

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب في القطاع  
الخاص بسورية

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 / الإدارة  
التنفيذية

توجه : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب :

محمد بلال ياسين الاحمر

إشراف الدكتور :

فداء ناصر

دمشق 2024



هدف البحث إلى التعرف على استراتيجيات ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها على الحفاظ على المواهب في الشركة من خلال دراسة حالة شركة أفاميا للصناعات الدوائية و تم تحديد ثلاث أبعاد لاستراتيجية الممارسات وهي (التوظيف ، التدريب ، التحفيز) كمتغيرات مستقلة و(الحفاظ 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 الى نتائج أهمها :

- وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والحفاظ على المواهب في شركة أفاميا للصناعات الدوائية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب في شركة أفاميا للصناعات الدوائية .
- وأوصى البحث بضرورة الاستفادة من النتائج الإيجابية لممارسات إدارة 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

## الشكر والتقدير

(( الحمد لله متى 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 للـ MBA و لم يبخل بأي دعم خلال سنوات دراستي لم يكن هناك جمل تكتب لتقدر كمية الثناء و الإمتنان اليكم ..  
د. عبد الرحمن مورو د. راتب البانجي

من لم يأت مثله أحد و لم يأخذ مكانه أحد ... الى ذلك الخالد في وسط قلبي و في صدري وأعلاه دمت حياً.... دمت عزاً ..... دام اسمك يكلل اسمي بالفخر

أني رحمك الله

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

أمي أدامك الله

غصن زيتون القضية الفلسطينية. الى التي باتت تحت الثرى و هي توصي و تدعي لغزة اللهم استودعك عيناها بأعلى مراتب جنائك.

الفصن: وفيه عليان أم ماجد رحمها الله

أجمل من أحمل لهم بين أضلعي الحب وأفتخر بهم .... سندي وقوتي ومصدر إلهامي وعدو حزني وصديق فرحي

إخوتي (عامر، مبارك، نور، محمد، براق)

دقات قلبي .. أزهار طريقي .. قمر ليلي .. نجوم سمائي

إخوتي (بدور - ياسمين)

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

(الأء - غادة - ربا)

عصافير حديقتنا .. نوارسنا الأبطال

أطفال عائلتي

قناديل الحنان ... مشاعل الوقار ... أعماد العزوة

خالاتي وأخوالي

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

(المهندس ربيع حسن، المهندس فؤاد اسماعيل، الأستاذ أسامة المحمال، الصيدلاني فادي الحسن)

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

(الصيدلاني عامر صندوق .. الصيدلاني أسامة نجوم)

صديق اعتدت على رؤية ملامحه البشوشة و سماع حديثه العذب.

(عمر بشير أبو عبود)

شركاء النجاح و العمل و أصدقاء المسير نحو مكانة علمية و عملية أبلغت أحرفي أن تمتن لكم

(الدكتورة لمى غزال، الدكتور الياس سمعان، الدكتور سامر مرة، الدكتورة ميرنا مجمل، الدكتورة ريم شبيخ عيسى، الدكتور أنس الطريشان، المحامي عبادة ديب، المهندس عهد ديب، الدكتورة ميس رحال، الدكتور محمد المحميد، الأستاذ عبود الباشا مجازي، الدكتورة مايا صقر، الدكتورة بشرى الطبرة، الدكتور زين السرب، الدكتورة مارينا الشماط، الأستاذ عمار حسين، المهندس فادي حداد، الأستاذة فائزة مشقي، الدكتورة لارا السمان، المهندس ينال السيوان، الأستاذة سيرين عبود، الأستاذة غريس بونار، الأستاذة أسامة ملك، السيد محمد حداوي الحسن و جميع أصدقائي بالمرحلة الجامعية و الثانوية).

