

**أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب في القطاع
الخاص بسوريا**

دراسة حالة شركة أفاميا للصناعات الدوائية

**The impact of Human Resource management practices
on talent retention in the private sector in syria**

Case study of Aphamea pharmaceutical industries

**مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل و التخصص في إدارة الأعمال /الادارة
التنفيذية**

توجه : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب :

محمد بلال ياسين الاحمر

إشراف الدكتور :

فداء ناصر

{ }

ما يخص

هدف البحث إلى التعرف على استراتيجية ممارسات ادارة الموارد البشرية و اثرها على الحفاظ على المواهب في الشركة من خلال دراسة حالة شركة أفاميا للصناعات الدوائية و تم تحديد ثلاثة أبعاد لاستراتيجية الممارسات وهي (التوظيف ، التدريب ، التحفيز) كمتغيرات مستقلة و (الحفظ على المواهب) كمتغير تابع .

اعتمد البحث على المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة لغاية جمع البيانات الأولية من عينة البحث ، حيث تم توزيع 40 استبانة و استعادة 38 منها صالحة للتحليل ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS**.

و توصل البحث إلى نتائج أهمها :

- وجود علاقة قوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والحفظ على المواهب في شركة أفاميا للصناعات الدوائية
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب في شركة أفاميا للصناعات الدوائية .
- وأوصى البحث بضرورة الاستفادة من النتائج الإيجابية لممارسات ادارة الموارد البشرية القائمة في الشركة و البناء عليها في تطوير الاستراتيجيات و الاستفادة من قاعدة البيانات التي قدمتها عملية التوظيف و توسيع القاعدة التي تم اعتمادها في التدريب و واعتماد آليات مختلفة في عملية التحفيز وفي الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف الشركة .

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية - التوظيف - التدريب - التحفيز - الاحتفاظ بالمواهب - شركة أفاميا للصناعات الدوائية

Abstract

The research aimed to identify the strategy of human resource management practices and their impact on talent retention in the company through a case study of Afamia Pharmaceutical Industries Company. Three dimensions of the practice's strategy were identified: recruitment, training, and motivation as independent variables, and talent retention as the dependent variable.

The research relied on the descriptive approach and a questionnaire was designed to collect primary data from the research sample, where 40 questionnaires were distributed and 38 valid for analysis were retrieved. The data was analyzed using SPSS program.

The research reached the most important results:

- There is a strong relationship between human resource management practices and talent retention at Afamia Pharmaceutical Industries Company.
- There is a statistically significant impact of these practices on talent retention at Afamia Pharmaceutical Industries Company.
- The research recommended leveraging the positive results of the existing human resource management practices in the company and building on them to develop strategies. It also suggested utilizing the database provided by the recruitment process, expanding the base used in training, and adopting different mechanisms in the motivation process within other human resource management practices.

Keywords:

Human Resource Management Practices – Recruitment – Training Motivation – Retention – Talent – Afamia Pharmaceutical Industries Company

الشكراً والتقدير

((الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه))

يطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان الى جميع مدرسين معهد هبة وأخص بالشكر الدكتور: فداء ناصر الذي قدم لي كل الدعم و التوجيه و الإرشاد حتى أبصر هذا العمل النور .

من كان معلماً و مدرساً و موجهاً و من استطاع أن يزرع في مخيلتي تصور مختلف للـMBA و لم يدخل بأي دعم خلال سنوات دراستي لم يكن هناك جمل تكتب لنقدر كمية الثناء و الإمتنان اليكم ..
د. عبد الرحمن سيف و د. رابي البانجي

من لم يأت مثله أحد و لم يأخذ مكانه أحد ... الى ذلك الخالد في وسط قلبي و في صدري وأعلاه
دامت حياءً... دامت عزاءً دام اسمك يكلل اسمي بالفخر

أبي حمزة الله

جبروت البحر و طهر الأنبياء الى من بفضل دعائها و حنانها ومن كللت دربي برضاهما
وأنارت طرقي بقناديل حبها ..

أمي أرام الله

غصن زيتون القضية الفلسطينية. الى التي باتت تحت الثرى و هي توصي و تدعى لغزة اللهم
استودعك عينها بأعلى مراتب جنانك.

الفصل: وفيه علیان أم ماجد رحمة الله

أجمل من أحمل لهم بين أضلعي الحب وافتخر بهم سندني وقوتي ومصدر إلهامي وعدو
حزني وصديق فرحي

إفروقي (عاصم، مبارك، نور، محمد، براء)

دقات قلبي .. أز هار طرقي .. قمر ليلي .. نجوم سمائي

إضوي (بدور - ياسمين)

ريحان حديقتنا ... أزهار ربيعنا... أمطار شتاءنا

(ألاء - غادة - ربا)

عصافير حديقتنا .. نوارتنا الأبطال

أطفال عائلي

قنايل الحنان ... مشاعل الورار ... أغمام العزوة

فالاتي و أخواتي

ذكرياتنا تحكي قصتنا نبض القلوب أبلغ من الكلام عنكم ... من كانت تقتهم بي عامرة وسداد
رأيهم مصدر لتشجيعي لبلوغ هدفي و تحقيق أحلامي

(الهنـسـ رـبـعـ حـنـ،ـ الـهـنـسـ فـؤـادـ اـسـمـاعـيلـ،ـ الـأـسـتـاذـ أـسـمـاءـ الـحـمـالـ،ـ الـصـيـلـانـيـ فـارـيـ الـحـسـنـ)

من افتقدهم بسبب غربتهم و احن الى لحظات عشناها و تقاسمناها بمرها و حلوها

(الصـيـلـانـيـ عـاـسـرـ صـنـوـوـ ..ـ الـصـيـلـانـيـ أـسـمـاءـ نـجـوـمـ)

صديق اعتدت على رؤية ملامحه البشوشة و سماع حديثه العذب.

(عمر بن سير أبو عبد)

شركاء النجاح و العمل و أصدقاء المسير نحو مكانة علمية و عملية أبلغت أحمر في أن تمن لكم

(الدكتورة لمى غزال، الدكتور الياس سمعان، الدكتور سامر مرة، الدكتور ميرنا جمل، الدكتور ريم شيخ عيسى، الدكتور أنس الطريشان، المحامي عبارة ريب، المهندس عميد ريب، الدكتور ميس رحال، الدكتور محمد الحسبي، الأستاذ عبور الباتا مجازي، الدكتور مایا صقر، الدكتور بشري الطبرة، الدكتور يزن السرب، الدكتور مارينا الشساط، الأستاذ عمار حسين، المهندس فاردي صدار، الأستاذة فاتمة رشقي، الدكتور لارا السران، المهندس ينال السيروان، الأستاذة سيرين عبور، الأستاذة غريس بور نار، الأستاذ أسامه ملوك، السيد محمد مداوي الحسن و جميع أصدقائي بالمرحلة الجامعية و الثانوية).

..اهدي اليكم رحالتكم العافية و الله ولي التوفيق لي و لكم..

الفهرس

III	ملخص
V	الشکر والتقدير
1	الفصل الاول
1	الإطار العام للبحث
4	1-1 مقدمة:
5	2-1 الدراسات السابقة :
8	3-1 التعليب على الدراسات السابقة
9	4-1 مشكلة البحث :
9	5-1 أهمية البحث :
9	5-1-1 الأهمية النظرية للبحث
9	5-1-2 الأهمية العملية للبحث:
10	6-1 أهداف البحث :
10	7-1 نموذج البحث (متغيرات البحث):
10	8-1 المنهج المستخدم البحث:
10	9-1 الحدود البشرية و الزمانية و المكانية:
11	الفصل الثاني
11	الإطار النظري للبحث
14	1-2 تمهيد :
14	2-2 مفهوم ادارة الموارد البشرية:
15	3-2 أهمية ادارة الموارد البشرية:
15	4-2 اهداف ادارة الموارد البشرية:
16	5-2 ممارسات ادارة الموارد البشرية :
16	5-2-1 التوظيف (الاستقطاب) :
16	5-2-2 التدريب و التطوير :
17	5-2-3 التحفيز :
20	6-2 الحفاظ على المواهب في الشركات:
20	1-6-2 الاحتفاظ :
21	2-6-2 مفهوم الموهبة و ادارة الموهبة:
24	الفصل الثالث
24	الإطار العملي للبحث

26.....	1-3 تمهيد :
26.....	2-3 مجتمع وعينة الدراسة:
27.....	3-3 أداة الدراسة :
27.....	1-3-3 ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):
28.....	2-3-3 خصائص أفراد الدراسة :
30.....	3-3-3 التحليل الوصفي لمحور التوظيف:
31.....	4-3-3 التحليل الوصفي لمحور التدريب:
32.....	5-3-3 التحليل الوصفي لمحور التحفيز:
33.....	6-3-3 التحليل الوصفي لمحور الاحتفاظ بالمواهب:
40.....	4-3 النتائج والتوصيات :
41.....	5-3 التوصيات :
42.....	قائمة المراجع
45.....	الملحق

