جاءت الدراسة بالنتائج والتوصيات.

3-24 دراسة (الخليفة علي ,2013,) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل ودور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) وسلوك المواطنة التنظيمية على نية ترك العمل. افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء ونية ترك العمل، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل. حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة لتحقيق أهدافها وفرضياتها. ولقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (257) مستجيباً من الموظفين العاملين بالبنوك التجارية السودانية بفروعها الرئيسية أن سلوك المواطنة التنظيمية سائد بدرجة عالية بين الموظفين العاملين بفروع الرئاسة بالبنوك التجارية السودانية، ووجود علاقة غير مباشرة بين ممارسة تقييم الأداء ونية ترك العمل من خلال سلوك المواطنة التنظيمية.

ملخص الدراسات :

أشارات الدراسات السابقة في البحث ان اهم عناصر ممارسات اداره الموارد البشرية تلعب دور كبير في الموسسات والوزارات والهيئات الحكومية والخاصة وذلك لربط أداره الموارد البشرية بعملية الاختيار الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم وذلك من اجل استمرار والحفاظ على الموظفين وكشفت النتائج الدراسات ان هناك علاقة ايجابية بين الممارسات والاحتفاظ بالموظفين

الفصل الثانى: الإطار النظري

(تأثير ممارسات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين)

1 المبحث الأول : ممارسات الموارد البشرية

1-1 نشأة مفهوم ممارسات الموارد البشرية

على الرغم من المسلم به أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد بدأت رسميا مع الثورة الصناعية، إلا أن جذورها تعود إلى الماضي، حيث أن الموظفين في المجتمعات القديمة كانوا يتقاسمون العمل فيما بينهم كما هو الحال في المنظمات الحديثة. لذلك يمكن القول إن تقسيم العمل كان يمارس منذ عصور ما قبل التاريخ حيث كان تم تخصيص المهام وفقا لمهارات مثل القدرة على الحصول على الغذاء أو النباتات، و رعاية الحيوانات أو الطهي ولكن المساهمة الكبيرة لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية تم توفيرها من قبل الثورة الصناعية في عام 1800 (Price, 2007) .

وفقاً لـ (Burma, 2014)، فقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية بدلا من إدارة شؤون الموظفين في عملية إدارة الأفراد في المنظمات. حيث تم تعريف إدارة الموارد البشرية كنهج استراتيجي متكامل للأصول الأكثر قيمة للمنظمة و التي تعتمد اساساً على موظفيها، و اقتصر وصف إدارة شؤون الموظفين على إدارة المستندات ذات الارتباط بالتوظيف وأجور الموظفين ، وهذا ما أكده (Armstrong, 2006) ان إدارة شؤون الموظفين تم استبدالها بمصطلح الموارد البشرية ، و إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإدارة الموظفين و احتياجاتهم في منظمات الأعمال.

وفي الآونة الأخيرة، اعتبرت منظمات الأعمال ان إدارة الموارد البشرية تلعب دورا رئيسيا في التوظيف، والتدريب، والمساعدة في إدارة الموظفين من اجل تحسين اداء تلك المنظمات للمستوى المرجو. وتنظيم يؤدون في أقصى قدرة بطريقة مرضية للغاية (McNamara, 1998). وبدءاً ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على نحو متزايد على أنها أداة لتطوير علاقات العمل لتحل محل المفاهيم التي كان متعارف عليها في السابق مثل إدارة شؤون الموظفين، والعلاقات الصناعية على نحو فعال (Marchington & Wilkinson, 2002).

2-1 تعريف إدارة الموارد البشرية

'عرفت إدارة الموارد البشرية على انها واحدة من الأنشطة الأدارية الرئيسية اللازمة لأتخاذ القرارات وجميع الإجراءات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين الموظفين ومنظمة الأعمال. كما تم تعريفها على انها الإطار الذى يحتوى على السياسات، والممارسات والإجراءات ذات الأرتباط بإدارة الأفراد داخل المنظمة (Guest, 1997).، إضافة إلى ذلك، فإن الموارد البشرية 'تعرف على انها جميع الأنشطة ذات الصلة بإدارة مكان العمل والعاملين في منظمات الأعمال (Boxall, 1996). وفي الآونة الأخيرة تم تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها التخطيط؛ التوظيف والاختيار؛ إدارة المكافأت ؛ تدريب وتطوير وعلاقات الموظفين من اجل تحقيق اهداف المنظمة من خلال مساهمة كل العاملين بها (Armstrong &Taylor, 2014).

3-1 تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية

عرفها (Schuler & Jackson, 1987) على أنها النظام الذي من خلاله يتم حذب، وتطوير، و تحفيز، و الاحتفاظ بالموظفين لضمان التنفيذ الفعال للمهام المطلوب القيام بها و بالتإلى استمرار منظمة العمل و منتسبيها، بينما عرفها (Minbaeva, 2005) على انها مجموعة من الممارسات التي تستخدمها المنظمة لإدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل تطوير كافة العاملين بها ، توفير علاقة اجتماعية بينهم، وتوليد المعرفة اللازمة للحفاظ على الميزة التنافسية لتلك المنظمة.

ان أنشطة إدارة الموارد البشرية تلعب دورا رئيسيا في ضمان استمرارية وازدهار منظمة الأعمال. لذا فان فعالية او عدم فاعلية المنظمة تحدد على اساس معايير ومكونات معينة على سبيل المثال، الأداء، والالتزام القانوني، ورضا الموظفين، والتغيب، و دوران العمالة، وفعالية التدريب والعائد على الاستثمار. من أجل ضمان بقاء منظمة الأعمال فعليها تحقيق الأهداف المرجوة من كافة تلك المكونات (Lawler, 2005).

كما عرفت ممارسات إدارة الموارد البشرية على انها مزيج من مجموعة او حزمة من الممارسات أو الأنظمة التي قد تطبقها منظمة الأعمال في إدارتها لأهم أصل لديها و هو القوى العاملة بهدف تحقيق وإدامة وتعزيز قدرتها التنافسية لتحقيق الأداء المتميز بين المنشاءات الأخرى، و يمكن للمنظمة أن تعتمد مجموعة من الممارسات التي تتناسب مع متطلباتها التشغيلية (Sagwa & Ogutu, 2015).

و من وحى هذه التعاريف، فمن الواضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتعلق بممارسات محددة، سياسات رسمية، وفلسفات تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز، والاحتفاظ بالموظفين لضمان تشغيل فعال وبقاء المنظمة . (Muchangi & Jamleck, 2016)

4-1 أهمية ممارسات الموارد البشرية

ان ممارسات إدارة الموارد البشرية قادرة على خلق المعرفة الغنية، والدافع والتآزر، والتزام العاملين بمنظمة الأعمال، مما تمثل مجملاً مصدرا للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Harter, et al., 2002) . إضافة إلى ذلك فأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تنظم العلاقة بين صاحب العمل و الموظف، فهى قد تشجع الموظفين على أن يصبحوا أكثر ابتكارا (Tan & Nasurdin, 2006). في ظل الظروف المتسارعة التغير في العالم، وخاصة بالنسبة لمنظمات ألأعمال التي تكافح في البيئة التنافسية العالمية ، فقد بدأ ينظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساسي في النجاح المستمر للمنافسين.

ومن أجل اكتساب ميزة تنافسية قصوى، وتعزيز الأداء التنظيمي، فأن الشركات تحتاج إلى استخدام اوسع لممارسات الموارد البشرية في السنوات الأخيرة وترسخت قناعة لدى الشركات العالمية بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً اساسياً في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، اضافة إلى انها تؤثر على قدرات الموظفين من خلال اكتساب المزيد من المعارف والمهارات.

وفقاً لـ (Huselid, 1995)، ترجع اهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى قدرتها على تعزيز أداء الشركات من خلال توفير الهياكل التنظيمية التي تشجع المشاركة بين الموظفين وتمكينهم من تحسين أدائهم لوظائفهم. بينما اشار (Delery & Doty 1996) إلى اهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في توفيرها لرأس المال البشري الذي يساهم في تحقيق منظمة الأعمال لأهدافها.

وأشارت أغلب الدراسات أن أهم العناصر التي تؤدي على الاحتفاظ بالموظفين والتي تتماشى مع بيئة البحث بوزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين هي ((التوظيف ، التدريب ، الحوافز))

1-5 ابعاد ممارسات الموارد البشرية

1-5-1 التوظيف

تعريف التوظيف:

يُعد التوظيف أول العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيما يخص تعيين و اختيار موظفين جدد. و من المهم أن تتم تلك العملية من خلال مستوى كبير من الصدق مع المتقدم للوظيفة لإعلامه عن توقعات الوظيفة المطلوبه منه ادائها. و قد اشارت العديد من الدراسات إلى أن هذا الجانب من العملية والذي يتيح للمتقدم للوظيفة التعرف على احتياجات الوظيفة بشكل اكثر عمقاً يزيد من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، و استمرار هؤلاء الموظفين بالعمل في المنظمة بدلا من اتباع القائمين على الموارد البشرية لأى نهج من شأنه توجيه الموظف لقبول عرض العمل. و تعتبر هذه الخطوة غاية في الأهمية حيث ان تقديم الشركة لتلك المعلومات الدقيقة تزيد من قدرة المتقدمين للوظائف على تحديد ما إذا كان العمل يتوافق مع احتياجتهم ام لا.

فمن خلال معرفتهم بالجوانب الأقل رغبة في وظائفهم، فيمكن للمتقدمين الاستعداد بشكل أفضل عند حدوثها. لذلك فيتوجب الصدق مع للمتقدمين، حتى لو كان هناك احتمالية لفقدان موظف محتمل أن يكون ذا قيمة للمنظمة، فهذه الخطوة هى المعنية ببناء انطباع بالثقة عن المنظمة في نظر المتقدمين للوظائف (Meyer & Allen 1997).

وفقاً (Werbel &DeMarie, 2005) فأن التوظيف يمكن أن يكون إما خارجياً أو داخلياً او يجمع بينهما. فأرباب العمل يمكن ان يقوموا بالتوظيف مباشرة من سوق العمل، او من المتقدمين للوظائف من عند بوابات الشركة، او من خلال وكالات التوظيف الخاصة، أو من خلال الوسطاء المرخصين.

عرفه (Alnaqbi ,2011) على انها أي عملية تسعى منظمة ألأعمال من خلالها إلى البحث عن متقدمين لشغل وظائف شاغرة لديها، و جذب الموظفين المحتملين للعمل بها.

ويعتبر التوظيف بمثابة بناء جسر من النشاط للجمع بين أرباب العمل و المتقدمين لشغل تلك الوظائف. ويتطلب التوظيف تحديد وجذب الموظفين المحتملين للتقدم للوظائف في المنظمة، و حيث أن الهدف منه هو جذب عدد من الموظفين المؤهلين لكل وظيفة شاغرة معينة (Mburu, 2015).

الاختيار:

يشير الاختيار إلى العملية التي من خلالها تحدد المنظمة هؤلاء المتقدمين الذين يملكون المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى التي من شأنها أن تساعد على تحقيق أهدافها (De Cieri & Kramar, 2008).

ويتمثل الهدف العام من عملية التوظيف والاختيار هو الحصول على عدد ونوعية الموظفين اللازمين لتلبية الاحتياجات من الموارد البشرية للمنظمة (Armstrong, 2003). فتوظيف أشخاص قادرين هو المقصد من تلك العملية ؛ ولكن بناء ومحافظة على قوى عاملة ملتزمة يقع على عاتق الإستراتجيات، و السياسات، والممارسات المتبعة (Chew, 2005 and Raghuram, et al., 1993).

وفقاً (kulik, 2004) فأن الأختيار يتكون من عمليات متعاقبة تهدف إلى جذب مجموعة من المتقدمين للوظائف و اختيار الافضل من بينهم.

و من ناحية أخرى، فأن الأختيار هي عملية تحديد أي من المتقدمين للوظائف هو أكثر تناسباً لتلك الوظائف. وتتضمن عملية الاختيار انشطة مثل مقابلات التوظيف، والتاريخ المهنى للمتقدم للوظيفة، والفحص البدني ، واختبارات اخرى (Lioyd & Leslie, 2009).

بينما عرفها (Naidu, 2010) على انها العملية التي من خلالها تقوم منظمة الأعمال بتحديد المتقدمين للوظائف من ذوى المعرفة اللازمة،المهارات والقدرات وغيرها من الخصائص التي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

2-5-1 التدريب

مفهوم التدريب

عرفه (Goldstein, 1980 ; Latham ,1988 and Abiodun, 1999) بأنه الاكتساب الممنهج وتطوير المعرفة والمهارات والمواقف المطلوبة من قبل الموظفين لأدائهم للمهام المطلوبة منهم بكفاءة من اجل تحسين الأداء في بيئة العمل.

و تم تعريف التدريب على انها العملية التي يقوم الأفراد خلالها بتغيير المهارات والمعارف والمواقف، والسلوك ، فتلك المعارف و القدرات سوف تساعدهم في وظائف اكثر اشرافية (Robbins, 1998).

و اشار اليه (Mondy et al, 2005) بأنه الأنشطة الرسمية التي تقوم بها المنظمة لمساعدة الموظفين على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لأداء وظائف حالية أو مستقبلية.

كما تم تعريف التدريب على انه الجهد المخطط لتسهيل التعلم المتعلق بالوظيفة لأكتساب المعرفة، والمهارات، والسلوك من قبل الموظف (Naidu, 2010) ، ويرتبط التدريب بالمهارات اللازمة للمؤسسة لتحقيق اهدافها (Francis, et al., 2014).

أهمية التدريب

اشار (Salas, 1999) الي أن الهدف من التدريب هو نقل المعارف والمهارات الجديدة إذا ما تم تصميمه ببراعة، فبشكل عام يتم تصميم أنشطة التدريب والتطوير لمساعدة الموظفين لتقديم مساهمات إيجابية في شكل الأداء الجيد من خلال الحصول على المعرفة الجديدة والمهارات والقدرات (Ivancevich, 2001;

(Berge et al.,2002). كما اشار (Dowling et al., 2004) إلي أن التدريب يهدف إلى تحسين مهارات العمل الحالي.

و يرجع الهدف من تنظيم برامج تدريبية هو تدريب الموظفين لأستيعاب لوائح الشركة، ورسالتها وتقديم معرفة تكنولوجية من أجل استكمال المهام المطلوب منهم أداؤها بفعالية وكفاءة، وإزالة جميع العيوب المرتبطة بأى اعمال يقومون بها (Sari,2009).

و افاد (Francis, 2014) أن التدريب الفعال ليس فقط لإكساب الموظف معظم المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز وظائفه فحسب، بل من شأنه أن يساعد أيضا في تحقيق أهداف المنظمة من خلال المساهمة في تحقيق رضا الموظف و بالتالي زيادة إنتاجيته، فتعلم مهارات جديدة قد يؤدي إلى تجديد رغبة الموظف في ايلاء قدر اكبر من الاهتمام إلى تلك الجوانب الجديدة من الوظيفة مما يعزز بدوره من قدرة الموظف على التواصل بشكل افضل مع قرنائه، و تعزيز مشاركته.

انواع التدريب

يعد التدريب أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرئيسة التي تؤدي إلى اكتساب المهارات ، والقدرات والمعرفة المتقدمة، وتحسين سلوك الموظفين و التي ينتج عنها تحقيق المنظمة للأرباح (Tangthong، Tangthong, et al., 2014).

و الجدير بالذكر أن هناك أنواع مختلفة من اساليب التدريب، و لعل اهمها التدريب على رأس العمل، التدريب بعيدا عن مكان العمل، التدوير الوظيفي، والتوجيه، و تطوير الموظفين. حيث ان التدريب على رأس العمل يحسن من كفاءة العمل، يزيد من رغبة الموظفين في العمل، ويحقق الرضا الوظيفي، و يعزز من الألتزام تجاه منظمة العمل (Ameeq-ul-Ameeq & Hanif, 2013).

كما ان التدريب بعيداً عن مكان العمل يشجع الموظفين على ايلاء مزيد من الاهتمام إلى أنشطة تدريبية محددة، تعلم مهارات جديدة، ومعارف دون اى تشتيت للمتدرب فهو يقوم بالتركيز التام على التدريب (Nassazi, 2013)، بينما يمنح تدوير الوظائف الفرصة للموظف لإثراء مجموعة مهاراته كما له تاثير ايجابى على تحفيز الموظفين (Kaymaz, 2010).

ويعتبر التوجيه احد طرق التدريب والتطوير الفعال، فهذه الطريقة تمكن التشاور بين شخص و شخص اخر. فهذه العملية ترفع اداء الموظف و تزيد من الإنتاجية، مما يتيح ببقاء الموظف في المنظمة لفترة أطول من الزمن، ويزيد من خلق شعور بالولاء و الألتزام لدى الموظفين تجاه المنظمة (Sinha, 2012) .