**.. اهدي اليكم رسالتي العلمية و الله ولي التوفيق لي و لكم..**

III	..... بالخص
V	..... الشكر والتقدير
1	..... الفصل الاول
1	..... الإطار العام للبحث
4	..... 1-1 مقدمة:
5	..... 2-1 الدراسات السابقة :
8	..... 3-1 التعقيب على الدراسات السابقة
9	..... 4-1 مشكلة البحث :
9	..... 5-1 أهمية البحث :
9	..... 1-5-1 الأهمية النظرية للبحث
9	..... 2-5-1 الأهمية العملية للبحث:
10	..... 6-1 أهداف البحث :
10	..... 7-1 نموذج البحث ( متغيرات البحث):
10	..... 8-1 المنهج المستخدم للبحث:
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 إدارة الموارد البشرية:
15	..... 4-2 أهداف إدارة الموارد البشرية:
16	..... 5-2 ممارسات ادارة الموارد البشرية :
16	..... 1-5-2 التوظيف (الاستقطاب) :
16	..... 2-5-2 التدريب و التطوير :
17	..... 3-5-2 التحفيز :
20	..... 6-2 الحفاظ على المواهب في الشركات:
20	..... 1-6-2 الاحتفاظ :
21	..... 2-6-2 مفهوم الموهبة و إدارة 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 : (توزع أفراد الدراسة وفقاً لجنسهم)
28	الجدول 4 : (توزع أفراد الدراسة وفقاً لعمرهم)
29	الجدول 5 : (توزع 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 $ANOVA^b$ )
35	الجدول 12 : (التوظيف $Coefficients^a$ )
36	الجدول 13 : (نتائج تحليل الانحدار للسؤال الثاني)
37	الجدول 14 : (التدريب $ANOVA^b$ )
37	الجدول 15 : (التدريب $Coefficients^a$ )
38	الجدول 16 : (نتائج تحليل الانحدار للسؤال الثالث)
39	الجدول 17 : (التحفيز $ANOVA^b$ )
39	الجدول 18 : (التحفيز $Coefficients^a$ )



# الفصل الاول

## البرطار العام للبيوت



# الفصل الاول

## الإطار العام للبحث

### 1-1 مقدمة

### 2-1 الدراسات السابقة

### 3-1 التعقيب 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

- 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 اللحاق بالتغيرات العالمية وكذلك عدم اكتشافها للموارد البشرية المطلوبة بشكل صحيح ، كما تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها باستخدام قاعدة محدودة من الموارد البشرية و تطورت 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 بينهما حيث أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعمل إختبارات التوظيف لجميع الأفراد المتقدمين وتأخذ في إعتبارها 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 بالمواهب، حيث تشمل المواهب الأفراد ذوي المهارات والقدرات الاستثنائية التي تسهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل ملموس. ومن ثم تتبنى 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 تحديًا إستراتيجيًا لا يمكن تجاهله. فالمؤسسات تدرك أن العنصر البشري هو مفتاح النجاح والابتكار، ومن ثم فإن إستراتيجيات 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 بالمواهب، 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 بالمواهب وتحقيق أهدافها بنجاح في بيئة الأعمال الراهنة . وسيتم تقديم استنتاجات وتوصيات عملية لتطوير إدارة المواهب في القطاع الخاص وتحسين كفاءتها.

1. دراسة ( Victor Oladapo , Strayer University, 2014 ) بعنوان

(THE IMPACT OF TALENT MANAGEMENT ON RETENTION)

"تأثير إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين"

- هدفت هذه الدراسة إلى فهم التحديات والنجاحات لبرامج إدارة المواهب والأسباب التي تجعل بعض الشركات تختار 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 و تطويرها فكانت نتائج الاخيرة التي توصلت لها هذه الدراسة.
- في السوق التنافسية تعتبر إدارة المواهب سائناً أساسياً لنجاح المؤسسات و تقدم 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 الى أهدافها والاحتفاظ بالموظفين الملمين هو هدف رئيسي للإدارة العليا وأحد المحفزات الرئيسية لوجود برنامج إدارة المواهب.
- على الرغم من أن الأجور والمزايا تجذب الموظفين في البداية، إلا أن المؤسسات القيادية في مجال القيادة تركز على الاحتفاظ بالمواهب وتطويرها.
- أرادت الدراسة الحالية التحقيق في انطباعات مديري 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 بالموظفين وأسباب تحول الموظفين (الاحتفاظ السلبي) .
3. التجربة التنظيمية في وجود برنامج إدارة المواهب ونتائج المؤسسة بعد تنفيذ برامج 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 بالموهب الحرجة بعد الاستحواذ في شركة متعددة الجنسيات"

