

أثر تنمية الموارد البشرية في الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين
(دراسة حالة في بنك بيبلوس سورية)

**The Impact of Human Resources Development on the Retention of
Key Employees
(Case of Byblos Bank)**

مشروع أَعَدَّ لَنَيْلِ درجة ماجستير التَّأهِيلِ والتَّخَصُّصِ في إدارة الأعمال / الإدارة التَّنْفِيذِيَّةِ
توجَّه إدارة الموارد البشريَّةِ

إعداد الطَّالِبَةِ:

رَهْف طَرْاف

إشراف:

الدكتور حسان اسماعيل

العام الدراسي 2021 / 2022

لا يُعْبَرُ هَذَا الْعَمَلُ إِلَّا عَنِ وَجْهَةِ نَظَرِ مُعِدِّهِ، وَلَا يَتَحَمَّلُ
الْمَعْدُ أَيَّةَ مَسْئُولِيَّةٍ جَرَّاءَ هَذَا الْعَمَلِ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة أثر تنمية الموارد البشرية على الاحتفاظ بالعمالين الأساسيين لدى بنك بيبيلوس سورية. وللوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف عينة الدراسة ومن ثم تحليل الإجابات ومعرفة أثر تنمية الموارد البشرية على الاحتفاظ الوظيفي.

تألفت مجتمعة الدراسة من العاملين ضمن البنك في جميع الأقسام والفروع، وتألفت عينة الدراسة من (79) عامل من مختلف المستويات الوظيفية، حيث تم الوصول إلى العينة من خلال الاعتماد على استبيان وتوزيعه عليهم، وتم تحليل إجابات العينة من خلال الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) الذي تم من خلاله القيام بعمليات التحليل الوصفي، واختبارات T المختلفة، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

تم من خلال عمليات التحليل هذه الوصول إلى بعض النتائج التي تصب في مصلحة الدراسة، حيث أن أهمها قد أشار إلى أن محور التدريب والتطوير يمثل المحور الأعلى تأثيراً من بين محاور تنمية الموارد البشرية على الاحتفاظ الوظيفي، يليه تأثير محور تخطيط المسار الوظيفي، ومن ثم تأثير التدريب الإشرافي، بالإضافة إلى تفضيل العاملين ضمن البنك فكرة إمكانية عملهم في قسم آخر قبل أن يقوموا بالتقدم لعمل آخر في منظمة أخرى، ويهتم العاملون ضمن البنك بحصولهم على عمل ما بغض النظر عن المكان، سواء أكان في بنك بيبيلوس أم في مكان آخر.

وقد تم الوصول إلى عدد من التوصيات التي تصب في مصلحة البنك، كان من أهمها رغبة العاملون بإعلامهم بما يمكنهم تحقيقه من خلال عملهم لدى البنك، وأنه على البنك أن يقوم بتقييم جميع العاملين خصوصاً بالمواضيع التي تتعلق باهتماماتهم وقدراتهم واحتياجاتهم التدريبية بشكل فردي أم جماعي، والعمل على تقديم الاستشارات المهنية والدعم والمشورة لجميع العاملين بما يساهم في تحقيق النتائج الإيجابية لجميع الأطراف.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، الاحتفاظ بالعمالين الأساسيين، الاحتفاظ الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، التدريب والتطوير، التدريب الإشرافي، الإرشاد المهني، الإحلال الوظيفي، إدارة المواهب.

Study Abstract:

The study aimed to understand the impact of human resources development on the retention of key employees working at Byblos Bank Syria.

The study population consisted of all employees within the bank and in all departments and branches, and the study sample consisted of (79) employees from different job levels and branches, where the sample was reached by relying on a questionnaire and distributing it to them, and the sample answers were analyzed by relying on the (SPSS) program, in which descriptive analysis, T-tests, One-Way Anova analysis, and multiple linear regression were performed through it.

Through this analysis, some results were reached which are relevant to the study, where the most important of them indicated that the axis of training and development had the highest impact among the human resources development axis on job retention, followed by the effect of career planning, and then the effect of supervisory training, in addition to preferring employees to work within the bank and in another section or department before they apply for another job in another organization, and that the employees within the bank are interested in getting a job regardless of the place, whether it is in Byblos Bank or elsewhere.

A number of recommendations have been made that are in the interest of the bank. The most important ones were informing the employees of what could be achieved through their work with the bank. The bank should evaluate all of the employees, especially regarding their training interests, abilities, and needs. In addition to providing professional advice and support to all employees in a way that contributes to achieving positive results for all parties,

Keywords: Human Resource Development, Standard Employee Retention, Job Retention, Career Path Planning, Training and Development, Supervisory Training, Career Guidance, Job Replacement, Talent Management.

إهداء

إلى من صَفَّق لي بحماس، فخشيت على ضياع حماسه أكثر مما خشيت من فشلي .. فنجحت
إلى من زرع ثقته في كياني، فنذرت ألا أخذله ما حييت .. إلى من وجوده يعني الكثير ويختصر الجميع
إلى من فعل لأجلي كل ما أحب ولم يبق للآخرين شيء ليفعلوه لأجلي
أنا هنا بفضلك .. ممتنة لك بذلك

سندي بابا

إلى من تستقبلني بابتسامة وتودعني بدعوة، اليد التي أزلت الفشل عن طريقي، ومن أعطت بدون مقابل
إلى من كان نجاحي أسمى طموحاتها، ولولا وجودها لما أكملت الطريق، وكانت كل دعواتها يُرفع فيها إلى
السماء اسمي
إلى من انتظرت هذا اليوم بقدر انتظاري وأكثر

ملاكي ماما

إلى أعظم نعم الله عليّ وأجمل هدايا السماء
ملاذ العمر .. زهور الحياة .. أعذب مافي عمري وكتفي الثابت الذي لا يميل
إلى من هم أقرب إلى روحي .. فرحة حاضري وبهجة أيامي

رغد و رُئبال

شكر

أقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور حسان إسماعيل الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وكان لتوجيهاته وإرشاداته الدور المهم في إنجاز هذه الرسالة، فقدم لي من خلاصة علمه وخبراته.

كما أتقدم بالشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه لمشاركتهم في الحكم على هذه الرسالة.

والشكر موصول للمعهد العالي لإدارة الأعمال (هبا) ممثلة بعميدها، وأعضاء الهيئة التدريسية، وجميع العاملين فيها لجهودهم المشكورة في توفير وسائل الدعم والمساندة العلمية طيلة الفترة الدراسية.

وشكري وامتثاني إلى كل من تفضل ومد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة.

وأخيراً الشكر لله على كل شيء

قائمة المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار التمهيدي
2	1-1 المقدمة:
3	2-1 مصطلحات الدراسة
4	3-1 الدراسات السابقة
6	4-1 أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسات السابقة:
6	5-1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:
7	6-1 أهمية الدراسة وأهدافها:
8	7-1 مجتمع الدراسة وعينتها:
8	8-1 منهجية الدراسة:
9	الفصل الثاني: الإطار النظري
10	1-2 المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية
10	1-1-2 تمهيد
10	2-1-2 مفهوم تنمية الموارد البشرية:
11	3-1-2 أساليب تنمية الموارد البشرية:
12	1-3-1-2 تخطيط المسار الوظيفي:
13	2-3-1-2 التدريب والتطوير:
14	3-3-1-2 التدريب الإشرافي:
14	4-3-1-2 الإرشاد/النصح المهني:
15	6-3-1-2 التعاقب/الإحلال الوظيفي:
16	7-3-1-2 إدارة المواهب:
17	2-2 المبحث الثاني: الاحتفاظ بالعاملين
17	1-2-2 تمهيد:
18	2-2-2 مفهوم الاحتفاظ بالعاملين:

- 19-2-2 الاحتفاظ بالعاملين وعلاقته بأساليب تنمية الموارد البشرية: _____
- 20-2-2-1 تخطيط المسار الوظيفي: _____
- 20-2-2-2 التدريب والتطوير: _____
- 21-2-2-3 التدريب الإشرافي: _____
- 21-2-2-4 التعاقب/ الإحلال الوظيفي: _____

22-3 الفصل الثالث: القسم العملي للدراسة

- 23-3-1 تمهيد: _____
- 23-3-2 أسلوب وإجراءات الدراسة: _____
- 23-3-1-2 منهج الدراسة: _____
- 23-3-2-2 مجتمع الدراسة وعينتها: _____
- 24-3-2-3 أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات: _____
- 24-3-2-4 متغيرات الدراسة: _____
- 25-3-5 صلاحية ثبات أداة الدراسة: _____
- 25-3-6 خصائص أفراد العينة: _____
- 29-3-6-1 الإجابة عن تساؤلات الدراسة: _____
- 29-3-6-1-1 الإجابة عن التساؤل الأول: _____
- 36-3-6-1-2 الإجابة عن التساؤل الثاني: _____
- 39-3-6-1-3 التساؤل الثالث: _____
- 45- النتائج: _____
- 47- التوصيات: _____
- 48- المراجع: _____
- 48- المراجع العربية: _____
- 50- المراجع الإنجليزية: _____
- 53- المواقع الإلكترونية: _____
- 54- الملحق: _____

قائمة الأشكال

- الشكل 1: تحليل سمات النوع الاجتماعي..... 25
- الشكل 2: تحليل سمات أعلى مؤهل علمي..... 26
- الشكل 3: تحليل سمات المسمى الوظيفي..... 27
- الشكل 4: تحليل سمات الفئة العمرية..... 27
- الشكل 5: تحليل سمات سنوات الخبرة..... 28

قائمة الجداول

- الجدول 1: اختبار T لمحور تخطيط المسار الوظيفي..... 29
- الجدول 2: اختبار T لمحور التدريب والتطوير..... 30
- الجدول 3: اختبار T لمحور التدريب الإشرافي..... 31
- الجدول 4: اختبار T لمحور الإرشاد/النصح المهني..... 32
- الجدول 5: اختبار T لمحور التعاقب/الإحلال الوظيفي..... 33
- الجدول 6: اختبار T لمحور إدارة المواهب..... 34
- الجدول 7: اختبار T لمحور الاحتفاظ الوظيفي..... 34
- الجدول 8: اختبار علاقة الارتباط..... 36
- الجدول 9: اختبار تأثير تنمية الموارد البشرية على الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين..... 37
- الجدول 10: اختبار شدة تأثير محاور تنمية الموارد البشرية على الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين..... 38
- الجدول 11: اختبار المتغيرات المستبعدة من عملية تحليل الأثر..... 38
- الجدول 12: اختبار T تبعاً للنوع الاجتماعي..... 39
- الجدول 13: اختبار T تبعاً للمسمى الوظيفي..... 41
- الجدول 14: اختبار التباين الأحادي تبعاً لأعلى مؤهل علمي..... 42
- الجدول 15: اختبار التباين الأحادي تبعاً للفئة العمرية..... 43
- الجدول 16: اختبار التباين الأحادي تبعاً لسنوات الخبرة..... 43

الفصل الأول: الإطار التمهيدي

1-1 المقدمة:

أصبح موضوع تنمية الموارد البشرية جذابًا بشكل متزايد للمنظمات التي تهدف إلى تحسين الأداء والإنتاجية، حيث تُعتبر إدارة المواهب والاحتفاظ بها واحدة من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة، وإدارة المواهب الناجحة هي أن يكون لدى المنظمة قوى عاملة ماهرة مترافقة مع خطة عمل كاملة لتنميتها مما يؤدي إلى تلافي الثغرات التي من شأنها أن تكلف المنظمة خسائر فادحة.

ومع تطوّر المنظمات والتنافس فيما بينها، فإنّ النمو المحتمل للمنظمات العالمية يعتمد على قدرة الشركات على ضمان وجود العاملين المهرة والاحتفاظ بهم كونها خطوة استراتيجية مهمة لاكتساب ميزة تنافسية.

هذه العوامل تلعب دورًا هامًا في تطوير المنظمة، حيث أصبحت المعرفة والمهارات الرّكيزة الأساسية للشركات لتكون قادرة على المنافسة اقتصاديًا (Hiltrop، 1999).

لهذه الأسباب تمّ رفع مستوى إدارة المواهب وعملية التطوير الوظيفي كونها تمكّن أرباب العمل من توفير الفرصة للعاملين للتطوّر والتّعلّم كونهم يتقلّون في العديد من المناصب خلال مسار حياتهم المهنية، وهذا يضمن أن يصبح العاملون على درجة عالية من المهارة في عملهم، وأن يكونوا قادرين أيضًا على الحفاظ على قدراتهم كعاملين فعّالين لديهم المعرفة اللاّزمة التي تمكّنهم من الاحتفاظ بهم من قبل أرباب العمل (Frazee، 1997).

إنّ التطوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين مترابط مع مجموعة من الأنظمة الأساسية مثل المكافأة والتقدير والتّعلّم والتّطوير وإدارة الأداء والتّوظيف، حيث أنّ هذه الأنظمة المترابطة سوف تعمل معًا على تحسين الإنتاجية والاحتفاظ والأداء.

كما أنّ التّنفيد الفعّال للتطوير الوظيفي في أيّ منظمة يؤثر حتمًا على الاحتفاظ بالعاملين مما سيؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاجية، وانخفاض تكلفة التّوظيف وتكلفة تهيئة العاملين الجدد، فضلًا عن كونه سيضمن مستوى أعلى من المشاركة (Forster، 2000).

ونظرًا لأنّ التطوير الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين قد ثبت أنّهما عاملان مهمّان لعمل الشركات وبقائها، فإنّ هذه الدّراسة تهدف إلى تحديد العلاقة بين هاتين الممارستين، وإظهار كيفية تحسين أدائها.

2-1 مصطلحات الدراسة

- **تنمية الموارد البشرية:** هي عملية ديناميكية وفعّالة مستمرة في المنظمة لا تتوقف عند أجل محدد، فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية، إنما استمرارها من استمرار المنظمة، ولهذا يجب أن تولى العناية الكبيرة وعلى أساس أنها وحدة أو مجموعة متكاملة، إذ أنّ كل عملية تتكامل مع مثيلتها لتساهم في تنمية المورد البشري، لأنّ كفاءة أداء هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة (اللوزي، 2000، صفحة 87).
- **الاحتفاظ بالعاملين:** عملية يتمّ فيها تشجيع العاملين على البقاء مع المنظمة لفترة زمنية قصوى، حيث يتمّ اعتماد وتنفيذ استراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين لضمان بقاء العاملين، والعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بنجاح (Hayes, et al., 1999).
- **الاحتفاظ الوظيفي:** هي مختلف السياسات والممارسات التي تسمح للعاملين الذين يمتلكون خصائص فريدة من نوعها على التمسك بالمنظمة لفترة أطول من الزمن (cheese, et al., 2008).
- **تخطيط المسار الوظيفي:** عملية مستمرة من خلالها يتقدّم الفرد في عمله من خلال مجموعة من المراحل التي تتّميز فيها كل مرحلة بمجموعة متميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام (حسن، 2005).
- **التدريب والتطوير:** الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة معينة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية (الفارس، 2005، صفحة 179).
- **التدريب الإشرافي:** عبارة عن تدريب من فرد - غالبًا ما يكون مشرف - إلى فرد يتمّ تنفيذه في موقع العمل، حيث يقوم أحد الأفراد - المشرفين - الملمّين بكيفية تنفيذ المهام بعرض أداء تنفيذ المهام لفرد آخر (Scott, 2010 p. 306).
- **الإرشاد المهني:** إعداد الفرد وتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرًا بالعمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية نتيجة رصد ضعف في الأداء أو القدرة على التكيف والاندماج في الجماعة المهنية، أو شعور العمال بالنفور من العمل ذاته (الشرقاوي، 1990، صفحة 352).