3-5-1 الحوافز

مفهوم الحوافز

وفقاً (Naidu, 2010) فالحوافز هى كافة أشكال المكافآت المادية و غير المادية التي تمنح للموظف من صاحب العمل على الجهد الذى يبذله و هذا ما اشار اليه (Harvey-Beavis, 2003; Nazir, et al.,

2013) في انها كافة أشكال الفوائد ملموسة والعوائد المالية التي يتلقاها الموظف، فهى تشمل المكافآت على أساس الأداء، والحوافز غير النقدية. و الجدير بالذكر ان الحوافز التي تصرف على أساس الأداء تحسن من اداء الموظف و تشجعه و تحفز من مشاركته. اضافة إلى ذلك فأن أحساس الموظف بالتقدير و ابراز انجازاته يزيد من انتاجيته، وولائه و تحقيق الرضا الوظيفي له (Danish & Usman , 2010).

بينما تلعب الحوافز غير النقدية دوراً كبيراً في جذب الموظفين للعمل بالمؤسسة، و تزيد من الاحتفاظ بالموظفين من ذو الكفاءات .(Fogleman & McCorkle, 2013; Ahmed & Ahmed , 2014).

و تصنف الحوافز إلى داخلية و خارجية؛ فالخارجية هى الحوافز التي تشتمل على زيادة الراتب، المكافآت المادية و الإجازات المدفوعة، و الأجازات السنوية و التي وجد ان لها تأثير ملحوظ على تحسين إداء الموظف، و خلق الشعور بالرضا لديه، اضافة إلى كونها عاماً فعالاً في تشجيعه (Saeed, et al., 2013). بينما تشتمل الحوافز الداخلية إلى زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، و اثراء الوظيفة، و تقدير جهودهم و مشاراكتهم و التي وجدت ان لها دوراً كبيراً في تشجيع الموظفين على الأداء، الا أن الحوافز الخارجية أكثر فاعلية من الحوافز الداخلية في تحقيق الرضا للموظفين و الاحتفاظ بهم .(Edirisooriya, 2014)

لذلك فالحوافز النقدية التي تمنحها المنظمة لموظفيها تعد العامل الرئيس لخلق التزامهم تجاهها و تعزيز النية لديهم في البقاء و الأستمرار في العمل بتلك المنظمة التي تمنح منظمة لموظفيها، هو العامل الأساسي، الذي يكشف عن التزام وعزم نحو الموظف وهو واحد من أسباب مقنعة للموظف للبقاء في تلك المنظمة .(Haider, et al., 2015)

2. المبحث الثاني : الاحتفاظ بالموظفين

2-1 مقدمة

يعتبر الاحتفاظ بالموظفين مكوناً مهماً من استراتيجيات الموارد البشرية لمنظمة الأعمال. فتلك العملية تبدأ من اختيار الموظفين المناسبين لتلك الوظائف، و تستمر تلك العملية من خلال ممارسة البرامج المرتبطة بالحفاظ على هؤلاء الموظفين ، وجعلهم اكثر التزاماً تجاه تلك المنظمة واكثر مساهمة و مشاركة (Freyermuth,2004)

وفقاً (Iftikhar et al., 2015) فقد أصبح الاحتفاظ الموظفين من ذو المهارات العالية مصدر قلق شديد لمنظمات الأعمال بسبب التزايد المستمر في ارتفاع معدل دوران الموظفين. فالعديد من المؤسسات المنافسة تسعى لأستقطاب هؤلاء الموظفين من خلال تقديم مختلف أنواع الحوافز مثل رواتب اعلى، مرونة في مواعيد العمل، وظائف أكثر اشرافية، مما قد يمثل دافعاً لهؤلاء الموظفين لترك وظائفهم و الألتحاق بمنظمات اخرى .

ففي بيئة الأعمال شديدة التنافس يمثل الموظفون من ذو المهارة عاملا رئيساً في تمييز منشأتهم عن غيرها، فمن خلال احتفاظ المنظمات بهؤلاء الموظفين تكون المنظمة قادرة على استدامة ميزة تنافسية بين المنشآت الأخرى ، فهؤلاء الموظفون يعملون بجد، و يشاركون بفاعلية في زيادة أرباحها و أدائها، الأمر الذى يترتب عليه صعوبة ايجاد بدائل عنهم في حال تركهم العمل (Walker, 2001). وفقا لكثير من الخبراء فأن تعيين موظفين جدد تعد مهمة سهلة، ولكن من الصعب جدا الاحتفاظ بهم (Hemalatha & Savarimuthu, 2013).

ومن وجهة نظر (Acton et al., 2003)، ان قسم الموارد البشرية يلعب دورا حاسما في الحفاظ على الموظفين من ذوي الكفاءة. حيث يتم تصميم سياسات لتحسين وضع الموظف، و تحقيق الرضا لديه حتى يتم ابقائه في الشركة لوقت أطول. فالأمر ليس مجرد الأبقاء على الموظفين الرئيسيين ولكن أيضا الاحتفاظ بالمهارات التي تمثل قيمة للمنظمة التي يعملون بها. و وفقاً دينتون (Denton, 2000) فإن الموظفين الذين لديهم احساس بالرضا عن وظائفهم، يتفانوا في الأداء و يقدموا جهداً كبيراً لتحسين رضا العملاء عن المنظمة التي يعملون بها. ان دوران الوظائف لا يعد فقط مدمراً لمنظمات الأعمال، ولكنه مكلف في نفس الوقت، فعندما يترك الموظف العمل، و يتم توظيف شخص جديد، فالأمر يتطلب اختيارهم وتدريبهم ومنحهم الوقت في العمل لاكتساب الخبرة. وبصرف النظر عن التكاليف المباشرة المتعلقة بتعيين وتدريب الموظف الجديد، فهناك تكاليف أخرى غير مباشرة تتكبدها منظمات الأعمال.

و وفقاً (Bliss, 2007 and Sutherland, 2004) فأن منظمات الأعمال تفقد الإنتاجية، ورأس المال البشرى وتعاني فرار العملاء في كل وقت يتم إنهاء موظف من الموظفين من ذوي المهارات، لذلك فالإبقاء على الموظفين الأكفاء هو أمر حاسم لبقاء المنظمات و استمرار نجاحها و قدراتها التنافسية.

2-2 تعريف الاحتفاظ بالموظفين

يعرف الاحتفاظ بالموظفين على أنها قدرة منظمة الأعمال على التمسك بهؤلاء الموظفين التي تريد الاحتفاظ بهم لمدة أطول من منافسيها (Johnson 2000). فهى العملية التي من خلالها تشجع المنظمة الموظفين الهميين للبقاء لفترة طويلة أو إلى حين الانتهاء من المشروع (Suhasini & Babu, 2013).

كما عرف الاحتفاظ بأنه التحرك الطوعي من قبل منظمة ألأعمال لخلق بيئة قادرة على ابقاء الموظفين بها على المدى الطويل .(Chaminade, 2007). و مع المنافسة المتزايدة بسبب العولمة ، فقد أصبح هناك العديد من السبل والفرص المتاحة امام الموظفين الذين يمتلكوا الكفاءة، والمهارات، و الخبرات، فالتحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات اليوم ليس فقط إدارة تلك الموارد ولكن أيضا الاحتفاظ بها (Baruah & Bidisha, 2013).

كما تم تعريف الاحتفاظ الموظفين على انه قدرة منظمة العمل و التي قد تكون اقرب إلى الموهبة في اقناع موظفيها بالاستمرار بالعمل بها العاملين للشركة (Bittante, 2007).

ووفقاً (Phillips & Connell, 2003) فهى نسبة الموظفين الذين ما زالوا مستمرين في وظائفهم في المنظمة، و من وجهة نظره فإن كل منظمة ترغب في أن يكون لديها مستوى عالى من الاحتفاظ بالموظفين.

كما عرف الاحتفاظ بالموظفين على انه تنفيذ استراتيجيات أو أنظمة متكاملة مصممة لزيادة الإنتاجية في مكان العمل من خلال تطوير عمليات محسنة لجذب الموظفين، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، والاستفادة من ذوي المهارات والاستعداد لتلبية احتياجات منظمة الأعمال الحالية والمستقبلية. والغرض الرئيسي من الاحتفاظ بالموظفين هو منع الموظفين الأكفاء من مغادرة المؤسسة لأنه يمكن أن يكون لها آثار ضارة على الإنتاجية، وتقديم الخدمات، والربحية (Samuel & Chipunza, 2009; Naidoo, 2000; Toracco 2000).

وفقاً (Wisnefski, 2008; Rasli et al., 2014)، فإن الاحتفاظ بالموظفين يشتمل على الإجراءات التي من خلالها يتم تشجيع الموظفين ليصبحوا جزءا من المنظمة لفترة أطول من الوقت، او حتى يبلغوا سن التقاعد أو حتى يتم الانتهاء من المشروع. و من اجل تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين و كذلك اهداف المنظمة، فمن الهام أهم جداً الاحتفاظ بالموظفين من ذو المهارة، و يتوجب على مدير الموارد البشرية معرفة كيفية جذب والحفاظ على الموظفين الجيدين لأن هؤلاء الموظفين هم القادرون على خلق السمعة الطيبة للمنظمة او الضرر بها.

2-3 أهداف الاحتفاظ بالموظفين

يعد الهدف الرئيسي من الاحتفاظ بالموظفين هو منع فقدان المنظمة للموظفين الأكفاء و الذى قد تنعكس اثاره على إنتاجيتها وجودة الخدمة التي تقدمها ، فالاحتفاظ يساعد في خفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وجودة عمل أفضل، ويساعد في كسب ولاء الموظفين (Gupta et al., 2015) .

بمعنى أخر، فأن الهدف من الاحتفاظ بالموظفين هو تقليل دوران الوظائف في منظمة الأعمال الذى يختلف من منظمة إلى أخرى ومن شخص لآخر، و الذى قد يرجع إلى شعور الموظفين بعدم حصولهم على ما يتوقعون من المنظمة (Ongori, 2007) . فقد يرجع دوران الوظائف إلى العديد من الأسباب، من بينها، انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، والعمر، ساعات العمل، ومستوى التزام الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها، و تصوره لمستوى الأمان الوظيفي التي يشعر بها، ونيته للألتحاق بوظيفة أخرى. إضافة إلى ذلك،

فهناك العديد من العوامل التي تؤثر على نوايا ترك الموظفين للعمل و منها؛ الثقافة التنظيمية ، نمط القيادة، و ضغوط العمل (عبء العمل، بيئة العمل، والتفاعل بين الإدارة العليا والموظفين)، وخصائص العمل (ساعات العمل، وسمات العمل، مصلحة العمل)، و الترقية (فرص الترقى المتاحة، التطور المهنى)، الراتب والحوافز (الحوافز المادية و غير المادية، و انظمة المكافآت، و انظمة التقاعد) وجودة حياة العمل (بيئة العمل، والتفاعل مع الزملاء) (Lee et al., 2010).

وفقاً (Kosi et al., 2015)، فأن ممارسات الموارد البشرية تهدف إلى ضمان الاحتفاظ بالموظفين من ذوي الكفاءة من خلال تبادل البيانات بينهم بهدف اشراكهم في صناعة القرار، منحهم رواتب مجزية، ومكافاءات محفزة، وفرص للتدريب والتطوير المهنى، و تدوير الوظائف بغرض اثراء معارفهم الوظيفية، و فرص للترقية للتدرج الوظيفي في المنشاءة التي يعملون بها.

2-4 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاحتفاظ بالموظفين

على مدار الآونة الأخيرة تزايدت عدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاحتفاظ بالموظفين. حيث ثار جدل واسع بين الباحثين فيما يخص منظمات الأعمال التي ينظر فيها إلى ممارسات الموارد البشرية على أنها استثمار يجب ان يدار كاستثمار يلاحظ انخفاض دوران الوظائف بها (Allen et al.,2003)

وفقاً (Pergamit & Veum 1989) فأن هناك علاقة وثيقة وطردية بين الترقيات والرضا الوظيفي والذي بدوره يساعد في الاحتفاظ بالموظفين. وقد ذكر (Milkovich & Newman, 2004) أن من بين جميع أنواع المكافآت، ويعتبر الأجر النقدي واحداً من أهم العوامل وأكثرها تأثير في الاحتفاظ بالموظفين، و في نفس السياق اورد (Moncraz, et al., 2009)، أنه على الرغم من أن الحوافز لم تكن واحدة من أهم العوامل التي تؤثر على دوران الوظائف، الا انها يمكن أن تكون بمثابة عامل حاسم في الحد من دوران الوظائف وزيادة التزام الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها.

ووجد (Huselid, 1995)، ان هناك ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الاحتفاظ بالموظفين داخل منظمة الأعمال، فإذا تم تنفيذ ممارسات الموارد البشرية بفاعلية من أجل الحصول على نتائج أفضل في الاحتفاظ بالموظفين، فأنها سوف تكون فعالة ايضاً في تخفيض معدل دوران الوظائف، مما سيؤدى بدوره إلى الاحتفاظ بالموظفين لفترة زمنية أطول (Enterkin, 2001). لذا فأن منظمات الأعمال تركز الأن على تلك الاستراتيجيات التي سوف تكون مفيدة للاحتفاظ بالموظفين تخفيض معدل دوران الوظائف (Steel, et al., .(2002

و اوصى (Dibble, 1999) بضرورة إدارة عملية الاحتفاظ بالموظفين بفاعلية، وحدد ان الأجور، و التطوير المهنى، وبيئة العمل، و التوازن بين العمل و الحياة الخاصة للموظفين من اكثر العناصر تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين.

وفقاً (Birt et al., 2004)، فأن العديد من الدراسات اظهرت نتائجها وجود عوامل عديدة مرتبطة بالاحتفاظ بالموظفين سواء على مستوى الأشخاص أو على مستوى منظمات الأعمال . كما اشار (Hytter , 2007)

ان العوامل المرتبطة ببيئة العمل مثل الحوافز، النمط القيادى، التطور المهنى، التدريب، ظروف العمل، التوازن بين العمل و الحياة الخاصة لها تأثير غير مباشر على الاحتفاظ بالموظفين.

و اشار (Johnson, 2007)، بأن الاحتفاظ بالموظفين يعتمد على المهارات الإدارية و القيادية واستراتيجيات الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال، إذا لم يكن المدير / المشرف مدرب بشكل جيد و يفتقر إلى مهارات التعامل مع مرؤسيه، فأن الموظفين سوف يتركوا المنظمة في فترة قصيرة من الوقت. وعليه فأن عملية الاحتفاظ بالموظفين تعتمد على تشجيع الموظفين المنتجين و الذين يملكوا المعرفة والمهارات على البقاء في المنظمة على البقاء، في حين يتم الضغط على العاملين الذين يفتقروا إلى المهارة لمغادرة المنظمة. ومع ذلك، فيفضل ان تتوجه منظمات الأعمال إلى ألأبقاء على جميع الموظفين سواء من كانوا مفيدين او الأخرين الذى لن يسبب وجودهم ضرر ، حيث ان ذلك سيكون أكثر جدوى حيث انهم على الأقل لديهم المعرفة الوظيفية للمهام المطلوب القيام بها و في نفس الوقت فأن منظمة الأعمال لا تريد أن تنفق على توظيف وتدريب الموظفين الجدد (Sigler, 1999).

فمن أجل الاحتفاظ بالموظفين ، يتوجب على منظمة الأعمال احداث تعديلات في نماذج التدريب، وفرص النمو، والتوازن بين العمل والحياة الأسرية .(Benest, 2008). و من الملاحظ ان كلاً من أرباب العمل والموظفين يتطلعون على حد سواء إلى ممارسات الموارد البشرية من أجل الحصول على ميزة تنافسية من خلال الاحتفاظ بموظفيهم (Wallace, 2001).

فعموما، يغادر الموظفين منظمة الأعمال بسبب عدم الرضا الوظيفي وعدم دعم المشرف لهم عدم وجود تغذية عكسية عن ادائهم ، وانعدام التدريب والتطوير، وكذلك الأجور غير المرضية (Kemelgor & Meek, 2008).

وفقاً (Gupta et al., 2015) فأن المنظمة في احتياج شديد للموظفين من ذو الكفاءة للحفاظ على ميزتها التنافسية، و في نفس الوقت يريد هؤلاء الموظفين فرص للنمو المهني ، و التطوير، و التدرج في السلم الوظيفي، و هذا ما اورده (Meyer et al, 2003) ان التطوير الوظيفي هو أفضل مؤشر على التزام الموظف الفعلي، كما اشار إلى ان التوازن بين العمل والحياة الخاصة للموظف أمر مهم بشكل متزايد ويؤثر على الاحتفاظ بالموظفين. بينما وجد (Hyman et al., 2003) أن التدخلات الناشئة عن متطلبات العمل في الحياة الشخصية للموظف (العمل خلال نهاية الأسبوع) يؤدى إلى التوتر المتزايد والإجهاد العاطفي بين الموظفين. لذلك فأن تقديم الدعم للموظفين و توفير توازن بين العمل و الحياة الخاصة للموظف قد يساعد منظمات الأعمال على تخفيض دوران الوظائف، فالدور الذى يلعبه التوازن في العمل يرتبط بعلاقة مباشرة بقرار الموظف على البقاء في المنظمة او تركها (Karatepe, 2013).

