مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بقاء الموظفين الجوهريين دراسة ميدانية في شركة الاتصال الخلوية MTN
اسم الكاتب: لما حسن بدر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9495
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 15:01 +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 دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

المجلد 35- 4- 2019: 68-82

Damascus University Journal
For The Economic And Political Sciences
Vol 35 -4-2019: 68-82

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بقاء الموظفين الجوهريين
دراسة ميدانية في شركة الاتصال الخلوية MTN

لما حسن بدر *

*باحثة أكاديمية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق

lama10.badr@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية (ثقافة المنظمة، بيئة العمل، نمط القيادة، تمكين العاملين) في بقاء الموظفين الجوهريين في شركة الاتصال الخلوية MTN. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة البحث التي شملت (100) مبحوثاً من العاملين في الشركة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة MTN تؤثر على بقاء الموظفين الجوهريين بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبقاء الموظفين الجوهريين.

تاريخ الايداع: 2022/10/18
تاريخ النشر: 2022/3/5

حقوق النشر: جامعة دمشق –سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب **CC BY-NC-SA**

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الموظفين الجوهريين، شركة MTN .

ISSN: 2789-8202 (online).
http://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/index/index

The Role of Human Resource Management Practices in the Survival of Core Employees
A field study in the cellular communication company MTN

Lama Hasan Badr *
*Academic researcher, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University
lama10.badr@damascusuniversity.edu.sy

Abstract:
The study aimed to test the role of human resource management practices (organization culture, work environment, leadership style, employee empowerment) in the survival of core employees in MTN cellular communication company. To achieve the aim of the study, the researcher designed a questionnaire to collect primary information from the research sample, which included (100) respondents from the company's employees. After conducting the analysis of the study data and hypotheses, the study concluded that human resource management practices in MTN Corporation affect the survival of core employees to a high degree, in addition to the existence of a statistically significant correlation between human resource management practices and survival of core employees.

Received: 18/10/2022
Accepted: 5/3/2022

Copyright: Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under a **CC BY- NC-SA**

Key Words:Human Resources Management Practices, Core Employees, MTN Compan

المقدمة:

أصبح الاحتفاظ بالموظفين شاغلاً أساسياً للمنظمات، حيث تعتبر الموارد البشرية هي الركن الرئيسي لأداء المنظمات أعمالها المتعددة، وأحد الموارد المهمة التي يمكن أن توفر ميزة تنافسية مستدامة، فالمنظمات التي تستثمر بشكل كبير في تدريب الموظفين وتطويرهم وتمكينهم، من أجل الحصول على عائد هذا الاستثمار هي بحاجة إلى بقاءهم في مكان العمل لأقصى وقت ليساهموا بشكل فعال في نجاحها، ويأتي ذلك من خلال النظام الجيد لممارسات إدارة الموارد البشرية الذي يسمح للموظفين بالانخراط بشكل كبير في المنظمة، والعمل بجدية أكبر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يشير إلى ارتفاع درجة رضاهم عن المنظمة وزيادة رغبتهم في البقاء فيها (Al-Shuaibi, 2016). ولذلك يتوجب على منظمات الأعمال أن تولي اهتماماً كبيراً لهذه الممارسات، التي تؤدي دوراً حيوياً في دعم الاحتفاظ بالموظفين وتعزيز بقائهم.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- دراسة (علي و سلمان، 2022) بعنوان:" تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي للعاملين: بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا"

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الممارسات الإدارية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والاختيار ، التخطيط ، تقييم الأداء، تحليل الوظائف، التدريب والتطوير، التعويض، الصحة والسلامة) والسلوك الإبداعي للعاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا، وقد تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية قوامها (123) موظفاً يعملون في وزارة العلوم والتكنولوجيا، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة إيجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي للعاملين.

