مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)
اسم الكاتب: د. سوما سليطين، ايليا العباس
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5725
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:52 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role Of Strategic Analysis Of Human Resources In Retaining Functional Scientific Competencies

(A field study at Tishreen University)

Dr. Soma Sleeteen*
Elia Alabbas**

(Received 3 / 10 / 2021. Accepted 27 / 3 / 2022)

□ ABSTRACT □

This study aimed to show the role of strategic analysis of human resources in retaining functional scientific competencies, and the descriptive analytical approach was relied on as a general approach to research, and data was collected by questionnaire

The most important results of the research were as follows:

• There is a strategic analysis of human resources, but it is not at the required level, as the average of most of the expressions was lower than the average criterion used (3).

• There is a significant impact of the strategic analysis of human resources at Tishreen University in maintaining functional scientific competencies. This indicates an important positive role of strategic analysis of human resources in maintaining functional scientific competencies at Tishreen University.

• There is a significant impact of the strategic analysis of the internal environment of human resources at Tishreen University in maintaining functional scientific competencies. This indicates an important positive role for the strategic analysis of the internal environment of human resources in maintaining functional scientific competencies at Tishreen University.

Keywords: analysis, strategy, resources, human, retention , competencies, scientific, functional.

*Associate Professor, Business Management Department. Faculty of Economics, Tishreen University, LataKia, Syria. drsomasleteen@gmail.com

**Postgraduate Student (Phd), Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. eileaabbas@gmail.com

دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية
(دراسة ميدانية في جامعة تشرين)

الدكتورة سوما سليطين*

ايليا العباس**

(تاريخ الإيداع 3 / 10 / 2021. قُبِل للنشر في 27 / 3 / 2022)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، وتمَّ جمع البيانات بطريقة الاستبيان.

وقد تمثلت أهم نتائج البحث بالآتي:

- وجود تحليل استراتيجي للموارد البشرية ولكنه ليس بالمستوى المطلوب حيث جاء متوسط معظم العبارات منخفضاً عن معيار المتوسط المستخدم(3).
- وجود أثر جوهري للتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية. وهذا يدل على وجود دور ايجابي مهم للتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية في جامعة تشرين.
- وجود أثر جوهري للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية. وهذا يدل على وجود دور ايجابي مهم للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية في جامعة تشرين.

الكلمات المفتاحية: التحليل، الاستراتيجي، الموارد، البشرية، الاحتفاظ، الكفاءات، العلمية، الوظيفية.

* أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية. drsomasleteen@gmail.com

** طالب دراسات عليا(دكتوراه)– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.eileaabbas@gmail.com

مقدمة:

نظراً للدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في زيادة كفاءة وفعالية المنظمات، كان من الضروري الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد والعمل على الاحتفاظ بها ولاسيما الكفاءات المبدعة منها، لأن التفريط بمثل هذه الكفاءات سينعكس بصورة سلبية على المنظمة وقد يقودها ذلك إلى الفشل، وحتى تتمكن المنظمة من الاحتفاظ بمواردها المتميزة واستقطاب الكفاءات من خارج المنظمة لابد من إجراء تحليل استراتيجي للموارد البشرية للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة بغية التعرف على نقاط القوة بهدف تعزيزها والتعرف على نقاط الضعف بهدف تلافيها ، وكذلك التعرف على الفرص المتاحة أمامها بغية استغلالها والتعرف على التهديدات ومحاولة تجنبها.

وبما أن الجامعات تعتبر من أهم مصادر الموارد البشرية المتعلمة، وتلعب دوراً هاما في تحقيق الازدهار والتقدم، في المجتمع فمن الطبيعي أن تعمل على تحليل استراتيجي للموارد البشرية للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتعرف على احتياجات هذه الموارد والعمل على اشباع هذه الاحتياجات لتكون هذه الموارد قادرة على القيام بالمهام المناطة على عاتقها، حيث يلعب أعضاء الهيئة التدريسية دوراً هاماً في تخريج كفاءات علمية قادرة على المساهمة بصورة فعالة في إعادة الإعمار، ولذلك من الأهمية بمكان أن يكون هناك اهتمام بالاحتفاظ بهذه الكفاءات العلمية الوظيفية، وبناءً على ما سبق درس الباحث دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية.

الدراسات السابقة:

1-دراسة: (Nawaz and panjl,2016)

The relationship between human resource development factors, career growth and turnover intention: The mediating role of organizational commitment

العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والنمو الوظيفي ونية ترك العمل: والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الرواتب وتقييم الأداء والتدريب والنمو الوظيفي على نية ترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في باكستان والى معرفة دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين عوامل تنمية الموارد البشرية ونية ترك العمل، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم توزيع استبانات على عينة مكونة من270 من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في باكستان. ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة الآتي:

- وجود علاقة سلبية بين الأجر ونية ترك العمل أي كلما ارتفع الأجر انخفضت نية ترك العمل.
- وجود علاقة سلبية بين تقييم الأداء ونية ترك العمل.
- يلعب الالتزام دور الوساطة الجزئية بين تقييم الأداء ونية ترك العمل.

2- دراسة (Shah,Asad,2018)

Effect of Motivation on Employee Retention: Mediating Role of Perceived Organizational Support

تأثير التحفيز في الاحتفاظ بالموظفين: الدور الوسيط للدعم التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود تأثير للتحفيز في استبقاء الموظفين، وتمَّ جمع البيانات الأولية من البنوك التجارية في لاهور، وبلغ حجم العينة 342 عاملا في القطاع المصرفي، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة: بأنه للحوافز الداخلية والخارجية تأثير كبير على الاحتفاظ بالموظفين.