- **الإحلال/ التعاقب الوظيفي:** العملية التي من خلالها يتم تحديد المراكز المهمة في المنظمة، ومن ثم إعداد بدائل من العاملين الموهوبين ليتولوا المناصب القيادية فيها خلفاً للعاملين الذين يتركون مناصبهم طوعاً أو كرهاً (Patidar، 2016).
- **إدارة المواهب:** هي عملية مستمرة تتضمن جذب عاملين ذوي كفاءة عالية والاحتفاظ بهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم باستمرار على تحسين أدائهم، وذلك لتحقيق أهداف العمل طويلة المدى. (محمود عبد الفتاح، 2012).

1-3 الدراسات السابقة

- دراسة (Rathnawerera, 2010) بعنوان "Do HRM Practices Impact Employees "satisfaction, commitment or retention?"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مخرجات إدارات الموارد البشرية مثل الرضا الوظيفي، الالتزام، والاحتفاظ بالعاملين في القطاع العام للبنوك في سيرلانكا. استخدم الباحث أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات المكونة من (209) عامل يعملون في مختلف الأقسام في اثنين من البنوك العامة في سيرلانكا، واستخدم الباحث أدوات التحليل لتحليل بيانات الدراسة التي خلصت إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية والمتغيرات الثلاثة: الرضا الوظيفي، الالتزام، والاحتفاظ بالعاملين.

- دراسة (Kibui, 2014) بعنوان: "Role of Talent Management on Employees Retention "in Kenya

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير إدارة المواهب على الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الحكومية في كينيا. وعلى وجه التحديد كانت الأهداف هي تحديد ما إذا كان تخطيط الكفاءات وإشراك العاملين والتطوير الوظيفي قد أثر على الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الحكومية في كينيا. تألفت الشريحة المستهدفة من جميع العاملين في 162 شركة حكومية في كينيا في ديسمبر 2011، وكان المستجيبين رؤساء الإدارات ومدير الموارد البشرية في الشركات الحكومية.

تمّ أيضًا استخدام استبيان ذاتي الإدارة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتمّ إدارته لما مجموعه 385 مستجيب، وتمّ حساب موثوقية استبيان المسح وفقًا لمعامل ألفا كرونباخ، وتحليل البيانات التي تمّ جمعها تمّ استخدام الإحصاء الوصفي والاستقرائي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب كان لها تأثير إيجابي وكبير على الاحتفاظ بالعمالين، وأظهرت النتائج التي تمّ الحصول عليها أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين رسم خرائط الكفاءات وإشراك العاملين والتطوير الوظيفي والاحتفاظ بالعمالين. وعلاوة على ذلك، كشفت النتائج أن هناك تأثير إيجابي كبير بين العمر والاحتفاظ بالعمالين.

أوصت الدراسة بأن تقوم شركات الدولة في كينيا بوضع إجراءات للإبقاء على العاملين من خلال رسم الخرائط الوظيفية، ومشاركة العاملين في صنع القرار، وإدارة الأداء والتطوير الوظيفي.

▪ دراسة (Weerasinghe, 2017) بعنوان: "The Impact of Talent Management on Employee Retention"

أجريت هذه الدراسة للتحقيق في دور إدارة المواهب وأثرها على الاحتفاظ بالعمالين، وتمّ إجراء هذه الدراسة في شركة طيران (كولومبو) في سيريلانكا. من أجل القيام في ذلك صُممت الاستبيانات وأجريت مقابلات وجهًا لوجه مع مدير المنظمة المختارة. بعد ذلك، واستنادًا إلى البيانات الأولية التي تمّ جمعها، تمّ تصميم وبيان النتائج، والتحليل من خلال الأدبيات الرئيسية التي ناقشها العديد من المؤلفين.

وقد أظهرت النتائج أن وكالة السفر لم تتخذ استراتيجيات إدارة المواهب الناجحة للمنظمة، بالإضافة لذلك هناك عدد من التغييرات والتحسينات والاستراتيجيات الجديدة التي يجب أن تتبناها المنظمة، وأوصت الدراسة بأنه من أجل الاحتفاظ بالعمالين يجب على المنظمة توفير بعض برامج التدريب والتطوير الفعالة للعاملين الإداريين، وتشجيع العاملين من خلال التدريب والتطوير، فضلًا عن تخطيط التعاقب الوظيفي الذي يساعد العاملين على البقاء في المنظمة.

▪ دراسة (حافظ، 2017) بعنوان "دراسة استكشافية حول مدى تأثير إدارة المواهب في الاحتفاظ بالعمالين لإدارة الأفراد في جامعة عين شمس":

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير إدارة المواهب على كل من الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين في جامعة عامة في مصر. تكوّنت عينة الدراسة الميدانية من 105 عامل إداري يعملون بجامعة عين شمس. أداة الدراسة كانت عبارة عن استبيان يتكوّن من أربعة أجزاء: إدارة المواهب، الرضا الوظيفي، الاحتفاظ بالعاملين والمتغيرات الديموغرافية للعينة.

أظهرت النتائج أنّ إدارة المواهب لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي وعلى الاحتفاظ بالعاملين ولكن ليس لها تأثير كبير على المتغيرات الديموغرافية للعينة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من هذه الدراسة والدراسات المشابهة لها في البلدان العربية حيث أن موضوع إدارة المواهب في الدول العربية غير مدروس في الغالب.

1-4 أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أنّ هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في أنّ تنمية الموارد البشرية بأساليبها خطوة هامة في مجال تعزيز قدرات الفرد، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى البقاء في المنظمة، والارتقاء بمستوى أداء المنظمة ككل.

إلى أنّ أهم ما يميزها عن الدراسات السابقة أنّها تتناول دراسة عدّة متغيرات وأثرها على الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين، حيث تناولت معظم الدراسات السابقة علاقة إحدى أساليب تنمية الموارد البشرية بالاحتفاظ بالعاملين.

1-5 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه البنوك في سورية حربًا من أجل المواهب، وبالتالي زيادة معدلات الدوران وعدم استقرار المواهب، مما يؤدي إلى خسارة في الموجودات الفكرية غير الملموسة. كما أنّ هناك حاجة لدراسة مسببات هذا الموضوع وإيجاد الحلول المناسبة.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد من قبل الأكاديميين والممارسين في السنوات الأخيرة بهذا الموضوع، إلا أنه تبقى هناك ثغرات في الجوانب النظرية والتجريبية (Iles, et al., 2010)، وهي بحاجة إلى دعم واسع النطاق من البحوث ومجموعة من المبادئ الرئيسية.

التحدّي الأكبر في معظم المنظمات اليوم هو الافتقار إلى برنامج تطوير مهني جيد التنظيم للاحتفاظ بالعاملين، وقد أدّى ذلك إلى زيادة الحاجة إلى برامج التطوير الوظيفي من أجل تحقيق هذه الغاية - الاحتفاظ بالعاملين - في معظم المنظمات. ونتيجةً لذلك، من الحكمة أن تتبنّى المنظمات مفهوم التطوير الوظيفي لتعزيز الاحتفاظ بالعاملين، بالتالي تركز الدراسة على معالجة هذه الفجوة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما تأثير تنمية الموارد البشرية على الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تنمية الموارد البشرية في بنك بيبلس سورية؟
2. هل هناك أثر لتنمية الموارد البشرية وأبعادها (تخطيط المسار الوظيفي، التدريب والتطوير، التدريب الإشرافي، الإرشاد/ النصح المهني، التعاقب/ الإحلال الوظيفي، إدارة المواهب) على الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين من وجهة نظر العاملين؟
3. هل هناك فروق في استجابات أفراد العينة حول تنمية الموارد البشرية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية في البنك، والمؤهل العلمي)؟
4. ما هي معوقات تنمية الموارد البشرية في بنك بيبلس سورية؟

1-6 أهمية الدراسة وأهدافها:

تتمحور أهمية الدراسة حول دور الخطط والاستراتيجيات التي تسعى من خلالها إدارة الموارد البشرية ضمن المنظمات والشركات إلى زيادة وعي العاملين بأهمية التدريبات التي تقوم بها المنظمة في سبيل زيادة التنمية العلمية والعملية لهم، بالإضافة إلى ما تضيفه هذه التدريبات التي تقوم وتشرف عليها إدارة الموارد البشرية إلى قوة المنظمة وتحقيقها لأهدافها ونموها، وتحقيق قدرة تنافسية عالية بين باقي المنظمات والشركات الأخرى.

وتستمدّ هذه الدّراسة أهمّيّتها من أهمّيّة الموضوع الذي تناولته، والتي يمكن إجمالها في كون هذا الموضوع من الموضوعات المهمّة في ميدان الإدارة، إذ يتناول مفهومين مهمّين هما تنمية الموارد البشريّة والاحتفاظ في العاملين الأساسيين.

وتهدف الدّراسة إلى معرفة دور وخصائص، وأهمّيّة، وأثر تنمية الموارد البشريّة ضمن بنك بيلوس سورية على الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين الحاليين وكيفيّة تشجيعهم على البقاء ضمن المنظّمة، بالإضافة إلى معرفة مدى مساهمة التّدريبات التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشريّة ضمن البنك في تحسين مستوى العاملين وتنميتهم العلميّة والعملية.

كما قد تسهم هذه الدّراسة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين تنمية الموارد البشريّة والاحتفاظ في العاملين الأساسيين في المنظّمة موضوع الدّراسة، فضلاً عن أنّ توافر هذه الدّراسة كمرجع يساعد الباحثين في الاطلاع على نتائجها وتوصياتها وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى، أو في مجالات أخرى ذات علاقة بالمنظّمة موضوع الدّراسة.

7-1 مجتمع الدّراسة وعينتها:

يتألّف مجتمع الدّراسة من العاملين ضمن جميع أقسام وفروع بنك بيلوس سورية، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (79) من العاملين، حيث تمّ توزيع استبانة عليهم للوصول إلى الأهداف.

8-1 منهجية الدّراسة:

تعتمد منهجية الدّراسة بشكل رئيسي على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف وتحليل إجابات أفراد العيّنة التي تمّ الحصول عليها من خلال الاستبانة، ومن ثمّ تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

الفصل الثاني: الإطار النظري

1-2 المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية

1-1-2 تمهيد

تعدّ الموارد البشرية القاعدة الأساسية في نموّ وتطور المنظمة، كونه المعطى التنظيمي الأهمّ والأقوى تفعيلاً لمعطياتها المادية في خضمّ تفاعلاتها الداخلية والخارجية. وعليه، فإنّ تنمية الموارد البشرية تهدف إلى مواكبة التغيرات الحاصلة في العالم الخارجي للمنظمة معرفياً وفكرياً وتكنولوجياً، وبالتالي تعدّ أهمّ وظائفها.

فالتنمية مسألة تخصّ جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، ويجب أن تأخذ حقّها من الدراسة والتحليل، للوصول إلى نتائج تساعد في تنمية الموارد البشرية (عقيلي، 2005، صفحة 435).

إنّ محاور التنمية وأبعادها تعتبر متداخلة ومتفاعلة ومتشابكة، وكنتيجة لهذا التشابك والاختلاف، فقد تعدّدت المحاولات والاتجاهات ووجهات النظر، كمحاولات لوضع تعريف أوضح لمفهوم التنمية. فهناك من حاول ربطها بالبعد الاقتصادي، وآخر حاول ربطها بالبعد الإنساني والاجتماعي، وهناك من حاول ربطها بالبعد الثقافي والأخلاقي والسيكولوجي. والسبب وراء هذه الاختلافات هو أنّ كلّ فريق حاول إثبات وجهة نظر خاصّة به، في وضع تعريف للتنمية. (اللوزي، 2000، صفحة 23).

عليه سنحاول في هذا المبحث تقديم إطار معرفي لتنمية الموارد البشرية من خلال المحورين الآتيين:

2-1-2 مفهوم تنمية الموارد البشرية:

التنمية تتطلب ضرورة التركيز على المشاركة والديموقراطية، خاصّة في عمليات صناعة القرار وتحمل المسؤولية تجاه الأفراد والمنظمات والمجتمع، بشكل يساعد على تحقيق التنمية الحقيقية واللازمة لبناء الإنسان، ومساعدته في الوصول إلى أهدافه وتحسين مستوى حياته.

وقد ورد في أدبيات التنمية، تعريفات متعدّدة، أمّا أسباب هذا التعدد، فمنها ما يتعلّق باختلاف المكان والزمان، ومنها ما يتعلّق باختلاف الأيدولوجيات، ومنها ما يتعلّق باختلاف الظروف والأوضاع التي يعيشها كلّ مجتمع. وبناءً على ما سبق من اختلاف في الآراء والمحاولات، ظهرت تعاريف للتنمية يعبر كلّ منها عن وجهة نظر خاصّة بوضعه، وهذه التعاريف اختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين. (اللوزي، 2000، الصفحة 26).

فالمقصود بالتنمية هي تطوير المهارات العامّة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادًا لقبول متطلبات المهام الجديدة المرتبطة بهم، وتهتمّ التنمية بالوظائف أو الأعمال المستقبلية، فتسعى عملية التنمية إلى توسيع مهارات الفرد وتمييزها لأداء أعلى مستوى من أداءه الحالي، أي أنّ العملية تركز على الإعداد المستقبلي للفرد، وعلى أساس المستوى الإداري تخصّص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا (الهييتي، 2005، صفحة 224).

ويصف (السيد، 2007 صفحة 19) تنمية الموارد البشرية بأنّها تنمية خبرات الإنسان من خلال التّعليم والتّدريب لتطوير قدرته لمواكبة التّطوّر التكنولوجي مع تحقيق الرّبط بين ذلك واحتياجات سوق العمل لتحقيق معدّلات مرتفعة للنمو الاقتصادي.

يصف كل من (راندي، وآخرون، 2011 صفحة 47) تنمية الموارد البشرية بأنّها فئة الأنشطة النظمية المخطّطة التي يصمّمها التّنظيم ليوفّر الفرصة لأعضائه ليتعلّموا المهارات اللازمة لتلبية طلبات العمل الحالية، والمستقبلية. ونستنتج من المفاهيم أعلاه بأنّ المفهوم الإجرائي لتنمية الموارد البشرية: أنّها عملية تنمية خبرات العاملين من خلال التّعليم والتّدريب وباستخدام أساليب مبتكرة لتطوير قدراته ومهاراتهم لمواكبة التّطور البيئي لتلافي السّلبات وتدعيم الإيجابيات من أجل تحقيق أهدافها.

2-1-3 أساليب تنمية الموارد البشرية:

إنّ اختيار الأفراد العاملين ذوي الكفاءات والقدرات والمهارات شرط لازم لنجاح المنظّمة وتحقيق أهدافها، لكنّه لا يضمن استمرار النّجاح في المستقبل لأنّ هذه المهارات والقدرات تتقادم مع مرور الزّمن وذلك نتيجة للتغيّرات المستمرة، لذلك يجب العمل على صقلها وتحسينها بشكل مستمرّ، ومن هنا تبرز أهميّة تنمية الأفراد العاملين لتمكين المنظّمة من التّكيف مع هذه المتغيّرات (بن عنتر، 2010، صفحة 85).

وفيما يلي سيتمّ تقديم صورة مفصّلة عن الأساليب التي يمكن تنفيذها من أجل تحقيق التنمية المنشودة للموارد البشرية والوصول إلى استثمار كامل الطّاقات من هذه الموارد:

2-1-3-1 تخطيط المسار الوظيفي:

يُعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف الموارد البشرية الحديثة التي تحدّد الكيفيّة التي بواسطتها تستطيع المنظمة مساعدة أفرادها لتنمية مساهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والتحفيز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة.