- دراسة (رسول، 2022) بعنوان:" دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي"

هدف البحث إلى التعرف على دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي في دراسة ميدانية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعات الأهلية في إقليم كوردستان العراق. وقد شمل البحث (91) مبحوثاً منهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، معتمداً على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بهدف معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين دور بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي، ومن أهم المقترحات التي قدمها البحث زيادة اهتمام المنظمات التعليمية بوظائف ادارة الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار تطوير و تعزيز الولاء التنظيمي.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Hassan، 2022) بعنوان:" الاحتفاظ بالموظفين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة في جزر المالديف: المتغير الوسيط لنظام التعويضات والمكافآت"

هدفت الدراسة إلى فحص آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين بوساطة المكافأة والتعويض، وفحص الدور الوسيط لتقييم الأداء، والتدريب والتطوير على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، وتم توزيع استبيان

على عينة من 250 مستجيباً من بين الموظفين العاملين في قطاع البيع بالتجزئة في العاصمة المالديف. واعتمد الباحث على إجراء تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية لفحص التأثير السببي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين. وقد أظهرت النتائج أن ممارسات المكافأة والتعويض كان لها أثر إيجابي على الاحتفاظ بالموظفين، ولم تجد الدراسة أي تأثير للتطوير الوظيفي والتدريب والتطوير وتقييم الأداء على الاحتفاظ بالموظفين، وكان للبحث والتطوير تأثير وسيط إيجابي بشكل ملحوظ على العلاقة بين التدريب والتطوير والاحتفاظ بالموظفين وكذلك على العلاقة بين تقييم الأداء والاحتفاظ بالموظفين.

- دراسة (Scheible,2013) بعنوان:" دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على البقاء التنظيمي للعاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على إجراء الاستطلاع باستخدام الاستبيان على (307) موظفاً في منظمات تكنولوجية المعلومات في البرازيل، وتم تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية بـ (التعويضات، العدالة، التدريب، الاختيار، مشاركة المعلومات، الأمان في بيئة العمل، اللامركزية وإدارة الذات). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وبقاء الموظفين في منظماتهم، وبالإضافة إلى ذلك كان التدريب والتطوير أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً.

❖ **موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها درست أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في بقاء الموظفين الجوهريين، حيث لم تجد الباحثة وضمن حدود مراجعتها للدراسات السابقة أي من الدراسات قد تعرض للموضوع في شركة الاتصال الخلوية MTN، ولا سيما ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية في بقاء الكفاءات الجوهرية في المنظمة.

مشكلة البحث:

إن سنوات الحرب الطويلة التي مرت بها البلاد، انعكست بشكل وبآخر على أداء المنظمات، التي أصبحت تعمل في بيئة تتسم بالاضطراب وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، والذي أثر بدوره على كفاءاتها البشرية التي اتجهت إلى ترك المنظمة، والبحث عن بيئة عمل أفضل في بلدان مجاورة، وهذا ما جعل المنظمات تواجه مشكلة حقيقية في كيفية احتفاظها بالكفاءات الجوهرية لديها، فلا يمكنها ضمان النجاح على المدى الطويل في ظل غياب الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات العالية، مما يدفعها إلى أن تولي اهتماماً دقيقاً لأفضل سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تقوّي هذه الأصول وتعزز رضاها الوظيفي وزيادة رغبتها ودافعها في البقاء. وعليه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة بإثارة التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك دور لممارسات إدارة الموارد البشرية في بقاء الموظفين الجوهريين في شركة MTN ؟

أهداف البحث:

- التعرف على مفهوم الموظفين الجوهريين.
- تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر في بقاء الموظفين الجوهريين في شركة MTN وتعزيز دور هذه الممارسات في بقاء الكفاءات الجوهرية في الشركة.

أهمية البحث:

تتجلى الأهمية النظرية فيما ستقدمه هذه الدراسة من الإضافة الفكرية حول مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية والموظفين الجوهريين والعلاقة بينهما، وذلك من خلال الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، أما الأهمية العملية تكمن في كونها تسلط الضوء على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بقاء الموظفين الجوهريين في شركة MTN للاتصالات الخلوية، هذا القطاع الاقتصادي الحيوي الهام، إضافة إلى التوصل إلى نتائج من شأنها تعزيز بقاء الكفاءات الجوهرية في المنظمة، ومن ثم مساعدتها على الاستمرار وتحقيق معدلات عالية في الأداء.

متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتفرع إلى متغيرات فرعية هي التالية: ثقافة المنظمة، نمط القيادة، بيئة العمل، تمكين العاملين.
- المتغير التابع: بقاء الموظفين الجوهريين.

فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (ثقافة المنظمة، نمط القيادة، بيئة العمل، تمكين العاملين) وبقاء الموظفين الجوهريين. ويتفرع عن هذه الفرضية الفروض الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة وبقاء الموظفين الجوهريين.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وبقاء الموظفين الجوهريين.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بيئة عمل المنظمة وبقاء الموظفين الجوهريين.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين الجوهريين وقرارهم في البقاء.