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى
17	الجدول 1 : (الفرق بين التدريب والتطوير)
27	الجدول 2 : (معاملات الفا كرونباخ)
28	الجدول 3 : (توزيع أفراد الدراسة وفقاً لجنسهم)
28	الجدول 4 : (توزيع أفراد الدراسة وفقاً لعمرهم)
29	الجدول 5 : (توزيع أفراد الدراسة وفقاً لسنوات خبرتهم)
30	الجدول 6 : (نتائج التحليل الوصفي لمحور التوظيف)
31	الجدول 7 : (نتائج التحليل الوصفي لمحور التدريب)
32	الجدول 8 : (نتائج التحليل الوصفي لمحور التحفيز)
33	الجدول 9 : (نتائج التحليل الوصفي لمحور الاحتفاظ بالمواهب)
34	الجدول 10: (نتائج تحليل الانحدار للسؤال الأول)
35	الجدول 11 : (التوظيف ^b (ANOVA ^a)
35	الجدول 12 : (التوظيف ^a (Coefficients ^a)
36	الجدول 13 : (نتائج تحليل الانحدار للسؤال الثاني)
37	الجدول 14 : (التدريب ^b (ANOVA ^a)
37	الجدول 15 : (التدريب ^a (Coefficients ^a)
38	الجدول 16 : (نتائج تحليل الانحدار للسؤال الثالث)
39	الجدول 17 : (التحفيز ^b (ANOVA ^a)
39	الجدول 18 : (التحفيز ^a (Coefficients ^a)

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الاول

الإطار العام للبحث

1-1 مقدمة

2-1 الدراسات السابقة

3-1 التعليب على الدراسات السابقة

4-1 مشكلة البحث

5-1 أهمية البحث

6-1 أهداف البحث

7-1 نموذج البحث

8-1 منهج البحث

9-1 الحدود الزمانية و المكانية

1-1 مقدمة:

- تعيش الشركات اليوم عصر العولمة الذي يشهد العديد من التغيرات التكنولوجية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية السريعة ، لذلك نجد العديد من المنظمات مهددة بالفشل في حال عدم تطويرها وعدم الالتحاق بالتغيرات العالمية وكذلك عدم اكتشافها للموارد البشرية المطلوبة بشكل صحيح ، كما تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها باستخدام قاعدة محدودة من الموارد البشرية وتطورت إدارة الموارد البشرية لتشمل تحديد المواهب والإمكانيات والمهارات والخبرات لهذه الموارد البشرية، واعتبار هذه العملية كأداة لإدارة واستبقاء رأس المال الفكري لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بشكل فعال.
- أتفق معظم الباحثين بأن إدارة الموهبة ما هي إلا تسمية جديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية ، وعلى الرغم من وجود تشابه بينهما إلا أن هناك فروق أساسية بينهم حيث أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعمل اختبارات التوظيف لجميع الأفراد المتقدمين وتأخذ في اعتبارها جميع الأفراد ، بينما إدارة المواهب تبحث عن الأفراد المتميزين فقط ، ذوي المهارات والكفاءات والقدرات العالية التي سوف تشكل في المستقبل ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة حيث يشمل نطاق إدارة المواهب جميع وظائف وإستراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة في (إكتساب القوى العاملة الموهوبة وتطويرها ونظم التعويض والمكافآت الفعالة) .
- تسلط هذه الرسالة الضوء على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص على القدرة على الاحتفاظ ب المواهب ، حيث تشمل المواهب الأفراد ذوي المهارات والقدرات الاستثنائية التي تسهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل ملموس. ومن ثم تتبني الشركات ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعددة لجذب هذه المواهب والاحتفاظ بها، مثل تطوير برامج التدريب والتطوير والتوظيف والتحفيز والاحتفاظ . وفي عالم الأعمال المعاصر، يُعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات حيث أصبح الحفاظ على المواهب في القطاع الخاص تحدياً استراتيجياً لا يمكن تجاهله. فالمؤسسات تدرك أن العنصر البشري هو مفتاح النجاح والابتكار ، ومن ثم فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تأتي على رأس الأولويات للحفاظ على هذه المواهب وتطويرها.
- كما تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف هذه الممارسات وتحليل تأثيرها على قدرة الشركات على الاحتفاظ ب المواهب ، مع التركيز على دراسة حالة لبعض الشركات في القطاع الخاص. ستقوم الدراسة بتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، بهدف تعزيز قدرة الشركات على الاحتفاظ ب المواهب وتحقيق أهدافها بنجاح في بيئة الأعمال الراهنة . وسيتم تقديم استنتاجات وتوصيات عملية لتطوير إدارة المواهب في القطاع الخاص وتحسين كفاءتها.

2-1 الدراسات السابقة :

1. دراسة (Victor Oladapo , Strayer University,2014) بعنوان (THE IMPACT OF TALENT MANAGEMENT ON RETENTION)

"تأثير إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفيين"

- هدفت هذه الدراسة إلى فهم التحديات والنجاحات لبرامج إدارة المواهب والأسباب التي تجعل بعض الشركات تختر عدم وجود برنامج. كما اختبرت هذه الدراسة قوة التنبؤ بالأمان الوظيفي والتعويضات والفرص على معدلات الاحتفاظ.
- طبقت على شريحة واسعة من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية بما فيها الذي يمتلك برامج وخطط استراتيجية من قبل إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب وتطويرها فكانت نتائج الأخيرة التي توصلت لها هذه الدراسة.
- في السوق التنافسية تعتبر إدارة المواهب سائقاً أساسياً لنجاح المؤسسات وتقديم الشركات التي تقوم بأفضل أداء في إدارة مواهبها نتائج أفضل بكثير للمساهمين. لكن ليست إدارة المواهب هي السائق الوحيد لهذا الأداء، ولكنها بالتأكيد أحد أقوى الوسائل لوصول المنظمات إلى أهدافها والاحتفاظ بالموظفيين الملمين هو هدف رئيسي للإدارة العليا وأحد المحفزات الرئيسية لوجود برنامج إدارة المواهب.
- على الرغم من أن الأجر والمزايا تجذب الموظفين في البداية، إلا أن المؤسسات القيادية في مجال القيادة تركز على الاحتفاظ بالمواهب وتطويرها.
- أرادت الدراسة الحالية التحقيق في انطباعات مدير الموارد البشرية حول فعالية إدارة المواهب على الاحتفاظ ضمن منظماتهم.
- وبشكل خاص ، سعت هذه الدراسة لتحديد جودة وفعالية برامج إدارة المواهب من خلال فحص:
 1. المواقف التنظيمية تجاه برامج إدارة المواهب.
 2. الاحتفاظ بالموظفيين وأسباب تحول الموظفين (الاحتفاظ السلبي) .
 3. التجربة التنظيمية في وجود برنامج إدارة المواهب ونتائج المؤسسة بعد تنفيذ برنامج إدارة المواهب.
 4. تم قياس القدرة التنبؤية للجوانب المختلفة من برامج إدارة المواهب.

2. دراسة (ThomasJ.Ryan,Dublin City University,2018) بعنوان

(Retention of Critic I Talent post acquisitioning Multinational Company)

" الاحتفاظ بالموهوبات بعد الاستحواذ في شركة متعددة الجنسيات"

تنظر الدراسة بشكل خاص في الاحتفاظ بالموهوبات بعد الاستحواذ في شركة متعددة الجنسيات. الهدف من البحث كان اكتشاف العوامل الرئيسية التي تؤثر على احتفاظ الموهوبات بعد الاستحواذ في شركة متعددة الجنسيات واستكشاف كيفية تأثير تلك العوامل.

تبحث الدراسة العوامل الرئيسية التي تؤثر على احتفاظ الموهوبات بعد الاستحواذ وستكشف كيفية تأثير العوامل المحددة على احتفاظ الموهوبات بعد الاستحواذ وتحقق دور أصحاب المصلحة المتعددين في احتفاظ الموهوبات بعد الاستحواذ

3. ممارسات إدارة الموهوبات وعلاقتها بالاحتفاظ بالموهوبات في قطاع الصناعة الفلسطينية للباحثة هبة عوض (2018).

- ترکز هذه الدراسة على استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واحتفاظ المؤسسات في قطاع الصناعة الفلسطينية بالموهوبات، كما تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الموهوبات على استراتيجيات الاحتفاظ بالموهوبات في هذا القطاع.
- حيث أظهرت نتائج الرسالة أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين ممارسات إدارة الموهوبات واحتفاظ المؤسسات بالموهوبات. أي أن كلما زادت ممارسات إدارة الموهوبات في المؤسسة، زادت فرص الاحتفاظ بالموهوبات. وقد تبين أيضاً أن هناك عدة ممارسات تأثير إيجابي أكبر على الاحتفاظ بالموهوبات، مثل توظيف الموهوبات الصحيحة، وتقديم فرص التطوير والتدريب المستمر للموظفين، وتقديم بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطور المستمر، وبينت أهمية تبني الشركات لاستراتيجيات إدارة الموهوبات المتقدمة والمتواقة مع الاحتياجات المتغيرة للسوق للموظفين، لتحقيق التنافسية والنمو المستدام في القطاع الصناعي الفلسطيني.

4. دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الموهوبات البشرية في الشركات الخاصة الليبية: دراسة تحليلية" للباحث إبراهيم البغدادي (2021).

- تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الموهوبات البشرية في الشركات الخاصة الليبية.
- وباستخدام منهجة تحليلية، جمع الباحث البيانات من عدة شركات خاصة في ليبيا من خلال استبيانات ومقابلات شخصية. وقام بتحليل هذه البيانات لفهم مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموهوبات في هذه الشركات.

- بينت لنا هذه الرسالة أهمية تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تأخذ في الاعتبار الثقافة والبيئة الليبية، حيث أن هذه الاستراتيجيات تعزز الرضا والولاء للشركة من قبل الموظفين.
- كما تبين نتائج الرسالة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وحفظ المواهب في الشركات الخاصة في ليبيا. ومن بين هذه الممارسات توظيف الموظفين المناسبين، وتقديم التدريب والتطوير المستمر، وتوفير بيئة عمل إيجابية وداعمة وأظهرت الدراسة أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تكون متوافقة مع الثقافة والبيئة الليبية، حيث تسهم هذه الاستراتيجيات في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للشركة.

5. الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (مدخل إدارة المواهب) (نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن 2022) مجلة البحث الإدارية و المالية .

- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أوجه الاستفادة من إدارة المواهب كمدخل إداري حديث في إدارة الموارد البشرية وفهم مدى الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تمكين المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، التعاقب الوظيفي) واقتراح بعض التوصيات التي تمكن المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الشركات من الإستفادة منها في دعم ممارسات إدارة المواهب في الموارد البشرية لديها وتطوير ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة لتدعم وتعظيم قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية خاصة في ظل تزايد الدور المحوري للموارد البشرية كقوة تنافسية .
- وتوصلت الدراسة إلى إن مفهوم إدارة المواهب يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال فلم يظهر على ساحة البحث بصورة واضحة إلا في بداية التسعينيات من القرن الماضي، كما يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم متعددة الأبعاد وواسعة النطاق فلم يتم الاتفاق بعد على أبعاده والعناصر المكونة له بشكل قاطع.
- وأوصت الدراسة بضرورة تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات وبناء ثقافة ترتكز على إدارة المواهب ، وتصميم سياسات واستراتيجيات حديثة للاستفادة من الموارد البشرية المohoبة في المنظمات مع الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال

6. متطلبات الإدارة الرشيقه على تحقيق ممارسات ادارة المواهب في المؤسسة (هرموش ايمان 31/1/2022 جامعة جيجل (الجزائر)

تهدف هذه الدراسة الى تشخيص اثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقه على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة اتصالات الجزائر، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لجمع البيانات الاولية و وزعت عينة عشوائية قدرت بـ 40 عامل من عمال المؤسسة وكانت كلها صالحة للدراسة و توصلت الدراسة انه توجد علاقة طردية قوية بمعامل ارتباط قدر (0.705) بين متطلبات الإدارة الرشيقه وإدارة المواهب في المؤسسة و قد لخصت الدراسة العديد من استراتيجيات ادارة المواهب و تصميمها لاستقطاب و إدارة و تطوير و تحفيز و واستبقاء الموظفين المهمين و الحفاظ على الإداء.

3-1 التعقيب على الدراسات السابقة

ركزت الدراسات السابقة على دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واحتفاظ المؤسسات بالمواهب، إضافة إلى فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسات

بينما ترکز الدراسة الحالية على دراسة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب في القطاع الخاص بسوریة بشكل عام وفي شركة أفاميا للصناعات الدوائية كدراسة عملية (حالة) بشكل خاص.

1-4 مشكلة البحث :

تعمل شركات الأدوية في سورية عامة و شركة أفاميا خاصة في بيئة متنوعة تعتمد على المعرفة والتقدير التكنولوجي خاصية في ظل التحول والتطور التي يتطلب مواكبة و تطوير للكادر البشري و التقني و بروز عديد من شركات منافسة في قطاع نشاطها في السوق فمن الضروري التركيز على ممارسات ادارة الموارد البشرية اهمها الاحتفاظ بالموهاب لجعل قيمة تنافسية في السوق يصعب تقليدها نستطيع من خلالها مواكبة السوق والتطور.

من خلال ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى معرفة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموهاب في شركة افاميا و حيث تتلخص مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

السؤال الرئيسي : هل تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على الموهاب في شركة افاميا؟

الأسئلة الفرعية

1. هل يؤثر التوظيف كممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على الموهاب في شركة افاميا ؟
2. هل يؤثر التطوير كممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على الموهاب في شركة افاميا ؟
3. هل يؤثر التحفيز كممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على الموهاب في شركة افاميا ؟

1-5 أهمية البحث :

1-5-1 الأهمية النظرية للبحث

تتجلى الأهمية النظرية للبحث من خلال توضيح وتبسيط وتطوير مفهوم ممارسات الموارد البشرية و الاحتفاظ بالموهاب وبالتالي يمكن ان يكون هذا البحث مرجعا متواضعا في هذا المجال.

1-5-2 الأهمية العملية للبحث:

تتبع من أهمية مما راسات ادارة الموارد البشرية ودورها في الاحتفاظ بالموهاب في شركة افاميا كمصدر اساسي للتميز و التفوق وبالتالي مساعدة ادارة الشركة في اتخاذ القرار اللازم لتحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية للحفاظ على الموهاب في الشركة.

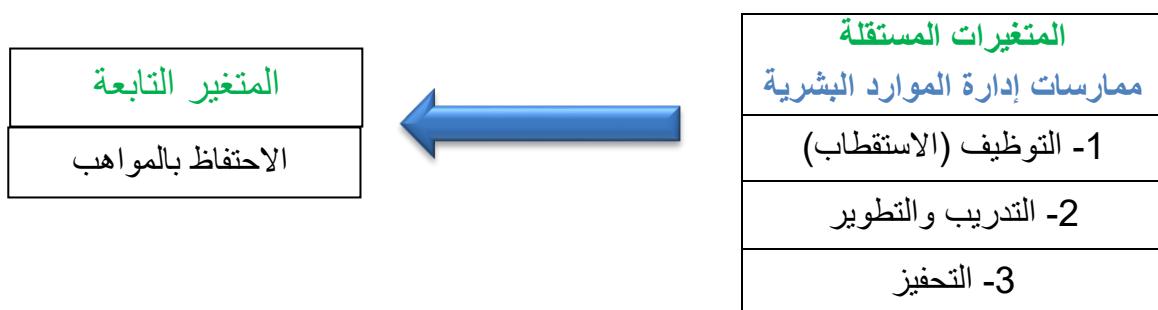
1-6 أهداف البحث :

بناء على التساؤلات الواردة ضمن مشكلة البحث تتلخص أهداف البحث بما يلي:

- 1- توضيح مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية.
- 2- توضيح مفهوم ادارة المواهب.
- 3- دراسة تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب في شركة أفاميا؟

1-7 نموذج البحث (متغيرات البحث):

يوضح النموذج التالي العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة و التابعه :



1-8 المنهج المستخدم البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي المتضمن جميع البيانات و المعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث (ممارسات ادارة الموارد البشرية و الحفاظ على المواهب في القطاع الخاص بسوريا) وتحليلها.

1-9 الحدود البشرية و الزمانية و المكانية:

الحدود البشرية: موظفي شركة أفاميا للصناعات الدوائية

الحدود الزمانية: 2020 تم تنفيذ البحث خلال عام 2024

الحدود المكانية : تم تطبيق البحث في شركة أفاميا للصناعات الدوائية بدمشق / حماة / حلب (سوريا).

الفصل العظي

الإطار العظي
لبيه

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

1-2 تمهيد

2-2 مفهوم ادارة الموارد البشرية

2-3 اهمية ادارة الموارد البشرية

2-4 اهداف ادارة الموارد البشرية

2-5 ممارسات ادارة الموارد البشرية

2-6 الحفاظ على المواهب في الشركات

1-2 تمهيد :

قام الباحث في هذا الفصل بتوضيح وتبسيط وتطوير مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية والحفاظ على المواهب .

2-2 مفهوم ادارة الموارد البشرية:

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

هناك تعاريفات عديدة لإدارة الموارد البشرية Human resources management نذكر منها:

1. **ادارة الموارد البشرية :** هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية (محمد . المدهون، 2005)
2. أنها عملية توظيف وتطوير وتحفيز وتقدير الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية أبو شيخة، نادر (2010).
3. **ادارة الموارد البشرية :** هي مجموعة شاملة من الأنشطة والمهام الإدارية المعنية بتطوير و الحفاظ على قوة عاملة مؤهلة موارد بشرية بطرق تساهم في الفعالية التنظيمية (السالم، مؤيد، وعادل حرحوش. 2002))
4. **ادارة الموارد البشرية:** هي العملية التي تهدف إلى جذب وتطوير واستخدام والاحفاظ بالموظفين المؤهلين والموظفين ذوي القيمة لتحقيق أهداف المؤسسة (جيري بي. ديفيس، 1998)
5. **ادارة الموارد البشرية:** هي عملية تخطيط وتنظيم وتجهيز وتحكم في عملية اختيار وتطوير وتحفيز وتقدير الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة." (جون بيكر، 2006).
6. **ادارة الموارد البشرية:** تشمل التخطيط والتنظيم وتنفيذ والرقابة على عمليات توظيف وتدريب وتطوير وتقدير وتعويض الموظفين في المؤسسة." (أنتوني روبنز، 2018).

مما سبق:

- يتضح من التعريف 1-3-4 بأن عملية إدارة الموارد البشرية هي عملية تطوير و تدريب و تحفيز و تقييم اداء الموظفين في المؤسسة .
- ويتبين أيضا من التعريف 5-6 بأن عملية إدارة الموارد البشرية هي عملية مسؤولة عن التخطيط و التنظيم لممارسات ادارة الموارد البشرية بما تتضمن من تطوير و تدريب و تحفيز و تعويض للموظفين .
- وبناء على التعريف السابقة توصل الباحث الى تعريف للممارسات إدارة الموارد البشرية: بأن هي السياسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية بما في ذلك من تخطيط هيكل الموارد البشرية و تحليل الوظائف و التوظيف و الاختيار و التوجيه التعويضات و تقييم الأداء و التدريب و التطوير و مشاركة العمل ، و تكون مترابطة و متعاقبة تمارس من قبل إدارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية بكفاءة عالية و خبرات متبادلة و القدرة على الاحتفاظ بها.