3- دراسة (Rustamadjia and Omar,2018)

The effect of strategic management and organizational commitment on employees' work achievement

تأثير الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي على إنجاز عمل الموظفين

تبحث هذه الدراسة في تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العمل من خلال الالتزام التنظيمي، وتأثير الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة المحمدية بأندونيسيا، وتم جمع البيانات الأولية من 12 جامعة في أندونيسيا من خلال استبانة تضمنت الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي وأداء العمل من خلال مقياس ليكرت الخماسي وتمَّ تحليل البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS) من خلال معادلة الانحدار الخطي، وبلغ حجم العينة 386 موظفاً، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة بأن الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي يؤثران على أداء الموظف

4- دراسة(المليكي، الجحافي،2019)

أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية(دراسة تحليلية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي وتصنيفها، وتشخيص العلاقة بين أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي ببعضها البعض واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بنوعيه التحليلي والتطويري وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أبرزها

تطوير مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة التي تحوي على مجموعة من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.

هناك علاقة كبيرة بين مختلف أدوات التحليل الاستراتيجي، حيث تكمل كل أداة من الأدوات عمل بقية الأدوات الأخرى، وتشترك جميعها في التحليل الاستراتيجي للمنظمة.

5- دراسة(Asif,Nayab,2021)

Analyzing The Determinants of Employee Retention: A Case of Pharmaceutical Companies In Pakistan

تحليل محددات الاحتفاظ بالموظفين: دراسة حالة شركات اللأدوية في باكستان

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين وتمثلت هذه العوامل بالرضا الوظيفي والراتب والمكافآت والتطوير الوظيفي ودعم الإنجاز، وكان حجم عينة الدراسة (250) حيث كان (89%)ذكور و (11%) إناث من مختلف شركات الأدوية في باكستان وتم تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال تحليل الارتباط . ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- إن الراتب والمكافآت والرضا الوظيفي تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين.
- إن ظروف العمل والتطوير الوظيفي كلها عوامل أساسية تؤثر بالاحتفاظ بالموظفين
- المال كان له الدور الأكبر في عملية الاحتفاظ، فالجميع عملو من أجل المال، فهم يريدون المال فقط.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من أهم الاختلافات عدم وجود دراسة سابقة تربط بين التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية والاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية فبعض الدراسات ربطت بين تنمية الموارد البشرية والنمو الوظيفي ونية ترك العمل: بوساطة الالتزام التنظيمي وبعضها درس تأثير الحوافز في في استبقاء الموظفين، وبعضها اقتصر على دراسة محددات الاحتفاظ الوظيفي.

مشكلة البحث:

عانت الجامعات الحكومية السورية من مشكلة تسرب كفاءاتها العلميَّة الوظيفيَّة قبل بدء الحرب في سورية، ولكن هذه المشكلة ازدادت وتعمّقت بشكل ملحوظ خلال سنوات الحرب، ولمعرفة حجم هذه المشكلة، قام الباحث بالرجوع إلى مديرية التخطيط والإحصاء في جامعة تشرين، واستفسر عن عدد من هم بحكم المستقيل من أعضاء

الهيئة التدريسية في جامعة تشرين، فتبين أن عددهم(104) عضواً من أصل(1239) حيث بلغت النسبة المئوية لمن هم بحكم المستقيل 8 بالمئة تقريباً، وأنَّ عدد من هم بحكم المستقيل من المعيدين الموفدين(481) موفداً من أصل(757)، حيث بلغت النسبة المئوية لمن هم بحكم المستقيل 63 بالمئة تقريباً[†]. ومما سبق نجد أنَّ هناك استنزافاً لا يستهان به للكفاءات العلميَّة الوظيفيَّة، ولاسيما أنَّ هذه الكفاءات يصعب تعويضها، ومن هنا تكمن أهمية الاحتفاظ بهذه الكفاءات، وللوقوف على أسباب تسرب هذه الكفاءات لابد من معرفة احتياجات ورغبات هذه الكفاءات ومدى تلبيتها ومعرفة ما يعانوه من مشاكل ومدى معالجة الجامعة لهذه المشاكل بالإضافة إلى معرفة ما أمامهم من فرص تساعد على تطور هذه الموارد وتهديدات تقف عائقاً دون تطورهم وذلك كله بغية المحافظة عليهم وانطلاقاً من أن عملية التحليل الاستراتيجي بمفهومها العلمي تمكننا مما سبق وانطلاقا من الدراسات التي أكدت أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر على التزام الموظفين حيث عملية التحليل الاستراتيجي هي عملية من عمليات الإدارة الاستراتيجية. ومما سبق كان التساؤلات البحثية الآتية:

- هل هناك من تأثير للتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية في جامعة تشرين؟
- مدى تطبيق خطوات عملية التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية بمفهومها العلمي في جامعة تشرين.

أهمية البحث وأهدافه:

1-أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

يستمد البحث أهميته النظرية من مدى أهمية المتغيرات البحثية التي سيتناولها ، وهي مشكلة تسرب الكفاءات العلميَّة الوظيفيَّة من جهة، والتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية وذلك باعتباره عملية مهمة في التعرف على مواطن الضعف ومواطن القوة والفرص والتهديدات. وستكون هذه الدراسة استكمالاً لما قدمته الدراسات السابقة في هذا الميدان، والتي شكلت ركيزة أساسية لهذه الدراسة.

الأهمية العلمية: وتعتبر ظاهرة تسرب الكفاءات العلميَّة الوظيفيَّة من الجامعات الحكومية السورية، من أخطر المشاكل التي تواجهها الجامعات، نظراً لما تلعبه هذه الكفاءات من دور هام في نمو وتطور الجامعات الحكومية السورية، الأمر الذي ينعكس بدوره على تطور وازدهار المجتمع، ولذلك كان من الأهمية بمكان العمل على الحد من هذه الظاهرة.

2-أهداف البحث:

- تحديد إن كان هنالك من دور يلعبه التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية.
- تقييم مدى تطبيق خطوات عملية التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية بمفهومها العلمي في جامعة تشرين.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية للبحث:

لا يوجد أثر جوهري للتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية.

[†] مديرية التخطيط والإحصاء في جامعة تشرين

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر جوهري لتحليل البيئة الداخلية للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية.
- لا يوجد أثر جوهري لتحليل البيئة الخارجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية.

حدود البحث:

الحدود المكانية: جامعة تشرين

الحدود الزمانية:2021

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية في جامعة تشرين.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية.

المتغير التابع: الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية.