و في نفس السياق افاد (Waiganjo & Koigi, 2015) ان التكاليف المرتفعة المصاحبة لدوران الوظائف و ترك الموظفين للعمل يبرز احتياج منظمات الأعمال لإدراك اهمية الاحتفاظ بالموظفين كأولوية قصوى لهم.

بينما اشار (Kosi et al., 2015)، بأن الاحتفاظ بالموظفين أصبح من الأمور التي تداركت منظمات الأعمال ضرورة النظر اليها بعين الأعتبار بسبب التبعيات الجسيمة الناتجة عن تزايد معدلات ترك الموظفين لأعمالهم.

2-5 تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين

تأثير التوظيف على الاحتفاظ بالموظفين

وفقاً (Janjua and Gulzar, 2014) فأن التوظيف يؤثر على الاحتفاظ بالموظفين، فالتوظيف الذى يتم على اساس العدالة و المساواة في الفرص يساعد على خلق الشعور بالأمان المستقبلى لدى الموظفين حيث انهم يكونوا قانعين بأن اختيارهم و تعيينهم بالمنظمة تم على اساس الكفاءات و الخبرات التي يمتلكونها و ليس على أساس معايير اخرى غير موضوعية، و هذا ما اتفقت معه نتائج دراسة (Maina, 2014) في ان سياسات و مماراسات التوظيف تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين.

تأثير التدريب على الاحتفاظ بالموظفين

لقد أوصى (Huselid ,1995) بأن التدريب يلعب دوراً محورياً في الاحتفاظ بالموظفين. بينما اشار الباحثون الآخرين وخاصة (Lazear ,1986; Gruber & Madrian, 1994) ان التدريب يعتبر الدافع لتأمين الموظفين و الاحتفاظ بهم للوظيفة المسندة اليهم. وأشاروا إلى أن هذه الممارسات ترتبط سلبا بمعدل دوران الوظائف ويكون لها تأثير إيجابي على استمرار الموظفين بالعمل في المنظمة. وافاد

(Ahmad & Bakar ,2003) ان الموظفين الذين يدركون فوائد التدريب سوف يميلوا إلى أن يكونون أكثر التزاما و استعدادا للمشاركة في الأنشطة التدريبية للمنظمة.

عندما يتم توفير التدريب اللازم للموظفين بشكل دورى فأن احساسهم بالألتزام تجاه المنظمة يزيد وبالتإلى يزيد من ارتباطهم بها و تقل رغبتهم بترك المنظمة (Ashar, 2013) و يتفق ذلك مع نتائج دراسة (Deery, 2008)التي اظهرت أن التزام الموظفين تجاه منظمتهم و بالتإلى استمرارهم في العمل بها تزيد كلما تم اشراكهم في برامج تدريبية تطورهم من امكاناتهم و مهاراتهم و تسهم في تطوير مجالهم الوظيفي.

ويرتبط التدريب بعلاقة إيجابية بالاحتفاظ بالموظفين، فهو يخلق شعورا بقيمة الموظف، فمن خلال التدريب تقوم المنظمات بالأستثمار في موظفيها لتعزيز معارفهم ومهاراتهم وهذا يؤدي بدوره إلى تطورهم الوظيفي (Kakar, 2015) . و اشار(Messemer, 2000) ان الاحتفاظ بالموظفين يعتمد على قرار المنظمة في الأستثمار في تدريب الموظفين مما يؤدى إلى تطوير حياتهم المهنية. و أعتبر (Wetland, 2003) التدريب عاملا أساسيا في الحد من المنظمة دوران العمالة، و بالتإلى زيادة نية الموظفين للبقاء في المنظمة. و أفاد (Tomlinson, 2002) ان المنظمة التي تريد الحصول على ميزة تنافسية يتوجب عليها تدريب موظفيها على التقنيات الحديثة. وقد وجد العديد من الباحثين أن التدريب والتطوير له علاقة كبيرة بالاحتفاظ بالموظفين (Hong et al., 2012; Johri, et al., 2012 and (Asil, et al., 2013.

الا ان (Tangthong et al., 2014) في دراستهم التي اجروها على تأثير ممارسات الموارد البشرية (الحوافز، والتدريب و التطوير) على الاحتفاظ بالموظفين كشفت النتائج عن وجود علاقة ايحابية بين الممارسات و الاحتفاظ بالموظفين، الا انها خلصت ان التدريب بمفرده لا يمكن ان يحقق الاحتفاظ بالموظفين حيث انه لا بد من تغزيز الممارسات الأخرى.

تأثير الحوافز على الاحتفاظ بالموظفين

وفقاً (Willis, 2000) فالحوافز هي أهم المعايير عندما يتعلق الأمر بجذب والحفاظ على المواهب، و أكد ان المنظمة سوف تتمكن من الحفاظ على القوى العاملة من ذو المواهب عن طريق تقدير جهودهم و ابراز قيمتهم و منحهم الحوافز المجزية.اضافة إلى ذلك، فقد تناولت العديد من الدراسات التي اختبرت تاثير الحوافز على الاحتفاظ بالموظفين (Mercer, 2003; Tower & Perrin, 2003; Watson & Wyatt, 1999) و التي اظهرت نتائجها تأثير الحوافز و المكافآت على الاحتفاظ بالموظفين من ذو الكفاءة حيث ان هؤلاء الموظفين سيبقون في المنظمة و يستمروا في العمل بها في حال مكافاءتهم بشكل مرضى، و بالتإلى سيقلل من دوران الموظفين و تركهم للعمل (Arthur 1994; Delaney & Huselid 1996; and Batt 2002) .

اشارا (Lewis et al., 2001) ان الاحتفاظ بالموظفين يتطلب قيام منظمات الأعمال بدفع رواتب مجزية لموظفيها، و هذا ما اكدوه (Zingheim et al. 2009) ان دفع رواتب منافسة و تقديم حزمة مرضية من الحوافز غير المرضية يعد من اهم العوامل في احتفاظ المنظمة بموظفيها.

و يعد ربط الحوافز بتقييم الأداء أحد اكثر الفنون استخداماً في الاحتفاظ بالموظفين، حيث يتم مكافآة الموظف بعد تقييم ادائه الفردى و قياس مستوى انجازه للمهام المنوطه به القيام بها (Collins & Clark, 2003).

فالحوافز تلعب دورا قياديا في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ، و هذا ما يدفع العديد من المنظمات للأعلان عن منحها اجوراً أعلى من معدلات الأجور السائدة في سوق العمل اضافة إلى منح خطط للتأمين الصحى، والتعليم المجاني للأطفال، وبدل السكن، بل قد تسعى بعض منظمات الأعمال إلى تطبيق نظام لتوزيع الأرباح و خطط مكافآت لفرق العمل بها بغرض تعزيز الاحتفاظ بالموظفين (Chew and Chen, 2008) .

وفقاً (Samganakkan ,2010) فممارسات إدارة الموارد البشرية من تدريب، ونظم تقييم الأداء، و الحوافز تعد من المحددات الأساسية لتحقيق الاحتفاظ بالموظفين الا انه خلص إلى ان منظمات الأعمال التي ترغب في استمرارها و تخفيض معدل دوران الموظفين و تركهم للعمل يتوجب عليها مراجعة خطط الحوافز بحيث تؤثر بالأيجاب على قرار الموظفين بالإستمرار في العمل بتلك المنظمة.

الفصل الثالث

نتائج تحليل البيانات ومناقشتها

الفصل الثالث

نتائج تحليل البيانات ومناقشتها

قام الباحث في هذا الفصل بتحليل البيانات التي تم تجميعها، بهدف التحقق من فرضيات البحث، وذلك من خلال استخدام بعض الطرق الإحصائية المختلفة والتي أوضحت مدى تحقق تلك الفرضيات من عدمها، وتمثلت هذه الطرق الإحصائية فيما يلى :-

- حساب المتوسطات الحسابية **Means**
- حساب الإنحرافات المعيارية **Standard of Deviation**
- حساب معامل الإرتباط لـ بيسون **Pearson Correlation Coefficient**
- حساب الإنحدار المتعدد **Multiple Regression** لقياس حجم الأثر.
- استخدام الإختبار التائى **T-Test** للكشف عن دلالة الفروق بين المجموعات المستقلة.
- عمل تحليل التباين الأحادى **(One way ANOVA)**

وخلال عرض النتائج سيتم ذكر استخدام الإحصاءات المناسبة لكل منها، وسوف يتم عرض نتائج البحث من خلال ثلاثة مباحث كما يلى :-

المبحث الأول: تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث.

المبحث الثاني: الإحصاء الوصفي لعبارات الاستبيان .

المبحث الثالث: التحقق من فرضيات البحث.

1 المبحث الاول : تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث

وفي هذا المبحث قام الباحث بعمل تحليل لنسب وأعداد عينة البحث المختارة بطريقة عشوائية وفق المتغيرات الديموغرافية ، كما هى موضحة بالجداول التالية :

حيث يتضح العلاقة بين نسب وأعداد الأعضاء المبحوثين في البحث الحالي وفق بعض المتغيرات الديموغرافية المستهدفة في البحث.

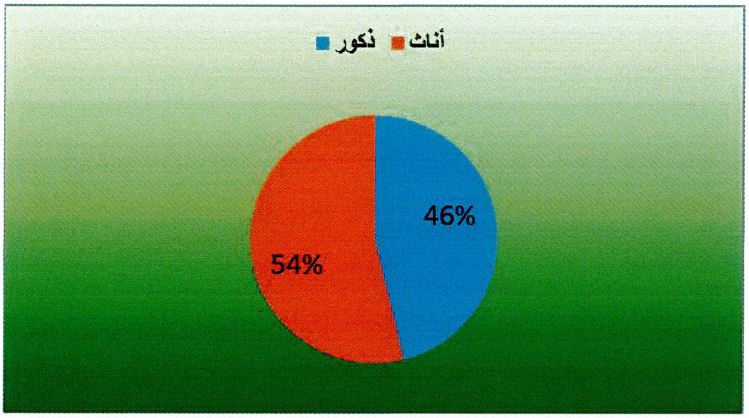
متغير النوع

جدول (9)

وصف عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	التصنيف	العدد	العدد الكلى	النسبة
النوع	ذكور	120	260	46.15
	إناث	140		53.85

وكما هو واضح من الجدول أعلاه أن أعداد الموظفات الإناث يزيد على أعداد الموظفين الذكور قليلاً، وربما يعكس ذلك تركيب الهيكل الوظيفي بالوزارة حسب الجنس. كما هو موضح بالشكل



شكل (2) وصف عينة الدراسة حسب الجنس

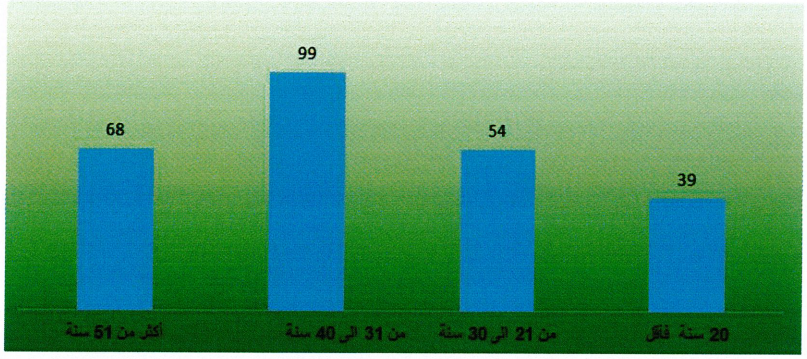
متغير العمر

جدول (10)

وصف عينة البحث حسب العمر

المتغير	التصنيف	العدد	العدد الكلى	النسبة
العمر	20 سنة فأقل	39	260	16.54%
	من 21 إلى 30 سنة	54		20.38%
	من 31 إلى 40 سنة	99		38.08%
	أكثر من 41 سنة	68		25.00%

كما هو واضح في الجدول أعلاه فأن أفراد العينة كانت أعمارهم متفاوتة، حيث كانت أعداد الموظفين من ذوى العمر (31 –40 سنة) هم الأكبر عدداً، بينما كانت أعداد الموظفون الذين بلغت أعمارهم (50 فأكثر) هم الأقل مقارنة بباقى الأعمار الأخرى، مما يعكس أن السمة الغالبة في الوزارة هو الاعتماد على فئة الشباب والموظفين متوسطى الأعمار. كما هو موضح بالشكل



شكل (3) وصف عينة الدراسة حسب العمر

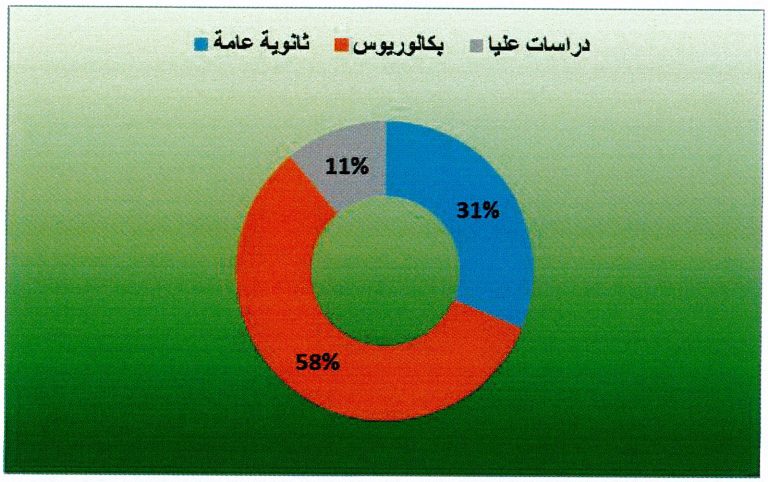
متغير المؤهل العلمي

جدول (11)

وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المتغير	التصنيف	العدد	العدد الكلى	النسبة
المؤهل	ثانوية عامة	81	260	31.15%
	بكالوريوس	150		57.69%
	دراسات عليا	29		11.16%

من جدول توزيع عينة البحث على حسب المؤهل العلمى ظهر أن أعداد الموظفين من ذوى المؤهلات المختلفة يبدوا متبايناً، حيث كان الموظفين الذين يحملون مؤهل البكالوريوس هم الأكبر عدداً من بين المؤهلات الأخرى، يليهم الموظفين الحاصلين على مؤهل الثانوية، واخيرا الموظفين من ذوى الدراسات العليا، وهذا يعكس توجه الوزارة نحو استقطاب و تعيين الموظفين من الحاصلين على درجة البكالوريوس وفق احتياجات الوظيفة التي تتطلب الحصول على مؤهل جامعى يتوافق و متطلبات الوظيفة . كما هو موضح بالشكل



شكل (4) وصف عينة الدراسة حسب المؤهل

متغير الخبرة

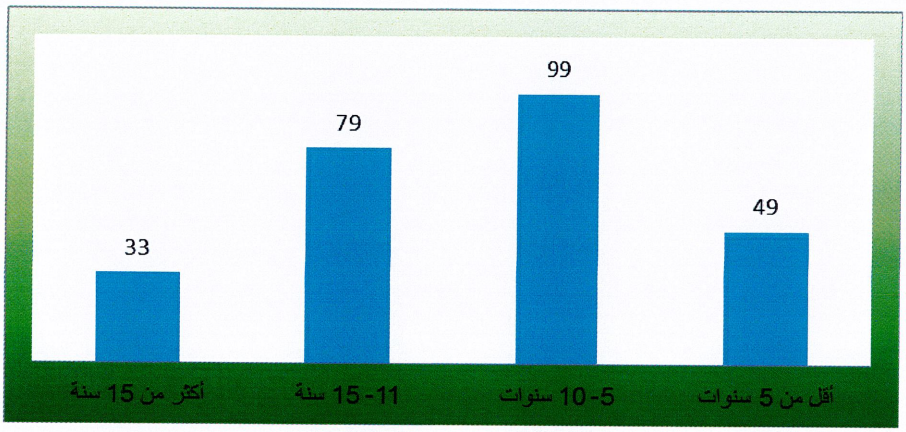
جدول (12)

وصف عينة البحث حسب سنوات الخبرة

المتغير	التصنيف	العدد	العدد الكلى	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	49	260	18.85%
	5- 10 سنوات	99		38.08%
	11- 15 سنة	79		30.38%
	أكثر من 15 سنة	33		12.69%

يبين لنا الجدول أعلاه أعداد أفراد العينة حسب الخبرة التي يمتلكونها، حيث اتضح أن أعداد الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (5-10 سنوات) هم الأكثر عدداً، يليهم الأفراد الذين لديهم

سنوات خبراتهم تتراوح ما بين (15 –11 سنة)، ثم الموظفين الذين لم تبلغ خبرتهم بالوزارة (5) سنوات، واخيراً الأفراد لديهم سنوات خبرة تزيد عن(15) عاماً. كما هو موضح بالشكل



شكل (5) وصف عينة الدراسة حسب الخبرة

متغير الوظيفة

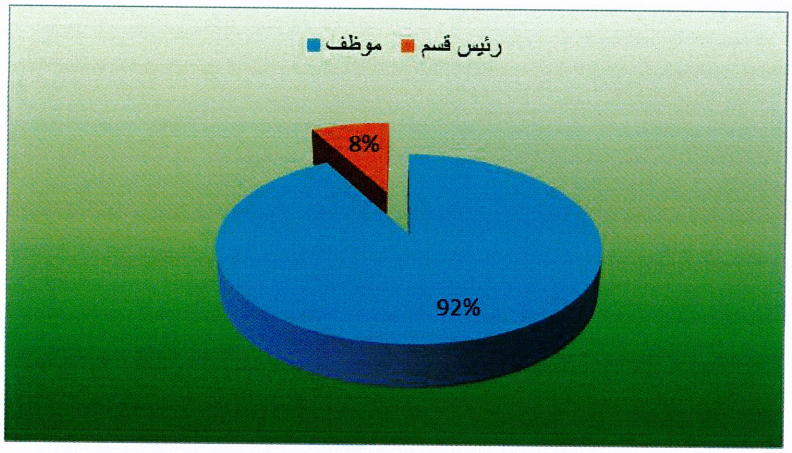
جدول (13)

وصف عينة البحث حسب تصنيف الوظيفة

المتغير	التصنيف	العدد	العدد الكلى	النسبة
الوظيفة	موظف	239	260	91.92%
	رئيس قسم	21		8.08%

يبين لنا الجدول أعلاه أعداد أفراد العينة حسب تصنيف الوظيفة، يتضح أن الغالبية من افراد العينة من الموظفين بنسبة تقترب من 92% بينما اقتربت نسبة رؤساء الاقسام او القيادة الوسطى من 8% .