2-3 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية (حمود، خضير؛ وياسين الخرشة. 2013) .

1. ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر.
2. ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والفرص والتهديدات الخارجية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
3. لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق الجودة والنجاح للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد الموظفين ليكونوا مبدعين وأكفاء في تلبية رغبات الزبائن
4. كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تتجزأها والتي تحقق الاستعمال الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد من أجل انجاز الأهداف التنظيمية والفردية
5. هناك من يؤكد أن التغيير الكبير والأكثر أثارة للدهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

2-4 أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات الصغيرة منها والكبيرة، العامة والخاصة . هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المنظمة، ويتم ذلك من خلال وضع استراتيجية تعمل على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال القدرة على توظيف المؤهلين، ومنح الحوافز الجيدة للعاملين لضمان تحقيق أهداف المنظمة وعلى ضوء ذلك فالأهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية إلى تحقيقها يمكن إجمالها بالاتي:

1. تحقيق التوظيف الأفضل ل Capacities الموارد البشرية المتاحة.
2. تحقيق الأهداف للأفراد الموظفين طالما كانت هذه الأهداف معقولة وعادلة
3. تنمية الشعور لدى الأفراد الموظفين بأهمية تحقيق أهداف المنظمة
4. كسب رضا الأفراد الموظفين والمحافظة عليهم وإقامة علاقات طيبة معهم.
5. تحقيق التعاون المتبادل بين الإدارة والأفراد الموظفين وبين الأفراد بعضهم البعض
 - توظيف الكفاءات والمهارات المدرّبة
6. تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية.
7. السعي لتحقيق مستوى الأداء الجيد من خلال التحفيز وتنمية القدرة. (اسراء جمال البكري)
(2014)

5-2 ممارسات ادارة الموارد البشرية :

5-2-1 التوظيف (الاستقطاب) :

تولي المنظمات اهتمامها بالاختيار والتعيين لاستقطاب الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة (Daft, 2007) ويعرف (Griffin & De Nisi, 2001) بأنه عملية تحديد المهارات والقدرات، وغيرها من الصفات التي يحتاجها الشخص لأداء وظيفة معينة.

و من الدراسات السابقة تمكن الباحث بتوضيح مفهوم التوظيف على أنه العملية التي يتم من خلالها دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف وفقاً للمواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة، ثم مقابلتهم واختبارهم؛ تمهيداً لانتقاء وتعيين الأفضل.

أهداف التوظيف (الاستقطاب): (Mondy, R. Wayne and Mondy, Judy. (2012))

- توفير العدد المناسب من الأشخاص لشغل الوظائف في المنظمة بأقل التكاليف الممكنة
- العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب في المنظمة لتخفيض تكاليف عملية الاختيار النهائي.
- المساهمة في تحقيق الاستقرار للعاملين من خلال تأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظائف.
- جذب الكفاءات العالية لتخفيض تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.

5-2-2 التدريب و التطوير :

- عرفه (Shikha , 2010) بأنه نشاطاً مخطط هدف إلى إحداث تغييرات في الفرد أو الجماعة مثل المعلومات أو الخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة قادرة على القيام بأعمالها بالشكل المطلوب.

- وعرفه (Ivancevich, 2010) أن التدريب عملية منتظمة تتعلق بالمهارات و القدرات المرتبطة بالوظيفة الحالية لتحسين أداء و سلوكيات الموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة
- وأوضح (Lamba &Choudhary, 2013) أن التدريب الغرض الأساسي منه هو سد فجوة بين متطلبات الوظيفة و الكفاءة الحالية للعاملين كما يهدف الى تحسين سلوكيات الموظفين من خلال تزويدهم بالمهارات و المعرفة الكافية للقيام بالعمل .
- من خلال ذلك أستطيع الباحث توضيح مفهوم التدريب بأنه عملية تبادلية لتعليم مجموعة من الأساليب و المعرف المتعلقة بإنجاز العمل و تطوير المهارات لدى الموظفين بالمنظمة

❖ أهمية و مزايا التدريب (محمد عبد العزيز محمد 2016)

1. تحسين أداء الموارد البشرية .
 2. المساعدة في حل المشاكل الناتجة اثناء عمليات التشغيل .
 3. توفير الاحتياجات من العمال .
- لاسيما أن هناك أهداف و نتائج لعملية التدريب تعود بفوائد على مستوى الفرد و على مستوى المنظمة .
 - بالنسبة للفرد : تنمية المهارات – تغير الاتجاهات .
 - بالنسبة للمنظمة : تحقيق ميزة تنافسية – تحسين المؤشرات الاقتصادية . وأوضح الباحث بأن من الضروري أيضا تسلیط الضوء على الفروق بين التدريب و التطوير .

عامل المقارنة	التدريب	التطوير
التأثير	الوظيفة الحالية	الوظيفة الحالية و المستقبلية
النطاق	الموظفين كأفراد	جماعات العمل أو المنظمة كل
الوقت	في الأجل الحاضر	في الأجل الطويل
الهدف	علاج ضعف المهارات الحالية	الإعداد من أجل العمل المتسلقي

المبروك 1: (الفرق بين التدريب والتطوير)

3-5-2 التحفيز :

• تعريفه:

هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما - فأنت كمدير - لا تستطيع أن تحفظ مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدفافع التي تدفعهم وتحفظهم على إتقان وسرعة العمل. (عمر وصفي عقيلي 2015)، تعرف على أنها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه تحقيق اهداف محددة. (جينفر

سمارت ، 2015) ، كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من العوامل و المؤثرات التي تدفع العامل نحو بذل جهد اكبر في عمله و الامتناع عن الخطأ فيه. (بوزيان اسماء 2019- (2018

من خلال ذلك عرف الباحث التحفيز على أنه عملية تشجع الأفراد على العمل باجتهاد لتحقيق الأهداف المنشودة و الشخصية و المهنية .

• **أنواع الحواف: (ميرفت توفيق، إبراهيم عوض هلا (2012))**

1. **الحوافز المادية :** هي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل و تجنيد ما لديهم من قدرات و الارتفاع بمستوى كفايتهم ومن هذه الحوافز (الراتب ، المكافآت التشجيعية ، العلاوات ، المشاركة في الارباح و المكافآت عن الاقتراحات)

يمكن للحوافز ان تكون مباشرة كالأجر الاضافي ، العلاوات ، المكافآت ، الارباح البدلات و غير مباشرة التغذية ، الاسكان ، المواصلات ، القروض ، الاعانات ، العلاج.

أشكال مختلفة للحوافز المادية مثل :

- الأجر
- المكافآت
- المشاركة في الارباح
- الخدمات الاجتماعية

2. **الحوافز المعنوية :**

هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال لإثارة الموظفين على العمل ، بل تعتمد على وسائل معنوية اساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له احساس و مشاعر و تطلعات يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة . لا تنقل الحوافز المعنوية اهمية عن الحوافز المادية بل ان المادية منها قد لا تقدم و لا تحقق غايتها ما لم تقترن بحوافز معنوية ، ومن الحوافز المعنوية ان يشعر العامل بأنه بشر و ليس جزءاً من آلة

أشكال مختلفة للحوافز المعنوية مثل :

- الوظيفة المناسبة
- الآراء الوظيفي
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- الترقية.

• أهمية التحفيز : (أنصاف شريط 2019/2020)

أن عملية التحفيز تحتل مكانا فعالا داخل المنظمات الادارية ، و كذا لاعتبار التحفيز شيء لا غنى عنه داخل المنظمة لأن هناك فارق كبير بين اداء الفرد المحفز ، و عن ادائه عندما لا يكون محفز.

كما نجدها تحتل اسبقية في تفكير المديرين في المنظمات الفعالة ، حيث ان امتلاك المنظمة عمال محفزين يكسبها ميزة تنافسية عن غيرها التي لا تملك هذه الميزة.

1. أهمية الحوافز بالنسبة للفرد: (موسى اللوزي-2002)

- زيادة المداخل للعاملين و خلق شعور بالاستقرار و الولاء للمؤسسة.
- جذب الموظفين الى المنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء.
- تعتبر الحوافز طريقة لعلاج جوانب الاهمال و القصور في العمل.
- المساهمة في اشباع حاجات الموظفين و رفع المعنوية.
- اشعار الموظفين بروح العدالة داخل المنظمة.

2. أهمية الحوافز بالنسبة للجامعة

- اثارة حماس الجماعات و تشجيع روح المبادرة و المنافسة بين افراد الجماعة.
- تنمية روح المشاركة و التعاون.
- تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة عن طريق تنمية الطاقات الابداعية لدى الموظفين بما يضمن ازدهار المنظمة.

3. أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

- زيادة ارباح المنظمة من خلال الانتاجية حيث يؤدي تحفيز الموظفين الى زيادة انتاجية المؤسسة و زيادة الحصة التسويقية مما يمكنها من تحقيق اهدافها.
- تقليل مشاكل العمل ، كالغيابات و دوران العمل السلبي.
- تخفيض كلفة العمل من خلال زيادة الاهتمام بال النوعية.

• أهداف التحفيز : (محمد بن الزوخ 2018-2019)

- انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات.
- انخفاض نسبة تغيير العامل في المنظمة وتأخره عن العمل.
- الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقاربة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان.
- تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل.