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

تبحث الدراسة العوامل الرئيسية التي تؤثر على احتفاظ الموهب الحرجة بعد الاستحواذ وتكشف كيفية تأثير العوامل المحددة على احتفاظ الموهب الحرجة وتحقق دور أصحاب المصلحة المتعددين في احتفاظ الموهب الحرجة بعد الاستحواذ

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

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

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

- تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على الموهب البشرية في الشركات الخاصة الليبية.
- وباستخدام منهجية تحليلية، جمع الباحث البيانات من عدة شركات خاصة في ليبيا من خلال استبانات ومقابلات شخصية. وقام بتحليل هذه البيانات لفهم مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموهب 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 و أظهرت 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 البحوث 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 الاستفادة منها في دعم ممارسات إدارة المواهب في الموارد البشرية لديها وتطوير ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة لتدعيم وتعظيم قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية خاصة في ظل تزايد الدور المحوري للموارد البشرية كقوة تنافسية .
- وتوصلت الدراسة الى 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 تركز على إدارة المواهب ، وتصميم سياسات واستراتيجيات حديثة للاستفادة من الموارد البشرية الموهوبة في المنظمات مع الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال

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

تهدف هذه الدراسة الى تشخيص اثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيدة على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة اتصالات الجزائر , و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لجمع البيانات الاولى ووزعت عينة عشوائية قدرت ب40 عامل من عمال المؤسسة وكانت كلها صالحة للدراسة و توصلت الدراسة انه توجد علاقة طردية قوية بمعامل ارتباط قدر(0.705) بين متطلبات الإدارة الرشيدة 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 تركز الدراسة الحالية على دراسة اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب في القطاع الخاص بسورية بشكل عام وفي شركة أفاميا للصناعات الدوائية كدراسة عملية (حالة) بشكل خاص.

## 4-1 مشكلة البحث :

تعمل شركات الأدوية في سورية عامة و شركة أفاميا خاصة في بيئة متنوعة تعتمد على المعرفة والتقدم التكنولوجي خاصة 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 بالمواهب 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 بالمواهب في شركة افاميا و حيث تتلخص مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

السؤال الرئيسي : هل تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب في شركة أفاميا؟

### **الأسئلة الفرعية**

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

## 5-1 أهمية البحث :

### **1-5-1 الأهمية النظرية للبحث**

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

### **2-5-1 الأهمية العملية للبحث:**

تنبع من أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أفاميا كمصدر اساسي للتميز و التفوق وبالتالي مساعدة ادارة الشركة في اتخاذ القرار اللازم لتحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية للحفاظ على المواهب في الشركة.

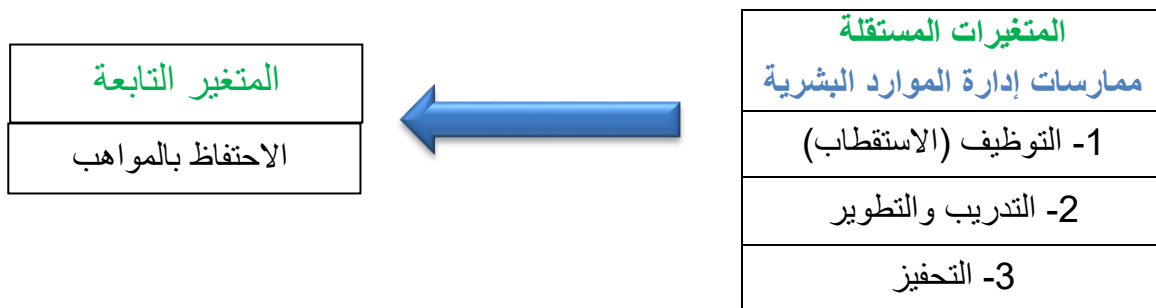
## 6-1 أهداف البحث :