ويُفسر ذلك بأن الموظفين هم المعنيون بقدر اكبر من جانب الدراسة لتقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بهم كما هو موضح بالشكل



شكل (6) وصف عينة الدراسة حسب الوظيفة

2 المبحث الثاني: الإحصاء الوصفي لعبارات الاستبيان

وفي هذا المبحث تم حساب الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان ات عن طريق بعض الإحصاءات كحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والتكرارات للوقوف على العبارات الأكثر تأثيراً لكل بعد من أبعاد الاستبيان . وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لعبارات متغيرى البحث كما يلى :

2-1 الإحصاء الوصفي لعبارات التوظيف

جدول (14) الإحصاءالوصفي لعبارات التوظيف (260)=N

م	العبارات	Mean	Std. Dev.	Ranking	الشكل التوضيحى
1	تعمل إدارة الموارد البشرية بوزاره شؤون الإعلام على نشر الأشتراطات المرتبطة بالوظائف الشاغرة للراغبين في التقدم لتلك الوظائف على نطاق واسع.	3.89	1.22	6	3.89
2	في حالة ظهور الحاجه إلى شغر وظائف يكون توجه إدارة الموارد البشرية نحو شغلها بأشخاص من داخل الوزاره قبل التفكير في التعيين من خارجها.	3.55	0.78	7	3.55
3	تقوم إدارة الموارد البشرية بالأفصاح عن المعلومات اللازمة للمتقدمين فيما يتعلق الخطوات والمعايير ذات الأرتباط بعملية الاختيار.	3.32	1.03	8	3.32
4	عمليات التعيين والاختيار في وزارة الإعلام تتصف بالحيادية.	4.65	0.98	2	4.65
5	لا توجد محاباة في أي من مراحل عملية الاختيار في وزاره شؤون الإعلام .	4.43	1.02	3	4.43
6	تستند جميع التعيينات في الوزارة على أساس الجدارة (تناسب المتقدم من حيث المؤهلات و الخبرات للوظيفة المناسبة)	4.73	1.43	1	4.73
7	يتم أجراء مقابلة شخصية للمتقدمين للوظائف المختلفه من قبل المختصين بالموارد البشرية قبل تعيينهم.	4.21	0.54	4	4.21
8	تقوم إدارة الموارد البشرية بإعلان نتائج المقابلات والتواصل مع المقبولين والمرفوضين على حدٍ سواء.	4.05	1.11	5	4.05
	المتوسط العام	**4.10**	**1.01**		

يتضح من الجدول اعلاه أن العبارة رقم (6) التي نصت على: ***تستند جميع التعيينات في الوزارة على أساس الجدارة (تناسب المتقدم من حيث المؤهلات و الخبرات للوظيفة المناسبة)*** قد حصلت على أعلى متوسط والذى بلغ قدره (4.75) . وهذا يعنى اهمية توافق مؤهلات و خبرات المتقدمين لشغل الوظائف مع متطلبات تلك الوظائف من حيث المؤهل والخبرة السابقة.

بينما حصلت العبارة رقم (3) التي نصت على: ***تقوم إدارة الموارد البشرية بالإفصاح عن المعلومات اللازمة للمتقدمين فيما يتعلق الخطوات والمعايير ذات الأرتباط بعملية الاختيار*** على أقل متوسط والذى بلغ قدره (3.32).و هذا يعنى عدم نشر الأشتراطات و المعايير التي تحتكم اليها الوزارة في عمليات الأختيار و ربما يعُزى إلى توجه القائمين على إدارة الموارد البشرية على المفاضلة بين كافة المتقدمين واختيار اكثرهم كفاءة وجدارة لشغل تلك الوظائف.

أما المتوسط العام لبعد التوظيف والذى بلغت قيمته (**4.10**) يشير إلى أن موظفي الوزارة أفادوا بأن إدارة الموارد البشرية بوزارة شؤون الإعلام تقوم بتطبيق استراتيجية التوظيف بشكل جيد.

2-2 الإحصاء الوصفي لعبارات التدريب

جدول (15) الإحصاءالوصفي لعبارات التدريب (N=(260

م	العبارات	Mean	Std. Dev.	Ranking	الشكل التوضيحى
1	عند انضمام موظفين جدد إلى الوزارة يتم إدراجهم في برنامج تهيئة بهدف تسهيل انخراطهم في بيئة العمل و زيادة الوعى بالسياسات و الأجراءات ذات الأرتباط بالمهام المنوطة اليهم.	4.55	0.72	1	4.55
2	يتم توفير فرص لتدريب الموظفين والتطوير الوظيفي من خلال خطة تدريب و تطوير معدة سنوياً.	4.42	1.22	2	4.42
3	تتيح البرامج التدريبية الممنوحة للموظفين فرص حقيقية لأكتساب معارف و مهارات جديدة.	4.09	0.87	5	4.09
4	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين بشكل مبدئى على أساس ربطها بتقييم الأداء الخاص بهم.	3.78	1.00	6	3.78
5	يتم مناقشة الإحتياجات التدريبية للموظفين مع مرؤسيهم.	4.32	0.72	4	4.32
6	يتم تحليل الأحتياجات التدريبية و من ثم ادراجها و ضمان تكاملها في خطة التدريب و التطوير السنوية.	3.44	1.08	7	3.44
7	يتم تقييم فاعلية البرنامج التدريبى عقب انتهائه من خلال اجراء مقارنة بين اداء الموظف قبل و بعد اجتيازه التدريب.	4.30	0.59	3	4.3
8	تتكفل الوزارة بكافة البرامج التدريبية سواء الداخلية او الخارجية و التي من شانئها تطوير المجال المهنى للموظفين.	3.21	1.61	8	3.21
	المتوسط العام	**4.01**	**0.98**		

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (15) التي نصت على : ***عند انضمام موظفين جدد إلى الوزارة يتم إدراجهم في برنامج تهيئة بهدف تسهيل انخراطهم في بيئة العمل و زيادة الوعى بالسياسات و الأجراءات ذات الأرتباط بالمهام المنوطة اليهم*** ،قد حصلت على أعلى متوسط والذى بلغ قدره **(4.55)**.

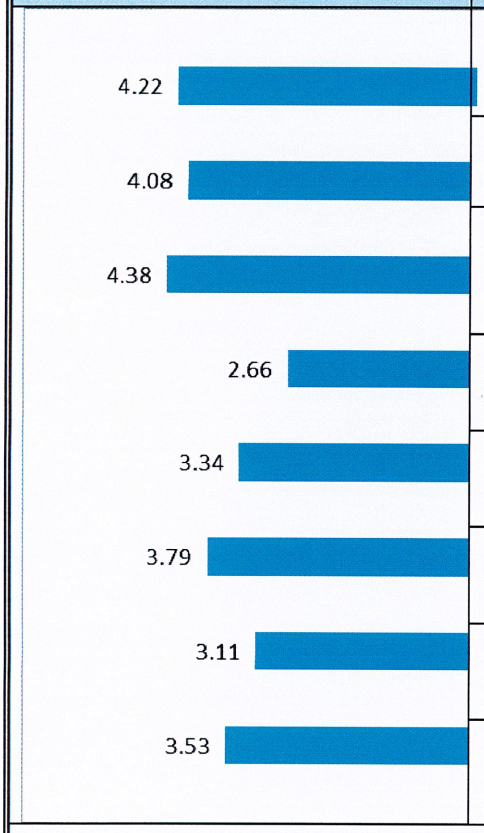
وهذا يعنى ان وزارة الإعلام حريصة على تهيئة الموظفين الجدد حتى يسهل تفاعلهم و انصهارهم في بيئة العمل.

بينما حصلت العبارة رقم (8) التي نصت على : ***تتكفل الوزارة بكافة البرامج التدريبية سواء الداخلية او الخارجية و التي من شأنها تطوير المجال المهنى للموظفين***،على أقل متوسط والذى بلغ قدره (**2.21**). و هذا يعنى الافتقار إلى وجود خطط محددة لتطوير العاملين في مسارهم الوظيفي.

أما المتوسط العام لبعد للتدريب والذى بلغت قيمته (**4.01**) يشير إلى أن موظفي الوزارة أفادوا بأن إدارة الموارد البشرية بوزارة شؤون الإعلام تقوم بتطبيق استراتيجية التدريب بشكل جيد.

3-2 الإحصاء الوصفي لعبارات الحوافز :

جدول (16) الإحصاءالوصفي لعبارات الحوافز (260)=N

م	العبارات	Mean	Std. Dev.	*Ranking*	الشكل التوضيحى
1	يتحدد الراتب وفقاً للمؤهل و الخبرات و المهارات الوظيفية.	4.22	1.08	2	
2	هناك سياسية واضحة خاصة بالرواتب و الأجور تتسم بالشفافية.	4.08	0.59	3	
3	تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير كافة المعلومات للموظفين الخاصة بالأجور واستحقاق الحوافز و المكافأت بنظام الحوافز والأجور.	4.38	1.03	1	
4	تنظر الوزارة بعين الأعتبار إلى توقعات و مقترحات الموظفين عند تصميم انظمة الحوافز و المكافأت.	2.66	0.98	8	
5	تحدد الزيادات السنوية على الراتب و كذلك الحوافز و المكافاءات على اساس الأداء الوظيفي.	3.34	1.02	6	
6	يشعر الموظفين بالأمتنان لأن المكافآت و الحوافز الممنوحة تتناسب مع كمية ونوعية العمل الذي يقومون به.	3.79	1.11	4	
7	يتم مراجعة المكافأت و الحوافز الممنوحة للموظفين بشكل دورى بما يشبع احتياجات الموظفين و يخلق قدر أكبر من الرضا لديهم.	3.11	0.98	7	
8	يشعر الموظفين بالرضا تجاه المزايا الغير مادية الممنوحة لهم (الأجازات السنوية، التأمين الصحى و المخصصات الأخرى)	3.53	1.02	5	
	المتوسط العام	**3.64**	**0.98**		

يتضح من الجدول اعلاه أن العبارة رقم (3) التي نصت على: ***تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير كافة المعلومات للموظفين الخاصة بالأجور واستحقاق الحوافز والمكافآت بنظام الحوافز والأجور*** قد حصلت على أعلى متوسط والذى بلغ قدره (4.38). و هذا يعكس مستوى عإلى من الشفافية في نهج وزارة الإعلام نحو تحديد سلم للرواتب و منح المكافآت و الحوافز وفقاً لمعايير واضحة محددة في سياستها.

بينما حصلت العبارة رقم (4) التي نصت على : ***تنظر الوزارة بعين الأعتبار إلى توقعات ومقترحات الموظفين عند تصميم انظمة الحوافز و المكافآت***،على أقل متوسط والذى بلغ قدره **2.66**). و هذا ربما يفُسر بأن انظمة الحوافز و المكافاءات تتبع الأنظمة المثبتة و المعمول بها في ديوان الخدمة المدنية.

أما المتوسط العام لبعد الحوافز والذى بلغت قيمته **(3.64)** يشير إلى أن موظفي الوزارة راضون عن ممارسة إدارة الموارد البشرية بوزارة شؤون الإعلام الخاصة بالحوافز بدرجة متوسطة.

4-2 الإحصاء الوصفي لعبارات الاحتفاظ بالموظفين

جدول (17) الإحصاءالوصفي لعبارات الاحتفاظ بالموظفين (N=(260

م	العبارات	Mean	Std. Dev.	*Ranking*	الشكل التوضيحى
1	يشعر الموظفين بالرضا عن قرار اختيارهم لهذه الوزارة من بين العديد من الفرص المتاحة لهم في ذلك الوقت و ألاستمرار بالعمل بها منذ التحاقهم بها.	4.66	0.89	1	4.66
2	يرغب الموظفين في الأستمرار بالعمل في الوزارة بغض النظر عن الفرص البديلة الأخرى المتوافرة لهم.	4.49	1.10	2	4.49
3	يشعر الموظفين بأحساس قوى بالأنتماء لهذه الوزارة	4.8	093	4	4.8
4	يود الموظفين تطوير مجالهم المهنى في هذه الوزارة	4.34	0.64	3	4.34
5	يتقبل الموظفين اى مهام اضافية توكل اليهم بسبب رغبتهم في الأستمرار بالعمل في هذه الوزارة	3.76	1.73	7	3.76
6	لدى الموظفين قناعة بتوافر بيئة عمل داعمة لهم من قبل رؤسائهم مما يزيد من ارتباطهم المعنوى بها.	3.48	1.80	8	3.48
7	تتعامل الوزارة بمهنية مع موظفيها و تقدر اسهامتهم.	3.99	0.74	6	3.99
8	تكافئ الوزارة موظفيها الذين يثبت ولائهم لها.	4.18	1.02	5	4.18
	المتوسط العام	**4.21**	**1.04**		

يتضح من الجدول أن العبارة رقم (1) التي نصت على ***يشعر الموظفين بالرضا عن قرار اختيارهم لهذه الوزارة من بين العديد من الفرص المتاحة لهم في ذلك الوقت و ألاستمرار بالعمل بها منذ التحاقهم بها*** قد حصلت على أعلى متوسط والذى بلغ قدره (**4.66**) . و هذا يعكس قدر كبير من الانتماء التنظيمى من جانب الموظفين و الذى ينبع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

بينما حصلت العبارة رقم (6) التي نصت على: ***لدى الموظفين قناعة بتوافر بيئة عمل داعمة لهم من قبل رؤسائهم مما يزيد من ارتباطهم المعنوى بها***.على أقل متوسط والذى بلغ قدره (**3.48**). و هذا يعنى ان الموظفين يفتقرون إلى المزيد من التوجيه، و المساندة، و الدعم من قبل مدرائهم المباشرين و الذى قد يُعزى إلى عدم وضوح مسار وظيفي يسمح لهم بالتطور المهنى.

أما المتوسط العام لهذا المتغير والذى بلغت قيمته (**4. 21**) يشير إلى أن الموظفين يرون أن وزارة الإعلام تدعم عملية الاحتفاظ بالموظفين بدرجة مرتفعة .

3 المبحث الثالث : التحقق من فرضيات البحث

3-1 نتائج التحقق من الفرضية الرئيسية الأولي

وتنص الفرضية على :

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على عملية الاحتفاظ بالموظفين في وزارة الإعلام.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{.1.1}$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوظيف على عملية الاحتفاظ بالموظفين في وزارة الإعلام .

$H_{.1.2}$:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على عملية الاحتفاظ بالموظفين في وزارة الإعلام .

$H_{.1.3}$:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على عملية الاحتفاظ بالموظفين في وزارة الإعلام .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بالتاكد من مستوى العلاقة الارتباطية وذلك بحساب المعاملات الارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين حسب أراء الموظفين العاملين في وزارة الإعلام، مستخدماً معادلة بيرسون وذلك من خلال برنامج SPSS، كما يوضحها الجدول التالي :-

جدول (18) مصفوفة الإرتباطات لبيرسون PEARSON CORRELATION COEFFICIENT

بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين (ن=260)

المتغيرات		ممارسات إدارة الموارد البشرية			
		التوظيف	التدريب	الحوافز	الدرجة الكلية
الاحتفاظ بالموظفين	معامل الإرتباط	0.521*	0.744**	0.813	0.769**
	قيمة الدلالة	0.05	0.01	0.432	0.01
	الدلالة الإحصائية	دالة احصائياً	دالة احصائياً	دالة احصائياً	دالة احصائياً
	الترتيب	3	2	1	

**معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى(0.01) *معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من مصفوفة الارتباطات ان هناك علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بالموظفين بوزارة شؤون الإعلام وبين الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتوظيف والتدريب والحوافز. وكانت قيمة معامل الارتباط الكلية (0.769) وهو معامل ارتباط مرتفع وذو دلالة احصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعنى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل أو بأخر في زيادة مستوى الاحتفاظ بالموظفين في الوزارة .