محددات البحث:

- محددات معرفية: تتعلق بأهمية مفهوم الموظفين الجوهريين.
- محددات مكانية: تتعلق باقتصار البحث على شركة الاتصال الخلوية MTN في دمشق
- محددات زمنية: تتعلق بإجراء البحث عام 2022

منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء أفراد العينة ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الدور الذي يمكن أن تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في بقاء الموظفين الجوهريين.

مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع البحث: العاملين في شركة(MTN) في الإدارة المركزية في دمشق.
- عينة البحث: اختيرت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (100) مفردة من العاملين في الشركة.

❖ الإطار النظري Theoretical Background :

ممارسات إدارة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية:

يعتمد نجاح المؤسسات المختلفة، العامة والخاصة إلى حد كبير على أداء مواردها البشرية، ويتعين على المنظمات إيلاء المزيد من الاهتمام لمواردها البشرية، لأن تنفيذ ممارسات الموارد البشرية يدعم تعظيم كفاءات الموظفين في المؤسسة، وهذه الممارسات قادرة على إنشاء منظمات تتميز بالذكاء والمرونة والكفاءة مقارنة بمنافسيها (Cherif, 2020)، حيث يمكن اعتبار ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة من الممارسات المتماسكة والمتسقة داخلياً التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الموظف، ودافعه للعمل والتزامه تجاه المنظمة(Elrehail, 2019) وعرف (Aburumman, 2020) ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمترابطة والتي يتم توجيهها إلى جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها. ونوّه (Pfeffer,2005) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشارك في العديد من المنظمات في العمليات والأنظمة وقضايا تحديد التعويض، وتطوير الأفراد والتوظيف، ومع ذلك عندما تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً، فإنها تركز على إنتاج أداء عالٍ في المستقبل القريب، وتعرفها (الشمري، 2022) على أنها مجموعة من الممارسات التي تستخدمها المنظمة في إدارتها للموارد البشرية من خلال تطوير الكفاءات للموظفين الذين يعملون بها لضمان استدامة المنظمة في تميزها التنظيمي.

أما بالنسبة لأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، يرى (Aburumman,2020) أن الاستثمارات في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المنظمات، ستساهم في إنشاء رأس مال بشري خاص بالمنظمة يصعب تقليده، وسيساهم في تحسين معرفة ومهارات وقدرات الموظفين، وتقليل عدد الذين يغادرون المنظمة، وزيادة دافعهم للعمل. ونوّه (Vuong, 2020) إلى أنه يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها اعتماداً على رأس المال البشري من خلال إدارة الموارد البشرية للموظفين وجعلهم يتصرفون ويفكرون بكيفية تحقيق الأهداف، ويمكن أن يكون لهذه الممارسات تأثيرات كبيرة على نوع تصور الموظف وموقفه وسلوكه، الذي يمكن أن يؤثر على الأداء التنظيمي. وأشار (Elrehail, 2019) إلى أنه من المرجح أن تخلق ممارسات إدارة الموارد البشرية ظروف وبيئة عمل، حيث يصبح الموظفون ملتزمين بشدة تجاه المنظمة ويبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة.

أبعاد ممارسات أدارة الموارد البشرية:

تختلف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عبر الدراسات الأدبية، تبعاً لاختلاف الممارسات ضمن المنظمات، وقد اعتمدت الباحثة مجموعة من هذ الأبعاد المتمثلة بـ:

– نمط القيادة: القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك يجب على المنظمة أن توفّر للعاملين قيادة حكيمة وسليمة قادرة على تحفيزهم والحصول على ولائهم وتعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم (السامرائي، 2012). ونوّهت (علام، 2022) إلى أن سلوكيات القادة لها دور هام في بناء مواقف الموظفين تجاه منظمتهم، فبينما يكون المتوقع من المديرين تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال تحفيز قدرة العاملين على الابتكار والإبداع الوظيفي، والتفاعل مع مرؤوسيهم بطريقة فردية ومتسقة، فإن الموظفين في نفس الوقت يتوقعون أن يتفاعل معهم رؤسائهم بما يتوافق مع احتياجاتهم الشخصية، ويعزز رضاهم الوظيفي.