الإطار النظري للبحث:

1- مفهوم التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية:

هناك أبعاد مختلفة لمفهوم التحليل الاستراتيجي تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه، حيث يشار إليه بتعلقه بفهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة والتنبؤ بالتغييرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها، ومعرفة مصادر قوتها في ظل تلك التغييرات، وما طموحات كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهم (Zowelf,2007,114)، ويعرف كل من رودينكي وفاجنر(2014)Rudnicki & Vagner بأنه استخدام أدوات مثل تحليل (SWOT)، وتحليل (PEST)، وتحليل سلسلة القيمة، وذلك بغية تحديد أفضل طريقة تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات المرجوة باستخدام الموارد المتاحة(Al-Maliki,Al-Jahafi,2019,314)، فمن الضروري فحص المهارات والمعارف المتوفرة داخل المنظمة بغية تحديد الكم والنوع من الموارد البشرية المتوفرة داخل المنظمة ومدى تناسبه مع الوظائف الحالية والمستقبلية، وكذلك تحليل البيئة الخارجية من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المنظمة، ودرجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات (Temezar,2014,75). ومما سبق يمكن للباحث أن يعرف التحليل الإستراتيجي للموارد البشرية: بأنه العملية التي يتم من خلالها تحليل البيئة الداخلية للتعرف على مكامن الضعف ونقاط القوة في الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة وكذلك تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة والتي يمكن للمنظمة الاستفادة منها والتهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها في ظل التغييرات التكنولوجية المتسارعة.

2- أقسام التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية:

ويشتمل التحليل الاستراتيجي على:

أولاً: التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في البيئة الداخلية:

تتمثل أهمية هذا التحليل لأي منظمة بما تفرزه هذه العملية من تشخيص لمواقع القوة، ومواقع الضعف لمواردها البشرية، وهناك عدة مداخل لإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ومن أهمها مدخل التحليل الوظيفي، مدخل الموارد، مدخل سلسلة القيمة(Yahiaoui,2021,103).

ويمكن أن نوجز الخطوات الرئيسية لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بالآتي:

- تحديد أداء وإمكانيات الموارد البشرية في المنظمة.
- مقارنة أداء الموارد البشرية في المنظمة وإمكانياتها مع أدائها وإمكانياتها في الماضي وكذلك مع أداء المنافسين
- تقييم مواضع القوة والضعف للموارد البشرية في المنظمة(Sleteen,2007,50-51).

ثانياً: التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في البيئة الخارجية:

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية اكتشاف المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية بغية تحديد الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة(Al-Jubouri,2019,20)

وتمر عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بخمس خطوات رئيسية وهي:

1- المسح: بمعنى مسح البيئة الخارجية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة، لتتمكن من رسم الخطط المستقبلية للمنظمة.

2- القياس والمراقبة: بمعنى تتبع الأحداث والتقلبات الخاصة في البيئة لتقييم التوجهات البيئية والتي تم اكتشافها من عملية المسح البيئي.

3- الذكاء التنافسي: يسهم الذكاء التنافسي في دعم مدراء المنظمة لمعرفة بيئتهم التنافسية من خلال المقارنة المرجعية مع نقاط قوة وضعف منافسيهم للاستفادة منها في صنع القرارات الاستراتيجية، ومن ثمَّ فإنَّ الذكاء التنافسي من الممكن أن يجنب المنظمة المفاجآت عن طريق استباق تحركات المنافسين. (Slamah,Al-najjar,2019,115) .

4- التنبؤ بالمتغيرات البيئية وذلك بوضع عدة سيناريوهات للمستقبل باستخدام الأساليب الوصفية والكمية، ومن الأساليب التي أثبتت فعاليتها في التحليل(أسلوب دلفي، أسلوب السلاسل الزمنية)(Sleteen,2021,78).

5- في هذه المرحلة يتم مراجعة للمتغيرات التي تم تحديدها في الخطوات السابقة حيث يتم تحديد التهديدات التي ستواجه المنظمة وآثارها السلبية، وكذلك يتم تحديد الفرص التي يجب على المنظمة استغلالها.

(Al-zedy,2014,66)

3- مفهوم الاحتفاظ بالموظفين ودوران العمل:

يعرف الاحتفاظ بالموظفين بأنه عملية الحفاظ على ولاء الموظفين الحاليين وإقناعهم بعدم العمل في منظمة أخرى(Lindholm,2013,8)، ويمكن تعريف الاحتفاظ بالموظفين ببساطة بأنه الاستراتيجيات التي تضعها المنظمة من أجل الاحتفاظ بالموظفين وتقليل دورانهم(Ahmad,Azumah,2012,2)

يعرف الاحتفاظ بالموظفين بأنه عملية يتم فيها تشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة لأقصى فترة زمنية ممكنة أو حتى الانتهاء من المشروع(Akila,2012,18)، فالاحتفاظ بالموظفين الموهوبين هو وسيلة مهمة لتحقيق ميزة تنافسية بين المنظمات(Lahkardas,Baruah,2013,8) ويعتبر أمراً بالغ الأهمية لصحة الشركة ونجاحها على المدى الطويل(Dutta,Banerjee,2014,84)، وهو على نقيض نية الدوران حيث تمثل رغبة الفرد المتعمدة في ترك العمل بالمنظمة(Obiechina,2019,3).أما دوران العمل فقد عرفه Porter(1996) بأنه الحركة المبرمجة وغير المبرمجة لدخول وخروج الأفراد من وإلى المنظمة خلال فترة زمنية محددة(Moqbel,2018,69).