وكما هو واضح من مصفوفة الارتباطات أن الحوافز هى أكبر ممارسات إدارة الموارد البشرية ارتباطا بالاحتفاظ بالموظفين حسب اراء الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.813) وهو معامل

ارتباط مرتفع وذو دلالة احصائية عند مستوى (0.01) ويعنى هذا أنه كلما قامت إدارة الموارد البشرية بتوفير كافة المعلومات الخاصة بالأجور واستحقاق الحوافز و المكافآت بنظام الحوافز والأجور للموظفين، كما انه كلما كانت هناك هناك سياسية واضحة خاصة بالرواتب و الأجور تتسم بالشفافية ، كلما ادى ذلك إلى زيادة مستوى الاحتفاظ بالموظفين واستمرارهم في العمل بالوزارة ،

ويأتى التدريب في المستوي الثانى في المرتبة الثانية من حيث ارتباطه بالاحتفاظ بالموظفين ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.744) وهو معامل ارتباط مرتفع وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ويعنى هذا أن تدريب الموظفين وتطويرهم مهنياً يساهم في درجة احتفاظ الوزارة بهم واستمرارهم في العمل، وربما يزيد من هذا الاحتفاظ عملية ادارج الموظفين الذين ينضمون حديثاً إلى الوزارة في برامج تهيئة لسهولة تسهيل انخراطهم في العمل وزيادة وعيهم بالسياسات و الإجراءات المرتبطة بوظيفتهم ، كما يزيد الاحتفاظ بالموظفين بالوزارة كلما انطويت الخطة السنوية للتدريب على فرص لتدريب الموظفين والتطوير الوظيفي بشكل مستمر ، كما يجب ان يتم تقييم فاعلية البرنامج التدريبى عقب انتهائه من خلال إجراء مقارنة بين اداء الموظف قبل و بعد اجتيازه التدريب.

بينما كانت العلاقة الارتباطية بين التوظيف والاحتفاظ بالموظفين علاقة متوسطة و ذات دلالة إحصائية عند (**005**)، مما يعنى أن عملية توظيف الموظفين تسهم بشكل محدود او متوسط في احتفاظ الوزارة بالموظفين وربما يرجع ذلك إلى انهم اصبحوا على رأس العمل ويصعب الاستغناء عنهم بسهولة إلا في ظل اسباب قوية ودوافع قانونية كبيرة قلما توجد على أرض الواقع . وربما يدعم ذلك ان عمليات التعيين والاختيار في وزارة الإعلام تتصف بالحيادية. كما انه لا توجد محاباة في أي من مراحل عملية الاختيار في

وزاره شؤون الإعلام ، وأن تستند جميع التعيينات في الوزارة على أساس الجدارة (تناسب المتقدم من حيث المؤهلات و الخبرات للوظيفة المناسبة) .

وللتحقق من مقدار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى احتفاظ الوزارة بالموظفين، تم عمل تحليل الإنحدار المتعدد والذى يوضحه الجداول التالية:

جدول(19)

نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطى المتعدد MULTI LINEAR REGRESSIONS
لإختبار حجم تأثير ممارسات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين العاملين بوزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة الإختبار F	مستوى دلالة F
الإنحدار	45.333	3	15.111	0.762	0.354	9.23	0.01
البواقي	3546.342	257	13.798				
الكلي	3591.675	260					

أشارت المعطيات الإحصائية في جدول تحليل الإنحدار الخطى المتعدد السابق إلي أن هناك تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) لممارسات إدارة الموارد البشرية الثلاثة (التوظيف–التدريب–الحوافز) على الاحتفاظ بالموظفين العاملين بوزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين ، وذلك بدليل ارتفاع قيمة (F)

المحسوبة، وأنها كانت ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الاحتمال (0.00)، وهو أقل من مستوى الدلالة (**a ≥ 0.05**)، ويعزِّز ذلك قيمة معامل الإرتباط، حيث بلغت (0.762).

كما يمكن القول بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الثلاثة تفسر بمقدار (35.4%) من الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك اعتمادًا على قيمة معامل التحديد (R^2 = 0.354). وبناءً عليه؛ يتمُّ قبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي تنص على : **يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على عملية الاحتفاظ بالموظفين في وزارة الإعلام.** و بناء عليه فأن نتائج تلك الفرضية متفقة مع نتائج دراسة (Gupta, et al., 2015؛ Haider, et al., 2015 ؛ kosi, et al., 2015 & Imma ؛Lee et al.,2015 ؛ Koigi & Waiganjo , 2015)؛ Kakar, et al., 2015 ؛Hassan , 2015 ؛Zahoor et al., 2015 ؛ Tiwari, 2015؛ Sattar, et al., 2015 ؛Masum et al., 2015 Mensah, ؛Khan & Aleem, 2014 ؛Francis, 2014 ؛Agustine & Semugenyi, 2014 2014؛ Mittar, et al., 2014 ؛ Patel & Patel, 2014 ؛Sorasak, 2014 ؛Hussain & Rehman, 2013) فيما يخص تأثير ممارسات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين.

وللكشف عن تأثير كل ممارسة من ممارسات الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين العاملين في وزارة الإعلام فيمكن توضيحها من خلال الجدول التالي :-

جدول (20)

نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطى المتعدد لاختبار حجم الأثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين العاملين بوزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين

الأبعاد	B	بيتاβ	T- value	Sig
الثابت(Constant)	37.44		12.677	0.01
التوظيف	0.217	0.412	2.511	0.05
التدريب	0.612	0.649	6.127	0.01
الحوافز	0.887	0.567	9.325	0.01

يوضح الجدول أعلاه أن أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسيراً وتأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين هى الحوافز وذلك استناداً إلى قيمة (T)، يلى ذلك التدريب ، واخيراً التوظيف.

- فيما يتعلق بالنتيجة الخاصة بالمكافآت والحوافر، فقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة Haider, et al., 2015)؛ Kakar, et al., 2015؛ Lee et al., 2015؛ Francis, 2014) التي كشفت نتائجها ان الحوافز و المكافآت اكثر الممارسات تأثيراً، كما اتفقت مع نتائج (kosi et al., 2015) أن الأجور و أنظمة المكافآت كانت اكثر المعطيات التي أمكن من خلالها التنبوء بالاحتفاظ بالموظفين، كما توافقت مع نتائج (Agustine & Semugenyi, 2014) التي توصلت إلى أن الحوافز و المكافاءات هي الأكثر تأثيراُ على الاحتفاظ بالموظفين حيث يعتبر الأجر و المكافآت المالية هى حجر الزاوية في الاتفاقات التعاقدية بين أرباب العمل و الموظفين. بينما أختلفت مع دراسة (Antwi et al., 2016) التي كشفت نتائجها ان الحوافز و المكافآت هى الأقل تأثيراً، ودراسة (Mittar, et al., 2014) التي اشارت إلي انه لم يكن للحوافز و المكافآت اى تأثير على الاحتفاظ بالموظفين.

- فيما يتعلق بالنتيجة الخاصة بالتدريب الذي كان له تأثيراً ايضاً دالا احصائياً على الاحتفاظ بالموظفين، فقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (Tiwari, 2015) إلى اشارت نتائجها ان التدريب كان من بين أكثر الأسباب تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين، كما اتفقت مع (Zahoor et al., 2015) في أن التدريب يؤثر على الاحتفاظ بالموظفين،كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Mittar, et al., 2014) التي اظهرت نتائجها أن التدريب هو اكثر الممارسات تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين، و دراسة (Hussain & Rehman, 2013) التي توصلت إلى أن التدريب هو احد ممارسات الموارد البشرية التي توثر على الرضا الوظيفي.

- بينما اختلفت مع دراسة (Antwi et al., 2016) التي كشفت نتائجها ان التدريب والتطوير لم يكن له تأثير مرتفع على الرضا الوظيفي، و دراسة (Kakar, et al., 2015)؛ Lee et al., 2015؛ Agustine & Semugenyi, 2014؛ Patel & (Patel, 2014 التي أفادت إلى أن التدريب كان اقل ممارسات الموارد البشرية تاثيراً على الاحتفاظ بالموظفين، ودراسة (Imma & Hassan, 2015) التي توصلت إلى عدم وجود أي تأثير للتدريب على الاحتفاظ بالموظفين.

- فيما يتعلق بالنتيجة الخاصة بالتوظيف، فقد كشفت نتائج البحث انها الأقل تاثيراً على الاحتفاظ بالموظفين، فقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (Lee et al., 2015) التي اظهرت عدم وجود علاقة ايجابية بين الأختيار و بين الاحتفاظ بالموظفين.

ومن هنا يمكن القول أن الفرضية الرئيسة الأولى للبحث تحققت وثبت صحتها وبناءً عليه نقبل جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من هذه الفرضية كما يلى :

$H_{.1.1}$:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوظيف على عملية الاحتفاظ بالموظفين في وزارة الإعلام .

$H_{.1.2}$:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على عملية الاحتفاظ بالموظفين في وزارة الإعلام .

$H_{.1.3}$:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على عملية الاحتفاظ بالموظفين في وزارة الإعلام .

3-3-2 نتائج التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية

وتنص الفرضية على :

H_2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في وزارة الإعلام حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس – العمر – المؤهل العلمى – الخبرة– الوظيفة).

3-2-1 التحقق من الفروق بين أفراد العينة حسب الجنس

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب متوسطات درجات الموظفين بالوزارة سواء الذكور أو الإناث ، وذلك على ممارسات إدارة الموارد البشرية الثلاثة و متوسطات درجاتهم على الاحتفاظ بالموظفين، كما تم حساب الدرجة التائية (T-test) للمجموعات المستقلة للتحقق من دلالة الفروق بين المجموعتين (ذكور– أناث) كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (21)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية واختبار دلالة الفروق" T " بين أراء الموظفين من (الذكور- الإناث) حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين حيث(260)=N

ممارسات إدارة الموارد البشرية	الذكور العدد= 120		الإناث العدد =140		قيمة ت T-test	قيمة الدلالة	الدلالة
	المتوسط M	الإنحراف المعياري S.D.	المتوسط M	الإنحراف المعياري S.D.			
التوظيف	28.43	5.720	27.99	4.695	1.333	0.210	غير دالة
التدريب	35.98	6.354	36.54	6.051	4.387	0.044	دالة عند 0.05
الحوافز	38.11	7.078	33.65	6.631	7.213	0.008	دالة عند 0.01
الدرجة الكلية	102.52	17.383	98.18	15.064	3.216	0.046	دالة عند 0.05
الاحتفاظ بالموظفين	33.68	3.544	36.65	4.444	7.217	0.01	دالة عند 0.01

يوضح الجدول أعلاه أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الذكور والموظفات الإناث العاملين بوزارة الإعلام، في الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وكانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت الفروق لصالح الموظفين الذكور، ما يعنى هذا أن الموظفين الذكور بوزارة شؤون الإعلام يرون بشكل اكبر من الموظفات الإناث بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية بالوزارة تتم بشكل جيد وخاصة (التوظيف-التدريب- الحوافز).

كما أشارت النتائج إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الذكور والموظفات الإناث في الممارسات التالية : (التدريب – الحوافز) وكانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

للتدريب وكانت الفروق لصالح الموظفات الإناث، وكانت الفروق ذات دلالة احصائية عند (0.01) للحوافز وكانت لصالح الموظفين الذكور.

ولم تسفر النتائج عن اى فروق بين الذكور والإناث في بعد التوظيف مما يشير إلى تقارب آراء الموظفين الذكور والموظفات الإناث حول التوظيف،

كما كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية عند(0.01) حول الاحتفاظ بالموظفين وكانت الفروق لصالح الموظفات الإناث، مما يشير إلى ان الموظفات الإناث العاملات في وزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين يرون ان الوزارة تعمل على الاحتفاظ بالموظفين بشكل أكبر من الموظفين الذكور .

ومن ثم **يمكن القول : جاءت النتائج متفقة مع ما نصت عليه الفرضية الثانية فيما يتعلق بالفروق التي تعزى إلى الجنس .**

3-2-2 التحقق من الفروق بين أفراد العينة حسب العمر

وللتحقق من صحة هذا المتغير تم حساب متوسطات درجات الموظفين العاملين في وزارة الإعلام حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، وذلك لمعرفة أى المتوسطات أعلى، كما تم عمل تحليل التباين ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات كما توضحها الجداول التالية:

جدول (22)

تحليل التباين ANOVA لمتوسطات أراء الموظفين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين في وزارة الإعلام تعزى لمتغير العمر حيث (N=(260

الفئات العمرية	العدد	الإحصاء الوصفي	ممارسات إدارة الموارد البشرية				الاحتفاظ بالموظفين
			التوظيف	التدريب	الحوافز	الدرجة الكلية	
20 سنة فأقل	39	المتوسط	28.21	37.43	25.32	**90.96**	35.87
		انحراف معيارى	5.413	6.416	7.380	**17.228**	3.23
من 21 إلى 30 سنة	54	المتوسط	29.43	35.32	28.99	**93.74**	34.54
		انحراف معيارى	5.196	5.977	6.378	**15.575**	4.68
من 31 إلى 40 سنة	99	المتوسط	35.43	35.55	32.43	**103.41**	36.75
		انحراف معيارى	6.698	7.215	7.476	**19.880**	5.34
أكثر من 41 سنة	68	المتوسط	37.10	34.32	38.32	**109.74**	35.32
		انحراف معيارى	2.190	5.941	5.612	**12.194**	3.98
تحليل التباين ANOVA		قيمة (f)	5.332	6.436	8.537	12.321	1.398
		قيمة الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.165
		مستوى الدلالة	دالة عند 0.01	دالة عند 0.01	دالة عند 0.01	دالة عند 0.01	غير دالة

يتضح من قيم المتوسطات وتحليل التباين لهذه البيانات أن الفروق بين الموظفين حسب متغير العمر كانت ذات دلالة إحصائية حول ممارسات الموارد البشرية عند(0.01) وكانت الفروق حول كل من التوظيف والحوافز والدرجة الكلية لصالح الموظفين الذين بلغوا من العمر (41 سنة فأكثر) مما يعنى ان هذه الفئة العمرية ترى أن إدارة الموارد البشرية تقوم بشكل جيد فيما يتعلق بتوظيف موظفين جدد ومنح الحوافز في الوزارة، بينما كانت الفروق لصالح الموظفين الذين تقل اعمارهم عن (20 سنة) فيما يتعلق بالتدريب ، مما يشير ذلك إلي ان الموظفين الاصغر سناً هم الاكثر تأيداً لممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتدريب.

اما فيما يتعلق بالفروق بين الموظفين حول الاحتفاظ بالموظفين تعزى إلى العمر فلم تكن الفروق ذات دلالة احصائية مما يعنى تقارب آراء الموظفين باختلاف اعمارهم حول سعى الوزارة للاحتفاظ بالموظفين.

وبالتالي يمكن القول أن النتائج جاءت متفقة مع مانصت عليه الفرضية الثانية فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية ، وجاءت على خلاف ما نصت عليه الفرضية الثانية فيما يتعلق بالفروق حول الاحتفاظ بالموظفين.

3-2-3 التحقق من الفروق بين أفراد العينة حسب المؤهل العلمى

وللتحقق من صحة هذه الفرضية الفرعية، قام الباحث بحساب متوسطات درجات الموظفين العاملين بوزارة شؤون الإعلام حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين بناء على متغير المؤهل، كما تم عمل تحليل التباين ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات كما يوضحها الجدول التإلى :-

جدول (23)

تحليل التباين ANOVA لمتوسطات أراءالموظفين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين في وزارة الإعلام تعزى لمتغير المؤهل حيث(260)=N

المؤهلات	العدد	الإحصاء الوصفي	ممارسات إدارة الموارد البشرية				الاحتفاظ بالموظفين
			التوظيف	التدريب	الحوافز	الدرجة الكلية	
ثانوية عامة	81	المتوسط	34.21	30.43	25.51	90.15	26.32
		انحراف معيارى	5.218	6.058	7.110	16.820	4.23
بكالوريوس	150	المتوسط	30.19	33.33	34.99	98.51	28.44
		انحراف معيارى	5.330	6.405	6.748	16.333	3.76
دراسات عليا	29	المتوسط	28.54	31.16	32.65	92.35	30.56
		انحراف معيارى	5.203	5.647	6.947	15.584	5.12
تحليل التباين ANOVA		قيمة (f)	7.771	8.275	7.426	5.705	7.12
		قيمة الدلالة	0.002	0.002	0.003	0.004	0.01
		مستوى الدلالة	دال عند(0.01)	دال عند(0.01)	دال عند(0.01)	دال عند(0.01)	دال عند(0.01)

يوضح الجدول أعلاه أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين العاملين في وزارة شؤون الإعلام حسب مؤهلاتهم المختلفة، في الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية ، وكانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وكانت الفروق لصالح الموظفين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس، مما يعنى هذا أن هؤلاء الموظفين أكثر تيداً لممارسات إدارة الموارد البشرية عن غيرهم من ذوي المؤهلات الأخرى .