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

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

## 7-1 نموذج البحث ( متغيرات البحث):

يوضح النموذج التالي العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة و التابعة :



## 8-1 المنهج المستخدم البحث:

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

## 9-1 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 (سورية).

# الفصل الثاني

## الطائر الطي

### للبي



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للبحث

#### 1-2 تمهيد

#### 2-2 مفهوم ادارة الموارد البشرية

#### 3-2 اهمية إدارة الموارد البشرية

#### 4-2 أهداف إدارة الموارد البشرية

#### 5-2 ممارسات ادارة الموارد البشرية

#### 6-2 الحفاظ على المواهب في الشركات



## 1-2 تمهيد :

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

## 2-2 مفهوم ادارة الموارد البشرية:

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

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

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

## مما سبق:

- يتضح من التعاريف 1-2-3-4 بأن عملية إدارة الموارد البشرية هي عملية تطوير و تدريب و تحفيز و تقييم اداء الموظفين في المؤسسة .
- ويتضح أيضا من التعاريف 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 التعاريف 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 الزبون
4. كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها 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 بـموارد 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 لطاقات 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 المدربة
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 :

### 1-5-2 التوظيف (الاستقطاب) :

تُولى المنظمات اهتمامها بالاختيار والتعيين لاستقطاب الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة (Griffin & De Nisi, 2001). ويعرف (Daft, 2007) 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.

### 2-5-2 التدريب و التطوير :

- عرفه (Shikha , 2010) بأنه نشاطاً مخطط هُدف 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 أستطاع الباحث **توضيح مفهوم التدريب** بأنه عملية تبادلية لتعليم مجموعة من الأساليب و المعارف 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 تسليط 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 ككل
الوقت	في الأجل الحاضر	في الأجل الطويل
الهدف	علاج ضعف المهارات الحالية	الإعداد من أجل العمل المتسبلي

#### المجلد 1: (الفروق بين التدريب والتطوير)

#### 3-5-2 التحفيز :

##### • تعريفه:

هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما - فأنت كمدير - لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل. (عمر وصفي عقيلي 2015)، تعرف على انها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط او 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 باجتهد لتحقيق الأهداف المنشودة و الشخصية و المهنية .

#### • أنواع الحوافز: (ميرفت توفيق، إبراهيم عوض هلا (2012))

1. الحوافز المادية : هي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الانسان الاساسية فتشجع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل و تجنب ما لديهم من قدا رت 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 الأرباح
- 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 تقل 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 بشري و ليس جزءاً من آلة

أشكال مختلفة للحوافز المعنوية مثل :

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

## • أهمية التحفيز : (أنصاف شريط 2020/2019)

أن عملية التحفيز تحتل مكانا فعالا داخل المنظمات الادارية ، و كذا لاعتبار التحفيز شيء لا غنى عنه داخل المنظمة لان 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 للجماعة

- اثارة حماس الجماعات و تشجيع روح المبادرة و المنافسة بين أفراد الجماعة.
- تنمية روح المشاركة و التعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد 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 الحصص التسويقية مما يمكنها من تحقيق اهدافها.
- تقليص مشاكل العمل ، كالغيابات و دوران العمل السلبي.
- تخفيض كلفة العمل من خلال زيادة الاهتمام بالنوعية.

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

- انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات.
- انخفاض نسبة تغيير العامل في المنظمة وتأخره عن العمل.
- الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقارنة 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 والانكماش الاقتصادي أصبحت المنظمات تتبع استراتيجيات للحفاظ والإبقاء على المواهب التي تمتلكها ، وأصبحت أكثر تفهماً 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 أصول ذات قيمة استثنائية و محاولة الإبقاء عليهم ضمن كوادرها يعطي المنظمة ميزة تنافسية قيمة مضافة و يجنبها تكاليف البحث من جديد عن مواهب و تدريبها و إعدادها لتحل محل المواهب القديمة .