4- أهمية الاحتفاظ بالكفاءات الوظيفية والتقليل من دوران العمل:

تحاول المنظمات عادةَ الاحتفاظ بالكفاءات الوظيفية، حيث يمكن أن يؤثر دوران العمل سلباً على المنظمة والموظفين، وتنشأ التكاليف مع مغادرة الموظف بسبب فقدان رأس المال البشري، وما يترتب على ذلك من حاجة إلى اختيار وتعيين وتدريب عمال جدد، وقد يؤثر ذلك على أداء المنظمة بسبب غياب الحكمة والخبرة

التنظيمية(janik,Rothmann,2015,2)، وقد اكتسبت الأبحاث ذات الصلة بالنية لترك العمل الكثير من الدعم التجريبي والنظري باعتباره عامل مهم بالتنبؤ بالدوران الوظيفي (Yasmin,Marzuki,2015,93)، ففي المنظمات التعليمية يعتبر الاحتفاظ بمعلمين فعالين جانباً مهماً لضمان تعليم عالي الجودة وتحسين المخرجات التعليمية للطلاب (Loeb,Kalogrides,Beteille,2012,270).

5- الآثار الناجمة عن ترك الأفراد للعمل:

إن خروج الموظفين يعتبر من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها ويترتب عليه آثار سلبية منها:

- تعطيل الأداء الوظيفي بسبب فقدان الكفاءات الجيدة من الموظفين نتيجة لتركهم المنظمة.
- زيادة أعباء العمل على العاملين في التنظيم، حيث تشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد دافعاً إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان آخر (Ahmad,2016,29).
- التكاليف الناتجة عن استقطاب موظفين جدد وتكاليف تدريبهم وإعادة تأهيلهم ليكونوا قادرين على القيام بمتطلبات الوظيفة الشاغرة(Qatawneh,2007,13).

منهجية البحث:

تمَّ التحقق من الأهداف الموضوعة لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال الآتي:

تمَّ إتباع المنهج الوصفي من خلال توصيف الظواهر موضع الدراسة من خلال البيانات التي تمَّ جمعها بواسطة الاستبانة،وتمَّ تحليل البيانات التي جمعت بواسطة الاستبانة باستخدام برنامج SPSS20

مجتمع البحث وعينته:

1- مجتمع البحث: يشمل مجتمع البحث أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي المناصب الإدارية في جامعة تشرين.

2- عينة البحث: اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل وتيسر للباحث 81 من أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي المناصب الادارية ولهم صلة بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين.

حيث تمَّ توزيع 81 استبانة وتمَّ استرداد(77) استبانة وذلك بمعدل استرداد 95% تقريباً. وكان (3) استبانات غير صالحة للتحليل، وبذلك يكون حجم العينة والاستبانات الصالحة للتحليل (74) استبانة.

أداة البحث:

وبعد اطلاع الباحث على الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع هذه الدراسة قام الباحث ببناء الاستبانة لقياس الظاهرة المدروسة بالاعتماد على استبانة سليطين (2020) واستبانة Sadder(2013)في ما يخص التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية ، وتم الاعتماد على دراسة Asif & Gul (2021) ودراسة Wanjiru (2007) في ما يخص استبقاء الموظفين و تشتمل الاستبانة على قسمين، وهي كالآتي:

- **الجزء الأول** يقيس عملية التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية
- **الجزء الثاني** يقيس المتغير التابع الاحتفاظ بالكفاءات العلميَّة الوظيفيَّة واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء الدرجة /5/ للإجابة موافق بشدة، والدرجة/4/ للإجابة موافق، والدرجة/3/ للإجابة محايد، والدرجة/2/ للإجابة غير موافق، والدرجة/1/ للإجابة غير موافق بشدة، وتمَّ تفريغ بيانات الاستبيان وفق برنامج (SPSS20).

صدق المقاييس المستخدمة إحصائيا:

1- الصدق الظاهري(صدق المحكمين): حيث تمَّ عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين للتحقق من صلاحية بنود الاستبيان، ولأخذ ملاحظاتهم وآرائهم ، وقد تمَّ إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان.

2- الصدق البنائي: ويقصد بالاصدق البنائي لعبارات استبانة ما، قوة الارتباط بين درجات كل مجال، ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق هو أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه(غدير:2012). حيث تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من 30 من المعنيين بعملية التخطيط الاستراتيجي ورسم استراتيجيات الاحتفاظ الوظيفي، وذلك للتأكد من صدق وثبات الاستبيان قبل توزيعه على أفراد العينة المدروسة

ولإيجاد صدق الاتساق الداخلي للفقرات نوجد معاملات الارتباط بين متوسط العبارات التي تمثل كل متغير على حدة، وهي: (متوسط التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية؛ متوسط استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية) والمتوسط الكلي للفقرات مجتمعة.

الجدول رقم (1) معامل الارتباطPearson

		متوسط التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية	متوسط الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية	إجمالي المتوسطات
متوسط التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية	Pearson Correlation	1.000	.647	.958
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	30	30	30
متوسط الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية	Pearson Correlation	.647	1.000	.839
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	30	30	30

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

وتعد معاملات الارتباط السابقة معاملات ثبات داخلي قوية ودالة إحصائياً لأنَّ

Sig. (2-tailed) = 0.000 <a = 0.01

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين متوسط محور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية وإجمالي المتوسطات 958.وتعتبر قيمة عالية والإشارة موجبة تدل على أنَّ العلاقة طردية، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متوسط محور الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية وإجمالي المتوسطات 0.839 وتعتبر قيمة عالية جدا أيضاً، وهذا يدل على علاقة ارتباط قوية.

ثبات الاستبيان:

اعتمد الباحث في التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات ألفاكرونباخَ لمتغيرات الدراسة كل على حدة، ومن ثمَّ حساب معامل الثبات لكافة متغيرات الدراسة.

الجدول رقم(2) معامل الثبات ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية	12	0.846
الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية	44	0.857

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

ويعد معامل الثبات ألفاكرونباخ ذو قيمة مرتفعة وهذا يدل على درجة ثبات عالية لمتغيرات الدراسة.

وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان تمَّ توزيع الاستبيان على العينة المدروسة.

النتائج والمناقشة

1- الإحصاء الوصفي لاستجابة عينة الدراسة:

بيّن الباحث لأفراد العينة أثناء ملئ الاستبانة ما هو المقصود بأسلوب العصف الذهني، وأسلوب دلفي وأسلوب السلاسل الزمنية.

المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانة محور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية:

الجدول رقم (3) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانة محور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية

	العبارة	Mean	Sig
1	يتم أخذ آراء وملاحظات الكفاءات العلمية حول المشاكل التي يواجهونها.	4.19	.000
2	يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لتحديد الفرص الحالية المتاحة المتعلقة بمواردها البشرية .	2.89	.219
3	يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لتحديد الفرص المحتملة المتاحة المتعلقة بمواردها البشرية .	2.27	.013
4	يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لتحديد التهديدات الحالية المتعلقة بالموارد البشرية للجامعة .	2.70	.000
5	يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لتحديد التهديدات المحتملة المتعلقة بالموارد البشرية للجامعة	2.51	.000
6	يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف على نقاط القوة والضعف المتعلقة بالموارد البشرية بالجامعة	3.70	.000
7	يتم مقارنة الموارد البشرية على مستوى الجامعة بالمعايير المحلية والعربية والدولية المعتمدة.	2.26	.000
8	يتم إيلاء هجرة الكفاءات العلمية في الجامعة الاهتمام الكافي	2.22	.000
9	تستخدم الجامعة اساليب وصفية لتحليل البيئة الداخلية مثل أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي.	2.43	.000
10	تستخدم الجامعة أساليب كمية متنوعة في تحليل بيئتها الداخلية مثل اسلوب السلاسل الزمنية.	2.41	.000
11	تستخدم الجامعة اساليب وصفية لتحليل البيئة الخارجية مثل أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي.	2.34	.000
12	تستخدم الجامعة أساليب كمية متنوعة في تحليل بيئتها الخارجية مثل اسلوب السلاسل الزمنية.	2.45	.000

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

مما سبق يتبين وجود تحليل استراتيجي للموارد البشرية ولكنه ليس بالمستوى المطلوب حيث جاء متوسط معظم العبارات منخفضاً عن معيار المتوسط المستخدم(3).

وفيما يأتي يبين الباحث: المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانة الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية.

الجدول رقم (4) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانة محور الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية

	العبارة	Mean	Sig
1	يتناسب نظام مكافآت البحث العلمي مع الجهد المبذول.	2.89	.000
2	تعتمد الجامعة آلية مناسبة لتوفير الدعم المالي الكافي للبحث العلمي	2.45	.000
3	توجد آلية لتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين من أعضاء الهيئة التدريسية	2.83	.000
4	يتناسب تعويض العبء الإداري الذي يحصل عليه عضو الهيئة التدريسية الذي يشغل مركزاً إدارياً مع الجهد المبذول في العمل الاداري.	2.50	.000
5	يتناسب نظام الرواتب والأجور لأعضاء الهيئة التدريسية مع طبيعة عملهم.	2.64	.000
6	يتناسب نظام الرواتب والأجور لأعضاء الهيئة التدريسية مع مقدار الجهد المبذول.	2.46	.000
7	يتصف نظام الرواتب والأجور بأنه مرن بحيث يكون قادر على مواكبة التضخم الاقتصادي والتخفيف من أثره.	2.26	.000
8	يتصف نظام الرواتب والأجور لأعضاء الهيئة التدريسية بأنه يلبي احتياجاتهم الأساسية.	2.22	.000
9	يتصف نظام الرواتب والأجور لأعضاء الهيئة التدريسية بأنه يأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم الاجتماعية.	2.43	.000
10	يتصف نظام التعويضات بأنه مرن بحيث يكون قادر على مواكبة التضخم الاقتصادي والتخفيف من أثره.	2.41	.000

الجدول رقم (5) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانة محور الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية

	العبارة	Mean	Sig
1	تتناسب مكافآت أعضاء لجان فحص الإنتاج العلمي والحكم على رسائل الماجستير والدكتوراه مع الجهد المبذول في تقييمها	2.34	.000
2	تغطي الجامعة نفقات السفر والإقامة للأعضاء الخارجيين في لجان المناقشة بطريقة مناسبة	2.34	.000
3	يستقطب أسلوب التوظيف في الجامعة الكفاءات العلمية المتميزة.	3.74	.000
4	يراعي أسلوب التوظيف في الجامعة التوافق بين قيم الشخص والقيم التنظيمية للجامعة	3.73	.219
5	يلبي أسلوب التوظيف في الجامعة احتياجات الجامعة من الخبرات.	4.19	.013
6	يأخذ بعين الاعتبار أسلوب التوظيف في الجامعة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	2.81	.000
7	يحظى نظام النقاط المتبع في الترفيع إلى مرتبة علمية أعلى بالقبول من قبل أعضاء الهيئة التدريسية	3.70	.000
8	يتم اعتماد الجدارة والمثابرة في العمل كمعيار لتولي عضو الهيئة التدريسية المراكز الإدارية في الجامعة.	2.89	.000