تعدّدت التعاريف والمفاهيم التي تناولت مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، وقد عرّف بأنه مفهوم يعبر عن التّصوّر المتعلّق بكيفيّة تقديم وترقية العاملين في المنظمة في إطار كلّ من حاجة ومتطلّبات الأداء في المنشأة من ناحية، وتطلّعات هؤلاء الأفراد من ناحية أخرى (أرزقي، 2013 صفحة 55).

أمّا ديسلر يشير للمسار الوظيفي بأنه مجموعة المراكز الوظيفيّة التي يتدرّج خلالها الفرد في حياته الوظيفيّة، كما يُعرّف التّخطيط للمسار الوظيفي بأنه عبارة عن عمليّة نظاميّة أو الجّهود النّظاميّة التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة، وبين فرص يتمّ تحقيقها من جهة أخرى (فاروق، وآخرون، 2005 صفحة 264).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عبارة عن عمليّة رسميّة ونظاميّة يشترك بها كلّ من المنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإداريّة أو المحطّات الوظيفيّة التي سيشغلها الفرد خلال حياته الوظيفيّة، والفرد يحدّد أهدافه المهنيّة التي يرغب في تحقيقها خلال حياته الوظيفيّة، والوسائل اللاّزمة لتحقيق هذه الأهداف من مهارات وقدرات ورغبات، وتقدّم المنظمة النّصح والإرشاد للأفراد فيما يخصّ الوظائف الملائمة لهم بما يحقّق أهداف الفرد والمنظمة.

❖ أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

يكتسب موضوع تخطيط المسار الوظيفي أهميّة بالغة، إذ أصبح مهمّ وبصورة كبيرة لكلّ من الأفراد والمنظمة نظرًا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التّخطيط الجيّد لتنمية المسار الوظيفي، حيث أنّ الأفراد يعيشون بالصدّغ والسّرعة حتى يحدّدوا مساهم الوظيفي، وذلك بسبب كثرة المنافسة في البيئة الخارجيّة المحيطة بهم، حيث يشعر الفرد بأنّه مطالب بتأدية مهامه ومسؤولياته تلك ليكون جزءًا من تحقيق أهداف المنظمة، ومن أهمّ النواحي الإيجابية ضمان توفير الكفاءات المميّزة مستقبلاً، مقابلة الطّموحات الوظيفيّة للأفراد، تشجيع تنوّع النّقّافات، تحسين سمعة المنظمة، الحدّ من إحباط العاملين، فضلاً عن تحسين قدرة المنظمة في جذب والحفاظ

على العمالة المؤهلة حيث أنّ وجود خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي منظمة يساعد في تحقيق الطّموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني، ممّا يحفّزهم على الالتحاق بها في ظلّ المنافسة الشديدة بين المنظمات التي تتسابق جادة للحصول على هذه النوعية من العمالة. أمّا بالنسبة لعامليها، فهي تساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها (حسين، 2013 صفحة 80).

2-3-1-2 التدريب والتطوير:

يُعرّف التدريب على أنّه تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية. وبذلك فإنّ التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة، أو أداء وظيفة ما.

ولا تقتصر أهداف التدريب على تطوير قدرات الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم في الأداء، وإنّما تمتد لتشمل تطوير الجوانب السلوكية لديهم في علاقتهم مع جماعة العمل في المنظمة، ومع فئات المتعاملين معها في البيئة المحيطة (بوسنينة، وآخرون، 2003 صفحة 201).

❖ أهمية التدريب والتطوير:

يعدّ التدريب استثماراً في الأصول البشرية للمنظمة. بالإضافة لذلك، يُنظر للتدريب على أنّه وسيلة مفيدة مع التغيرات التي ترعاها الابتكارات التكنولوجية، والمنافسة في السوق، والهيكل التنظيمية والتحوّلات الديموغرافية (Hoque, 1999)، إذ أنّ التدريب والتطوير يُشكّل ثلاثة أنشطة رئيسية: التدريب، والتعلّم، والتطوير. والمنظمات التي تقدّم التدريب للعاملين لديها، إنّما يقومون بالاستثمار المجدي في العاملين.

ومن بيان نتائجه الإيجابية، فإنّ هذا الاستثمار يزيد من القدرات الوظيفية للعاملين (Wright, et al., 2004). وفي سوق عالمي سريع التغيير، والتقدّم التكنولوجي المتزايد، تزداد طلب المنظمات لعمالة أكثر مرونة ومؤهلة للتكيف والبقاء في دائرة المنافسة. وبالتالي، فإنّ الطلب على العمالة المؤهلة جيّداً يصبح هدفاً استراتيجياً، فضلاً عن كون نظام تدريب وتطوير الموارد البشرية في المنظمة هو آلية رئيسية لضمان المعرفة والمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وخلق الميزة التنافسية (Peteraf, 1993).

2-1-3-3 التدريب الإشرافي:

يقصد بالتدريب الإشرافي أنه التدريب الذي يكون على رأس العمل، حيث يكتسب التدريب الإشرافي أهمية كبيرة في بيئات العمل، لأنه يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تعريف المتدربين بالمهام والمسؤوليات والواجبات والمهارات التي يحتاجونها لممارسة أعمالهم بالشكل المطلوب من خلال وجودهم مباشرة في موقع العمل، حيث يكون المشرف أو المُدرّب يراقب ويتابع ممارسة المتدربين لأعمالهم خطوة بخطوة من أجل توجيههم وتصحيح مهامهم بالشكل المطلوب.

❖ أهمية التدريب الإشرافي:

بناءً على ما سبق، فإنّ الاستثمار في التدريب في مكان العمل يسمح للعاملين بتطوير ورفع مستوى مهاراتهم بصورة منتظمة، وهو أمر ضروري لنجاح دائم ومستدام (Gravina, et al., 2018)، والغرض الرئيسي من التدريب الإشرافي هو توفير عامل يمتلك المعارف والمهارات المحددة والمهمة في مجال العمل، حيث يرتبط بالمعارف والمهارات المباشرة لمتطلبات الوظيفة.

2-1-3-4 الإرشاد/ النصح المهني:

الإرشاد/ النصح المهني هو عملية إرشاد وتوجيه الفرد إلى الطرق المختلفة، التي يستطيع عن طريقها اكتشاف واستخدام إمكانياته وقدراته وميوله ورغباته. يقوم المُوجّه أو المُرشد المهني بخطوات عملية، عبر عقد جلسات ومقابلات محددة ويستخدم فيها أدوات عدّة حسب الحاجة، وأهم الخطوات التي يقوم فيها هي الدراسة التحليلية الشاملة للفرد، وتعريفه بالمهن المختلفة من نواحٍ عدّة وذلك بتوفير معلومات تحليلية عن المهن تُظهر نواحيها ومستقبلها وصفاتها الفنية والصحية والاقتصادية. كما تبين ما تتطلبه كلّ مهنة من اشتراطات ومهارات وسلوكيات. وهذا يساعد على اختيار الفرد المهنة الصحيحة المناسبة له، ومن ثمّ الإعداد والتدريب على المهنة المختارة. وهذا يُساعد على التحقّق من استفادة الفرد من عملية التوجيه ومدى تأثير العملية عليه (عثمانية، 2005).

❖ أهمية الإرشاد/ النصح المهني:

تحديد الأهداف وتحسين الأداء العملي، وتطوير الفرد ومعرفة لما يُريده، وتبصيره بما يطرأ على مهنته من تقدّم وتغيّر وتطوّر وتجديد، وعرض الطّرق التي تساعد على التّرقّي في مهنته، وتحقيق الرّضا والسعادة لذاته، والقدرة على العمل بثقة وكفاءة عالية.

2-1-3-6 التّعاقب/ الإحلال الوظيفي:

تتغيّر خطط المنظّمة المستقبلية لأسباب مختلفة كالنّقاعد، أو التّرقّيات، أو الوفاة، أو المغادرة الطّوعية للمنظّمة من قبل العاملين. ومن أجل تغطية مثل هذه التّغييرات، ينبغي أن يكون لدى المنظّمة خطط إحلال للعاملين في المراكز المهمة، ولذلك يُعدّ تخطيط التّعاقب بمثابة جهد مهم في هذا المجال.

ويرتبط تخطيط التّعاقب بتخطيط الإحلال (Charan, et al., 2011)، ويُنظر إلى تخطيط الإحلال كشكل من أشكال إدارة المخاطر (Rothwell, 2010)، فهو يُركّز على فكرة وجود خطط الإحلال كونها أحد المكوّنات الضروريّة لوضع خطط المسار الوظيفي، والتي تضمن توازناً بين أهداف المنظّمة في إعداد القادة الذين يصلحون لشغل الوظائف المهمّة في المستقبل، وأهداف الفرد في التّقدّم والتّرقّي.

يُشير (Cannon, et al., 2011) إلى أنّ التّخطيط الفعّال للتّعاقب الوظيفي يعتمد على نموذج الكفايات القياديّة، وعملية التّخطيط هذه تحدد ليس فقط الفجوة بين الكفاءات والأداء الحالي والمستقبلي، ولكن أيضاً يتساعد في تحديد وتطوير الإمكانيات لشغل الوظائف في المستقبل.

❖ أهمية التّعاقب/ الإحلال الوظيفي:

تهتمّ المنظّمات بتخطيط التّعاقب لتعزيز معارف العاملين، ومواهبهم، وقدراتهم للتصدّي للمشكلات التي تنشأ بسبب البيئات التي تتسم بالتحدّي المستمر (Arham, et al., 2011). فتعاني المنظّمات أحياناً من عدم قدرتها على ملء الشّواغر في المناصب القياديّة وذلك بسبب قلّة البدائل المتوقّرة من العاملين الموهوبين للإحلال محلّ القيادات التي تخرج من المنظّمة لسبب أو لآخر. لذلك تقوم بعض المنظّمات بالتّخطيط للتّعاقب قبل فترة معقولة من ترك القادة أو من يتولّون المراكز العليا لمناصبهم، سواءً أكان التّرك طوعياً أم غير طوعي.

فيهدف التّعاقب إلى معرفة الأهداف الوظيفية للمنظمة، وسير قدرات الأشخاص الذين سيتولون المراكز الحساسة فيها (Rothwell, 2010)، لذلك نجد أنّ ضرورة تدريب المنظمات للعاملين الأساسيين الذين من المحتمل أنّ يتولوا مناصب قيادية مهمة مُستقبلاً قبل أن تفرغ هذه المناصب.

ويعدّ تخطيط التّعاقب جهداً منظماً من قبل المنظمة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، والاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي وتطويره في المستقبل، وتشجيع التقدّم الفردي، وتحديد وتقييم الخلفاء المحتملين لتولّي المناصب القيادية، وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية والمستقبلية بحيث يكونون على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة، ويكونون مستعدين لشغل المناصب الرئيسية عند تكليفهم بذلك (صالح، 2015).

2-1-3-7 إدارة المواهب:

يُعتبر مصطلح إدارة المواهب البشرية فكراً جديداً نشأ وتطور عن إدارة الموارد البشرية، وهو عملية كاملة تشمل استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتميز والقدرات العالية، ومن ثمّ دعمهم وتطويرهم من أجل استبقائهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد عرّفت شركة Deloitte إدارة المواهب على أنّها التزام المنظمة بتوظيف أكثر الكفاءات الموهوبة المتوقّرة في سوق العمل، والاحتفاظ بها وتطويرها، مع مراعاة التحوّلات الديموغرافية العالمية، وتوسيع فجوات المهارات ودخول جيل أكثر مرونة وقائماً على التكنولوجيا في سوق العمل. وبتعبير آخر، هي النطاق الكامل لعمليات الموارد البشرية، ويمكن تقسيم هذا التعريف إلى ثلاثة مكونات:

- النطاق الكامل لعمليات الموارد البشرية، فإدارة المواهب تدور حول مجموعة من عمليات الموارد البشرية التي تتكامل مع بعضها البعض. هذا يعني أنّ أنشطة إدارة المواهب أكبر من مجموع الأجزاء الفردية، وبالتالي فإنّ استراتيجية إدارة المواهب مطلوبة للاستفادة من إمكاناتها الكاملة.
- جذب، تطوير، تحفيز واستبقاء. هذه ليست قائمة شاملة، ولكن إدارة المواهب تمس جميع مجالات الموارد البشرية الرئيسية، من التوظيف إلى تأهيل العاملين ومن إدارة الأداء إلى الاستبقاء.

- العاملون ذوو الأداء العالي: الغرض من إدارة المواهب هو زيادة الأداء، يهدف إلى تحفيز العاملين وإشراكهم والاحتفاظ بهم لتحسين أدائهم.

❖ أهمية إدارة المواهب:

تُعدّ عملية الاحتفاظ بالمواهب من المؤشرات الرئيسيّة على قوّة هويّة المنظّمة، لذا فقد أصبح لزامًا على المنظّمات الاهتمام بأصحاب المواهب لضمان المحافظة على المنظّمة بحد ذاتها. فقرار العامل الموهوب بالبقاء في المنظّمة أو مغادرتها سيكون له تأثير مهمّ في أداء المنظّمة، وفي معدل دوران العاملين. ونظرًا لارتفاع تكلفة استقطاب المواهب وتنميتها، لا سيّما في المنظّمات المبنية على المعرفة، فلا بدّ من الاحتفاظ بالموهوبين لدورهم في بناء مزايا تنافسيّة مستدامة (الكساسبة، 2016)، فعلى المنظّمة التمسك بالعاملين الموهوبين الذين يقودون المنظّمة للنجاح مستقبلاً، لذلك تتبنّى المنظّمات استراتيجيات للاحتفاظ بالعاملين الأساسيين وتوفير فرص التّمنية لهم. فقد بينت دراسة أجراها (Schuler, et al., 2010) أنّ معظم المنظّمات تتبّع سياسة الاحتفاظ بالمواهب لتقليل معدّل الدّوران المرتفع، إضافةً إلى تخفيض تكاليف التّوظيف والتّدريب، وتطوير عمل عالي الأداء، وخاصّة أنّ الاحتفاظ بالمواهب يتعلّق بالسياسات، والممارسات التي تسمح للعاملين ذوي الخصائص الفريدة بالتمسك بالمنظّمة لأطول فترة ممكنة (Cheese, et al., 2008).

2-2 المبحث الثاني: الاحتفاظ بالعاملين

2-2-1 تمهيد:

يُعدّ الاحتفاظ بالعاملين أحد التّحديات التي تواجه العديد من المنظّمات، حيث أصبح الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين أكبر تحدي يواجه الموارد البشريّة، لأنّ المرشّحين الموهوبين في سوق المهارات الوظيفيّة لديهم ترف الاختيار. وقد بدأت الأهميّة المتزايدة لإدارة المواهب في عالم الأعمال الحديث والتّنافسي بحاجة إلى التّركيز على إدارة المواهب كأصل منافس للمنظّمات. وعليه فإنّ أهميّة الاحتفاظ بالعاملين بالنسبة للمنظّمات هي ضمان توجّرها نحو المستقبل، فضلًا عن رغبتها في تحقيق المزيد من الأرباح باستخدام موارد أقلّ، حيث تشعر إدارة الموارد البشريّة بالحاجة إلى زيادة فعاليّة وقيمة العائد على الاستثمار.