### **2-6-1 الاحتفاظ :**

- إن مفهوم الاحتفاظ بالموظفين مفهوم معقد، لا يوجد طريقة محددة للاحتفاظ بالموظفين و أيضاً هناك تعريفات مختلفة لفكرة الاحتفاظ بالموظفين.

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 الإحتفاظ هو استراتيجية تتبعها المنظمات للحفاظ على مواردها البشرية و القوى العاملة لتحقيق أهداف المنظمة ضمن الخطط الموضوعة و الإشراف على سير عملية التنفيذ .

### **• أهمية الإحتفاظ :**

في السنوات الأخيرة أصبح من الضروري جذب الموظفين المؤهلين أكثر إلحاحاً 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 الإحتفاظ برأس المال البشري أصبح استراتيجية مدروسة من قبل قسم الموارد البشرية (Fahim, 2018).

(Samuel & chipunza, 2009) أن الإحتفاظ بالموظفين الموهبين يعد مصدر قلق للمديرين 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 الإحتفاظ بالمواهب .

### **• العوامل المؤثرة في الإحتفاظ بالموظفين :**

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

- التعويضات و المكافآت
- 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 تتمثل في القدرات والكفاءات والمهارات التي يمتلكها الأفراد بما يمكنهم من أداء الأعمال بفاعلية وقيمة (Joko.,S,et,al (2021) و (Armstrong(2009) وفي دراسة (Kaewsang-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) و (Marina., 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 التأكد)، 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 م ن يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي و الإبداع و تضيف قيمة للمنظمة .

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

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

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



كما تم توضيح إدارة المواهب :هي العملية المتكاملة التي تقوم بها المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من اجل 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 )

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

### مما سبق تبين للباحث :

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

المواهب الخارجية وإدارة المواهب الداخلية تصمم لتحديد المواهب العليا داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة في المستقبل و بناء التعريفات السابقة عرف الباحث إدارة المواهب بأنها الشكل المطور 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 المواهب المبنية على عنصر الاكتشاف:

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

### - إدارة المواهب المبنية على عنصر الاحتفاظ بالمواهب :

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

( Anlesinya and Amponsah- Tawiah, 2020 . )

#### - إدارة المواهب المبنية على تنمية المواهب :

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

# الفصل الثالث

## الإطار العملي للبي



## 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 أداة الدراسة :

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

حيث قام الباحث بإجراء ببعض التعديلات اللازمة على هذا الاستبيان بما يتناسب مع الجهة التي سيتم التطبيق عليها و تم تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان والفقرات التي تقع ضمن كل محور يتألف هذا الاستبيان من الأقسام التالية :

**القسم الأول:** و اشتمل على متغيرات شخصية و وظيفية.

من حيث ( العمر، الجنس، الخبرة)

**القسم الثاني :**

عبارات تتعلق بممارسات ادارة الموارد البشرية ب أبعاد الدراسة الثلاث ( التوظيف – التدريب و التطوير- التحفيز)

**القسم الثالث :**

عبارات تتعلق بالاحتفاظ بالمواهب (المتغير التابع )

### 3-3-1 ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

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

الجدول رقم 2 : معاملات الفا كرونباخ

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

الجدول 2: (معاملات الفا كرونباخ)

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

### 3-3-2 خصائص أفراد الدراسة :

الجدول رقم 3 : توزيع 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% اكثر 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 : توزيع أفراد الدراسة وفقاً لعمرهم

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

الجدول 4: توزيع 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 ال(31-40) بنسبة 15.8% ثم فئة (أكبر من 40) بنسبة 5.3%.