9	ترحب الجامعة بالآراء والمقترحات التي يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية	2.51	.000
10	يتصف مناخ العمل في الكليات بأنه يساعد على المرونة في العمل.	2.43	.000
11	تنظم الجامعة رحلات ترفيهية لأعضاء الهيئة التدريسية	2.26	.000
12	تهتم الإدارة بمعالجة المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية.	2.22	.000
13	يتم تجهيز القاعات والمختبرات ومكاتب أعضاء الهيئة التدريسية بصورة جيدة.	3.70	.000
14	يراعي نظام العمل في الجامعة التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	2.41	.000
15	تقدم الجامعة الوسائل التي تساعد أعضاء الهيئة التدريسية في تحقيق أهدافهم الشخصية.	4.19	.000
16	يلبي نظام الرعاية الصحية احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية.	2.45	.000
17	توجد آلية عادلة لتوزيع الأعباء التدريسية .	2.69	.000
18	توجد آلية عادلة لتوزيع الاشراف على الرسائل.	3.73	.000
19	توفر الجامعة بيئة عمل مريحة تحفز الإنجازات.	2.32	.000
20	توفر الجامعة مناخ ملائم للتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.	2.24	.000
21	تساعد القيم التنظيمية للجامعة على تحقيق الانسجام بين أعضاء الهيئة التدريسية.	2.25	.000
22	تسهل الجامعة إنجاز المعاملات الورقية لعضو الهيئة التدريسية.	2.32	.000
23	توفر الجامعة خدمة الإنترنيت بصورة جيدة لأعضاء الهيئة التدريسية.	2.47	.000
24	توجد آلية مناسبة للاستفادة من خبرات ومهارات المبدعين من أعضاء الهيئة التدريسية	2,89	.000
25	توفير التبادل الأكاديمي كاستراتيجية لتطوير مهارات وخبرات أعضاء هيئة التدريس.	2.93	.644
26	تتناسب الدورات التدريبية مع احتياجات ومهام أعضاء الهيئة التدريسية.	3.95	.000
27	تساعد الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة في تنمية قدرات أعضاء الهيئة التدريسية.	3.95	.000
28	تقدم الجامعة دورات تدريبية داخلية متميزة.	2.43	.000
29	تقدم الجامعة دورات تدريبية خارجية بشكل دائم.	2.34	.000
30	يتم عقد الدورات التدريبية في الأوقات المناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية.	2.38	.000
31	تتوافر الشروط الصحية من تهوية وتبريد وإنارة في أماكن عقد الدورات التدريبية.	3.95	.000
32	توجد تسهيلات إدارية للمشاركين في الدورات التدريبية.	4.15	.000
33	يوجد نظام فعال للتقويم للتحقق من أن الدورات التدريبية حققت أهدافها.	2.42	.000
34	يتم عقد الدورات التدريبية بشكل مستمر.	2.43	.000

من الجدولين السابقين يتبين بأن استراتيجيات الاحتفاظ المتبعة ليست بالمستوى المطلوب حيث جاء متوسط معظم العبارات منخفضاً عن معيار المتوسط المستخدم(3).

2- اختبار صحة الفرضيات

اختبار صحة الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد أثر جوهري للتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية.

استخدم الباحث تحليل الانحدار لاختبار أثر التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية.

الجدول رقم (6) يبين نتائج معامل الارتباط ومعامل التحديد

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.755[a]	.571	.565	.24036
a. Predictors: (Constant), التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يتبين أنّ العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والاحتفاظ الوظيفي هي علاقة طردية قوية حيث أنَّ قيمة معامل الارتباط بين محور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين ومحور الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية بلغت 0.755. ويلاحظ الباحث أنَّ قيمة معامل التحديد(0.571)، وهذا يدل على أن 57% من التغييرات في المتغير التابع ترجع إلى تغييرات في عملية التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية،

الجدول رقم(7) يبين نتائج تحليل الانحدار لأثر التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.512	.149		10.136	.000
	التحليل الاستراتيجي	.532	.054	.755	9.781	.000
a. Dependent Variable: الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يلاحظ الباحث أنَّ قيمة t المحسوبة والبالغة (9.781) هي أكبر بكثير من القيمة الجدولية ل t (1.99)عند مستوى دلالة a=0.05، (حيث تشير a=0.05 إلى نسبة الخطأ المسموح به في الاختبار وأن النتائج التي تمَّ الحصول عليها لم تكن نتيجة الصدفة،) وبناءً على ذلك نرفض فرض العدم ونقبل بالفرض البديل بأنه يوجد أثر جوهري للتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية. وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

$$Y = 1.512 + (0.532)X$$

Y: الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية (المتغير التابع)

اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى للبحث: لا يوجد أثر جوهري لتحليل البيئة الداخلية للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية.

استخدم الباحث تحليل الانحدار لاختبار أثر تحليل البيئة الداخلية للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية.

الجدول رقم(8) يبين نتائج معامل التحديد ومعامل الارتباط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.779[a]	.607	.601	.23006
a. Predictors: (Constant), تحليل البيئة الداخلية				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يتبين أنّ العلاقة بين تحليل البيئة الداخلية للموارد البشرية والاحتفاظ الوظيفي هي علاقة طردية قوية حيث أنَّ قيمة معامل الارتباط بين محور تحليل البيئة الداخلية للموارد البشرية ومحور الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية بلغت 0.779. ويلاحظ الباحث أنَّ قيمة معامل التحديد(0.607) وهذا يدل على أن 60% من التغييرات في المتغير التابع ترجع إلى تغييرات في عملية تحليل البيئة الداخلية للموارد البشرية.

الجدول رقم(9) يبين نتائج تحليل الانحدار لأثر تحليل البيئة الداخلية للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.550	.135		11.471	.000
	البيئة تحليل محور الداخلية	.546	.052	.779	10.536	.000
a. Dependent Variable: الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يلاحظ الباحث أنَّ قيمة t المحسوبة والبالغة (11.471) هي أكبر بكثير من القيمة الجدولية ل t (1.99)عند مستوى دلالة a=0.05 وبناءً على ذلك نرفض فرض العدم ونقبل بالفرض البديل بأنه يوجد أثر جوهري لتحليل البيئة الداخلية للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية. وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

$$Y = (0.546)X + 1.550$$

Y: الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية (المتغير التابع)

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية للبحث: لا يوجد أثر جوهري لتحليل البيئة الخارجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية.

استخدم الباحث تحليل الانحدار لاختبار أثر تحليل البيئة الخارجية للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية.

الجدول رقم (10) يبين نتائج معامل التحديد ومعامل الارتباط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683[a]	.466	.459	.26795
a. Predictors: (Constant), الخارجية البيئة تحليل محور				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

من خلال الجدول السابق يتبين أنّ العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية للموارد البشرية والاحتفاظ الوظيفي هي علاقة طردية قوية حيث أنَّ قيمة معامل الارتباط بين محور تحليل البيئة الخارجية للموارد البشرية ومحور الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية بلغت 0.683 .

ويلاحظ الباحث أنَّ قيمة معامل التحديد(0.466)، وهذا يدل على أن 46% من التغييرات في المتغير التابع ترجع إلى تغييرات في عملية تحليل البيئة الخارجية.