2-6 الحفاظ على المواهب في الشركات:

في ظل المنافسة الشديدة والانكماس الاقتصادي أصبحت المنظمات تتبع استراتيجيات للمحافظة والإبقاء على المواهب التي تمتلكها ، وأصبحت أكثر تفهمًا لحقيقة أن دوران الموظفين يمكن أن يعرض المنظمة لخطر كبير وخصوصاً فيما يتعلق بالمواهب التي تمتلكها المنظمات و الحل هو أن تدرك بأن المواهب هي اصول ذات قيمة استثنائية و محاولة الإبقاء عليهم ضمن كوادرها يعطي المنظمة ميزة تنافسية قيمة مضافة و يجنبها تكاليف البحث من جديد عن مواهب و تدريبيها و إعدادها لحل محل المواهب القديمة .

2-6-1 الاحتفاظ :

- إن مفهوم الاحتفاظ بالموظفيين مفهوم معقد لا يوجد طريقة محددة للاحتفاظ بالموظفيين وأيضا هناك تعريفات مختلفة لفكرة الاحتفاظ بالموظفيين.

وضحه (Dhanpat, 2023) بأنه هو عبارة عن عدة طرق للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة و يعرفه أيضاً Rappaport et al., 2003, Matongolo et al., 2018) على أنه المجهودات (العوامل أو الاستراتيجيات) التي تبذلها المنظمة للحفاظ على العمالة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

و استطاع أن يعرفه الباحث على أن الاحتفاظ هو استراتيجية تتبعها المنظمات للحفاظ على مواردها البشرية و القوى العاملة لتحقيق أهداف المنظمة ضمن الخطط الموضوعة و الإشراف على سير عملية التنفيذ .

• أهمية الاحتفاظ :

في السنوات الأخيرة أصبح من الضروري جذب الموظفين المؤهلين أكثر الحاجة اليوم من أي وقت مضى و خاصة بسبب سرعة تغير و تطور متطلبات السوق و العولمة و تضخم المعرفة و العمل بها . و تطور التكنولوجيا و زيادة المنافسة فلا بد من ضرورة الحصول على رأس مال بشري متميز من أجل جعل ميزة تنافسية و النجاح التنظيمي وأن الاحتفاظ برأس المال البشري أصبح استراتيجية مدروسة من قبل قسم الموارد البشرية (Fahim, 2018).

(Samuel & chipunza, 2009) أن الاحتفاظ بالموظفيين الموهبين يعد مصدر قلق للديرين في مواجهة معدل الدوران الوظيفي المستمر بالارتفاع و التكاليف التي تمثلها .

و نتيجة ذلك قام جميع مدراء الموارد البشرية بتطبيق سياسات للتقليل من معدل الدوران و تعزيز الاحتفاظ بالمواهب .

• العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفيين :

لم يتفق الباحثين على عدد موحد من العوامل فالبعض أدرك بأن الاحتفاظ بالمواهب لا يتأثر بعامل واحد و لكن هناك الكثير من العوامل و يتوجب على الإدارة العليا الاهتمام بما يلي:

- التعويضات و المكافات
- الامان الوظيفي
- التدريب و التطوير
- التوازن الصحي بين الحياة المهنية و الشخصية
- ثقافة دعم المشرف
- بيئة العمل .
- العلاقات الإيجابية مع الزملاء.
- المشاركة في اتخاذ القرارات التوازن بين الحياة و العمل.

2-6-2 مفهوم الموهبة و إدارة الموهبة:

الموهبة تمثل في القدرات والكفاءات والمهارات التي يمتلكها الأفراد بما يمكنهم من أداء الأعمال بفاعلية وقيمة (Joko.,S,et,al (2021) و (Armstrong 2009) وفي دراسة (Kaewsaeng-on,2016) نصت على أن الموهوبين هم الممتلكين للمهارات والكفاءات والقدرات العالية على جميع المستويات و يمكنهم التأثير على نظرائهم كنموذج يحتذى به مما يؤدي إلى نجاح الأعمال و إنجازها بدقة . و كما أفادت الباحثة (Niedźwiecka 2016 , Marina., 2021 L.,et,al, 2021) لرؤيتها للموهبة بأنها مزيج من (المهارات الفكرية الاستثنائية) العامة والمتخصصة) والاتجاه الإبداعي (الأصالة والتفكير المرن ومعالجة المشاكل الغير تقليدية والغموض وعدم التأكيد ، والالتزام من ناحية العمل بمعنى ذاتية الانضباط والاستمرار في المتابعة والوصول للأهداف والقدرة على العمل الجاد .

و كما أفادت (فاطمة، 2018) تعريف الموهبة بأنها تمثل مجموع من القدرات والمهارات والسلوكيات الفكرية المتقدمة التي تؤهل من يمتلكها من إنجاز مهام تتسم بالتحدي و الإبداع و تضييف قيمة المنظمة .

أما عن إدارة الموهاب : هي عبارة عن منهج يتكون من مجموعة من الأنشطة والعمليات الوظائف الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال تطوير الموهاب ذات الأداء والقدرات العالية وضمان التزامها نحو المنظمة والقيام بالوظائف المطلوبة منها بشكل جيد (Colling (&Mellahi,2009) .

و أيضا ادارة الموهاب : هي مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والثقافات يتم تصميمها بهدف جذب واستقطاب وتنمية وتطوير والاحتفاظ بالموهاب والعمل على إشباع حاجاتها لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات في المستقبل. (Silzer &Dowell, 2010)

و أيضا توصلت الدراسات بأن إدارة الموهاب : هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لزيادة الإنتاجية في مجال العمل من خلال تطوير عمليات من خلالها يتم جذب والحفظ والاستفادة من ذوي المهارات المطلوبة والاستعدادات الحالية والمستقبلية لاحتياجات العمل (James,2012).

كما تم توضيح إدارة المawahب : هي العملية المتكاملة التي تقوم بها المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من أجل اكتشاف الموهوبين والعمل على الاحتفاظ بهم وتنميتهم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة واليات تطوير موهبتهم بحيث ينعكس ذلك على أدائهم وأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها ومواجهة المنافسين (Dartey- Baah, et.al, 2019)

وأفادت دراسة (Efform & Shanley USC, 2014)(Napathorn, 2020) أن إدارة المawahب هي منهج شامل لتحسين رأس المال البشري الذي يمكن المنظمة لتحقيق النتائج قصيرة وطويلة المدى عن طريق بناء الثقة والمشاركة والقدرة على اكتساب وتطوير وتنمية المawahب المتكاملة التي تتماشى مع أهداف المنظمات.

مما سبق تبين للباحث :

ومن تعاريفات الباحثين يمكن إستنتاج أن بعض المنظمات تستخدم مصطلح إدارة المawahب للدلالة على المawahب الموجودة داخلها فقط، والبعض تستعمله للدلالة على المawahب التي تحصل عليها من الخارج فقط وبعض المنظمات أيضا تستعمله للدلالة على جذب وتحديد كل من المawahب سواء داخل المنظمة أو خارجها.

المawahب الخارجية وإدارة المawahب الداخلية تصمم لتحديد المawahب العليا داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة في المستقبل وبناء التعريفات السابقة عرف الباحث إدارة المawahب بأنها الشكل المتطور من سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتنفيذ استراتيجيات متكاملة أو العمليات المستمرة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص و لاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

- إدارة المawahب المبنية على عنصر الاكتشاف:

هي جزء من عملية إدارة المawahب المتكاملة وهي تركز على قيام المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بالعمل على استشراف واكتشاف الموهوبين والمتميزين في القدرات سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها من أجل التركيز عليهم والاستفادة منهم (Alziari, 2017) .

- إدارة المawahب المبنية على عنصر الاحتفاظ بالموهوب:

هي الإجراءات التي تقدمها المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من أجل أن الاحتفاظ بالموهوب التي تم جذبها واكتشافها ومن خلال تقديم المحفزات والأساليب التي تشجعهم على الاستمرار بالعمل في المؤسسة وتقديم الابداعات وأداء المتميز القائم على الموهبة

(Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020) .

- إدارة الموهوبين على تنمية الموهوبين :

تمثل أحد الممارسات المهمة التي تبني عليها إدارة الموهوب حيث تقوم من خلالها المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بتقديم التطوير والتدريب المناسب والبيئة التي تشجعهم على تنمية واستمرارية الموهوب و لاء البشري المتميز الذي يزيد من القيمة المضافة إلى المؤسسة والموظفين وتقديم الحلول لمشكلات الأداء (Napathorn, 2020).

الفصل الثالث

الإطار العربي للبحث

الفصل الثالث

الإطار العملي للبحث

1-3 تمهيد :

قام الباحث في هذا الفصل بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وتصميم اداة الدراسة (الاستبيان) وتوزيعه على أفراد الدراسة وادخال البيانات الى الحاسب باستخدام برنامج SPSS وتحليلها وتفسير النتائج.

2-3 مجتمع وعينة الدراسة:

• **لمحة عن شركة أفاميا للصناعات الدوائية :**

تأسست شركة أفاميا للصناعات الدوائية في عام 2008 بمحافظة حماة بسوريا م وحصلت على شهادة **GMP** الصادرة عن وزارة الصحة عام 2009 وعلى شهادات الايزو 14001/18001/9001 من الشركة الألمانية **TUV NORD** عام 2010 م .