كما أشارت النتائج إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ذوى المؤهلات المختلفة في الممارسات التالية (التدريب – الحوافز) وكانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وكانت الفروق لصالح الموظفين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس. بينما كانت الفروق لصالح الموظفين الحاصلين على الثانوية العامة في بعد التوظيف .

أما فيما يتعلق بالفروق بين الموظفين حول الاحتفاظ بالموظفين تعزى إلى المؤهل فقد كانت الفروق ذات دلالة احصائية عند (0.01) لصالح الموظفين الحاصلين على دراسات عليا.

وبالتالي يمكن القول أن النتائج جاءت متفقة مع ما نصت عليه الفرضية الثانية فيما يتعلق بالفروق التي تعزى إلى المؤهل العلمي .

3-2-4 التحقق من الفروق بين أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

وللتحقق من صحة هذه الفرضية الفرعية، قام الباحث بحساب متوسطات درجات أفراد العينة بناء على سنوات الخبرة فيما يتعلق بممارسات الموارد البشرية الثلاثة، كما تم عمل تحليل التباين ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات كما توضحها الجداول التالية :-

جدول (24)

تحليل التباين ANOVA لمتوسطات آراءالموظفين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين في وزارة الإعلام تعزى لمتغير الخبرة حيث(260)=N

سنوات الخبرة	العدد	الإحصاء الوصفي	ممارسات إدارة الموارد البشرية				الاحتفاظ بالموظفين
			التوظيف	التدريب	الحوافز	الدرجة الكلية	
أقل من 5 سنوات	49	المتوسط	32.92	36.43	26.76	96.11	23.21
		انحراف معيارى	4.852	5.463	6.583	15.170	5.21
10 -5 سنوات	99	المتوسط	33.03	33.40	29.65	96.08	28.49
		انحراف معيارى	5.175	6.472	7.243	16.657	5.550
15 -11 سنة	79	المتوسط	32.75	32.11	35.54	100.4	33.54
		انحراف معيارى	5.621	5.735	6.248	15.872	4.23
أكثر من 15 سنة	33	المتوسط	33.66	29.43	33.44	96.53	30.21
		انحراف معيارى	6.082	6.690	7.357	18.389	3.19
تحليل التباين ANOVA		قيمة (f)	2.833	7.654	9.760	7.99	8.546
		قيمة الدلالة	0.665	0.010	0.010	0.010	0.010
		مستوى الدلالة	غير دالة	دال عند(0.01)	دال عند(0.01)	دال عند(0.01)	دال عند (0.01)

يوضح الجدول أعلاه أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين العاملين بوزارة شؤون الإعلام حسب سنوات خبراتهم المختلفة، في الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وكانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وكانت الفروق لصالح الموظفين الذين تتراوح سنوات

خبراتهم ما بين (15-11 سنة)، مما يعنى هذا أن هؤلاء الموظفين أكثر تيداً لممارسات إدارة الموارد البشرية عن غيرهم من الموظفين ذوى سنوات الخبرة الأخرى .

كما أشارت النتائج إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ذوى سنوات الخبرة المختلفة في الممارسات التالية: (التدريب – الحوافز)، وكانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ولصالح الموظفين الذين تقل سنوات خبراتهم عن 5 سنوات في التدريب ولصالح الموظفين الذين تتراوح سنوات خبراتهم ما بين (15-11 سنة) في الحوافز .

ولم تسفر النتائج عن أى فروق بين الموظفين في بعد التوظيف مما يشير إلى تقارب أراء الموظفين حول هذا البعد.

كما أشارت النتائج إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ذوى سنوات الخبرة المختلفة فيما يتعلق باحتفاظ وزارة الإعلام بالموظفين وكانت الفروق لصالح الموظفين الذين تتراوح سنوات خبراتهم ما بين (15-11 سنة).

وبالتالي يمكن القول أن النتائج جاءت متفقة مع ما نصت عليه الفرضية الثانية فيما يتعلق بالفروق التي تعزى إلى الخبرة.

التعليق العام على النتائج

١- ارتبطت ممارسات الموارد البشرية بالاحتفاظ بالموظفين بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين، و قد أظهرت النتائج ان الحوافز، والمكافآت و الأجور كانت اكثر الممارسات ارتباطاً بالاحتفاظ بالموظفين، تلاها التدريب ثم التوظيف. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Lee et al., 2015) التي توصلت نتائجها إلى ان المكافاءات كانت أكثر الممارسات ارتباطاً بالاحتفاظ بالموظفين. كما اتفقت مع نتائج دراسة Masum et al., 2015) بأن الحوافز و المكافاءات و التدريب والتطوير ترتبط بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي للكادر الأكاديمى.

فيما يخص التدريب فقد اتفقت نتائج تلك الدراسة مع نتائج (Zahoor et al., 2015) التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين ممارسات الموارد البشرية من تدريب وتوافر فرص للتطوير المهنى على الاحتفاظ بالموظفين، كما اتفقت نتائج الدراسة مع (Mittar, et al., 2014) التي أظهرت نتائجه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الاحتفاظ بالموظفين.

و هذه النتائج جاءت متفقة إلى حد ما مع دراسة (Lee et al., 2015)، التي كشفت نتائجها عن عدم وجود علاقة ايجابية بين الأختيار كأحد الأعمدة الأساسية لعملية التوظيف والاحتفاظ بالموظفين.

٢- تؤثر ممارسات الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين وهذا ما اكدته نتائج الدراسات السابقة كما تم الأشارة اليه في السابق، و ربما هذا يفسر بأن تلك الممارسات تمثل الأطار الذى يعمل من خلاله الموظفين في منظماتهم، فكلما كانت تلك الممارسات تتوافق مع توقعاتهم كلما تحقق الرضا الوظيفي ، والعكس صحيح ففي حالة التباعد بين توقعات الموظفين فيتولد شعور بعدم الرضا للموظفين.

و قد كشفت النتائج أن الرواتب، المكافآت و الحوافز هى الأكثر تاثيراً، و هذا يعزى إلى أن الدافع و المحرك الأساسى لهؤلاء الموظفين هو جنى المال و تحسين مستوى دخلهم ، كما اشارت النتائج إلى أن التدريب يأتى في مرحلة لاحقة للرواتب والحوافز وقد يرجع السبب إلى ان هؤلاء الموظفين هم في سعي حثيث لتطوير مجالهم المهنى، اكتساب العديد من الخبرات و المهارات والتي يرون أن التدريب هو السبيل إلى ذلك بهدف التطور والترقى في مسارهم الوظيفي. و لم يظهر تأثير للتوظيف على الرضا الوظيفي و ربما هذا يفسر بأن التوظيف هى المرحلة الأولى للتفاعل بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها حيث لم تتضح تصوراته بعد عن بيئة العمل و المهام المنوطه له القيام بها، و بعد استمراره في العمل في الوزارة تتلاشى اهمية التوظيف، حيث انها مرحلة انقضت و يظهر تأثير عوامل اخرى هى الأكثر أهمية من وجهة نظره و هى الرواتب، و الحوافز و المكافآت و كذلك التدريب

الفصل الرابع

الإستنتاجات و التوصيات

الفصل الرابع

الإستنتاجات و التوصيات

يتناول هذا الفصل الإستنتاجات التي توصل اليها البحث من واقع تحليل و مناقشة النتائج وكذلك التوصيات المقترحة، إضافة إلى البحوث المستقبلية التي يوُصى بها.

1 الإستنتاجات

- تبين ان جميع التعيينات تستند إلى معايير محددة سلفاً من حيث المؤهل وسنوات الخبرة للمتقدم للوظيفة مما يستنتج منه وجود مواصفات للوظيفة تحتوى على محددات واضحة من حيث الإشتراطات الواجب توافرها فيما يخص المؤهل الدراسى و سنوات خبرة سابقة.
- تبين عدم ممارسة إدارة الموارد البشرية بوزارة شؤون الإعلام لنشر معايير الاختيار مما يستنتج منه أن الوزارة تعتمد في عملية الأختيار على المفاضلة بين المتقدمين من حيث اكثرهم جدارة و ليس على اساس استيفائهم للحد الأدنى من الاشتراطات من حيث المؤهل و سنوات الخبرة السابقة.
- تبين عدم اعتماد وزارة شؤون الإعلام على ثقافة التعيين الداخلى مما يستنتج منه توجه الوزارة نحو استقطاب دماء جديدة من خارج بيئة العمل قد تكون تمتلك المعارف الوظيفية و المهارات اللازمة.
- تبين ارتكاز إدارة الموارد البشرية بالوزارة على سياسة تهيئة الموظفين الجدد مما يستنتج منه أن الوزارة حريصة على ملء الفجوة في اداء الموظفين الجدد و التي قد تنتج نتيجة للغموض في المهام الوظيفية في بدء التحاقهم بالعمل لعدم إلمامهم بالأطراف والأقسام ذات العلاقة بطبيعة الوظيفة التي يقومون بها.

- تبين عدم وجود برامج تدريبية داخلية وخارجية تهدف إلى تطوير المجال المهنى للموظفين مما يستنتج منه عدم وجود خطة سنوية لتدريب الموظفين وضمان تطورهم في المجال المهنى
- تبين عدم قيام إدارة الموارد البشرية بتحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين ويستنتج منه عدم نضوج ثقافة التدريب في الوزارة.
- تبين قيام إدارة الموارد البشرية بنشر المعلومات عن الأجور واستحقاق الحوافز مما يستنتج منه وجود سلم للرواتب لكافة الدرجات الوظيفية، اضافة إلى تطبيق الوزارة لمبدأ الشفافية في استحقاق الحوافز والمكافآت.
- تبين عدم مراجعة إدارة الموارد البشرية للمكافآت والحوافز الممنوحة للموظفين بشكل دورى مما يستنتج منه عدم ربط الوزارة للحوافز والمكافآت بتقييم اداء الموظفين.
- تبين عدم شعور الموظفين بالرضا تجاه الحوافز غير المادية الممنوحة لهم مما يستنتج منه عدم قيام إدارة الموارد البشرية بالوزارة بمقارنة هيكل الحوافز غير المادية مع نظيره في الوزارات والهيئات الحكومية الأخرى.
- تبين وجود حالة من الرضا تسود العاملين بوزارة شؤون الإعلام وإفصاحهم عن نيتهم للأستمرار بالعمل فيها مما يستنتج منه وجود مستوى عالى من الانتماء التنظيمى لديهم.
- تبين عدم رضا الموظفين عن مستوى الدعم المقدم من رؤسائهم مما يستنتج منه الأفتقار إلى مزيد من التوجيه و النصح للموظفين من اجل التطور في مجالهم المهنى.
- تبين توافق آراء الموظفين على رغبتهم في الأستمرار بالعمل في الوزارة و قبول أى اعمال أضافية تُوكل اليهم ، الأمر الذى يستنتج منه وجود مستوى عالى من الولاء لدى الموظفين.

2 التوصيات

- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بوزارة شؤون الإعلام بالنظر في إمكانية نشر معايير الاختيار للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة لترسيخ مبداء المساوة في الفرص و حث المتقدمين للوظائف على تطوير إمكاناتهم لكونهم موظفين محتملين في المستقبل.
- وجوب نشر ثقافة التعيين الداخلى من الموظفين الذين يمتلكوا المهارة و المعارف الوظيفية، الأمر الذى يترتب عليه خلق روح المنافسة بين العاملين و تحفيزهم على تحسين مستوى ادائهم بهدف تدرجهم و ترقيهتم في الهيكل الوظيفي.
- ضرورة تصميم و تنفيذ خطة سنوية لتدريب الموظفين على اساس تحليل الأحتياجات التدريبية لهم بما يؤدى إلى تطوير مجالهم المهنى.
- وجوب مراجعة سياسة الحوافز والمكافآت بحيث يتم صرفها على اساس نتائج تقييم الأداء الذى يتم بشكل دورى.
- ضرورة مراجعة سياسة الحوافز غير المادية الممنوحة للموظفين في ضوء مقارنتها مع الوزارات والهيئات الحكومية الأخرى.
- تعزيز ثقافة دعم الرؤساء لمرؤسيهم من خلال إشراكهم في صناعة القرار و تعزيز مستوى التمكين حتى يتسنى للموظفين تطوير مجالهم المهنى.

3 البحوث المستقبلية

في ضوء الأستنتاجات والتوصيات التي تم صياغتها فانهُ يوصى الباحثون في المستقبل بدراسة الموضوعات التالية استكمالاً لما بدأته الدراسة:

- القيام بدراسات مقارنة على بيئة دول مجلس التعاون الخليجي .
- دراسة متغيرات أخرى غير التي شملتها الدراسة والتي قد تؤثر على عملية الاحتفاظ بالموظفين.
- تطبيق الدراسة على بيئات أخرى في القطاع الخاص في المملكة.

المـــراجـــــــــع

المراجع العربية والأجنبية

1. دراسة (عبدالقادر ، 2012) ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانتاجية بالقطاع الصناعي السوداني ، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا – مجلة العلوم والتقانة
2. دراسة (حاجي حسن ، 2010) بعنوان (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية)
3. دراسة (ماهر ، آية مصطفى 2012) تقويم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعي في مصر
4. دراسة (الخليفة علي ,2013,) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية
5. Abiodun, E. (1999) Human Resources Management, An Overview. Concept Publication, Shomolu, Lagos. 110-121.
6. Acton, T., & Golden, W. (2003). "Traning the knowledge worker: A descriptive study of training practices in Irish software companies". Journal. Eur.Ind. Train, 27(4), 137-146.
7. Agustine, A. & Ssemugenyi, F. (2014), The Influence Of Human Resource Management Practices On Employees Retention In Kenya Power Company Ltd. G.J.C.M.P., 3(4), 74-78.
8. Ahmad, Z. & Bakar, R. (2003), "The Association Between Training And Organisational Commitment Among The White-Collar Workers In Malaysia", International Journal Of Training And Development, 7(3), 166-85.
9. Allen, D., Shore, L. & Griffeth, R. (2003), 'The Role Of Perceived Organizational Support And Supportive Human Resource Practices In The Turnover Process', Journal Of Management, 29, 99-118.
10. Alnaqbi, W. (2011). The Relationship Between Human Resource Practices And Employee Retention In Public Organisations:A An Exploratory Study Conducted In The United Arab Emirates. A Thesis Submitted In Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy, Edith Cowan University.

11. Ameeq, A. & Hanif, F. (2013). Impact of Training on Employee's Development And Performance In Hotel Industry Of Lahore, Pakistan. Journal of Business Studies Quarterly 2013, 4(4), 68-82.
12. Antwi, J., Opoku, A., Seth, A & Margaret, O. (2016). Assessing the Human Resource Management Practices of Public Banks from Employees' Perspective: Case Study of Selected Branches of Ghana Commercial Bank, Kumasi, Global Journal of Human Resource Management, 4(1), 13-30.
13. Armstrong M, (2003), A Handbook Of Human Resource Management Practice, Handbook Of Strategic HRM, Crest Publishing, UK.
14. Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice. 13th Edition Ed. London: Kogan Page Publishers.
15. Armstrong, M. (2006). A Handbook Of Human Resource Management Practice Kogan Page Limited.
16. Arthur, J. (1994). Effects Of Human Resource Systems On Manufacturing Performance And Turnover.' Academy Of Management Journal, 37, 670-87.
17. Ashar, M., Ghafoor, M., Munir, E. & Hafeez, S. (2013). Impact Of Human Resource Management Practices On Employee Retention In Telecom Sector Of Pakistan. Journal Of Resources Development And Management 12, 22-31.
18. Asil, S. M. N, Akhlagh, E. M and Maafi. S. (2013). Analyzing the relationship between human resource management activities and employees' intention to stay in the organization through organizational commitment. International journal of Agriculture and crop sciences.
19. Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, And Sales Growth. Academy Of Management Journal, 45: 587–597.
20. Benest, F. (2008). Retaining And Growing Talent: Strategies To Create Organizational Stickiness. Public Manag., 90(9), 20-24.
21. Berge, Z., De Verneil, M., Berge, N., Davis, L. & Smith, D. (2002) The Increasing Scope Of Training And Development Competency. Benchmarking: An International Journal, 9(1), 43–61
22. Bird, A., Beechler, S. & Raghuram, S. (1993). Linking Business Strategy And Human Resource Management Practices In Multinational Corporations. Advanc-

es In International And Comparative Management (JAI), Ed. Prasad And Peterson, 8, 199-216.