الجدول رقم 5 : توزيع أفراد الدراسة وفقاً لسنوات خبرتهم

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

المجدول 5: توزيع 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 (6-12) بنسبة 26.3 % و من ثم فئة الأقل من 3 سنوات و الأكثر من 12 سنة متمثلين 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
<b>التوظيف</b>	<b>38</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3.78</b>	<b>.953</b>

الجدول 6: (نتائج التحليل الوصفي لمحور التوظيف)

يتضح لدينا من الجدول 6 ما يلي :

كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور التوظيف اقرب الى 4 بانحراف معياري غير عالي بحدود ال 1 أي ان الاجابات الاخرى بالدراسة تميل نحو الموافقة ( افراد الدراسة موافقين على أن الشركة تعتمد على دراسة سوق العمل لإستقطاب الموظفين و تستند على تحليل الوظائف في عملية الإستقطاب و تتبع وسيلة المقابلات ووسيلة 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 الإحتياجات 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 بتغيير اتجاهات السلوك لديهم	38	1	5	4.55	.828
تتابع الشركة أداء الموظفين بعد إكمالهم للتدريب للتأكد من فاعلية نتيجته	38	1	5	4.32	1.068
تقوم الشركة بدورات تدريبية و تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر	38	1	5	3.74	1.178
<b>التدريب</b>	<b>38</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4.29</b>	<b>.800</b>

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 الإحتياجات التدريبية للموظفين بناء على الفجوة بين الأداء و المطلوب).

### 5-3-3 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 يتناسب مع البيئة التنافسية	38	1	5	3.24	1.40
تربط 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 بإنحراف معياري قريب للـ 1 أي أن إجابات أفراد الدراسة تميل نحو الموافقة أن افراد الدراسة موافقين على أن التحفيز في الشركة عادل و يتناسب مع البيئة التنافسية و يرتبط بالأداء الفعلي كما يتم تمييز الموظف المبدع في الشركة بحوافز عالية .

### 6-3-3 التحليل الوصفي لمحور الاحتفاظ بالمواهب:

الجدول رقم 9 : نتائج التحليل الوصفي لمحور الاحتفاظ بالمواهب

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
بيئة العمل تساعدني على توظيف مهاراتي بشكل جيد	38	2	5	3.95	1.012
لا افكر بترك الشركة في الوقت الحالي	38	1	5	4.08	1.363
تجعلني الشركة أشعر بالفخر لما أتمه من ممارسات داعمة للمواهب	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 المهني و الوظيفي لجميع المواهب	38	1	5	3.58	1.200
الإحتفاظ بالمواهب	38	1	5	3.85	.934

الجدول 9: (نتائج التحليل الوصفي لمحور الاحتفاظ بالمواهب)

يتضح لدينا من الجدول 9 ما يلي :

كان المتوسط الحسابي في اجابات الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور الإحتفاظ بالمواهب أقرب لل4 بإنحراف معياري قريب لل1 أي ان اجابات افراد الدراسة تميل نحو الموافقة هناك اجماع من افراد الدراسة على أن بيئة العمل تساعد على توظيف المهارات بشكل جيد ولا تجعلهم يفكرون في ترك العمل و تجعلهم يستشعرون بالرضا و الثقة و الفخر بالبيئة الداعمة للمواهب اضافة انها توفر فرص الترقية لجميع المواهب بشكل مدروس .

الإجابة عن أسئلة البحث:

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

للإجابة 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 <sup>a</sup>	.61	.594	.5951
a. Predictors: (Constant), التوظيف					

المجدول 10: (نتائج تحليل الانحدار للسؤال الأول)

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

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.528	1	19.528	55.149	.000 <sup>a</sup>
	Residual	12.747	36	.354		
	Total	32.275	37			
a. Predictors: (Constant), التوظيف						
b. Dependent Variable: الإحتفاظ بالمواهب						

الجدول 11: (ANOVA<sup>b</sup> التوظيف)

Coefficients <sup>a</sup>						
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: الإحتفاظ بالمواهب						

الجدول 12: (Coefficients<sup>a</sup> التوظيف)

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 ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب في شركة أفاميا.