تتخصص الشركة في انتاج و تسويق الأدوية و المستحضرات الصيدلانية . تهدف الشركة الى تطوير نوعية و جودة و كفاءة الأدوية المنتجة لتكون الشركة يد فاعلة في تطوير القطاع الصحي و البحث العلمي وذلك من خلال ابحاث مستمرة لفريق من الخبراء و المختصين .

خطوط الانتاج الحالية لشركة أفاميا : خط انتاج الكبسول و المضغوطات خط انتاج الشرابات السائلة خط انتاج المتممات الغذائية خط انتاج المعقمات و المطهرات خط انتاج الماء منزوع الشوارد المعد لحل الشرابات الجافة خط انتاج أدوية الجرعة الوحيدة خط انتاج الكريمات و المراهم خط انتاج مستلزمات التنقية الدموية (غسيل الكلى) و كما تسعى بشكل متواصل بتوسيع خطوط الانتاج و اضافة أدوية نوعية جديدة

يتألف المجتمع المدروس من جميع الموظفين في شركة افاميا للصناعات الدوائية وقد تم اختيار عينة عشوائية منهم حجمها 38 موظف.

3-3 أدلة الدراسة :

تم بناء الاستبيان بالإسناد لدراسة (بوكار يوسف, بيدو عبد النبي , ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي, 2023/2022) و دراسة (كلودين سلامة , أثر استراتيجيات إدارة الموهاب في الاحتفاظ بالموظفيين الموهوبين, 2021). ودراسة (كاتيا العكاري, أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد 2022)

حيث قام الباحث بإجراء بعض التعديلات الالزمة على هذا الاستبيان بما يتناسب مع الجهة التي سيتم التطبيق عليها و تم تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان والفترات التي تقع ضمن كل محور يتكون هذا الاستبيان من الاقسام التالية :

القسم الأول: و اشتمل على متغيرات شخصية و وظيفية.

من حيث (العمر، الجنس، الخبرة)

القسم الثاني :

عبارات تتعلق بـممارسات ادارة الموارد البشرية بـأبعاد الدراسة الثلاث (التوظيف - التدريب و التطوير- التحفيز)

القسم الثالث :

عبارات تتعلق بالاحتفاظ بالموهاب (المتغير التابع)

1-3-3 ثبات أدلة الدراسة (الاستبيان):

للتأكد من الثبات الداخلي لأدلة الدراسة (الاستبيان) قام الباحث بحساب معامل الفا كرونباخ وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول رقم 2 : معاملات الفا كرونباخ

Reliability Statistics		المحور
Cronbach's Alpha	عدد العبارات N of Items	
0.85	5	التوظيف
0.86	5	التدريب
0.89	4	التحفيز
0.87	5	الاحتفاظ بالموهاب

الجدول 2: (معاملات الفا كرونباخ)

تكشف نتائج الجدول أعلاه أن قيمة الفا كرونباخ لکامل الاستبانة مرتفع اذ تتراوح بين (0.85 و 0.89) كانت معاملات الثبات (الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل الفا كرونباخ) ويدل ذلك على ان الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة

2-3-3 خصائص أفراد الدراسة :

الجدول رقم 3 : توزع أفراد الدراسة وفقاً لجنسهم
الجنس

		Frequency	Percent
Valid	ذكر	12	31.6
	أنثى	26	68.4
	Total	38	100.0

الجدول 3: (توزيع أفراد الدراسة وفقاً لجنسهم)

بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) يتضح لدينا أن فئة الاناث تمثلت بنسبة 68.4% اکثر من فئة الذكور متمثلة بنسبة 31.6% من مجموع أفراد العينة، و ذلك بسبب هجرة الشباب المتزايدة نسبياً في السنوات الاخيرة و عدم القدرة على أخذ فرص العمل و تجارب خبرة بسبب اقتصار طلبات التوظيف على منهي الخدمة العسكرية او حامل لخبرة سابقة لا تقل عن 2 سنة .

الجدول رقم 4 : توزع أفراد الدراسة وفقاً لعمرهم

		Frequency	Percent
Valid	من 30-20	30	78.9
	من 40-31	6	15.8
	أكبر من 40	2	5.3
	Total	38	100.0

الجدول 4: توزع أفراد الدراسة وفقاً لعمرهم

وبالنسبة للعمر يتضح لنا من الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة أعمارهم (20-30) ذلك بنسبة 78.9% ثم فئة الـ (31-40) بنسبة 15.8% ثم فئة (أكبر من 40) بنسبة 5.3%.

الجدول رقم 5 : توزع أفراد الدراسة وفقاً لسنوات خبرتهم

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 3 سنوات	5	13.2
	6-3 سنوات	21	55.3
	12-6 سنوات	10	26.3
	أكثر من 12 سنة	2	5.3
	Total	38	100.0

الجدول 5: توزع أفراد الدراسة وفقاً لسنوات خبرتهم

و بالنسبة لسنوات الخبرة اتضح لدينا بأن فئة (3-6) هي الأغلب من حجم العينة بنسبة 55.3 % بسبب الظروف الراهنة في سوريا كرواتب أي أن يوجد هناك تطلعات لأصحاب الخبرات للبحث عن وظيفة براتب أعلى و مزايا أفضل مثل التأمين الصحي المدرسي الخ... و يليها فئة من (12-6) بنسبة 26.3 % و من ثم فئة الأقل من 3 سنوات و الأكثر من 12 سنة ممثلين بنسبة 13.2 % و 5.3 على التوالي هم الأقل .

3-3-3 التحليل الوصفي لمحور التوظيف:

الجدول رقم 6 : نتائج التحليل الوصفي لمحور التوظيف

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعتمد الشركة على دراسة سوق العمل و مصادره المتعددة لاستقطاب الموظفين	38	1	5	3.76	1.218
تستند الشركة على تحليل و توصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب	38	1	5	3.87	1.189
تتبع الشركة وسيلة المقابلات عن طريق المدير العام لقسم الموارد البشرية	37	1	5	3.49	1.346
تتبع الشركة وسيلة الاعلان عن طريق الموقع الالكتروني الخاص بها للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية	38	1	5	3.92	1.148
تستند الشركة على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين	38	1	5	3.84	1.079
الوظيف	38	1	5	3.78	.953

الجدول 6: (نتائج التحليل الوصفي لمحور التوظيف)

يتضح لدينا من الجدول 6 ما يلي :

كان المتوسط الحسابي لاجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور التوظيف اقرب الى 4 بانحراف معياري غير عالي بحدود ال 1 اي ان الاجابات الاخرى بالدراسة تمثل نحو الموافقة (افراد الدراسة موافقين على أن الشركة تعتمد على دراسة سوق العمل لاستقطاب الموظفين و تستند على تحليل الوظائف في عملية الاستقطاب و تتبع وسيلة المقابلات و وسيلة الإعلان للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية).

4-3-3 التحليل الوصفي لمحور التدريب:

الجدول رقم 7 : نتائج التحليل الوصفي لمحور التدريب

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
إن دورات التدريب و التطوير يحسن من أداء الموظفين	38	1	5	4.74	.724
تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على الفجوة بين الأداء و المطلوب	38	1	5	4.11	1.134
يعزز التدريب في الشركة ثقة الموظفين بأنفسهم بما يسهم بتحفيز اتجاهات السلوك لديهم	38	1	5	4.55	.828
تتابع الشركة أداء الموظفين بعد إكمالهم للتدريب للتأكد من فاعلية نتائجه	38	1	5	4.32	1.068
تقوم الشركة بدورات تدريبية و تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر	38	1	5	3.74	1.178
التدريب	38	1	5	4.29	.800

الجدول 7: (نتائج التحليل الوصفي لمحور التدريب)

يتضح من الجدول 7 ما يلي :

كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور التدريب بين الـ 4-5 أي أن مستوى الموافقة عالي على العبارات المتعلقة بهذا المحور (أن أفراد الدراسة موافقين على أن دورات التدريب يحسن من أداء الموظفين و تعزز ثقة الموظفين بأنفسهم و تطور مهارات الموظفين بشكل مستمر و من خلال التدريب تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على الفجوة بين الأداء و المطلوب).

3-3-5 التحليل الوصفي لمحور التحفيز:

الجدول رقم 8 : نتائج التحليل الوصفي لمحور التحفيز

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
إن نظام الحوافز و التعويضات عادل في الشركة	37	1	5	3.43	1.38
تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز مما يتنااسب مع البيئة التنافسية	38	1	5	3.24	1.40
ترتبط الشركة بين الأداء الفعلي و نوعية الحافز المقدم	38	1	5	3.71	1.31
يتم تمييز الموظف المبدع بحوافز عالية	38	1	5	3.71	1.11
التحفيز	38	1	5	3.52	1.14

الجدول 8: (نتائج التحليل الوصفي لمحور التحفيز)

يتضح لدينا من الجدول 8 ما يلي :

أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور التحفيز أقرب للـ 4 وإنحراف معياري قريب للـ 1 أي أن إجابات أفراد الدراسة تميل نحو الموافقة أن افراد الدراسة موافقين على أن التحفيز في الشركة عادل و يتنااسب مع البيئة التنافسية و يرتبط بالأداء الفعلي كما يتم تميز الموظف المبدع في الشركة بحوافز عالية .