وتُعزى أهمية الاحتفاظ بالعاملين بحسب (Fahim، 2018) أنه من وجهة نظر إدارية أصبح جذب العاملين المؤهلين أكثر إلحاحًا اليوم من أي وقت مضى، حيث يوضح الباحث أنه حدثت مجموعة من التطورات مثل العولمة، وزيادة أهمية المعرفة والعمل بها، وسرعة التقدم التكنولوجي، وزيادة المنافسة، وأن كل ذلك يجعل من الضروري أن تحصل المنظمات على رأس مال بشري متميز من أجل تحقيق الميزة التنافسية والنجاح التنظيمي. ويشير إلى أن الاحتفاظ بهؤلاء العاملين القيمين أصبح استراتيجية قصوى لمديري الموارد البشرية في ظلّ العمل في هذه البيئة الديناميكية، بالإضافة إلى أن (Samuel & Chipunza, 2009) يوضحان أن الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين يُعدّ مصدر قلق كبير للمديرين في مواجهة المعدلات المرتفعة المتزايدة باستمرار لدوران العاملين والتكاليف التي تمثلها. واستجابةً لذلك قام المديرون في جميع أنحاء العالم بتطبيق سياسات الموارد البشرية للتقليل من معدل دوران العاملين وتعزيز الاحتفاظ بهم.

وأضاف أن الإبقاء على العاملين المهرة والاحتفاظ بهم في جميع أنحاء العالم يُعدّ مصدر قلق بالغ للمديرين في مواجهة ارتفاع معدلات تناقص العاملين، ويُضيف الباحث موضحًا أن موضوع الاستنزاف Attrition هو مشكلة حرجة تمّ تسليط الضوء عليها في جميع المنظمات هذه الأيام.

2-2-2 مفهوم الاحتفاظ بالعاملين:

إنّ مفهوم الاحتفاظ بالعاملين هو مفهوم معقد، حيث لا توجد طريقة واحدة محدّدة للاحتفاظ بالعاملين، كما توجد تعريفات مختلفة لفكرة الاحتفاظ بالعاملين، فالاحتفاظ بالعاملين واستبقاؤهم هو عبارة عن: "طرق للحفاظ على المواهب داخل المنظمة (Dhanpat, 2018)".

إنّ الاحتفاظ بالعاملين شاغلًا رئيسيًا للعديد من المؤسسات اليوم، حيث أنّ تعيين الأشخاص المناسبين للعمل هو أمر ضروري لصاحب العمل، ولكنّ الاحتفاظ به أكثر أهمية (Nyanjom، 2013)، ويُعتبر الاحتفاظ خطوة طوعية من قبل المنظمة لخلق بيئة تعمل على إشراك العاملين على المدى الطويل.

يشمل الاحتفاظ بالعاملين استخدام مجموعة متكاملة من الأنشطة لضمان أن تقوم المنظمة بجذب، الاحتفاظ، تحفيز وتطوير الأشخاص الموهوبين الذين تحتاجهم الآن وفي المستقبل.

ويُعرّف (Rappaport, et al., 2003) الاحتفاظ بالعاملين على أنه: "المجهودات التي تبذلها المنظمة للحفاظ على العمالة اللازمة لمقابلة أهداف المنظمة"، وهذه المجهودات التي تبذلها المنظمة للحفاظ على العمالة اللازمة لمقابلة أهداف المنظمة، وهذه المجهودات هي عبارة عن مجموعة العوامل أو الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة للحفاظ على مواردها البشرية. ووفقاً لـ (Roy, 2018) فإن الاحتفاظ بالعاملين هو عملية يتم فيها تشجيع العاملين على البقاء في المنظمة لمدة قصوى من الوقت أو حتى الانتهاء من المشروع.

الغرض الرئيسي من الاحتفاظ هو منع فقدان العاملين الأكفاء من المنظمة التي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الإنتاجية وتقديم الخدمات، ويُعد الاحتفاظ بالعاملين مجالاً آخر يمكن أن تساعد العمليات المتناسقة فيه وظيفة الموارد البشرية في تحديد مجموعات المواهب الرئيسية، وتحديد معايير الاحتفاظ، وتطبيق استراتيجيات الاحتفاظ، ثم تقييم العمل الإضافي وصلته.

إنّ الهدف من أيّ من منظمة ليس فقط تعيين الأفراد، ولكن أيضاً الحفاظ على هذه القوى البشرية وتطويرها والاحتفاظ بها. حيث يجب على المنظمات وضع آليات فعّالة للاحتفاظ بالأيدي العاملة للحفاظ على عاملها، وينبغي أن تتناول خطة الاحتفاظ كلّ المجالات التي يمكن أن ينشأ فيها عدم الالتزام وعدم الرضا (Kibui, 2014).

ومن خلال ما سبق، نلاحظ بأنّ الاحتفاظ بالعاملين هو: "الجهد التي يبذلها العامل من أجل البقاء باستمرار مع منظمته الحالية، وهذا يشير أيضاً إلى الجهد الذي يبذله صاحب العمل لخلق بيئة تشجع العاملين الحاليين على البقاء مع المنظمة من خلال وجود سياسات وممارسات لتلبية احتياجات العاملين".

2-2-3 الاحتفاظ بالعاملين وعلاقته بأساليب تنمية الموارد البشرية:

تهدف المنظمات عادةً إلى كسب الحرب على فقدان عاملها الأساسيين من خلال اعتماد تقنيات مختلفة، ووجدت دراسة أُجريت عام 2007 من مجموعة هاكيت (Hackett) أنّ المنظمات التي تتجح في الإبقاء على عاملها الأكفاء لديها أرباح أعلى بنسبة 15% من المنظمات المنافسة (Maithya, 2014).

لم يتفق الباحثين على عدد موحد من العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالعاملين، فالبعض أدرك أنّ الاحتفاظ بالعاملين لا يتأثر بعامل واحد، ولكن هناك عوامل تستفيد من الاحتفاظ بالعاملين في منظمة ما، ويرى بأنه

على الإدارة أن تهتم بها (Fitz-enz، 1990). ووفقاً للبعض، فإن رضا العاملين والاحتفاظ بهم هما العاملان الرئيسيان لنجاح أي منظمة.

بشكل عام، إن تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في الاحتفاظ بالعاملين، ويرى الباحثون أن ممارسات تنمية الموارد البشرية يمكن أن تساعد على الاحتفاظ بالعاملين وتحسين نوعية العمل (Osteraker، 1999)، وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة، نستطيع أن نُجمل العوامل المتعلقة بأساليب تنمية الموارد البشرية والتي من شأنها أن تؤثر على الاحتفاظ بالعاملين بما يلي:

2-3-2-1 تخطيط المسار الوظيفي:

وجدت الدراسات والأبحاث علاقة وثيقة وإيجابية بين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي الذي بدوره يساعد في الاحتفاظ بالعاملين (Peragmit, et al., 1999). حيث أن تخطيط المسار الوظيفي للعاملين هو في الغالب أفضل مؤشر لالتزام العامل الفعّال. والعاملين الموهوبين مطلوبون للحفاظ على الميزة التنافسية، حيث أن العاملين يريدون فرص النمو الوظيفي لتطويرهم وترقيتهم في سلم حياتهم المهنية. دون إغفال أن المرونة الوظيفية جنباً إلى جنب مع خيارات الحياة الوظيفية المريحة هي حافز مهم لجميع العاملين (Sinha، 2008).

2-3-2-2 التدريب والتطوير:

إن أحد العوامل المهمة في الاحتفاظ بالعاملين هو الاستثمار في تدريب العاملين والتدريب الوظيفي (AI- (Aameri، 2000). حيث تستثمر المنظمة دائماً في شكل تدريب وتطوير هؤلاء العمال الذين يتوقعون قدرتهم على استرداد الاستثمار المُقدّم فيهم، ويمكن للمنظمات الحفاظ على التفوق في هذا العالم التنافسي من خلال تدريب عاملها على أحدث التقنيات (Tomlinson، 2000). كما أن ردود الفعل البيئية التنافسية اليوم تُعدّ ضرورية للغاية للمنظمات من العاملين، وكلما ازدادت معرفة العامل بالمعرفة، كلما زاد أدائه أو واجه التحديات العالمية في السوق (Garg, et al., 2006)، حيث أن الابتكار السليم، واستيعاب المعرفة الجديدة أمر ضروري للبقاء على قيد الحياة في أي بيئة عمل. وبالتالي فإن المعرفة هي أعلى الأصول في أي منظمة.

2-3-3-2 التدريب الإشرافي:

يصف (Leibowitz، 2004) التدريب الإشرافي بأنه كل شيء يتعلق بمساعدة العامل على النجاح، وهو أفضل طريقة للعمل مع الأشخاص وجعلهم أكثر قدرة على المساهمة في نجاح منظماتهم، وإيجاد معنى لما يقومون بعمله. فالمدراء الذين يُقدّمون التدريب المستمر المنتظم فإنهم بهذا يساعدون العاملين على تطوير مهاراتهم وتحسين أداء الفريق وتحديد وتحقيق الأهداف المهنية، والحصول على فرق أكثر نجاحًا وإنتاجية، كما يوفر هذا التدريب أيضًا الكثير من الفرص للتعلّم والنموّ فهو واحد من أفضل الطرق لتطوير العاملين المتميّزين والاحتفاظ بهم. فهو يُستخدم بشكل مُتزايد للتطوير المهني للإشارة إلى تغيير إيجابي في الأفراد ولتشجيع نقل المعرفة من المُدرّب إلى الأفراد. يُعرّف Yang (2006) التدريب الإشرافي بأنه نشاط مهني وعلاقة موثوق بها والتزام هادف.

2-3-2-4 التعاقب/ الإحلال الوظيفي:

تتبع أهمية التعاقب من أنه يقلل مستويات الدوران الوظيفي، كما يُساعد في الإبقاء على المواهب، وتتبع أهميته من ازدياد ولاء العاملين في المنظمة، ومن ثقتهم بها، وبذلك تتحقّق أمنيّتهم في الترقية (Seymour، 2008). فضلًا عن كونه أفضل طريقة لتطوير العاملين الأساسيين والاحتفاظ بهم، لذلك على المنظمات أن تضع خطط التعاقب وهذا ما سُميكتها من المحافظة على الذاكرة التنظيمية واستمرار نقل المعرفة واستدامة العمل في المناصب القيادية (السفيري، 2016)، وتحديد العاملين أصحاب الكفاءات المميّزة والساعين للترقية، إذ تقوم المنظمة بتوفير فرص التدريب لهم وتوسيع آفاقهم لتهيئتهم لتولّي المسؤوليات القيادية في المستقبل. كما تكمن أهمية التعاقب في استقطاب أصحاب القدرات المميّزة من داخل المنظمة والحفاظ عليهم من خلال إيجاد مهام مشتركة بين تخطيط الموارد البشرية والتعاقب، فالقيادة الناجحة للمنظمة أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح خطط التعاقب. (صالح، 2015)

وبهذا نجد أن هذا الأسلوب يُعزّز التحرك في المسار الوظيفي وارتباط العاملين في المنظمة.

3- الفصل الثالث: القسم العملي للدراسة

3-1 تمهيد:

بعدما تمّ التعرض في الفصل النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بالعاملين الأساسيين، سيتمّ التحقق ميدانياً من خلال هذا الفصل من إمكانية وجود أثر لتنمية الموارد البشرية في الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين، وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تمّ التوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال دراسة ميدانية لبنك بيبيلوس باعتباره أحد أهم المصارف العاملة في سورية.

3-2 أسلوب وإجراءات الدراسة:

3-2-1 منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة وما تهدف إليه من جمع للمعطيات المتعلقة بالظاهرة المدروسة ووصفها وتحليلها، فقد تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي من خلاله تستطيع الباحثة القيام بعمليات التحليل الوصفي، وتحليل الانحدار الخطّي المتعدّد للوصول إلى نتائج وتوصيات الدراسة التي تتمّ=حور حول معرفة أثر تنمية الموارد البشرية على الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين.

3-2-2 مجتمع الدراسة وعينتها:

وهي تمثّل توضيح الحدود التي قامت عليها الدراسة باعتبارها من الأسس المنهجية للبحث العلمي، وهي تتركز على الإطار المكاني والزمني والبشري للدراسة، وقد قامت هذه الدراسة ضمن المجالات التالية:

▪ المجال المكاني: جاء الاختيار على القيام بإجراءات البحث على مستوى بنك بيبيلوس سورية.

تأسّس بنك بيبيلوس سورية (ش.م.م.ع) في العام 2005 بموجب قانون المصارف رقم 28 لعام 2001، وكان من أول المصارف الخاصة التي أطلقت عملياتها في الجمهورية العربية السورية بعد صدور تشريعات إصلاح وتحديث القطاع المصرفي.

يُقدّم بنك بيبيلوس سورية الخدمات المصرفية التجارية والشخصية من مقرّه الرئيسي في دمشق، وعبر شبكة من الفروع في المدن الكبرى.

يقوم بنك بيبيلوس سورية بتقديم الخدمات المصرفية في مجال التمويل التجاري، وتمويل الشركات، والمشاريع، بالإضافة إلى القروض السكنية، وقروض السيارات، وبطاقات الاعتماد (الائتمانية)، والبطاقات مسبقة الدفع، والقروض الشخصية.

▪ المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر حزيران وحتى نهاية شهر آب 2022.

▪ المجال البشري: والمكوّن من العاملين ضمن جميع أقسام وفروع بنك بيبيلوس سورية، وقد اشتملت العينة على (79) من هؤلاء العاملين، حيث تم الوصول إلى هذه العينة من خلال توزيع استبانة على مجتمع الدراسة أي العاملين ضمن البنك، ومن خلال الإجابات على تساؤلات الاستبانة تستطيع الباحثة الوصول إلى الأهداف.

3-2-3 أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية، حيث تم توزيعها على العاملين في بنك بيبيلوس سورية، ومن خلالها تم جمع البيانات ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

3-2-4 متغيرات الدراسة:

تم الإشارة للمتغيرات بأنواعها سواء مستقلة أم تابعة إلى كونها محاور الدراسة (Foday, 2014).

حيث شملت محاور الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة (تنمية الموارد البشرية) ومتغير تابع وحيد (الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين) يشمل على أحد عشر تساؤل، حيث تشتمل المتغيرات المستقلة على:

- 1) محور تخطيط المسار الوظيفي الذي يشتمل على سبعة تساؤلات.
- 2) محور التدريب والتطوير الذي يشتمل على ثمانية تساؤلات.
- 3) محور التدريب الإشرافي الذي يشتمل على ستة تساؤلات.
- 4) محور الإرشاد المهني الذي يشتمل على خمسة تساؤلات.
- 5) محور الإحلال الوظيفي الذي يشتمل على ستة تساؤلات.
- 6) محور إدارة المواهب الذي يشتمل على ستة تساؤلات.