23. Birt, M., Wallis, T. & Winternitz, G. (2004), "Talent Retention In A Changing Workplace: An Investigation Of Variables Considered Important To South African Talent", South African Journal Of Business Management, 35(2), 25-31.
24. Bittante, M., (2007). 'Retention: An Employees' Perspective Of What Matters', Ottawa: Heritage Branch.
25. Bliss, W. (2007). Cost Of Employee Turnover. Www.Isquare.Com/Turnover. Accessed.
26. Boxall, P. (1996), The Strategic HRM Debate And The Resource-Based View Of The Firm, Human Resource Management Journal, 6(3)
27. Burma, Z, (2014), Human Resource Management And Its Importance For Today's Organizations, International Journal Of Education And Social Science, 1(2), 88.
28. Chaminade, B. (2007). A Retention Checklist: How Do You Rate? Www.Humanresourcesmagazine.Co.Au. Accessed, 28 November, 2007.
29. Chew, J., & Chan, C. (2008), Human Resource Practices, Organizational Commitment And Intention To Stay. International Journal Of Manpower, 29(6), 503-522.
30. Chew, Y. (2005). Achieving Organisational Prosperity Through Employee Motivation And Retention: A Comparative Study Of Strategic HRM Practices In Malaysian Institutions, Research And Practice In Human Resource Management, 13(2), 87-104
31. Collins, C. & Clark, K. (2003), Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, And Firm Performance: The Role Of Human Resource Practices In Creating Organizational Competitive Advantage. Academy Of Management Journal, 46(6), 740-751.
32. Danish, R. & Usman, H. (2010). "The Impact Of Reward And Recognition On Job Satisfaction And Motivation: An Empirical Study From Pakistan", International Journal Of Business And Management, 5(2).

33. Das, B. & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review Of Literature. Journal Of Business And Management, 14, 8-16.
34. De Cieri, H. & Kramar, R. (2008), Human Resource Management In Australia: Strategy, People, Performance, Mcgraw-Hill, Sydney.
35. Deery, M. (2008) Talent Management, Work-Life Balance And Retention Strategies. International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 20, 792-806.
36. Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The Impact Of HRM Practices On Perceptions Of Organizational Performance. Academy Of Management Journal, 39, 949-969.
37. Delery J. & Doty D. (1996), Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency, And Confi Gurational Performance Predictions, "Academy Of Management Journal", No. 39(4).
38. Denton, J. (2000), "Using Web-Based Projects In A Systems Design And Development Course", Journal Of Computer Information Systems, 40(3), 85-7.
39. Dibble, S. (1999). Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies For Your Organization's Most Important Resource. New York: John Wiley & Sons
40. Dowling, P. & Welch, D. (2004) International Human Resources Management: Managing People In Multinational Context (4thed). Thomson Learning: London
41. Edirisooriyaa, W. (2014). Impact Of Rewards On Employee Performance: With Special Reference To Electrico. In Proceedings Of The 3rd International Conference On Management And Economics, V26, P.27.
42. Fogleman, L., & Mccorkle, D. (2013). Human Resource Management: Employee Compensation Guide. Texas, TX: Produced By Agrilife Communications.
43. Francis, A. (2014), Resource Management Practices and Employee retention in Nigeria's Manufacturing industries. International Journal of Scientific & Engineering Research, 5(2), 1741-1754.
44. Francis, H., Parkes, C. & Reddington, M. (2014). "E-HR And International HRM: A Critical Perspective On The Discursive Framing Of E-HR" International Journal Of Human Resource Management, 25 (10), 1327-1350.

45. Freyermuth. (2007). Retaining Employees in a Tightening Labor Market, RSM McGladrey.Website:www.cfo.com/whitepapers/index.cfm/displaywhitepaper/10308654?topic id=10240327 – 22k –.
46. Goldstein, I. (1980). Training In Work Organizations. Annual Review Of Psychology, 31, 229–272.
47. Gruber, J. & Madrian, B., (1994), Health Insurance And Job Mobility: The Effect Of Public Policy On Job-Lock, Industrial And Labor Relations Review, 48(1), 86-101.
48. Guest, D. (1997). Human Resource Management And Performance: A Review And Research Agenda. International Journal Of Human Resource Management, 8(3), 263-276.
49. Gupta, Y., Dr. Kumar, A. & Dr. Seemarani (2015). A Study Of Retention Variables Influencing Employee Attrition For IT-Units: With Special Reference To - Pune City. International Journal In Management And Social Science (Impact Factor-3.25), 3(2), 1064-1076.
50. Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C., Yusoff, R., Malik, O., Aamir, A., Arif A., Naveed, S. & Tariq, F. (2015). The Impact Of Human Resource Practices On Employee Retention In The Telecom Sector. International Journal Of Economics And Financial Issues, 5, 63-69.
51. Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002) Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Meta-Analysis. Journal Of Applied Psychology, 87(2), 268- 279.
52. Harvey-Beavis, O. (2003). 'Performance-Based Rewards For Teachers: A Literature Review'. A Paper Presented For The Distribution At The 3rd Workshop Of Participating Countries On OECD's Activity Attracting, Developing And Retaining Effective Teachers. Paris: OECD.
53. Heathfield, M. (2005). Effects Of Pre-Interview Beliefs On Applicant's Reactions To Campus Interviews. Academy Of Management Journal, 40(4), 947-966.
54. Hemalatha, N. & Savarimuthu, A. (2013). A Study On Employee Retention Techniques.Journal Of Business Management And Social Sciences Research, 2(8), 45-49.

55. Hong, E., Hao, I., Kumar, R., Ramendran, C. & Kadiresan, V. (2012). An Effectiveness Of Human Resource Management Practices On Employee Retention In Institute Of Higher Learning: A Regression Analysis. International Journal Of Business Research And Management, 3(2), 60-79.
56. Huselid M. (1995), The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance, "Academy Of Management Journal", 38(3).
57. Hussain, T and Rehman, S. (2013). "Do Human Resource Management Practices Inspire Employees' Retention?". Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology 6(19): 3625-3633
58. Hyman, J., Baldry, C., Scholarios, D. & Bunzel, D., (2003), 'Work–Life Imbalance In Call Centres And Software Development', British Journal Of Industrial Relations, Vol. 41, 215–39.
59. Hytter, A. (2007), "Retention Strategies In France And Sweden", The Irish Journal Of Management, 28(1), 59-79.
60. Iftikhar, H., Jan, Z. & Najmi, S. (2015). Gaining Organizational Competitiveness Through Employee Retention: A Cost Cutting Strategy. International Journal Of Management Sciences, 6(9), 412-429.
61. Imna, M. & Hassan, Z. (2015) Influence of Human Resource Management practices on Employee Retention in Maldives Retail Industry. International journal of Accounting, Business & Management, ISSN 2289-4519, Vol.1.
62. Ivancevich, J. (2001) Human Resource Management (8th Ed.). Mcgraw-Hill: New York.
63. Janjua, B. & Gulzar , A., (2014). The Impact Of Human Resource Practices On Employee Commitment And Employee Retention In Telecom Sector Of Pakistan: Exploring The Mediating Role Of Employee Loyalty. IOSR Journal Of Business And Management , February, 16(1), 76-81.
64. Johari, J., Yahya , K. & Ahmad , M. (2012). Understanding The Influene Of Human Resource Management Practices On Intention To Stay ; Evidence From Malaysia. International Conference On Business And Economic Research , 12(13).

65. Johnson, M. (2000). Winning The People Wars: Talent And The Battle For Human Capital. London: Prentice Hall.
66. Johnson, R., (2007). 'Employee Retention'. Supply House Times, 50(9), P. 80.
67. Kakar, P., Abdul, R., & Khan, F. (2015). "Impact Of Human Resource Management Practices On Employee Retention: A Case Of Banking Sector In Quetta Baluchistan." Journal Of Management Info 5, No. 1.
68. Karatepe, O. (2013) High-Performance Work Practices, Work Social Support And Their Effects On Job Embeddedness And Turnover Intentions. International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 25, 903-921.
69. Kaymaz, K. (2010). The Effects Of Job Rotation Practices On Motivation: A Research On Managers In The Automotive Organizations/Is Rotasyonu Uygulamalarinin Motivasyon Üzerine Etkileri: Otomotiv Isletmelerinde Görev Yapan Yöneticiler Üzerinde Bir Arastirma. Business And Economics Research Journal, 1(3), 69.
70. Kemelgor, B. & Meek, W. (2008). 'Employee Retention In Growth-Oriented Enterprenurial Firms: An Exploratory Study'. Journal Of Small Business Strategy, 19(1), 74 - 86.
71. Khan, A. & Aleem, M. (2014). Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. Journal of International Studies, 7(1), 122-132.
72. Koigi, N. & Waiganjo, E. (2015). Influence Of Human Resource Management Practices On Employee Retention In Kenya Health Institutions: A Case Study Of Nyeri County Referral Hospital. International Journal Of Science And Research (IJSR) 4(10), 2169-2175.
73. Kosi, I., Danso, A. & ofori, A. (2015). HRM Practices And Retention: An Empirical Study Of Senior Staff Of University Of Cape Coast. International Journal Of Technology Enhancements And Emerging Engineering Research, 3(11), 62-68.
74. Kulik, C. (2004). Human Resources For The Non-HR Manager, Erlbaum, Mahwah, NJ.Lacking Explanatory Power, International Journal Of Human Resource Management, 17(12), 1988-1993.

75. Latham, G. (1988). Human Resource Training And Development. Annual Review Of Psychology, 39, 545–582.
76. Lawler III E. (2005), Creating High Performance Organizations, Asia Pacific Journal Of Human Resources, 43(10), 10-17.
77. Lazear, E. (1986). Salaries And Piece Rates. The Journal Of Business, 59(3): 405–431.
78. Lee, K., Singram, S. & Felix, C. (2015). The relationships between Human Resource Practices on Employee Retention in Malaysian Industrial Settings. Global Journal of Business and Social Science Review-GJBSSR, 1(1),143-155.
79. Lee, T., Chen, S., & Wang, S. (2010). The Relationship Between Spiritual Management And Determinants Of Turnover Intention. European Business Review, 22(1), 102-116.
80. Lewis, P., Goodman, S. & Fandt, P. (2001), Management Challenges In The 21st Century. New York, NY: Southwest Publishing Company.
81. Lioyd, L. & Leslie, W. (2009). Human Resource Management. 6th Edition. USA.
82. Maina, B. (2014). Effect of Human Resource Management Practices on Employees Retention in Institutions of Higher Learning in Kenya: A Case Study of Kenyatta University. The Strategic of Business & Change Journal of Manage-ment, 1(2), 258–277.
83. Marchington, M. & Wilkinson, A. (2002) People Management And Development. London: CIPD
84. Masum, A., Kabir, M. & Chowdhury, M. (2015). Determinants that Influencing the Adoption of E-HRM: An Empirical Study on Bangladesh. Asian Social Science; 11(21).
85. Mburu, A. (2015). Effects Of Human Resource Management Practices On Employee Retention In Deposit-Taking Microfinance Institutions (Mfis) In Kenya. A Research Project Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Award Of Master Of Business Administration (Mba), School Of Business, University Of Nairobi.
86. McNamara, C. (1999). Human Resources Management. Retrieved May 18,2005, from http://www.mapnp.org/library/hr_mgmnt/hr_mgmnt.htm (03.02.2011)

87. Mercer R., (2003). Mercer Study Raises Red Flags For Employer Pay And Benefits Plans (Findings Of The 2002 People At Work Survey). In Human Resource Department Management Report. 8-15.
88. Messmer, M. (2000), Orientations Programs Can Be A Key To Employee Retention. Strategic Finance, 81(8), 12-15.
89. Meyer, J. & Allen, N. (1997). Commitment In The Workplace: Theory, Research And Application. London: Sage Publications.
90. Meyer, J., Topolnytsky, L., Krajewski, H. & Gellatly, I. (2003). Best Practices: Employee Retention. Toronto: Tomson-Carswell.
91. Milkovich, G. & Newman, J. (2004). Compensation (8 Ed.). Burr Ridge, IL: Irwin Mcgraw-Hill.
92. Minbaeva, D. (2005) "Hrm Practices And Mnc Knowledge Transferll." Personal Review, 34(1), 125-144..
93. Mittar, S., Saini, S. & Agarwal, A. (2014), Human Resource Management Practices for Employee Retention in Apparel Export Houses in Delhi NCR. Scottish Journal of Arts, Social Sciences and Scientific Studies, 17(2), 1-123.
94. Moncarz, E., Zhao, J. & Kay, C. (2009). An Exploratory Study Of US Lodging Properties' Organizational Practices On Employee Turnover And Retention, Int. J. Cont. Hosp. Manage., 21(4): 437-458.
95. Moovala, V. (2014). Human Resources Practices in Banks Incorporated in the Kingdom of Bahrain, Journal of Management Policies and Practices, 2(3), 97-112.
96. Mondy, R. & Noe, R. (2005). Human Resource Management (9th Ed.). USA: Pearson Education,
97. Naidoo, N. (2000). South Africa Is Losing Hundreds Of Nurses Each Year. Retrieved From Http://Pdf.Usaid.Gov/Pdf_Docs/PNADI165.Pdf.
98. Naidu, S. (2010): "Recruitment Restrictions And Labor Markets: Evidence From The Postbellum US South," Journal Of Labor Economics, 28, 413–445.
99. Nair, S. (2009). Leadership Styles And Effectiveness Of Managers In A Public Sector Enterprise, Abhigyan, Vol. Xxvii, No. 1, 1-9.

100. Nassazi, N., (2013). Effects Of Training On Employee Performance: Evidence From Uganda, Dissertation, Vaasan Ammattikorkeakoulu University Of Applied Sciences

101. Nazir T., Saif-Ur-Rehman, S., & Khalid. Z. (2013). Impact Of Rewards And Compensation On Job Satisfaction On Public And Private Universities Of UK2013 ISSN 1990-9225 Middle –East Journal Of Scientific Research 14(3)394-403.

102. Ongori.H. (2007);" A Review Of The Literature On Employee Attrition, African Journal Of Business Management," .049-054.

103. Patel, N. & Patel, M. (2014),To Study the Impact of HR Practices on Employee Retention" - a Case Study of L & T Ltd, Hazira, Surat. Research Paper Management, 3(8), 98-100.

104. Pergamit, M. & Veum, J. (1999), "What Is A Promotion?" Industrial And Labor Relations Review, 52(4), 581-601.

105. Phillips, J. & Connell, A. (2003). Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach. Illustrated Ed. S.L.:Routledge.

106. Price, A. (2007). Human Resource Management In A Business Context. (3th Ed.). London: Thomson Business Press.

107. Rasli, A., Norhalim, N., Kowang, T. & Qureshi, M. (2014), Applying Managerial Competencies To Overcome Business Constraints And Create Values Evidence From Small Technology-Based Firms In Malaysia. Journal Of Management Info, 3(1), 99-121.

108. Robbins, S. (1998). Organisational Behaviour. New Jersey: Prentice Hall

109. Saeed, R., Mussawar, S., Lodhi, R., Iqbal, A., Nayab, H. & Yaseen,S. (2013). Factors Affecting The Performance Of Employees At Work Place In The Banking Sector Of Pakistan. Middle-East Journal Of Scientific Research, 17(9): 1200-1208.

110. Sagwa, E. K'Obonyo, P. & Ogutu, M. (2015). Human Resource Management Practices And Performance Of Firms Listed On The Nairobi Securities Exchange, DBA Africa Management Review March, 5(1), 124-136.

111. Salas, E., Cannon-Bowers, J., Rhodenizer, L., & Bowers, C. (1999). Training in organizations. Research in Personnel and Human Resources Management, 17, 123−161.

112. Samganakkan, S. (2010). Mediating Role Of Organizational Commitment On HR Practices And Turnover Intention Among ICT Proffesional. Management Research.

113. Samuel, M. & Chipunza, C. (2009), "Employee Retention And Turnover: Using Motivation Variables As A Panacea", Affrican Journal Of Business Management, 3(8), 410-415.

114. Sari, F. (2009). Effects Of Employee Trainings On The Occupational Safety And Health In Accommodation Sector. Procedia Soc. Behav. Sci., 1: 1865-1870.

115. Sattar, T., Khalil, A. & Hassan, M. (2015). Role Of Human Resource Practices In Employee Performance And Job Satisfaction With Mediating Effect Of Employee Engagement. Pakistan Economic And Social Review, 53(1).

116. Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. Academy Of Management Executive, 1(3), 207-219.

117. Sigler, K. (1999). 'Challenges Of Employee Retention'. Management Research News, 22(10), 1-5.

118. Sinha, C., & Sinha, R. (2012). Factors Affecting Employee Retention: A Comparative Analysis Of Two Organizations From Heavy Engineering Industry. European Journal Of Business And Management, 4(3), 145-162.

119. Sorasak, T. (2014). The Effects Of Human Resource Management Practices On Employee Retention In Thailand's Multinational Corporations. International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom 2(10), 1-30.