3-3-6 التحليل الوصفي لمحور الاحتفاظ بالموهوب:

الجدول رقم 9 : نتائج التحليل الوصفي لمحور الاحتفاظ بالموهوب

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
بيئة العمل تساعدنى على توظيف مهاراتي بشكل جيد	38	2	5	3.95	1.012
لا افكر بترك الشركة في الوقت الحالى	38	1	5	4.08	1.363
تجعلني الشركة أشعر بالفخر لما ألمسه من ممارسات داعمة للموهوب	38	1	5	3.82	1.062
تجعلني الشركة أشعر بالرضا عن البيئة الداعمة للموهبة	38	1	5	3.82	1.087
توفر الشركة فرص ترقى المهنى و الوظيفي لجميع الموهوب	38	1	5	3.58	1.200
الاحتفاظ بالموهوب	38	1	5	3.85	.934

الجدول 9: (نتائج التحليل الوصفي لمحور الاحتفاظ بالموهوب)

يتضح لدينا من الجدول 9 ما يلي :

كان المتوسط الحسابي في اجابات الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور الإحتفاظ بالموهوب أقرب للـ4 بإنحراف معياري قريب للـ1 أي ان اجابات افراد الدراسة تمثل نحو الموافقة هناك اجماع من افراد الدراسة على أن بيئة العمل تساعده على توظيف المهارات بشكل جيد ولا يجعلهم يفكرون في ترك العمل و يجعلهم يستشعرون بالرضا و الثقة و الفخر بالبيئة الداعمة للموهوب اضافة انها توفر فرص الترقية لجميع الموهوب بشكل مدروس .

الإجابة عن أسئلة البحث:

السؤال الأول: هل يؤثر التوظيف كممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على الموهوب في شركة أفاميا؟

للحاجة عن السؤال المذكور قام الباحث بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج وفق التالي:

نتائج تحليل الانحدار للسؤال الأول:

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
dimension0	1	.78 ^a	.61	.594	.5951
a. Predictors: (Constant), التوظيف					

الجدول 10: (نتائج تحليل الانحدار للسؤال الأول)

يتضح من الجدول 10 المشار اليه أعلاه بأن قيمة معامل الارتباط بين متغيري التوظيف والاحتفاظ بالموهوب 0.78 وهذا يدل على وجود علاقة قوية وطردية بين متغيري التوظيف والاحتفاظ بالموهوب ، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.61 أي أن 0.61 من التغيرات في الاحتفاظ بالموهوب تعود للتغيرات في التوظيف.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.528	1	19.528	55.14 ₉	.000 ^a
	Residual	12.747	36	.354		
	Total	32.275	37			

a. Predictors: (Constant), التوظيف
b. Dependent Variable: الإحتفاظ بالموهوب

الجدول 11: (التوظيف^b)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.967	.400		2.418	.021
	التوظيف	.762	.103	.778	7.426	.000

a. Dependent Variable: بالموهوب الإحتفاظ

الجدول 12: (التوظيف^a)

يتضح من الجدول 11 المشار اليه أعلاه بأن قيمة $sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المفترض والبالغ 0.05 أي أنه يوجد تأثير للتوظيف كممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الموهوب في شركة أفاميا.

كما تم التوصل من الجدول 12 المعاملات المشار اليه أعلاه إلى معادلة الانحدار التالية والتي تمثل العلاقة بين متغيري التوظيف والاحتفاظ بالموهوب:

$$Y = 0.967 + 0.76 X$$

التوظيف: Y ، الاحتفاظ بالموهوب: X

السؤال الثاني : هل يؤثر التدريب و التطوير كممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على الموهوب في شركة أفاميا ؟

للحاجة عن السؤال المذكور قام الباحث بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج وفق التالي:

نتائج تحليل الانحدار للسؤال الثاني

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
dimension0	1	.767 ^a	.59	.577	.6073
a. Predictors: (Constant), التدريب					

المبرول 13: (نتائج تحليل الانحدار للسؤال الثاني)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.997	1	18.997	51.508	.000 ^a
	Residual	13.277	36	.369		
	Total	32.275	37			

a. Predictors: (Constant), التدريب
b. Dependent Variable: الإحتفاظ بالمواهب

الجدول 14: (التدريب^b ANOVA^b)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.003	.545		.006	.995
	التدريب	.896	.125	.767	7.177	.000

a. Dependent Variable: بالمواهب الإحتفاظ

الجدول 15: (التدريب^a Coefficients^a)

يتضح من الجدول 13 المشار اليه أعلاه بأن قيمة معامل الارتباط بين متغيري التدريب والاحتفاظ بالمواهب 0.76 وهذا يدل على وجود علاقة قوية وطردية بين متغيري التدريب والاحتفاظ بالمواهب ، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.59 أي أن 0.59 من التغيرات في الاحتفاظ بالمواهب تعود للتغيرات في التدريب.

يتضح من الجدول 14 المشار اليه أعلاه بأن قيمة sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المفترض والبالغ 0.05 أي أنه يوجد تأثير للتدريب كممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب في شركة أفاميا.

كما تم التوصل من جدول المعاملات المشار اليه أعلاه الى معادلة الانحدار التالية والتي تمثل العلاقة بين متغيري التدريب والاحتفاظ بالمواهب:

$$Y = 0.003 + 0.896 X$$

التدريب: X ، الاحتفاظ بالمواهب: Y

السؤال الثالث : هل يؤثر التحفيز كممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على الموهوب في شركة أفاميا ؟

لإجابة عن السؤال المذكور قام الباحث بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج وفق التالي:

نتائج تحليل الانحدار للسؤال الثالث:

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
dimension0	1	.824 ^a	.68	.670	.5361
a. Predictors: (Constant), التحفيز					

الجدول 16: (نتائج تحليل الانحدار للسؤال الثالث)

يتضح من الجدول 16 المشار اليه أعلاه بأن قيمة معامل الارتباط بين متغيري التدريب والاحفاظ بالموهوب 0.82 وهذا يدل على وجود علاقة قوية جدا وطردية بين متغيري التحفيز والاحفاظ بالموهوب ، كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.68 أي أن 0.68 من التغيرات في الاحفاظ بالموهوب تعود للتغيرات في التحفيز.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.927	1	21.927	76.28 ₆	.000 ^a
	Residual	10.348	36	.287		
	Total	32.275	37			

a. Predictors: (Constant), التحفيز
b. Dependent Variable: الإحتفاظ بالموهوب

الجدول 17: (التحفيز^b)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.472	.285		5.157	.000
	التحفيز	.676	.077	.824	8.734	.000

a. Dependent Variable: بالموهوب الإحتفاظ

الجدول 18: (التحفيز^a)

يتضح من الجدول 17 المشار اليه أعلاه بأن قيمة $sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المفترض والبالغ 0.05 أي أنه يوجد تأثير للتحفيز كممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على الموهوب في شركة أفاميا.

كما تم التوصل من الجدول 18 للمعاملات المشار اليه أعلاه الى معادلة الانحدار التالية والتي تمثل العلاقة بين متغيري التحفيز والاحتفاظ بالموهوب:

$$Y = 1.47 + 0.67 X$$

Y: الإحتفاظ بالموهوب التحفيز: X

4-3 النتائج والتوصيات :

في ضوء تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تبين وجود تأثير لمحور التوظيف في الحفاظ على الموهوب في شركة أفاميا . حيث يوجد علاقة قوية بين المتغير المستقل (التوظيف) و المتغير التابع (الحفاظ على الموهوب) كما أن قيمة معامل التحديد 0.61 مما يعني ان المتغير المستقل التوظيف يفسر 61% من التغيرات في المتغير التابع (الحفاظ على الموهوب).
2. تبين وجود تأثير لمحمور التدريب في الحفاظ على الموهوب في شركة أفاميا . حيث يوجد علاقة قوية بين المتغير المستقل (التدريب) و المتغير التابع (الاحتفاظ بالموهوب) كما ان قيمة معامل التحديد 0.59 مما يعني ان المتغير المستقل التدريب يفسر 59% من التغيرات في المتغير التابع (الحفاظ على الموهوب).
3. تبين وجود تأثير لمحمور التحفيز في الحفاظ على الموهوب في شركة أفاميا . حيث يوجد علاقة قوية بين المتغير المستقل (التحفيز) و المتغير التابع (الحفاظ على الموهوب) كما أن قيمة معامل التحديد 0.68 مما يعني ان المتغير المستقل التوظيف يفسر 68% من التغيرات في المتغير التابع (الحفاظ على الموهوب)

3-5 التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلنا اليها نوصي بما يلي :

- الاستفادة من النتائج الإيجابية لعمليات التوظيف القائمة بالشركة و البناء عليها في تطوير استراتي吉يات التوظيف ... حيث أنه يتطلب دوما سرعة في عمليات التوظيف منعا من ابقاء الوظيفة شاغرة لفترة طويلة.
- الاستفادة من قاعدة البيانات و المعلومات التي تقدمها استراتيجية التوظيف عبر المقابلات الشخصية و الاختبارات المتعددة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية.
- الاستفادة من النتائج الإيجابية لعمليات التدريب القائمة بالشركة و البناء عليها في تطوير استراتي吉يات التدريب ... حيث أنه يتطلب دوما عمليات تدريب للكوادر للقدرة على تبادل الخبرات و تعميم الكفاءات على جميع الموظفين بما يصب في مصلحة الشركة.
- الاستفادة من الأخطاء و العثرات التي حصلت اثناء أحد عمليات التدريب لتلافي حدوثها في عمليات التدريب القادمة و القدرة على نجاح عملية التدريب بأقل جهد و أقل وقت لضرورة عودة الموظفين لسيرورة العمل الطبيعية.
- الوقف على حجم التكاليف التي توفره الشركة من تدريب لآخر و القدرة على استغلالها في عمليات اخرى تقوم بها ادارة الموارد البشرية للوصول الى مطالب الادارة العليا و تحقيق اهداف الشركة.
- الاستفادة من النتائج الإيجابية لعمليات التحفيز القائمة بالشركة و البناء عليها في تطوير استراتي吉يات التحفيز ...
- الاستفادة من مطالب الموظفين و احتياجاتهم من خلال عدة اسئلة مقترحة لتحديد نقاط التحفيز على الصعيد الشخصي أو الوظيفي أو التعليمي لقدرة على تحديدها في عمليات التحفيز القادمة
- تعميم تجربة شركة أفاميا للصناعات الدوائية في ممارسات ادارة الموارد البشرية لحفظ على المواهب على الشركات المحلية العاملة في نفس القطاع.