3-5 صلاحية ثبات أداة الدراسة:

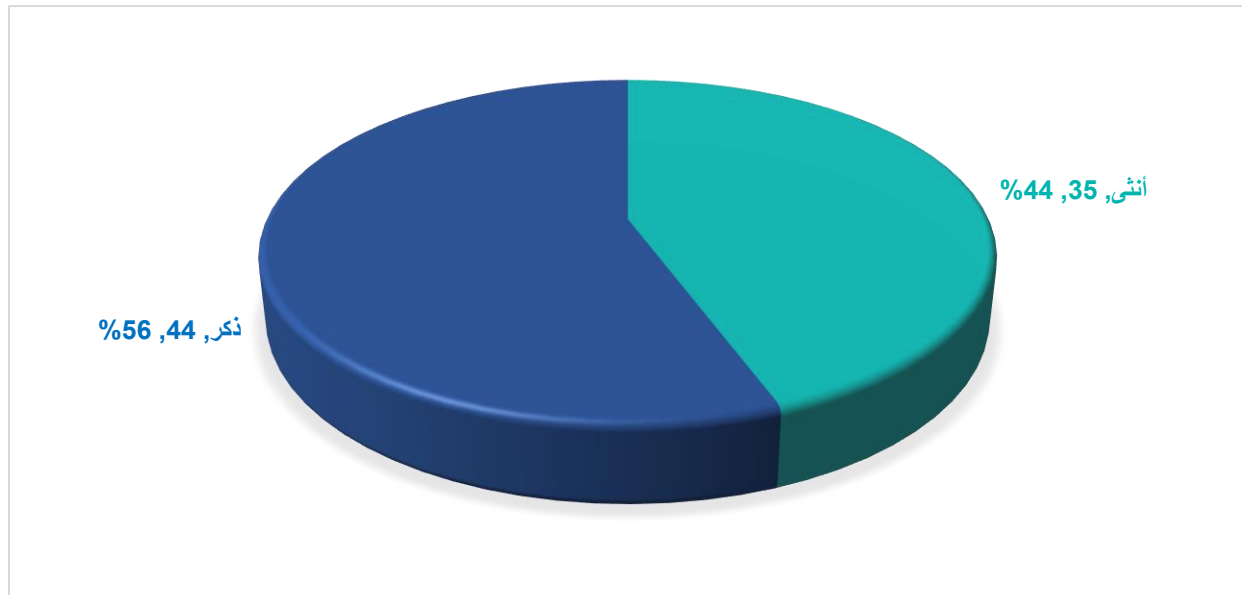
يتم تحليل ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على تحليل (Alpha Cronbach) لمحاور الدراسة، وفق ما يلي:

Alpha Cronbach	محاور الدراسة
%83	مستقل: تخطيط المسار الوظيفي
%94.1	مستقل: التدريب والتطوير
%91.5	مستقل: التدريب الإشرافي
%90.8	مستقل: الإرشاد المهني
%93.1	مستقل: الإحلال الوظيفي
%93.5	مستقل: إدارة المواهب
%92.6	تابع: الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين

- تُظهر جميع محاور الدراسة المستقلة والتابعة صدق إجابات أفراد العينة على جميع تساؤلات هذه المحاور تبعاً للنسب المئوية، حيث أن جميعها تعبر عن قيمة أكبر من (60%).

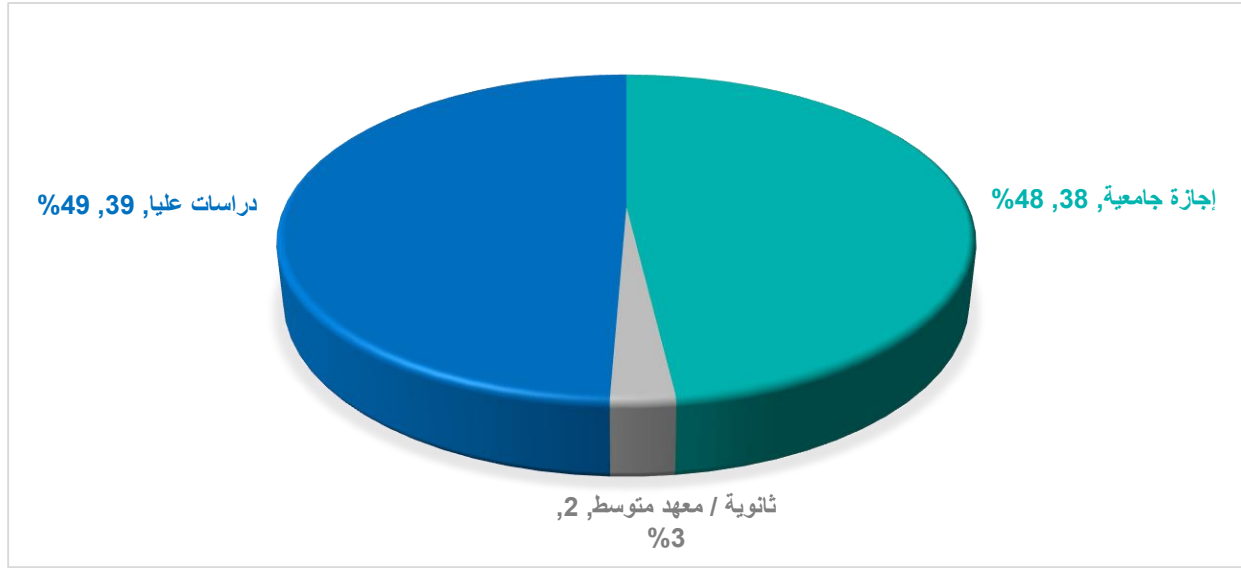
3-6 خصائص أفراد العينة:

الشكل 1: تحليل سمات النوع الاجتماعي



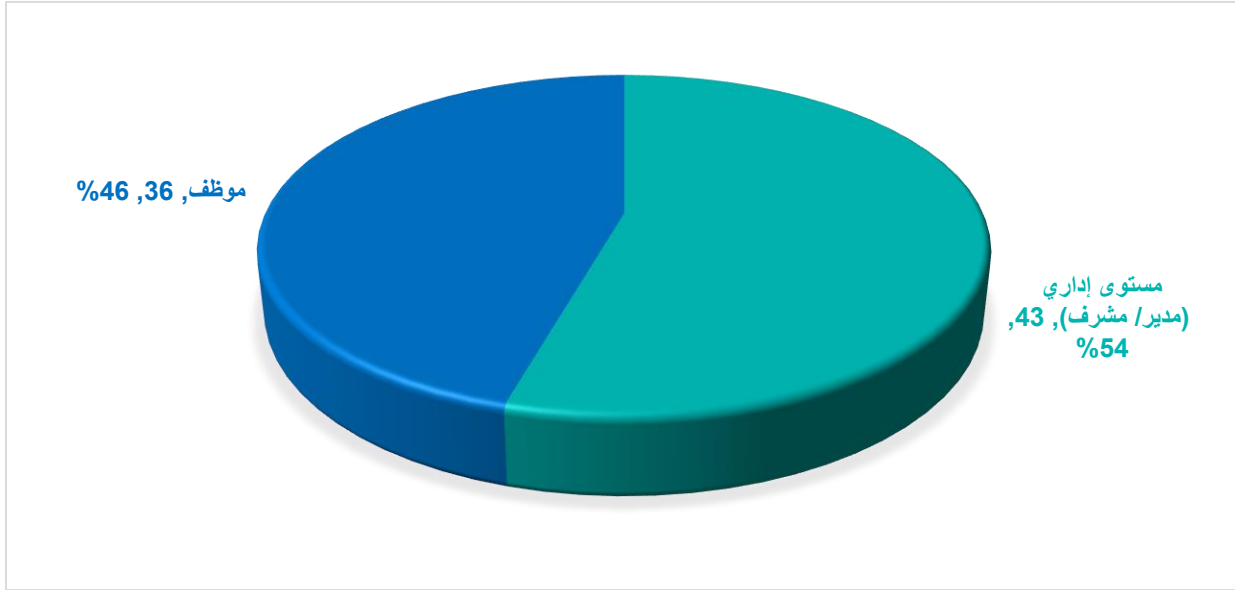
يُظهر الشّكل (1) عدد الذّكور في عيّنة الدّراسة على أنّه الأكبر، فهم يُمثّلون (56%) من العيّنة وعددهم (44)، يليهم الإناث بنسبة أصغر من الذّكور تصل إلى (44%) وعددهم (35)، بالتّالي فإنّ أغلب أفراد عيّنة الدّراسة هم من الذّكور العاملين ضمن بنك بيبيلوس.

الشكل 2: تحليل سمات أعلى مؤهل علمي



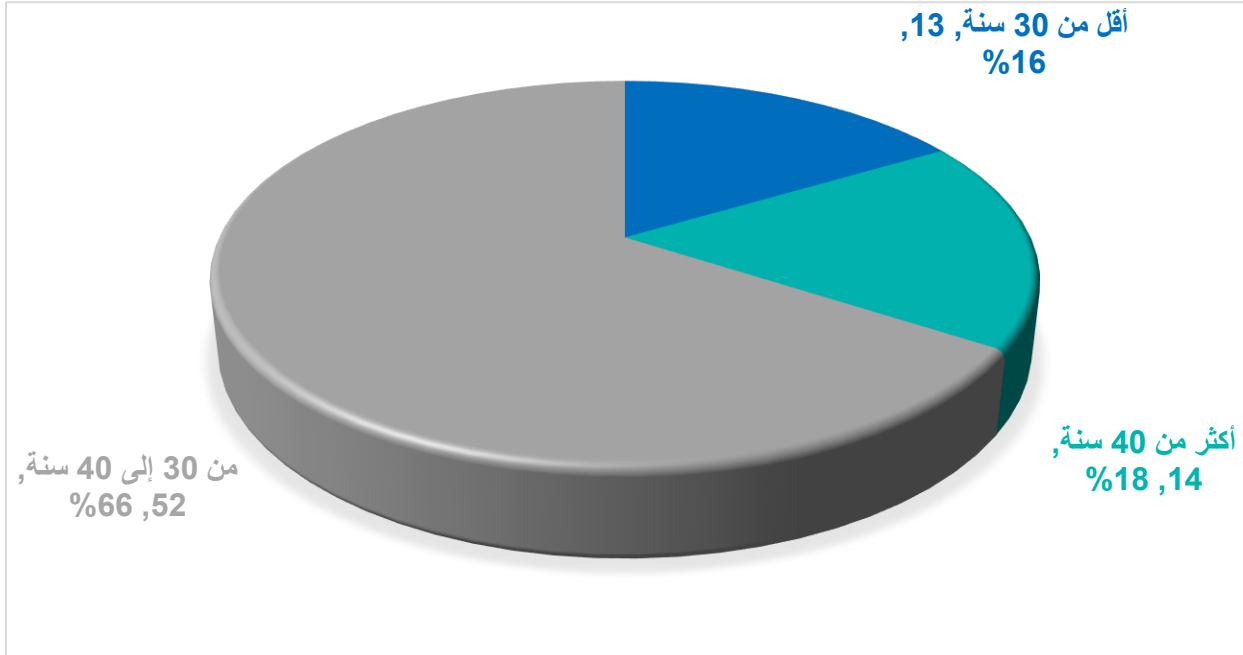
يُظهر الشّكل (2) أنّ أغلب أفراد العيّنة هم من الحاصلين على شهادة في الدّراسات العليا الذين عددهم (39) ونسبتهم (49%)، يليهم بنسبة شبه متساوية (48%) الحاصلين على الإجازة الجامعيّة الذين عددهم (38)، وأصغر عدد (2) وبنسبة (3%) تتبع للأفراد الحاصلين على شهادة ثانوية/ معهد فقط، بالتّالي فإنّ ما نسبته (97%) من أفراد العيّنة هم من الحاصلين على درجة تعليميّة جيّدة تُمكنهم من فهم محتوى تساؤلات الدّراسة.

الشكل 3 : تحليل سمات المسمّى الوظيفي



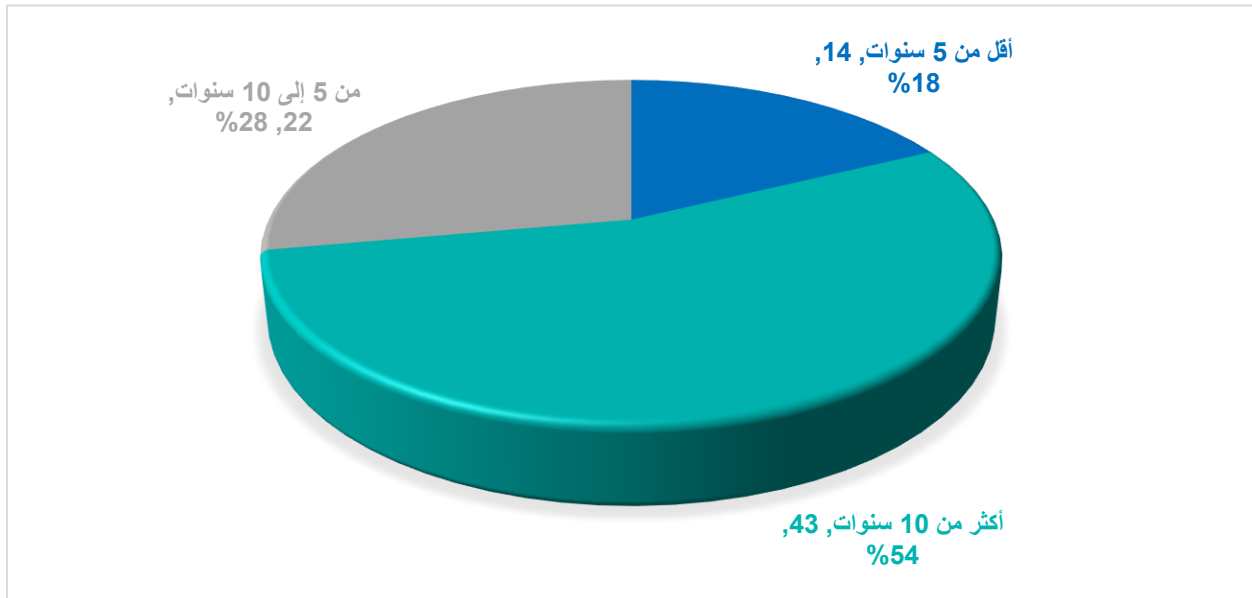
يُظهر الشكل (3) أن أغلب أفراد العيّنة من العاملين ضمن المستويات الإداريّة بين إدارة وإشراف وذلك تبعًا لنسبتهم (54%) وعددهم (43)، يليهم العاملين الأقلّ منهم بدرجة وظيفيّة الذين نسبتهم (46%) وعددهم (36) عامل، بالتّالي فإنّ أغلب أفراد العيّنة هم من الأفراد ذوي المستويات الإداريّة العليا والقادرين على الإجابة على تساؤلات الدّراسة بما يتناسب مع مستواهم الوظيفي.

الشكل 4: تحليل سمات الفئة العمرية



يُظهر الشكل (4) أن أغلب الأفراد العاملين تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة) تبعًا لنسبتهم (66%) و عددهم (52)، يليهم بنسبة أقل بكثير (18%) الذين هم (أكبر من 40 سنة) و عددهم (14)، وبنسبة شبه متساوية (16%) الذين هم (أقل من 30 سنة) و عددهم (13)، أي أن أغلب أفراد العينة هم من البالغين الذين يتجاوزون عمر الثلاثين.

الشكل 5: تحليل سمات سنوات الخبرة



يُظهر الشكل (5) أن أغلب الأفراد العاملين يمتلكون عدد سنوات خبرة (أكثر من 10 سنوات) و نسبتهم (54%) و عددهم (43)، يليهم بنسبة أقل (28%) من يمتلكون خبرة (من 5 إلى 10 سنوات) و عددهم (22)، ويليهم أصغر نسبة (18%) لمن يمتلكون خبرة (أقل من 5 سنوات) و عددهم (14)، بالتالي فإن أغلب الأفراد الذين أجابوا على تساؤلات الدراسة هم من الأفراد ذوي الخبرة الوظيفية العالية التي تتجاوز 10 سنوات من الخبرة.

3-6-1 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

3-6-1-1 الإجابة عن التساؤل الأول:

ما هي ممارسات تنمية الموارد البشرية في بنك بيبيلوس.