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

$$Y = 0.967 + 0.76 X$$

التوظيف: X , الإحتفاظ بالمواهب: Y

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

للإجابة 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 <sup>a</sup>	.59	.577	.6073
a. Predictors: (Constant), التدريب					

المبرول 13 : (نتائج تحليل الانحدار للسؤال الثاني)

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.997	1	18.997	51.508	.000 <sup>a</sup>
	Residual	13.277	36	.369		
	Total	32.275	37			
a. Predictors: (Constant), التدريب						
b. Dependent Variable: الإحتفاظ بالمواهب						

المجلد 14: (ANOVA<sup>b</sup> التدريب)

Coefficients <sup>a</sup>						
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: الإحتفاظ بالمواهب						

المجلد 15: (Coefficients<sup>a</sup> التدريب)

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 , الإحتفاظ بالمواهب: Y



**السؤال الثالث :** هل يؤثر التحفيز كمارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية في الحفاظ على المواهب في شركة أفاميا ؟

للإجابة 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 <sup>a</sup>	.68	.670	.5361
a. Predictors: (Constant), التحفيز					

المجدول 16: (نتائج تحليل الانحدار للسؤال الثالث)

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

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.927	1	21.927	76.286	.000 <sup>a</sup>
	Residual	10.348	36	.287		
	Total	32.275	37			
a. Predictors: (Constant), التحفيز						
b. Dependent Variable: الإحتفاظ بالمواهب						

الجدول 17: التحفيز<sup>b</sup> (ANOVA)

Coefficients <sup>a</sup>						
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: الإحتفاظ بالمواهب						

الجدول 18: التحفيز<sup>a</sup> (Coefficients)

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 المواهب في شركة أفاميا.

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

$$Y = 1.47 + 0.67 X$$

التحفيز: X , الإحتفاظ بالمواهب: Y

### 3-4 النتائج والتوصيات :

في ضوء تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

### 5-3 التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلنا اليها نوصي بما يلي :

- الاستفادة من النتائج الإيجابية لعمليات التوظيف القائمة بالشركة و البناء عليها في تطوير استراتيجيات 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 استراتيجيات 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.
- الوقوف على حجم التكاليف التي توفره الشركة من تدريب للآخر 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 استراتيجيات التحفيز ...
- الاستفادة من مطالب الموظفين و احتياجاتهم من خلال عدة اسئلة مقترحة لتحديد نقاط التحفيز على الصعيد الشخصي أو الوظيفي أو التعليمي للقدرة على تحديدها في عمليات التحفيز القادمة .
- تعميم تجربة شركة أفاميا للصناعات الدوائية في ممارسات ادارة الموارد البشرية للحفاظ على المواهب على الشركات المحلية العاملة في نفس القطاع.

- [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. حرحوش 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 الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، 2013.
- [7] مجلة إدارة الأعمال والدراسات - ف. بلقرع، إدارة المواهب في تحقيق الفعالية 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 المنتظمة في القانون العمل الفلسطيني، دراسة ميدانية في المنشأة 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، 2019/2018.
- [15] م. اللوزي، العمل وإجراءات تنظيم، عمان: دار وائل للنشر والطباعة، 2002.
- [16] ه. ع. م. ابراهيم توفيق، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مذكرة أعدت لنيل ماجستير تخصص الاقتصاد والإدارة أعمال، كوبنهاغن: الاكاديمية العربية بالدنمارك، 2012.
- [17] ن. أ. شيخة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر، 2010.
- [18] ا. ج. البكري، مدى تطبيق ابعاد ادارة الموارد البشرية المنتظمة في القانون العمل الفلسطيني، دراسة ميدانية في المنشأة 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 practice,, 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. Alziari, 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. 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 ايديكم استبانة على عدد من الاسئلة الخاصة بالرسالة التالية :

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

شاكر تعاونكم 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"/> أكثر من 12 سنة <input type="checkbox"/>

القسم الثاني :محور ممارسات ادارة الموارد البشرية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
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 الإحتياجات التدريبية للموظفين بناء على الفجوة بين الأداء و المطلوب
					8- يعزز التدريب في الشركة ثقة الموظفين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.
					9- تتابع الشركة أداء الموظفين بعد إكمالهم للتدريب للتأكد من فاعلية نتيجته
					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 تساعدني 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