المراجع

- [1] ج. بيكر، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، 2006.
- [2] م. المدهون، الموارد البشرية وتنمية الإدارة، فلسطين غزة: إبداع للطباعة والنشر، 2005.
- [3] ا. حrhoش وعادل مؤيد، إدارة الموارد البشرية، الرياض: مكتبة العبيكان، 2010.
- [4] ج. ب. ديفيس، إدارة الموارد البشرية نظرية وتطبيق، 1998.
- [5] ا. روبنز، إدارة الموارد البشرية، 2018.
- [6] حمود خضير ، ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، 2013.
- [7] مجلة إدارة الأعمال والدراسات - ف. بلقرع، إدارة المواهب في تحقيق الفاعلية التنظيمية، الجزائر: جامعة الجلفة الاقتصادية ، 2018.
- [8] ك. سلامة، أثر استراتيجيات إدارة الاحتفاظ في المواهب بالموظفين الموهوبين، 2021.
- [9] ك. العكاري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد، 2022.
- [10] ي. ب. ، ب. ع. النبي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، 2022/2023.
- [11] ا. ج. البكري، مدى تطبيق ابعاد ادارة الموارد البشرية المنظمة في القانون العمل الفلسطيني ، دراسة ميدانية في المنشاة الصناعية العاملة في محافظة الخليل، رسالة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة الخليل كلية الدراسات العليا، 2014 ، p. 15.
- [12] و. ع. عقيلي، إدارة الموارد البشرية الحديثة (الإستراتيجيات ، الإقتصاديات)، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2015.
- [13] ا. ب. زيان، التحفيز في تحسين الاداء - مذكرة اقتصادية أعدت لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة ، 2019.
- [14] م. ب. ب. ا. حمزة الزوخ، دراسة أثر الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية، 2018/2019.
- [15] م. اللوزي، العمل وإجراءات تنظيم، عمان: دار وائل للنشر والطباعة، 2002.
- [16] ع. .. م. ابراهيم توفيق، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مذكرة أعدت لنيل ماجستير تخصص الاقتصاد والإدارة أعمال، كوبنهاغن: الأكاديمية العربية الدنمارك، 2012.
- [17] ن. أ. شيخة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر، 2010.
- [18] ا. ج. البكري، مدى تطبيق ابعاد ادارة الموارد البشرية المنظمة في القانون العمل الفلسطيني ، دراسة ميدانية في المنشاة الصناعية العاملة في محافظة الخليل، رسالة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة الخليل كلية الدراسات العليا، 2014.

- [19] N. M. T. M. J. M. D. & M. B. Dhanpat, Exploring retention factors and job security of nurses in Gauteng public hospitals in South Africa., South Africa: African Journal of Economic and Management Studies, 2018.
- [20] M. G. A. Fahim, Strategic human resource management and public employee retention. Review of Economics and Political Science., 2018.
- [21] A. B. E. & O. L. Rappaport, The aging workforce raises new talent management issues for employers., -: Journal of Organizational Excellence, 2003, pp. 22-44.
- [22] A. K. F. & M. S. Matongolo, Employer branding and talent retention: ., Uganda: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda.Industrial and Commercial Training, 2018.
- [23] M. a. C. C. Samuel, Employee retention and turnover: using motivational variables as a panacea, vol. 3, -: African Journal of Business Management, 2009, pp. 424 -422.
- [24] J. M. Ivancevich, Human resource management., 11 ed., -: -, 2010.
- [25] S. a. C. N. Lamba, Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees., International Journal of Advancements in Research and Technology, 2013.
- [26] N. K. Shikha, Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private. Public and Foreign Bank Employees in India „, India: DSM Business Review, 2010.
- [27] L. R. Daft, The New Era of Management, 2007.
- [28] A. S. & G. R. W. DeNisi, Human Resource Management Review. 2nd ed, 2001.
- [29] Mark, Houghton Mifflin Company, Vol. 10, Issue 4, PP. 353-478, 2000.
- [30] R. W. a. M. J. Mondy, Human Resource Management, 2012.
- [31] M. Armstrong., Armstrong Hand Book Human Resource Management pratice,, 11 ed., Kogan: Cambridge University Press, 2009.
- [32] R. Kaewsaeng-on ., Talent Management : A Critical Investigation IN The Thai Hospital Industry, Salford, UK: The University of Salford, 2016.
- [33] N. K, Talent Management As A Key Of Human Resources Management Strategy In Contemproary Enterpies, Timisoara : Timisoara Romania, 2016.
- [34] S. E. C. J. M. A. N. A. D. M. Joko ., Identifying talent: public organization with skewed performance scores, Journal of Management Development, 2021, pp. 293-312.
- [35] L. M. . . E. . . . K. Marina., Does gender matter Gender talent migration and its implication for talent management”, Journal of Global Mobility: TheHome of Expatriate Management Research, 2021, pp. 191-216.

- [36] D. M. K. Collings, Strategic Talent Management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 2009, p. 304-313.
- [37] D. B. Silze R., Strategic talent management matters In R., Silzer & B.E. Dowell (Eds.) , *Strategy - driven talent management*, San Francisco: A leadership ,San Francisco CA:, Jossey-Bass, 2010, pp. 3-72.
- [38] L. Alzari, A chief HR officer's perspective on talent management, vol. 4, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2017, pp. 379-383.
- [39] C. Napathorn, How do MNCs translate corporate talent management strategies into their subsidiaries? Evidence from MNCs in Thailand, vol. 30, *Review of International Business and Strategy*, 2020, pp. 537-560.
- [40] K. A. A. A.- T. K. Dartey- Baah, Strategic talent management scholarship: a review of current foci and future directions, vol. 51, *Industrial and Commercial Training*, 2019, pp. 299-314.
- [41] A. a. A.- T. K. Anlesinya, Towards a responsible talent management model European, vol. 44, *Journal of Training and Development*, 2020, pp. 279-303.

الملحق

الاستبيان

السيدات/السادة الأفاضل

تحية طيبة و بعد :

أضع بين يديكم استبانة على عدد من الأسئلة الخاصة بالرسالة التالية :

(أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب في القطاع الخاص بسوريا) ، حيث
تعد هذه الاستبانة استكمالاً للجانب العملي لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال
ragi تكركم بوضع اشارة (x) أمام الإجابة التي تعتقد بأنها الصحيحة وذلك لأهداف علمية بحثية .
حيث يتعهد الباحث أن الإجابات ستعامل بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لتعاونكم لخدمة البحث العلمي

إعداد الباحث : محمد بلال ياسين الاحمر

الدكتور المشرف :

فداء ناصر

دمشق 2024

القسم الأول : المتغيرات الشخصية و الوظيفية

يرجى وضع اشارة (x) في المربع المناسب	
الجنس : ذكر <input type="checkbox"/> انثى <input type="checkbox"/>	
العمر : من 20-30 <input type="checkbox"/> من 31-40 <input type="checkbox"/> أكبر من 40 <input type="checkbox"/>	
سنوات الخبرة : اقل من 3 سنوات <input type="checkbox"/> 3-6 سنوات <input type="checkbox"/> 6-12 سنوات <input type="checkbox"/> كثر من 12 سنة <input type="checkbox"/>	

القسم الثاني : محور ممارسات ادارة الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
التوظيف					
					1- تعتمد الشركة على دراسة سوق العمل و مصادره المتعددة لاستقطاب الموظفين
					2- تستند الشركة على تحليل و توصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب
					3- تتبع الشركة وسيلة المقابلات عن طريق المدير العام لقسم الموارد البشرية
					4- تتبع الشركة وسيلة الاعلان عن طريق الموقع الالكتروني الخاص بها للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية

					5- تستند الشركة على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين
					التدريب و التطوير
					6- إن دورات التدريب و التطوير يحسن من أداء الموظفين
					7- تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على الفجوة بين الأداء و المطلوب
					8- يعزز التدريب في الشركة ثقة الموظفين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.
					9- تتبع الشركة أداء الموظفين بعد إكمالهم للتدريب للتأكد من فاعلية نتائجه
					10- تقوم الشركة بدورات تدريبية و تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر
					التحفيز
					11- إن نظام الحوافز و التعويضات عادل في الشركة.
					12- تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية.
					13- تربط الشركة بين الأداء الفعلي و نوعية الحافز المقدم
					14- يتم تمييز الموظف المبدع بحوافز عالية
					القسم الثالث: محور الإحتفاظ بالمواهب
					15- بيئة العمل تساعدي على توظيف مهاراتي بشكل جيد
					16- لا افكر بترك الشركة في الوقت الحالي
					17- تجعلني الشركة أشعر بالفخر لما ألمسه من ممارسات داعمة للمواهب
					18- تجعلني الشركة أشعر بالرضا عن البيئة الداعمة للموهبة
					19- توفر الشركة فرص ترقى المهني و الوظيفي لجميع المواهب