الجدول 1: اختبار T لمحور تخطيط المسار الوظيفي				
Test Value = 3				
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	T	
3.4468	.44684	.000	5.890	محور تخطيط المسار الوظيفي
3.9873	.98734	.000	8.612	1. قمت بتحديد الأهداف التي أنوي تحقيقها في حياتي المهنية
3.1519	.15190	.203	1.284	2. هناك دعم من الإدارة للمساعدة في جعل أهدافي الشخصية متماشية مع الفرص المتاحة
3.6329	.63291	.000	7.460	3. يقوم الزملاء في البنك بتقديم المساعدة عند الاستعانة بهم
3.6203	.62025	.000	7.836	4. يوجد في البنك مناصب وظيفية متشابهة
3.3924	.39241	.000	3.768	5. يوجد تقييم فردي للقدرات والاهتمامات والاحتياجات المهنية والأهداف
3.2658	.26582	.030	2.207	6. يوجد تقييمات مستمرة لقدرات العامل وإمكانياته
3.0759	.07595	.544	.610	7. يوجد تواصل واضح بين البنك والعاملين بخصوص الخيارات والفرص الوظيفية المتاحة لهم داخل البنك

يُظهر الجدول (1) وجود فارق جوهري بين متوسط الإجابات على محور تخطيط المسار الوظيفي والقيمة 3، والمتوسط الحسابي للمحور (3.44) وهي تدلّ على شبه الموافقة على جميع تساؤلات المحور، أما فيما يتعلق بالتساؤلات، فهي على الشكل التالي:

- لا يوجد فارق جوهري بين متوسط الإجابات على التساؤل الثاني والسابع والقيمة 3.

- المتوسط الحسابي للتساؤل الأول (3.98)، وهو يشير إلى قيام أغلب عاملي البنك بتحديد الأهداف التي ينوون تحقيقها في حياتهم المهنية.
- المتوسط الحسابي للتساؤل الثالث (3.63)، والرابع (3.62)، وهما متقاربان جدًا في القيمة، حيث يمكن القول بأن زملاء العمل ضمن البنك يقومون في بعض الأحيان بتقديم يد العون والمساعدة للآخرين عندما يتم طلبها أو الاستعانة بمهاراتهم وخبراتهم، بالإضافة إلى وجود بعض المناصب الوظيفية فقط التي تكون متشابهة في أسلوب العمل وكيفية أدائها.
- المتوسط الحسابي للتساؤل الخامس (3.39)، والسادس (3.26)، وهما شبه متقاربان في القيمة، حيث يُمكن القول بأنه يوجد تقييم فردي للقدرات والاهتمامات والاحتياجات المهنية والأهداف ولكن ليس لجميع العاملين بل لعدد قليل منهم فقط.

الجدول 2: اختبار T لمحور التدريب والتطوير				
Test Value = 3				
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	T	
3.4558	.45582	.000	4.999	محور التدريب والتطوير
3.4684	.46835	.000	4.283	1. تتوافق برامج التدريب والتطوير مع الأهداف الموضوعية لتطوير العاملين
3.3165	.31646	.005	2.867	2. تتوافق برامج التدريب والتطوير مع شهادات العاملين الدراسية
3.3544	.35443	.003	3.109	3. تتوافق برامج التدريب والتطوير مع تحليل احتياجات العاملين
3.3165	.31646	.004	2.946	4. يوجد تحديد موضوعي للاحتياجات التدريبية مبني على معايير محددة
3.2911	.29114	.015	2.489	5. يفهم العاملون بوضوح البرامج التدريبية التي يمكنها تسريع تقدمهم الوظيفي في الاتجاه الذي يرغبون فيه

3.7595	.75949	.000	7.315	6. يعتبر البنك أن التدريب هو نوع من الحوافز لتحقيق نتائج جيدة
3.6203	.62025	.000	6.471	7. تركز برامج التدريب والتطوير كثيرًا على التوجيه كجزء من التدريب
3.5063	.50633	.000	4.692	8. تركز برامج التدريب والتطوير على التنفيذ بعد التعلم

يُظهر الجدول (2) وجود فارق جوهري بين متوسط الإجابات على محور التدريب والتطوير والقيمة 3، والمتوسط الحسابي للمحور (3.45) وهي تدلّ على شبه الموافقة على جميع تساؤلات المحور، أما فيما يتعلق بالتساؤلات، فهي على الشكل التالي:

- المتوسط الحسابي للتساؤل الأول (3.46)، والثامن (3.50)، وهما متقاربان في القيمة، بالتالي تتوافق برامج التدريب والتطوير ضمن البنك جزئيًا مع الأهداف الموضوعة لتطوير عمل العاملين، وتركز برامج التدريب والتطوير بشكل جزئي فقط على استراتيجية التنفيذ بعد التعلم.
- المتوسط الحسابي للتساؤل الثاني (3.31)، والثالث (3.35)، والرابع (3.31)، والخامس (3.29)، فجميعها شبه متقاربة، بالتالي يمكن القول بأنه تتوافق برامج التدريب والتطوير قليلاً فقط مع شهادات العاملين الدراسية ومع تحليل احتياجاتهم، ويوجد تحديد موضوعي ولكن نسبته قليلة تبعًا للاحتياجات التدريبية المبنية على معايير محددة، ولا يفهم العاملون بشكل واضح جدًا البرامج التدريبية التي يمكنها تسريع تقدّمهم الوظيفي في الاتجاه الذي يرغبون به.
- المتوسط الحسابي للتساؤل السادس (3.75)، والسابع (3.62)، وهما شبه متقاربان في القيمة، حيث يمكن القول أنّ البنك يعتبر التدريب نوع من أنواع الحوافز لتحقيق نتائج جيدة بشكل جيد، وتركز برامج التدريب والتطوير بشكل جيد، وليس كثيرًا على التوجيه كجزء من التدريب.

الجدول 3: اختبار T لمحور التدريب الإشرافي

Test Value = 3				T	محور التدريب الإشرافي
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)			
3.6285	.62848	.000	7.692		

3.7215	.72152	.000	7.717	1. يتمييز التّدريب الإشرافي /المنفرد بالحوار، وهو محادثة ثنائية الاتجاه بين المدرب الإشرافي والعامل
3.5696	.56962	.000	5.904	2. يوجّه المُدرِّبين الإشرافيين والمُرشدين المهنيين العاملين لاكتشاف الحلول المهنيّة بأنفسهم
3.6329	.63291	.000	6.866	3. يتعامل المُدرِّبين الإشرافيين والمُرشدين المهنيين مع العاملين بلطف
3.6962	.69620	.000	7.257	4. المُدرِّبين الإشرافيين والمُرشدين المهنيين مؤثرون فعّالون على العاملين
3.6582	.65823	.000	6.683	5. المُدرِّبين الإشرافيين والمُرشدين المهنيين يتعاملون بمهنيّة عالية مع المُتدرِّبين
3.4937	.49367	.000	4.575	6. المُدرِّبين الإشرافيين والمُرشدين المهنيين مُتواجدون دائماً عند الحاجة

يُظهر الجدول (3) وجود فارق جوهري بين متوسط الإجابات على محور التّدريب الإشرافي والقيمة 3، والمتوسط الحسابي للمحور (3.62) وهي تدلّ على شبه الموافقة على جميع تساؤلات المحور، أما فيما يتعلّق بالتساؤلات، فهي على الشكل التالي:

- المتوسط الحسابي لجميع تساؤلات المحور تتراوح بين القيمة (3.49) حتّى القيمة (3.72)، حيث يوجد حوار ذات فعالية جيّدة بين المدرب المشرف والعامل أثناء التّدريب، حيث أنّ المُدرِّبين يؤثرون على العاملين إيجابياً، بالإضافة إلى أنّ المُدرِّبين الإشرافيين والمُرشدين المهنيين يقومون في بعض الأحيان بتوجيه العاملين لاكتشاف الحلول المهنيّة بأنفسهم، والتعامل معهم بلطف وبمهنيّة عالية، ويتواجدون عند الحاجة.

الجدول 4: اختبار T لمحور الإرشاد/النصح المهني

Test Value = 3				محور الإرشاد/النصح المهني
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	T	
2.8304	-.16962	.093	-1.702	

2.6329	-.36709	.002	-3.175	1. يوجد لدى البنك قسم استشارة مهنية فاعلة
3.0127	.01266	.914	.108	2. يوجد لدى البنك مستشارون ذوو خبرة يقدمون المشورة والدعم للعاملين الذين يواجهون مهام صعبة
2.8861	-.11392	.332	-.976	3. يتم تقديم المشورة للعاملين ودعمهم خلال أوقات تقليص حجم البنك أو إعادة الهيكلة
2.8608	-.13924	.230	-1.211	4. يتردد العاملون على قسم تقديم الاستشارات المهنية لمنحهم الإحساس بأن البنك يعمل على المسار الوظيفي الخاص بهم
2.7595	-.24051	.046	-2.031	5. يتم تقديم الدعم والمشورة للعاملين قبل التقاعد

يُظهر الجدول (4) عدم وجود فارق جوهري بين متوسط الإجابات على محور الإرشاد/ النصيحة المهني والقيمة 3، ما عدا وجود فارق جوهري بين الإجابات على التساؤل الأول والخامس مع القيمة 3، حيث يجد أفراد العينة أنه يوجد لدى البنك قسم استشارة مهنية ولكنه غير فاعل ولا يساهم في تحقيق النتائج الإيجابية، بالإضافة إلى أنه لا يتم تقديم الدعم والمشورة للعاملين في فترة ما قبل التقاعد.

الجدول 5: اختبار T لمحور التعاقب/ الإحلال الوظيفي

Test Value = 3				
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	t	
3.1078	.10785	.301	1.040	محور التعاقب/ الإحلال الوظيفي
3.3671	.36709	.005	2.906	1. هناك فرص جيدة للتقدم الوظيفي
3.1646	.16456	.193	1.313	2. تعتمد الترقية على قدرات العامل
2.8987	-.10127	.418	-.815	3. يُقدم البنك فرصًا متساوية للترقية
3.0253	.02532	.840	.203	4. يوجد ترقيات بشكل منتظم
3.1013	.10127	.356	.929	5. توجد سياسة إحلال عادلة
3.0886	.08861	.422	.807	6. لدى البنك خطة إحلال محددة جيدًا

يُظهر الجدول (5) عدم وجود فارق جوهري بين متوسط الإجابات على محور التّعاقب/ الإحلال الوظيفي والقيمة 3، ما عدا وجود فارق جوهري بين الإجابات على التساؤل الأول والقيمة 3، حيث يجد أفراد العينة أنه يوجد بعض الفرص القليلة الجيدة للتقدم الوظيفي ضمن البنك.

الجدول 6: اختبار T لمحور إدارة المواهب					
Test Value = 3				t	
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)			
3.1496	.14962	.150	1.453	إدارة المواهب	
3.0506	.05063	.669	.429	1. يتم تعيين الأشخاص المناسبين في المكان المناسب	
3.3291	.32911	.007	2.763	2. يهتمّ البنك بتنمية مواهب العاملين	
3.1519	.15190	.192	1.315	3. تتناسب الوظيفة مع الكفاءة الفردية للعامل	
3.1392	.13924	.251	1.156	4. يعترف البنك بإنجازات العامل الاستثنائية	
2.9873	-.01266	.916	-.105	5. يوجد سياسة ترقية واضحة وموضوعية	
3.2405	.24051	.043	2.055	6. تدعم الإدارة تنمية المواهب	

يُظهر الجدول (6) عدم وجود فارق جوهري بين متوسط الإجابات على محور إدارة المواهب والقيمة 3، ما عدا وجود فارق جوهري بين الإجابات على التساؤل الثاني والسادس مع القيمة 3، حيث يجد أفراد العينة أن البنك يهتمّ في بعض الأحيان فقط بتنمية مواهب العاملين، وتدعم الإدارة بشكلٍ قليل فقط هذا الأمر.

الجدول 7: اختبار T لمحور الاحتفاظ الوظيفي					
Test Value = 3				t	
Mean	Mean Difference	Sig. (2-tailed)			
3.5011	.50114	.000	6.226	محور الاحتفاظ الوظيفي	

3.4684	.46835	.000	4.283	1. أخطط للانتقال إلى منظمة أخرى خلال السنوات الثلاث القادمة
3.3165	.31646	.005	2.867	2. أشعر بالرضا نتيجة عملي في البنك
3.6962	.69620	.000	7.257	3. إذا أردت القيام بمهام أو وظائف أخرى، سأنظر أولاً إلى الإمكانيات المتاحة داخل البنك
3.3165	.31646	.004	2.946	4. أرى مستقبلاً جيداً لي ضمن هذا البنك
3.9873	.98734	.000	8.612	5. حصولي على العمل هو الأهم، سواء كنت أعمل في هذا البنك أو غيره
3.2911	.29114	.015	2.489	6. إذا عاد لي الأمر، سأبقى بكل تأكيد في هذا البنك لمدة لا تقل عن خمس سنوات
3.1519	.15190	.203	1.284	7. إذا تلقيت عرض عمل مغري من بنك آخر سأقبل به
3.6329	.63291	.000	7.460	8. العمل الذي أؤديه مهم جداً لي
3.6329	.63291	.000	6.866	9. أحب العمل ضمن هذا البنك
3.3544	.35443	.003	3.109	10. لقد بحثت عن عمل في منظمة أخرى خلال الفترة الماضية
3.6582	.65823	.000	6.683	11. إذا عاد بي الزمن سأختار العمل ضمن منظمة أخرى

يُظهر الجدول (7) وجود فارق جوهري بين متوسط الإجابات على محور الاحتفاظ الوظيفي والقيمة 3، والمتوسط الحسابي للمحور (3.50) وهي تدلّ على شبه الموافقة على جميع تساؤلات المحور، أما فيما يتعلق بالتساؤلات، فهي على الشكل التالي:

- لا يوجد فارق جوهري بين متوسط الإجابات على التساؤل السابع والقيمة 3.
- المتوسط الحسابي للتساؤل الأول (3.46)، أي يُخطّط أفراد العينة في بعض الأحيان فقط إلى الانتقال لمنظمة أخرى خلال السنوات الثلاث القادمة.
- المتوسط الحسابي للتساؤل الثاني والرابع (3.31)، والسادس (3.29)، والعاشر (3.35)، أي أنّ أفراد العينة لا يشعرون برضا عالي نتيجة عملهم في البنك، ويرون مستقبلاً شبه جيد لهم ضمن عملهم لدى

البنك، بالإضافة إلى موافقة بعضهم فقط على البقاء والعمل لدى بنك بيلوس لمدة لا تقلّ عن خمس سنوات أخرى، وأيضًا هنالك البعض الآخر من العاملين الذين قاموا بالبحث عن عمل في منظمة أخرى خلال الفترة الماضية.

- المتوسط الحسابي للتساؤل الثالث (3.69)، والثامن والتاسع (3.63)، والحادي عشر (3.65)، بالتالي ينتظر أفراد العينة/ العاملين أولًا الإمكانات المتاحة داخل البنك إن أرادوا القيام بمهام أو وظائف أخرى ضمن البنك، وقبل أن يقوموا بالتقدم على عملٍ آخر، حيث يجدون أنّ العمل الذي يقومون به ذات أهمية جيّدة لهم، ويحبّون العمل ضمن بنك بيلوس في الوقت الحالي، ولكن إن عاد بهم الزمن فقد كانوا سيختارون العمل في بنكٍ آخر.
- المتوسط الحسابي للتساؤل الخامس (3.98)، أيّ أنّ أفراد العينة/ العاملين ضمن بنك بيلوس يهتمّون بحصولهم على عمل بغض النظر عن المكان، سواءً أكان في بنك بيلوس أم في مكانٍ آخر.

3-6-1-2 الإجابة عن التساؤل الثاني:

ما هو أثر تنمية الموارد البشرية (تخطيط المسار الوظيفي، التدريب والتطوير، التدريب الإشرافي، الإرشاد/ النصح المهني، التعاقب/ الإحلال الوظيفي، إدارة المواهب) على الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين من وجهة نظر العاملين.

سيتمّ من خلال ما يلي القيام بتحليل الانحدار الخطي المتعدّد، وذلك لمعرفة تأثير جميع المحاور المستقلة التي تتعلّق بتنمية الموارد البشرية على المحور التابع المتعلّق بالاحتفاظ بالعاملين الأساسيين.