الجدول رقم(11) يبين نتائج تحليل الانحدار لأثر تحليل البيئة الخارجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.668	.164		10.168	.000
	تحليل البيئة الخارجية للموارد البشرية	.451	.057	.683	7.932	.000
a. Dependent Variable: الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية						

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20م

من خلال الجدول السابق يلاحظ الباحث أنَّ قيمة t المحسوبة والبالغة (7.932) هي أكبر بكثير من القيمة الجدولية ل t (1.99)عند مستوى دلالة a=0.05 وبناءً على ذلك نرفض فرض العدم ونقبل بالفرض البديل بأنه يوجد أثر جوهري لتحليل البيئة الخارجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية. وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

$$Y = 1.668 + (0.451)X$$

Y: الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية (المتغير التابع)

النتائج:

توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود تحليل استراتيجي للموارد البشرية ولكنه ليس بالمستوى المطلوب حيث جاء متوسط معظم العبارات منخفضاً عن معيار المتوسط المستخدم(3).
- استراتيجيات الاحتفاظ المتبعة ليست بالمستوى المطلوب حيث جاء متوسط معظم العبارات منخفضاً عن معيار المتوسط المستخدم(3).
- تأخذ الجامعة آراء وملاحظات الكفاءات العلمية حول المشاكل التي يواجهونها.
- يتم تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بالموارد البشرية.
- لا يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لتحديد الفرص المحتملة المتاحة المتعلقة بمواردها البشرية.
- عدم إيلاء هجرة الكفاءات العلمية في الجامعة الاهتمام الكافي.
- لا يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لتحديد التهديدات الحالية المتعلقة بالموارد البشرية للجامعة.
- لا يتم تحليل البيئة الخارجية للجامعة لتحديد التهديدات المحتملة المتعلقة بالموارد البشرية للجامعة.
- لا تستخدم الجامعة اساليب وصفية لتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية مثل أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي.
- لا تستخدم الجامعة اساليب كمية لتحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية مثل أسلوب السلاسل الزمنية.
- لا يتصف نظام التعويضات بأنه مرن بحيث يكون قادر على مواكبة التضخم الاقتصادي والتخفيف من أثره.
- لا يتناسب نظام مكافآت البحث العلمي مع الجهد المبذول.

- لا تعتمد الجامعة آلية مناسبة لتوفير الدعم المالي الكافي للبحث العلمي
- لا توجد آلية مناسبة لتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين من أعضاء الهيئة التدريسية
- لا يتناسب تعويض العبء الإداري الذي يحصل عليه عضو الهيئة التدريسية الذي يشغل مركزاً إدارياً مع الجهد المبذول في العمل الاداري.
- لا يتصف نظام الرواتب والأجور بأنه مرن بحيث يكون قادر على مواكبة التضخم الاقتصادي والتخفيف من أثره.
- لا يتناسب نظام الرواتب والأجور لأعضاء الهيئة التدريسية مع طبيعة عملهم.
- لا يتناسب نظام الرواتب والأجور لأعضاء الهيئة التدريسية مع مقدار الجهد المبذول.
- لا يلبي نظام الرواتب والأجور لأعضاء الهيئة التدريسية احتياجاتهم الأساسية.
- لا يأخذ نظام الرواتب والأجور لأعضاء الهيئة التدريسية بعين الاعتبار احتياجاتهم الاجتماعية.
- لا تتناسب مكافآت أعضاء لجان فحص الإنتاج العلمي والحكم على رسائل الماجستير والدكتوراه مع الجهد المبذول في تقييمها.
- لا تغطي الجامعة نفقات السفر والإقامة للأعضاء الخارجيين في لجان المناقشة بطريقة مناسبة.
- لا يلبي نظام الرعاية الصحية احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية بصورة جيدة.
- لا توفر الجامعة بيئة عمل مريحة تحفز الإنجازات بالصورة المناسبة.
- لا تساعد القيم التنظيمية للجامعة على تحقيق الانسجام بين أعضاء الهيئة التدريسية.
- لا توجد آلية مناسبة للاستفادة من خبرات ومهارات المبدعين من أعضاء الهيئة التدريسية بصورة جيدة.
- وجود أثر جوهري للتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية. وهذا يدل على وجود دور ايجابي مهم للتحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية في جامعة تشرين.
- وجود أثر جوهري للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية. وهذا يدل على وجود دور ايجابي مهم للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية في جامعة تشرين.
- وجود أثر جوهري للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للموارد البشرية في جامعة تشرين في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية، وهذا يدل على وجود دور ايجابي للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية في جامعة تشرين.

الاستنتاجات والتوصيات:

- ضرورة استخدام الأساليب الكمية في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية مثل أسلوب السلاسل الزمنية، وذلك نظراً لما توفره من معلومات مهمة وضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ضرورة استخدام الأساليب الوصفية في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية مثل أسلوب العصف الذهني، وأسلوب دلفي وذلك نظراً لما توفره من معلومات مهمة وضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ضرورة إيلاء مسألة هجرة الكفاءات العلمية في الجامعة الاهتمام الكافي وذلك من خلال التعرف على الأسباب الكامنة وراء هجرة هذه الكفاءات والعمل على معالجة هذه الأسباب، وذلك نظرا لما تشكله هذه الموارد من عوامل حاسمة وضرورية في عملية التطوير والتنمية المستدامة.

- ضرورة التعرف على احتياجات الكفاءات العلمية المادية منها والمعنوية والعمل على تلبيتها.
- ضرورة القيام ببحوث مستقبلية لاستكمال الدراسة الحالية مثل : دور التوجه الاستراتيجي في الحد من تسرب الكفاءات العلمية الوظيفية ، دور الاختيار الاستراتيجي في الحد من تسرب الكفاءات العلمية الوظيفية.

References:

Arabic references:

1. AHMAD, A, The impact of E-Recruitment Advantage on Employee Turnover''A Case Study in Umnia Telecommunications Company", Master's Thesis, Jordan, Middle east University, 2016,93.

- أحمد، ابراهيم. أثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي(دراسة حالة في شركة امنية للاتصالات). رسالة ماجستير، الأردن ، جامعة الشرق الأوسط. 2016، 93.