120. Steel, R., Griffeth, R., & Hom, P. (2002). Practical Retention Policy For The Practical Manager. Academy Of Management Executive, 16, 149 –161.

121. Suhasini, N. & Naresh B. (2013), "Retention Management: A Strategic Dimensions Of Indian IT Companies", International Journal Of Management And Social Science Research, 2, 12-16.

122. Sutherland, M. (2004). Factors Affecting The Retention Of Knowledge Workers. Unpublished Dcom. Thesis. Johannesburg: University Of Johannesburg.
123. Tan C. & Nasurdin A. (2006), Human Resource Management Practices And Organizational Innovation: Assessing The Mediating Role Of Knowledge Management Eff Ectiveness, "Electronic Journal Of Knowledge Management", No. 9(2).
124. Tangthong, S., Trimetsoontorn, J. & Rojniruntikul, N., (2014). HRM Practices And Employee Retention In Thailand—A Literature Review. International Journal Of Trade, Economics And Finance, 5(2), 162-166.
125. Tiwari, P. (2012). Human Resource Management Practices: A comprehensive review.
126. Tomlinson, A. (2002) High Technology Workers Want Respect: Survey. Canadian Human Resources Reporter, 15(3):2.
127. Torraco, R. (2000). The Strategic Roles Of Human Resource Development. Human Resource Planning, 18(4), 11-15.
128. Tower Perrin, (2003). Rewards: the not-so-secret ingredient for managing talent. (Retention). HR focus.80 (1), 3-10.
129. Walker, J. (2001). "Perspectives" Human Resource Planning. 24 (1), 6-10.
130. Wallace, J. (2001). Future Focus: After X Comes Y. HR Mag., 46(4), 192.
131. Wamuuru, C. & Muchangi, J. (2016). Human Resource Management Practices, Employee Behavioral Outcomes and Organizational Performance in Public Service: A Critical Literature Review. Management and Economic Journal, 4, 202-219
132. Watson, W. (1999). Work USA 2000: Employee Commitment And The Bottom Line. Bethesda, MD: Watson Wyatt.
133. Werbel, J. & Demarie, S. (2005). Aligning Strategic Human Resource Management And Person-Environment Fit. Human Resource Management Review, 15, 247-262.
134. Wetland, D. (2003). The Strategic Training Of Employee"S Model: Balancing Organizational Constraints And Training Content. In S.A.M. Advanced Management Journal, Winter, Cincinnati.103-107.
135. Willis, C. (2000), "Go For Your Goals", Working Woman, March, Pp. 6-7.

136. Wisnefski, M. (2008), Employee Retention In The New Millennium. Business Services, 16(3), 465-507.
137. Yamamoto, H. (2011), The Relationship Between Employee Benefit Management And Employee Retention. The International Journal Of Human Resource Management, 22(17), 3550-3564.
138. Zachariah, M. (2012). A Study On Employee Retention Factors Influencing It Professionals Of Indian It Companies And Multinational Companies In India. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, 4(7), 449-466.
139. Zahoor, A., Ijaz, S. & Muzammil, T. (2015), Impact of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Telecom Sector of Pakistan. Journal of Resources Development and Management Vol.12, 22-31.
140. Zingheim, P., Schuster, J., & Dertien, M. (2009), Compensation, Reward And Retention Practices In Fast-Growth Companies. World At Work Journal, 18(2), 22-39.

الملاحق

ملحق (1)

قائمة باسماء السادة محكمي الاستبيان

المستخدمة في البحث

ألرقم	أسم الدكتور	المسمى الوظيفي
1	أثيلة ياسين محمد أمين العزاوي	أستاذ مساعد بكلية العلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية
2	حورية محمد أحمد الديب	أستاذ مساعد بكلية العلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية
3	أحمد محمد حماد أرباب	أستاذ مساعد بكلية العلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية
4	عادل محمود السمان أحمد	أستاذ مساعد بكلية العلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية
5	محمد عبدالرزاق ناصر الأغبري	أستاذ مساعد بكلية العلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية
6	أحمد خلف مطر المحمدي	أستاذ مساعد بكلية العلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية
7	أحلام إبراهيم سلمان العيثاوي	أستاذ مساعد بكلية العلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية
8	ياسر أحمد الطيب	أستاذ مساعد بكلية العلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية
9	خيري محمد علي عمر	أستاذ مساعد بكلية العلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية

ملحق (2)

استمارة الاستبيان في صورتها النهائية

بعد التحكيم

جامعة العلوم التطبيقية
كليــة العلــوم الإداريــة
قسم ادارة المـوارد البشـريـة

ASU
جامعة العلوم التطبيقية
APPLIED SCIENCE UNIVERSITY

الأفاضل العاملين بوزاره شؤون الاعلام ... المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يسعدني ويشرفني ان أضع بين أيديكم استمارة الدراسة بعنوان " **تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأحتفاظ بالموظفين – دراسة تطبيقية على وزاره شؤون الاعلام بمملكة البحرين**" حيث ان سيادتكم الفئة المستهدفة من هذه الدراسة بهدف معرفة آرائكم حول هذا الموضوع حيث ان تلك الدراسة هى جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الموارد البشرية في جامعة العلوم التطبيقية / كلية العلوم الإدارية / قسم إدارة الأعمال.

آملين تعاونكم معنا في ملئ فقرات الإستبانة بما يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن كافة البيانات التي يتم جمعها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

شاكر ومقدر لكم حسن تعاونكم،،،

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير،،،

الباحث
عبد الله عيسى حاجى
جامعة العلوم التطبيقية

البيانات الشخصية:

الجنس	ذكر
	أنثى
العمر	20سنة فأقل
	21- 30 سنة
	31- 40 سنة
	41-50 سنة
	51 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل
	بكالوريوس
	دراسات عليا
الخبرة العملية	أقل من سنة
	1- 5 سنوات
	6- 15
	أكثر من 15 سنة
الوظيفة	موظف
	رئيس قسم

الرجاء التفضل بوضع علامة (√) أمام الإختيار الذي ترونه مناسباً لرأيكم الشخصي

المحور الأول: التوظيف						
ت	العبارة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	تعمل إدارة الموارد البشرية بوزارة شؤون الإعلام على نشر الأشتراطات المرتبطة بالوظائف الشاغرة للراغبين في التقدم لتلك الوظائف على نطاق واسع.					
.2	في حالة ظهور الحاجه إلى شغر وظائف يكون توجه إدارة الموارد البشرية نحو شغلها بأشخاص من داخل وزارة شؤون الإعلام قبل التفكير في التعيين من خارجها.					
.3	تقوم إدارة الموارد البشرية بألأفصاح عن المعلومات اللازمة للمتقدمين فيما يتعلق الخطوات والمعايير ذات الأرتباط بعملية الاختيار.					
.4	ان عمليات التعيين والاختيار في هذه المنظمة هي محايدة .					
.5	لا توجد محاباة في أي من مراحل عملية الاختيار في وزارة شؤون الإعلام.					

.6	تستند جميع التعيينات في هذه المنظمة على أساس الجدارة (تناسب المتقدم من حيث المؤهلات و الخبرات للوظيفة المناسبة)					
.7	يتم أجراء مقابلة شخصية للمتقدمين للوظائف المختلفه من قبل المختصين بالموارد البشرية قبل تعيينهم.					
.8	تقوم إدارة الموارد البشرية بإعلان نتائج المقابلات والتواصل مع المقبولين والمرفوضين على حدٍ سواء.					
المحور الثاني:التدريب						
.1	عند انضمام موظفين جدد إلى المنظمة يتم إدراجهم في برنامج تهيئة بهدف تسهيل انخراطهم في بيئة العمل و زيادة الوعى بالسياسات و الأجراءات ذات الأرتباط بالمهام المنوطة اليهم.					
.2	يتم توفير فرص لتدريب الموظفين والتطوير الوظيفي من خلال خطة تدريب و تطوير معدة سنوياً.					
.3	تتيح البرامج التدريبية الممنوحة للموظفين فرص حقيقية لأكتساب معارف و مهارات جديدة.					
.4	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين بشكل مبدئى على أساس ربطها بتقييم الأداء الخاص بهم.					
.5	يتم مناقشة الإحتياجات التدريبية للموظفين مع مرؤسيهم.					
.6	يتم تحليل الأحتياجات التدريبية و من ثم ادراجها و ضمان تكاملها في خطة التدريب و التطوير السنوية.					
.7	يتم تقييم فاعلية البرنامج التدريبى عقب انتهائه من خلال اجراء مقارنة بين اداء الموظف قبل و بعد اجتيازه التدريب.					
.8	تتكفل المنظمة بكافة البرامج التدريبية سواء الداخلية او الخارجية و التي من شانئها تطوير المجال المهنى للموظفين.					

المحور الثالث: الحوافز						
.1	يتحدد الراتب وفقاً المؤهل و الخبرات و المهارات الوظيفية.					
.2	هناك سياسية واضحة خاصة بالرواتب و الأجور تتسم بالشفافية.					
.3	تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير كافة المعلومات للموظفين الخاصة بالأجور و استحقاق الحوافز و المكافاءات بنظام الحوافز والأجور بوزارة شؤون الإعلام..					
.4	تنظر المنظمة بعين الأعتبار إلى توقعات و مقترحات الموظفين عند تصميم انظمة الحوافز و المكافاءات.					
.5	تحدد الزيادات السنوية على الراتب و كذلك الحوافز و المكافاءات على اساس الأداء الوظيفي.					
.6	يشعر الموظفين بالأمتنان لأن المكافآت و الحوافز الممنوحة تتناسب مع كمية ونوعية العمل الذي يقومون به.					
.7	يتم مراجعة المكافاءات و الحوافز الممنوحة للموظفين بشكل دورى بما يشبع احتياجات الموظفين و يخلق قدر أكبر من الرضا لديهم.					
.8	يشعر الموظفين بالرضا تجاه المزايا الغير مادية الممنوحة لهم (الأجازات السنوية، التأمين الصحى و المخصصات الأخرى)					

الاحتفاظ بالموظفين						
ت	العبارة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	يشعر الموظفين بالرضا عن قرار اختيارهم لتلك الوزارة من بين العديد من الفرص المتاحة لهم في ذلك الوقت و ألأستمرار بالعمل بها منذ التحاقهم بها.					
.2	يرغب الموظفين في الأستمرار بالعمل بتلك الوزارة بغض النظر عن الفرص البديلة الأخرى المتوافرة لهم.					
.3	يشعر الموظفين بأحساس قوى بالأنتماء لتلك الوزارة.					
.4	يود الموظفين تطوير مجالهم المهنى في تلك الوزارة.					
.5	يتقبل الموظفين اى مهام اضافية توكل اليهم بسبب رغبتهم في الأستمرار بالعمل بتلك					

	الوزارة.					
.6	لدى الموظفين قناعة بتوافر بيئة عمل داعمة لهم من قبل رؤسائهم مما يزيد من ارتباطهم المعنوى بها.					
.7	تتعامل الوزارة بمهنية مع موظفيها و تثنى و تقدر اسهامتهم.					
.8	تكافئ الوزارة موظفيها الذين يثبت ولائهم لها.					

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق (3)

خطاب تسهيل مهمة باحث إلى

وزارة شؤون الإعلام

APPLIED SCIENCE UNIVERSITY
Kingdom of Bahrain

جامعة العلوم التطبيقية
مملكة البحرين

التاريخ: 2016/12/26

الى من يهمه الامر

الموضـــوع / تسهيـــل مهـــمة بـــاحث

تهديكم جامعة العلوم التطبيقية تحياتها وبعد ...

نود إعلامكم بأن الطالب/ عبدالله عيسى حاجي محمد عبدالله . هو احد طلبة الماجستير في تخصص إدارة الموارد البشرية . بخصوص إعداد رســـالته الموسومة "تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين " كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الموارد البشرية في جامعتنا.

نرجو تفضلكم بتسهيل مهمته خدمة للمسيرة البحثية والعلمية.

وقد أعطيت له هذه الرسالة بناءا على طلبه دون أدنى مسؤولية تجاهنا .

د.محمد عطية
رئيس قسم ادارة الاعمال

ص.ب ٥٠٥٥ ، المنامة، مملكة البحرين، هاتف ١٧٧٢٨٧٧٧ ، فاكس ١٧٧٢٨٩١٥
P.O.Box 5055, Manama - Kingdom of Bahrain. Tel: 17728777, Fax: 17728915
www.asu.ecu.bh

KINGDOM OF BAHRAIN
Ministry of
Information Affairs



مملكة البحرين
وزارة شؤون الإعلام

التاريخ : 29 مارس 2017م

حضرة الفاضل الدكتور محمد عطية المحترم

رئيس قسم إدارة الأعمال – جامعة العلوم التطبيقية

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته ...

الموضوع: الموافقة على تسهيل مهمة باحث

إشارة إلى خطابكم المرسل 26 ديسمبر 2016 بشأن تسهيل مهمة الباحث الطالب عبدالله عيسى حاجي محمد عبدالله، نفيدكم بموافقة وزارة شؤون الإعلام بخصوص اعداد رسالة الطالب "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين" وأخذ الوزارة كتطبيق عملي وأخذ العينات للاستبيانات

عبدالعزيز محمد الأشراف
مدير إدارة الموارد البشرية والمالية

P.O.Box 253, Kingdom of Bahrain
Tel.: 973 17 871888/1734, Fax: 973 17 870 06
hr_0@ data.gov.bh

2016
البحرين

ملحق (4)

اقرار بالتدقيق اللغوى لأطروحة ماجستير

إلي عمادة كلية العلوم الإدارية
جامعة العلوم التطبيقية
مملكة البحرين

الموضوع : إقرار بالتدقيق اللّغوى لأطروحة الماجستير

تحية طيبة وبعد

فقد قمت بالتدقيق اللّغوي لرسالة الماجستير الموسومة ((بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين – دراسة تطبيقية على وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين)) ، والتي تقدم بها الباحث عبدالله عيسى حاجي لكلية العلوم الادارية ، وهي بعد التعديل خالية من الاخطاء اللغوية والصياغية وعلية اوقع هذي الرسالة

الاسم : محمود سعيد
الوظيفة : معلم لغة عربية في وزارة التربية والتعلم مملكة البحرين
التوقيع : محمود سعيد

ملحق (5)

خطاب الإقرار بالأمانة العلمية

الي عمادة كلية العلوم الادارية

جامعة العلوم التطبيقية

مملكة البحرين

الموضوع : تعهد الباحث بتنفيذ مقتضيات الأمانة العلمية

أنا الموقع أدناه أتعهد وأقر بأن رسالة الماجستير الموسومه : تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين – دراسة تطبيقية على وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين.

قام الباحث بإعدادها تحت اشراف الدكتور محمد عبدالرزاق الأغبري، وفقاً لمقتضيات الامانة العلمية ، وفي حالة وجود ماهو مخالف لهذا التعهد ، أتحمل كافة المسؤوليات القانونية المترتبة على ذلك ، ولأجل ذلك وقعت التعهد

الباحث التوقيع

عبدالله عيسى حاجي محمد

ماجستير ادارة الموارد البشرية

Abstract

Abstract

The research aimed to study the impact of human resources; recruitment, training, salaries and bonuses on employees' retention. The research adopted the descriptive analytical approach to study the influencing relationship of the variables and to test its hypotheses. The research population constituted from all employees working in the ministry of information affairs in Kingdom of Bahrain that reached a total of 803 employees. The research utilized a self adminstered questionnaire as a research instrument, where 280 questionnaires were distributed to the targeted sample, while 268 questionnaires were collected constituting a response rate of 95.71%. The research conducted a pilot study through distributing questionnaire to 40 employees working in the ministry of information affairs and both validity and reliability were tested by Alpha Cronbach. The research findings revealed an impact of human resources on employees'retention, while wages and bonuses were the most impacting practice on employees'retention, followed by training and lastly recruitment. The research concluded that human resources department is not practicing publishing selection criteria for job applicants, the ministry of information affairs lacks the cultural of internal recruitment, and lacks assessing the training needs of employees. Despite this, there is an overall feeling of satisfaction for employees working in this ministry and they expressed their desire in staying in this ministry. The research recommended the necessity to spread the culture of internal recruitment for those employees who possess job knowledge and skills in order to increase competition and thus increase their performance. Additionaly, the research suggested that its is crucial to design training programs based on analyzing employees'training needs and the importance of providing employees with poper support through engaging them in decision making and empowering them to start developing their professional career.

Kingdom of Bahrain
Applied Science University
College of Administrative Sciences

Impact of Human Resources on Employees Retention: An Empirical Study on Ministry of Information Affairs in Kingdom of Bahrain

A dissertation submitted to the College of Administrative Sciences -Applied Science University
In partial fulfillment of the requirements of Master Degree in Human Resource Management

Prepared by

Abdulla Isa Haji

Under the supervision of

Dr. Mohamed Abdul Razak Al Aghbari

1438 (A.H.) **2017(A.D.)**