الجداول 8: اختبار علاقة الارتباط				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.24653	.881	.883	.940 ^a	1
.17983	.937	.938	.969 ^b	2
.15031	.956	.958	.979 ^c	3
a. Predictors: (Constant), محور التّدريب والتّطوير				
b. Predictors: (Constant), محور تخطيط المسار الوظيفي				

c. Predictors: (Constant), محور التّدريب والتّطوير, محور تخطيط المسار الوظيفي, محور التّدريب الإشرافي

يُظهر الجدول (8) أنّه يوجد علاقة ارتباط موجبة وشديدة القوّة جدًّا بين محور التّدريب والتّطوير بالإضافة إلى محور تخطيط المسار الوظيفي ومحور التّدريب الإشرافي مع محور الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين أشدّ من العلاقة السابقة أيضًا تصل إلى (97.9%)، ويشير (Adjusted R Square) إلى أنّ محور تخطيط المسار الوظيفي ومحور التّدريب الإشرافي يساهمان بالتأثير معًا على محور الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين بنسبة (95.6%).

الجدول 9: اختبار تأثير تنمية الموارد البشريّة على الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000^b	579.875	35.242	1	35.242	Regression	1
		.061	77	4.680	Residual	
			78	39.922	Total	
.000^c	579.246	18.732	2	37.464	Regression	2
		.032	76	2.458	Residual	
			78	39.922	Total	
.000^d	563.982	12.742	3	38.227	Regression	3
		.023	75	1.695	Residual	
			78	39.922	Total	
a. Dependent Variable: محور الاحتفاظ الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), محور التّدريب والتّطوير						
c. Predictors: (Constant), محور التّدريب والتّطوير, محور تخطيط المسار الوظيفي						
d. Predictors: (Constant), محور التّدريب والتّطوير, محور تخطيط المسار الوظيفي, محور التّدريب الإشرافي						

يظهر الجدول (9) أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لمحور التّدريب والتّطوير بوجود محور تخطيط المسار الوظيفي ومحور التّدريب الإشرافي معًا على محور الاحتفاظ الوظيفي، حيث أنّ قيمة (Sig) تشير إلى قيمة أصغر من (0.05)، ولكن تبعًا لـ (F: Fisher) نلاحظ أنّ شدّة التأثير ترتفع أكثر من قبل لتصل إلى (563.982).

الجدول 10: اختبار شدة تأثير محاور تنمية الموارد البشرية على الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.196		.122	.635	(Constant)	1
.000	24.081	.940	.034	.829	محور التدريب والتطوير	
.163	1.408		.107	.150	(Constant)	2
.000	14.936	.660	.039	.582	محور التدريب والتطوير	
.000	8.289	.366	.047	.388	محور تخطيط المسار الوظيفي	3
.430	-.793		.097	-.077	(Constant)	
.000	10.643	.495	.041	.437	محور التدريب والتطوير	3
.000	9.102	.339	.039	.359	محور تخطيط المسار الوظيفي	
.000	5.812	.232	.039	.229	محور التدريب الإشرافي	

a. Dependent Variable: محور الاحتفاظ الوظيفي

- يُظهر الجدول (10) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحور التدريب والتطوير بوجود محور تخطيط المسار الوظيفي ومحور التدريب الإشرافي معاً على محور الاحتفاظ الوظيفي، ولكن تنخفض نسبة تأثير محور التدريب والتطوير على محور الاحتفاظ الوظيفي أكثر لتصبح (0.437%) بدلاً من (0.582%)، وتنخفض نسبة تأثير محور تخطيط المسار الوظيفي لتصبح (0.359%) بدلاً من (0.388%)، وذلك بوجود تأثير لمحور التدريب الإشرافي بنسبة (0.229)، حيث عند زيادة هذه المحاور بهذه النسب المئوية، تزداد درجة ونسبة الاحتفاظ الوظيفي بنسبة (1%).

الجدول 11: اختبار المتغيرات المستبعدة من عملية تحليل الأثر

Collinearity Statistics	Partial Correlation	Sig.	t	Beta In	Model	
Tolerance						
.415	.689	.000	8.289	.366 ^b	محور تخطيط المسار الوظيفي	1

.361	.488	.000	4.871	.278 ^b	محور التّدريب الإشرافي	
.527	.059	.608	.515	.028 ^b	محور الإرشاد /النّصح المهني	
.360	.339	.002	3.140	.193 ^b	محور التّعاقب /الإحلال الوظيفي	
.315	.287	.011	2.613	.175 ^b	محور إدارة المواهب	
.355	.557	.000	5.812	.232 ^c	محور التّدريب الإشرافي	2
.498	-.146	.206	-1.275	- .051 ^c	محور الإرشاد /النّصح المهني	
.311	.125	.281	1.087	.055 ^c	محور التّعاقب /الإحلال الوظيفي	
.284	.103	.373	.895	.048 ^c	محور إدارة المواهب	
.496	-.218	.059	-1.918	- .064 ^d	محور الإرشاد /النّصح المهني	3
.296	.003	.979	.027	.001 ^d	محور التّعاقب /الإحلال الوظيفي	
.278	.026	.823	.225	.010 ^d	محور إدارة المواهب	
a. Dependent Variable: محور الاحتفاظ الوظيفي						
b. Predictors in the Model: (Constant), محور التّدريب والتّطوير						
c. Predictors in the Model: (Constant), محور التّدريب والتّطوير, محور تخطيط المسار الوظيفي						
d. Predictors in the Model: (Constant), محور التّدريب والتّطوير, محور تخطيط المسار الوظيفي, محور التّدريب الإشرافي						

3-1-6-3 التّساؤل الثالث:

هل هناك فروق في ضوء المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المُسمّى الوظيفي، الخبرة العمليّة في البنك، والمؤهل العلمي)

الجداول 12: اختبار T تبعًا للنوع الاجتماعي

t-test for Equality of Means				Levene's Test for Equality of Variances			
Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F		
.06921	.653	77	.451	.063	3.554	Equal variances assumed	محور تخطيط المسار الوظيفي
.06921	.644	76.968	.464			Equal variances not assumed	
-.00032	.999	77	-.002	.679	.172	Equal variances assumed	محور التدريب والتطوير
-.00032	.999	71.916	-.002			Equal variances not assumed	
.03421	.837	77	.207	.922	.010	Equal variances assumed	محور التدريب الإشرافي
.03421	.838	70.456	.205			Equal variances not assumed	
-.14039	.488	77	-.697	.384	.766	Equal variances assumed	محور الإرشاد / النصيحة المهني
-.14039	.485	74.642	-.702			Equal variances not assumed	
.11566	.583	77	.552	.226	1.491	Equal variances assumed	محور التعاقب / الإحلال الوظيفي
.11566	.576	76.479	.561			Equal variances not assumed	
.18348	.379	77	.884	.417	.665	Equal variances assumed	محور إدارة المواهب
.18348	.375	75.172	.892			Equal variances not assumed	
.08720	.594	77	.536	.589	.294	Equal variances assumed	محور الاحتفاظ الوظيفي
.08720	.594	72.995	.536			Equal variances not assumed	

يُظهر الجدول (12) عدم وجود فرق جوهري بين الإجابات على محاور تنمية الموارد البشرية ومحور الاحتفاظ الوظيفي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث أنّ قيمة (Sig) أكبر من (0.05).

الجدول 13: اختبار T تبعًا للمسمى الوظيفي

t-test for Equality of Means				Levene's Test for Equality of Variances			
Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
-.17127	.264	77	-1.126	.380	.780	Equal variances assumed	محور تخطيط المسار الوظيفي
-.17127	.265	73.618	-1.123			Equal variances not assumed	
-.28628	.119	77	-1.578	.062	3.585	Equal variances assumed	محور التدريب والتطوير
-.28628	.126	66.860	-1.548			Equal variances not assumed	
-.29525	.072	77	-1.826	.084	3.060	Equal variances assumed	محور التدريب الإشرافي
-.29525	.077	68.473	-1.798			Equal variances not assumed	
-.06602	.744	77	-.328	.837	.043	Equal variances assumed	محور الإرشاد / النصح المهني
-.06602	.743	75.441	-.329			Equal variances not assumed	
-.13026	.535	77	-.623	.229	1.468	Equal variances assumed	محور التعاقب / الإحلال الوظيفي
-.13026	.540	70.165	-.616			Equal variances not assumed	
-.13913	.504	77	-.671	.028	4.984	Equal variances assumed	محور إدارة المواهب
-.13913	.515	64.848	-.655			Equal variances not assumed	
-.32105	.046	77	-2.026	.011	6.767	Equal variances assumed	محور الاحتفاظ الوظيفي
-.32105	.052	64.208	-1.976			Equal variances not assumed	

يُظهر الجدول (13) عدم وجود فرق جوهري بين الإجابات على محاور تنمية الموارد البشرية ومحور الاحتفاظ الوظيفي تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أن قيمة (Sig) أكبر من (0.05).

الجداول 14: اختبار التباين الأحادي تبعاً لأعلى مؤهل علمي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.307	1.201	.543	2	1.086	Between Groups	محور تخطيط المسار الوظيفي
		.452	76	34.376	Within Groups	
			78	35.462	Total	
.338	1.099	.720	2	1.440	Between Groups	محور التدريب والتطوير
		.655	76	49.797	Within Groups	
			78	51.237	Total	
.220	1.544	.803	2	1.606	Between Groups	محور التدريب الإشرافي
		.520	76	39.528	Within Groups	
			78	41.134	Total	
.218	1.552	1.201	2	2.402	Between Groups	محور الإرشاد / النصح المهني
		.774	76	58.806	Within Groups	
			78	61.207	Total	
.460	.785	.670	2	1.340	Between Groups	محور التعاقب / الإحلال الوظيفي
		.854	76	64.897	Within Groups	
			78	66.237	Total	
.359	1.038	.868	2	1.736	Between Groups	محور إدارة المواهب
		.836	76	63.558	Within Groups	
			78	65.294	Total	
.104	2.336	1.156	2	2.312	Between Groups	محور الاحتفاظ الوظيفي
		.495	76	37.610	Within Groups	
			78	39.922	Total	

يُظهر الجدول (14) عدم وجود فارق جوهري بين الإجابات على محاور تنمية الموارد البشرية ومحور الاحتفاظ الوظيفي تُعزى لمتغير أعلى مؤهل علمي، حيث أنّ قيمة (Sig) أكبر من (0.05).

الجدول 15: اختبار التباين الأحادي تبعًا للفئة العمرية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.086	2.528	1.106	2	2.212	Between Groups	محور تخطيط المسار الوظيفي
		.438	76	33.250	Within Groups	
			78	35.462	Total	
.238	1.463	.950	2	1.900	Between Groups	محور التدريب والتطوير
		.649	76	49.337	Within Groups	
			78	51.237	Total	
.087	2.523	1.281	2	2.561	Between Groups	محور التدريب الإشرافي
		.508	76	38.573	Within Groups	
			78	41.134	Total	
.714	.338	.270	2	.540	Between Groups	محور الإرشاد / النصح المهني
		.798	76	60.667	Within Groups	
			78	61.207	Total	
.181	1.749	1.457	2	2.914	Between Groups	محور التعاقب / الإحلال الوظيفي
		.833	76	63.323	Within Groups	
			78	66.237	Total	
.296	1.235	1.028	2	2.056	Between Groups	محور إدارة المواهب
		.832	76	63.238	Within Groups	
			78	65.294	Total	
.203	1.630	.821	2	1.642	Between Groups	محور الاحتفاظ الوظيفي
		.504	76	38.280	Within Groups	
			78	39.922	Total	

يُظهر الجدول (15) عدم وجود فارق جوهري بين الإجابات على محاور تنمية الموارد البشرية ومحور الاحتفاظ الوظيفي تُعزى لمتغير الفئة العمرية، حيث أن قيمة (Sig) أكبر من (0.05).

الجدول 16: اختبار التباين الأحادي تبعًا لسنوات الخبرة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.193	1.680	.751	2	1.501	Between Groups	محور تخطيط المسار الوظيفي
		.447	76	33.961	Within Groups	
			78	35.462	Total	
.526	.649	.430	2	.860	Between Groups	محور التدريب والتطوير
		.663	76	50.377	Within Groups	
			78	51.237	Total	

.351	1.061	.559	2	1.117	Between Groups	محور التدريب الإشرافي
		.527	76	40.017	Within Groups	
			78	41.134	Total	
.432	.849	.669	2	1.337	Between Groups	محور الإرشاد / النصح المهني
		.788	76	59.870	Within Groups	
			78	61.207	Total	
.339	1.096	.929	2	1.857	Between Groups	محور التعاقب / الإحلال الوظيفي
		.847	76	64.380	Within Groups	
			78	66.237	Total	
.613	.492	.417	2	.835	Between Groups	محور إدارة المواهب
		.848	76	64.459	Within Groups	
			78	65.294	Total	
.536	.628	.325	2	.649	Between Groups	محور الاحتفاظ الوظيفي
		.517	76	39.273	Within Groups	
			78	39.922	Total	

يُظهر الجدول (16) عدم وجود فرق جوهري بين الإجابات على محاور تنمية الموارد البشرية ومحور الاحتفاظ الوظيفي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أنّ قيمة (Sig) أكبر من (0.05).

تستنتج الباحثة من خلال ما سبق وبالمقارنة مع الدراسات السابقة أنّه على عكس نتائج الدراسات السابقة لـ (حافظ، 2017) و(Kibui, 2014) فإنّ محور إدارة المواهب ضمن الدراسة الحالية ليس لها تأثير على الاحتفاظ بالعاملين، وتتشابه نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Weerasinghe, 2017) في عدم وجود تأثير لمحور إدارة المواهب على الاحتفاظ بالعاملين، وأيضًا تتشابه نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Rathnawerera, 2010) في وجود علاقة ارتباط معيّنة بين ممارسات الموارد البشرية والاحتفاظ بالعاملين. وقد تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (حافظ، 2017) في عدم وجود فروق بين المتغيرات الديموغرافية تبعًا للمحاور، وتختلف مع نتائج دراسة (Kibui, 2014) في وجود فرق جوهري للعمر تبعًا للاحتفاظ الوظيفي.