2. AL-JUBOURI,D**.** *Strategic environmental analysis according to the SOWT system of administrative and technical performance in the Iraqi Central Basketball Federation from the point of view of the players in the game*. Unpublished Master thesis. Al-Muthanna University, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Iraq,2019,165.

- الجبوري، ظافر. التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SOWT) للأداء الإداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة مكن وجهة نظر العاملين في اللعبة. رسالة ماجستير، جامعة المثنى، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، العراق. 2019. 165 .

3. AL-MALIKI, M. AND AL-JAHAFI, F. *Tools for Strategic environmental analysis in educational institutions(analytical study)*.Alqalam Journal, No.(12) 2019, 310-340

- المليكي،محمد؛ الجحافي، فهد. أدوات التحليل البئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية(دراسة تحليلية). مجلة القلم . العدد (12)، 2019. 310-340.

4. AL-NAJJAR, A. AND SALAMAH,A. *Strategic analysis as an input to increase the market share in Egyptian tourism companies and hotels* Journal of the Federation of Arab Universities for Tourism and Hospitality, Vol.(16) No.(1) 2019, 112-123.

- النجار، أحمد؛ سلامة، أسماء. التحليل الاستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. المجلد (16). العدد (1). 2019. 112-123.

5. AL-ZAIDI,N. *The role of analyzing the environment of the organization in reducing the phenomenon of corruption*. Journal of alnazahah walshafaafiah for Research and Studies, No.(8) 2014, 49-81.

- الزيدي، نهاد. دور تحليل بيئة المنظمة في الحدمن ظاهرة الفساد. مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات. العدد(8)، 2014، 49-81.

6**.** MOQBEL, A. *The impact of the factors that cause satisfaction career on the rotation of the workThe app on staff in the banks of Yemen*, Unpublished Master's Thesis, *Yemen*, Alandalus University For Science & Technology, 2018,172.

- مقبل علي. أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل " بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية". رسالة ماجستير، جامعة الأندلس، كلية العلوم الإدارية. 172.، 2018

7**.** QATAWNEH M. *The turnover factors among private schools teachers in the southern region of Jordan***,** Unpublished Master's Thesis, Jordan, Mut'ah University, 2007,74.

- القطاونة منال. العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن، جامعة مؤتة،2007، 75**.**

8. SLETEEN, S, *Strategic Management and Its Impact on Raising the Performance of Business Organizations (A Field Study on General Industrial Organizations in the Syrian Coast)*. Unpublished Master's Thesis, Syria, Tishreen University, 2007,145.

- سليطين، سوما. الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري" . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد. 2007، 145.

9. SLETEEN, S. *the role of strategic analysis In Implementing The Frugal Innovation Strategy In The Syrian Industrial Organizations (A Case Study: Joud Industries – Domestic Appliances Company)*, Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies, V0l.(43) NO. (2) 2021,71-88.

- سليطين، سوما. دور التحليل الاستراتيجي في تطبيق استراتيجية الابتكار المقتصد في المنظمات الصناعية السورية (دراسة حالة شركة جود لصناعة الأجهزة المنزلية). مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد(). العدد(). 2021، 71-88.

10. TEMEZAR, K. *The role of strategic planning for human resources in achieving the goals of the organization(Case study of Sonelgaz Corporation, Batna Distribution Directorate)*, Unpublished Master's Thesis, Algeria, Mohamed Khider University of Biskra, 2014,204.

- تيميزار،كمال(2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة(دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة). رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر-بسكرة-204

11. YAHIAOUI,H. *Strategic analysis of the internal environment*, Journal of Afak for Research and studies. Vol.(4) No.(1) 2021,98-112**.**

- يحياوي، هالة. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد (4)، العدد (1). 2021، 98-112.

12. ZOWELF,A. *The Role Of Strategic Analysis Of The Dimensions Of The Institutional Control Environment In The Continuation Of The Organization And The Avoidance Of Financial Crises*. Journal of Baghdad college of economic sciences. No(20) 2007,109-141.

- زويلف، أنعام. دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد(20)، 2007. 109-141.

Foreign references:

1. AHMAD,KH AND AZUMAH, K. *Employee Retention Strategies: the case of a patent firm in Australia*. Master thesis, School of Management Blekinge Institute of Technology, Australia,2012, 94.

2. AKILA, R . *A Study On Employee Retention Among Executives At Bgr Energy Systems Ltd, Chennai*. International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research,Vol. 1 No. 9 2012, 18-32.

3. ASIF,A. AND GUL, N. *Analyzing the Determinants of employee Retention: A case of Pharmaceutical Companies in Pakistan*, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, Vo. l3, No. 1, 2021,147-176.

4. DAS, B. AND BARUAH, M. Employee Retention: A Review of Literature. Journal of Business and Management, Vol. 14 No. 2, 2013, 8-16.

5. DUTTA,A. AND BANERJEE,S. Study Of Employee Retention. International Journal of Business Management & Research, Vol. 4 ,No. 1 2014,83-88.

6. JANIK, M., AND ROTHMANN, S. *Meaningful work and secondary school teachers' intention to leave*. South African Journal of Education, Vol. 35 No. 2, 2015, 1-13.

7. LINDHOLM ,R. *Managing Retention by Engaging Employees in a Case Company*, Bachelor's Thesis. Saimaa University of Applied Sciences Business Administration, Lappeenranta.2013,59

8. LOEB, S., KALOGRIDES, D., AND BÉTEILLE, T. *Effective schools:Teacher hiring, assignment, development, and retention*. Education, Vol. 7 No. 3, 2012, 269–304.

9. RUSTAMADJIA , O. *The effect of strategic management and organizational commitment on employees' work achievement***,** Management Science Letters, No. 9 2018, 399–412

10. SHAH, M. AND ASAD, M.*Effect of Motivation on Employee Retention: Mediating Role of Perceived Organizational Support*. European Online Journal of Natural and Social Science. Vol. 7,No. 2, 2018,511-520 .

11. YASMIN, K AND MARZUKI, A. Impact of Organizational Commitment on intention to Quit among Psychiatric Nurses: evidence from Pakistan. . International Journal of learning & Development. Vol.(5),No.(4),2015,89-103.