النتائج:

- تقوم إدارة الموارد البشرية في بنك بيبيلوس سورية بوضع خطط واستراتيجيات تدريبية تتوافق بشكل جيد مع المسار الوظيفي للعاملين، وتشجع العاملين على تناقل المعرفة والخبرات الناتجة عن عمليات التدريب التي يقوم بها لهم.
- تتوافق برامج التدريب التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في بنك بيبيلوس مع الأهداف التي يجب تحقيقها والوصول إليها لتطوير قدرة العاملين على العمل بشكل جيد، وذلك تبعاً لاحتياجاتهم، حيث يعتبر البنك التدريب على أنه أفضل أنواع الحوافز لتحقيق نتائج جيدة.
- تُمارس إدارة الموارد البشرية في بنك بيبيلوس أسلوب التدريب الإشرافي بكفاءة جيدة ويظهر ذلك من خلال دور المرشدين في إشرافهم على عملية التدريب وتحقيقها للنتائج المرغوب الوصول إليها من خلالها، بالإضافة إلى التعامل مع العاملين بطريقة تحفيزية مؤثرة وبمهنية عالية.
- لا تقوم إدارة الموارد البشرية في بنك بيبيلوس بدورها بفعالية مؤثرة بما يتعلق بالإرشاد والنصح المهني للعاملين، حيث لا يقوم البنك بتقديم الاستشارات المهنية تبعاً لحاجات العاملين.
- أشار العاملون إلى أن إدارة الموارد البشرية في بنك بيبيلوس تساهم بشكل جيد في تطبيق أسلوب الإحلال والتعاقب الوظيفي، وذلك تبعاً لما تمنحه من فرص للعاملين في تحقيق التقدم الوظيفي المرغوب.
- يهتم قسم إدارة الموارد البشرية في بنك بيبيلوس بتنمية المواهب التي يمتلكها العاملون، حيث أنها تدعم وتشجع إظهار العاملين لمواهبهم أثناء العمل، وتعمل على تطويرها لتحسين كفاءة العمل ونتائجه.
- يعمل بنك بيبيلوس على وضع استراتيجيات خاصة بالاحتفاظ بالعاملين بشكل جيد تبعاً لولاء بعضهم للعمل والبقاء ضمن البنك، ودرجة الرضا التي يتمتعون بها نتيجة عملهم فيه.
- لا يوجد فارق جوهري بين الإجابات على محاور تنمية الموارد البشرية ومحور الاحتفاظ الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، أعلى مؤهل علمي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة).
- يوجد علاقة ارتباط موجبة وشديدة القوة بين محور التدريب والتطوير مع محور الاحتفاظ بالعاملين الأساسيين، وتزداد شدة الارتباط بوجود محور تخطيط المسار الوظيفي، وتزداد شدة العلاقة أكثر أيضاً بوجود محور التدريب الإشرافي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحور التدريب والتطوير على محور الاحتفاظ الوظيفي، وينخفض الأثر قليلاً بوجود تأثير لمحور تخطيط المسار الوظيفي، ولكن تعود شدة التأثير إلى الصعود بوجود تأثير لمحور التدريب الإشرافي.

التوصيات:

- إعلام العاملين بما يمكن تحقيقه من خلال عملهم وتحديد الأهداف القريبة والبعيدة ضمن البنك بما يتناسب مع أهدافهم، والهدف من برامج التدريب والتطوير.
- يجب على قسم الموارد البشرية نشر روح التعاون والألفة بين العاملين في مختلف الأقسام بما يصب في مصلحة البنك.
- على البنك أن يقوم بتقييم جميع العاملين خصوصًا بالمواضيع التي تتعلق باهتماماتهم وقدراتهم واحتياجاتهم التدريبية بشكل فردي أو جماعي.
- التركيز أكثر على إمكانية تطبيق ما يتعلمه العاملون ضمن التدريبات أثناء عملهم الأساسي.
- التركيز أكثر على الاهتمام بالعاملين ضمن البرامج التدريبية والتعامل معهم بلطف ومهنية عالية، واكتشاف الحلول للمشاكل ضمن فترات التدريب.
- العمل على تقديم الاستشارات المهنية والدعم والمشورة لجميع العاملين بما يساهم في تحقيق النتائج الإيجابية.
- تشجيع إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا العاملين على الإبداع وإظهار المواهب، بما يخدم مصلحة البنك.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين ذوي الكفاءة العالية والقدرة على إنجاز المهام لضمان بقائهم في البنك، وضمان إنتاجيتهم وقدرتهم على العمل بكفاءة وبشكل مستمر.
- الاهتمام أكثر بعمليات التدريب والتطوير وتخطيط مسار العاملين الوظيفي، والتدريب الإشرافي لما لهم من أثر كبير على الاحتفاظ بالعاملين.
- الاهتمام أيضًا بالإرشاد والنصح المهني للعاملين في حال تم طلبه من إدارة الموارد البشرية بما يتعلق بتحديد الأهداف من العمل والحياة المهنية.

المراجع:

المراجع العربية:

- أرزقي، فتحي. 2013. أثر المسار الوظيفي في أدار العاملين في المؤسسات التجارية-دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة-أطروحة دكتوراه. جامعة أبي بكر بلقايد.
- السيد، ابراهيم أحمد. 2007. التعليم والتّمية البشريّة خبرات عالمية. مصر-الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- الشرقاوي، علي. 1990. إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية. بيروت-لبنان: دار النهضة العربية.
- الفارس، سليمان. 2005. إدارة الموارد البشريّة (الأفراد). دمشق-سورية: منشورات جامعة دمشق.
- الكساسبة، محمد مفضي. 2016. تأثير إدارة المواهب البشريّة والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلد 12.
- اللوزي، موسى. 2000. التّمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات). الأردن-عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- الهيتمي، خالد عبد الرحيم. 2005. إدارة الموارد البشريّة مدخل استراتيجي. الأردن-عمان: دار وائل للنشر.
- بن عنتر، عبد الرحمن. 2010. إدارة الموارد البشريّة، المفاهيم والأسس والأبعاد والاستراتيجية. دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع: الأردن-عمان.
- بوسنينة، الصديق، ومنصور، سليمان الفارسي. 2003. الموارد البشريّة: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها. طرابلس-الجمهورية العربية الليبية: أكاديمية الدراسات العليا.
- حافظ، إجلال. 2017. "دراسة استكشافية حول مدى تأثير إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين لإدارة الأفراد في جامعة عين شمس". مجلة الإدارة والاستراتيجية المجلد 8، العدد (4): الصفحات: 1-17.
- حسن، راوية. 2005. مدخل استراتيجي لتخطيط وتتمية الموارد البشريّة. الإسكندرية-مصر: منشورات الدار الجامعية.

حسين، عبد المحسن. 2013. أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً-دراسة على عدد من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. جامعة الشرق الأوسط.

راندي، وديسايمون، وجون، ويرنر. 2011. تنمية الموارد البشرية، الأساس-الإطار-التطبيقات، المملكة العربية السعودية-الرياض: دار المريخ للنشر.

صالح، محيي الدين عبد الله. 2015. أثر التّعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل.

عثمانية، عبد الله. 2005. مفهوم التوجيه والإرشاد النفسي. الرياض-السعودية.

عقيلي، عمر وصفي. 2005. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. الأردن-عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

فاروق، عبده، وحمد، عبد المجيد السيد. 2005. السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. عمان-الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

فتح الله، عبد الحكيم عبد المنعم. 2018. العلاقة بين ممارسات التوظيف والاحتفاظ بالكوادر الطبية النادرة.

مانع، سبرينة. 2015. "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات." (رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير).

محمود عبد الفتاح، رضوان. 2012. إدارة المواهب في المنظمة. القاهرة-مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- Al-Aameri, A. (2000). Jib stratification and organizational commitment for nurses.
- Arham, A., Norizan, N., Mohd, N., & Arham, A. (2011). A SmartPLS Visiting to Knowledge Retention: A Study Among SMEs in Peninsular Malaysia.
- Cannon, J., & McGee, R. (2011). Talent Management and Succession Planning. Chartered Inst. of Personnel and Development.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). How to Build the Leadership-Powered Company (2 ed.)? Jossey-Bass.
- Cheese, P., Thomas, R., & Criag, E. (2008). The Talent powered Organizations: Strategic for Globalization, Talent Management and High Performance. London: Kogan page.
- Dhanpat, N. (2018). Exploring retention factors and job security of nurses in Gauteng public hospitals in South Africa. African Journal of Economic and Management Studies.
- Fahim, M. (2018). Strategic human resource management and public employee retention (Vol. 3).
- Fitz-enz, J. (1990). the value-adding human resource management strategy for the 1990s. Jossey-Bass Publishers.
- Forster, N. (2000). Expatriates and the impact of cross-cultural training. Human Resource Management Journal, 10(3), 63-78.
- Fraze, V. (1997). Telecommuting: when should you offer the opportunity? Workforce, 76(4), 5.
- Garg, A., & Deshmukh, S. (2006). Applications and Case Studies Maintenance Management: Literature Review and Directions.
- Gravina, N., Villacorta, J., & Albert, K. (2018). A Literature Review of Organizational Behavior Management Interventions in Human Service Settings from 1990 to 2016.
- Hayes, S., Strosahl, K., & Wilson, K. (1999). Acceptance and commitment therapy: An experiential approach to behavior change. Guilford Press.
- Hiltrop, J.-M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. European Management Journal, 17(4), 422-430.
- Hoque, K. (1999). Human Resources Management and Performance in the UK Hotel Industry (Vol. 37).
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda.
- Kibui, A. (2014). Role of Talent Management on Employees Retention in Kenya (Vol. 3).

- Leibowitz, B. (2004). *Designing Career Development Systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Maithya, H. (2014). Female Genital Cut in Relation to Its Value and Health Risks among the Kisii of Western Kenya (Vol. 6).
- Osteraker, M. (1999). *Measuring motivation in a learning organization* (Vol. 11).
- Patidar, N. (2016). *Succession Planning and Financial Performance: Does Competition Matter?*
- Peragmit, M., & Veum, J. (1999). *What is a Promotion?* (Vol. 52).
- Peteraf, M. (1993). *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resources-Based View* (Vol. 14).
- Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). *The aging workforce raises new talent management issues for employers* (Vol. 23).
- Rathnawerera, T. (2010). *Do HRM Practices Impact Employees satisfaction, commitment or retention? Empirical studies of Srilanka Public Sector Banks*.
- Rothwell, W. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (4 ed.). International Kindle Paperwhite.
- Roy, B. (2018). *Factors Determining Employee Retention: A Study in Banks*. International Journal of Management Studies.
- Ruth Nyanjom, C. (2013). *Factors influencing employee retention in the state corporations in Kenya*.
- Samuel, M., & Chipunza, C. (2009). *Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea*.
- Schuler, R., & Tarique, I. (2010). *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research*.
- Scott, S. (2010). *Managing Human Resources*. Cengage Learning.
- Seymour, G. (2008). *The Hygiene Theory of Acquired Immunity and Chronic Periodontitis* (Vol. 79).
- Sinha, C. (2008). *Factors Affecting Employee Retention: A Comparative Analysis of two Organizations from Heavy Engineering Industry* (Vol. 4).
- Tomlinson, C. (2000). *Differentiation of Instruction*.
- Weerasinghe, S. (2017). *The Impact of Talent Management on Employee Retention* (Vol. 5). Science and Education Publishing.

Wright, P., & Nishii, L. (2004). Strategic HRM and organizational behaviour: integrating Multiple level analysis.

المواقع الإلكترونية:

السفيري، رجب. (2016). التخطيط لتعاقب الموظفين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

<https://undocs.org/pdf?symbol=ar/JIU/REP/2016/2>

الملحق:

يشمل الملحق على استبيان الدراسة والذي هو على الشكل التالي:

النوع الاجتماعي:

- ذكر.
- أنثى.

أعلى مؤهل علمي:

- ثانوية/ معهد متوسط.
- إجازة جامعية.
- دراسات عليا.

المسمى الوظيفي:

- موظف.
- مستوى إداري (مدير/ مشرف).

الفئة العمرية:

- أقل من 30 سنة.
- من 30 إلى 40 سنة.
- أكثر من 40 سنة.

سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات.
- من 5 إلى 10 سنوات.
- أكثر من 10 سنوات.

محاور الاستبيان

المحور + الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
محور تخطيط المسار الوظيفي					
قمت بتحديد الأهداف التي أنوي تحقيقها في حياتي المهنية					
هناك دعم من الإدارة للمساعدة في جعل أهدافي الشخصية متماشية مع الفرص المتاحة					
يقوم الزملاء في البنك بتقديم المساعدة عند الاستعانة بهم					
يوجد في البنك مناصب وظيفية متشابهة					
يوجد تقييم فردي للقدرات والاهتمامات والاحتياجات المهنية والأهداف					
يوجد تقييمات مستمرة لقدرات الموظف وإمكانياته					
يوجد تواصل واضح بين البنك والموظفين بخصوص الخيارات والفرص الوظيفية المتاحة لهم داخل البنك					

المحور + الإجابة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
محور التدريب والتطوير									
									تتوافق برامج التدريب والتطوير مع الأهداف الموضوعية لتطوير الموظفين
									تتوافق برامج التدريب والتطوير مع شهادات الموظفين الدراسية
									تتوافق برامج التدريب والتطوير مع تحليل احتياجات الموظفين:
									يوجد تحديد موضوعي للاحتياجات التدريبية مبني على معايير محددة
									يفهم الموظفون بوضوح البرامج التدريبية التي يمكنها تسريع تقدمهم الوظيفي في الاتجاه الذي يرغبون فيه
									يعتبر البنك أن التدريب هو نوع من الحوافز لتحقيق نتائج جيدة
									تركز برامج التدريب والتطوير كثيرًا على التوجيه كجزء من التدريب
									تركز برامج التدريب والتطوير على التنفيذ بعد التعلم

المحور + الإجابة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
محور التدريب الإشرافي									
									يتميز التدريب الإشرافي/ المنفرد بالحوار، وهو محاثة ثنائية الاتجاه بين المدرب الإشرافي والموظف

					يوجه المدربين الإشرافيين والمرشدين المهنيين الموظفين لاكتشاف الحلول المهنية بأنفسهم
					يتعامل المدربين الإشرافيين والمرشدين المهنيين مع الموظفين بلطف
					المدربين الإشرافيين والمرشدين المهنيين مؤثرون فعالون على الموظفين
					المدربين الإشرافيين والمرشدين المهنيين يتعاملون بمهنية عالية مع المتدربين
					المدربين الإشرافيين والمرشدين المهنيين متواجدين دائماً عند الحاجة

المحور + الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
محور الإرشاد/ النصح المهني					
					يوجد لدى البنك قسم استشارة مهنية فاعلة
					يوجد لدى البنك مستشارون ذوو خبرة يقدمون المشورة والدعم للموظفين الذين يواجهون مهام صعبة
					يتم تقديم المشورة للموظفين ودعمهم خلال أوقات تقليص حجم البنك أو إعادة الهيكلة
					يتردد الموظفون على قسم تقديم الاستشارات المهنية لمنحهم الإحساس بأن البنك يعمل على المسار الوظيفي الخاص بهم
					يتم تقديم الدعم والمشورة للموظفين قبل التقاعد

المحور + الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
محور التعاقب/ الإحلال الوظيفي					
					هناك فرص جيدة للتقدم الوظيفي

					تعتمد الترقية على قدرات الموظف
					يقدم البنك فرصًا متساوية للترقية
					يوجد ترقيات بشكل منتظم
					توجد سياسة إحلال عادلة
					لدى البنك خطة إحلال محددة جيدًا

المحور + الإجابة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
محور إدارة المواهب										
										يتم تعيين الأشخاص المناسبين في المكان المناسب
										يهتم البنك بتنمية مواهب الموظفين
										تتناسب الوظيفة مع الكفاءة الفردية للموظف
										يعترف البنك بإنجازات الموظف الاستثنائية
										يوجد سياسة ترقية واضحة وموضوعية
										تدعم الإدارة تنمية المواهب

المحور + الإجابة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
محور الاحتفاظ الوظيفي										
										أخطط للانتقال إلى منظمة أخرى خلال السنوات الثلاث القادمة
										أشعر بالرضا نتيجة عملي في البنك
										إذا أردت القيام بمهام أو وظائف أخرى، سأنظر أولاً إلى الإمكانيات المتاحة داخل البنك
										أرى مستقبلاً جيداً لي ضمن هذا البنك
										حصولي على العمل هو الأهم، سواء كنت أعمل في هذا البنك أو غيره

					إذا عاد لي الأمر، سأبقى بكل تأكيد في هذا البنك لمدة لا تقل عن خمس سنوات
					إذا تلقيت عرض عمل مغري من بنك آخر سأقبل به
					العمل الذي أؤديه مهم جدًا لي
					أحب العمل ضمن هذا البنك
					لقد بحثت عن عمل في منظمة أخرى خلال الفترة الماضية
					إذا عاد بي الزمن سأختار العمل ضمن منظمة أخرى