– ثقافة المنظمة: هي مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم التي يتقاسمها جميع أفراد المنظمة ويؤمنون بها وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم (الوقفي، 2008)، حيث تبرز أهمية ثقافة المنظمة في تنمية الولاء والانتماء للمنظمة وخلق الرغبة والدافعية لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما يمنح أفراد المنظمة المعنية شعوراً بالهوية التنظيمية (المدّان و موسى، 2010).

– تمكين العاملين: التمكين هو العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين مساحة من الاستقلال والحرية في المشاركة في تقديم الأفكار والاقتراحات أو في اتخاذ القرارات(القطب، 2010). ويرى (Cantor,2012) أن مشاركة الموظفين وتمكينهم تؤدي إلى زيادة الاندماج الفردي في المنظمة، ويصبح الموظفون أكثر انخراطاً في العمل، ونوه (Vuong, 2020) إلى أن مشاركة الموظفين يمكن أن تجعلهم يفهمون الحاجة الأساسية للإبداع، ويقدمون حلولاً خلاقة قابلة للتطبيق في وظائفهم، من خلال العلاقات التشاركية مع الموظفين، التي تعزز المستويات العليا من نتائج سلوكهم.

– إدارة بيئة العمل: فالمنظمات التي لديها سياسات سخية للموارد البشرية، تمتلك فرصة جيدة جداً لتلبية احتياجات موظفيها، ومن ثم الاحتفاظ بهم من خلال توفير بيئة عمل سليمة، بما يعزز من مستويات الدافعية لديهم، وينعكس على التزامهم نحو المنظمة على المدى الطويل ورغبتهم في البقاء (Das,2013). ويرى (Kolt,2015) أن ظروف العمل الصعبة تؤدي إلى زيادة مستويات الإرهاق والضغوطات الوظيفية بين الموظفين، مما يؤدي إلى مغادرة المنظمة، لذلك من المهم الاعتراف بضرورة توفير الاحتياجات الفردية للموظفين في المنظمة، من خلال إدارة بيئة العمل بشكل يشعر الموظفون بقيمتهم وتقديرهم، مما يعزز رغبتهم في البقاء.

الموظفين الجوهريين: المفهوم والأهمية:

يكتنف تحديد المعنى الدقيق للموظفين الجوهريين (أو الكفاءات الجوهرية) صعوبة واضحة بسبب تباين الاتجاهات بين الباحثين والكتاب، إذ يعتمد تحديد مفهوم الكفاءات الجوهرية على الاتجاه والتفكير الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، وطبيعة وحدات العمل الخاصة بها، فضلا عن أهم الخصائص التي تتمتع بها (حمدي و جيلاني، 2019)،

حيث يعرف (Beheshtifar,2011) الموظفين الجوهريين بأنهم الموظفون الذين يمتلكون المقدرات التي تجعل المنظمة أكثر قدرة على التنافس في بيئتها، من خلال تمكينها على التكيف والإبداع والاستجابة للتغيرات الخارجية. ويُعرفهم (Strickland, 2003) على أنهم موارد المنظمة المهمة التي تؤدي إلى بناء الميزة التنافسية. في حين عرّف الباحثان الأمريكيان Lepak & Snell الموظفين الجوهريين بأنهم موظفون متميزون بمعارفهم ومهاراتهم التي هي مصدر للقيمة والميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، ويمثلون الرابطة التي تحفظ تماسك المنظمة ونجاحها (Lepak & Snell, 1999) .

أما أهمية الموظفين الجوهريين في منظمات الأعمال، فإنها تتجسد في تطوير وتنفيذ استراتيجياتها، بما تمتلكه من كفاءات متفردة، فتضيف على أداء المنظمات ميزة تنافسية للدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية (حمدي و جيلاني، 2019)، كما تستمد أهمية هذه الكفاءات الجوهرية من خلال زيادة المرونة التي تتمتع بها المنظمة للتكيف مع المتغيرات الخارجية، فمنظمات اليوم بحاجة إلى أن تكون مرنة من خلال تمكين العاملين فيها بمساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط الضعف لتجاوزها، كما تبرز أهمية الموظفين الجوهريين أيضاً في بناء منظمة دائمة التعلم وتبنيها لنظام مفتوح تنال من خلاله الطرائق

الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة، فضلا عن تزويدها لإدارة المنظمة برؤية واضحة حول قدرات الأفراد العاملين فيها والاهتمام بالمعارف التي يحملونها والتي لا يستطيعون التعبير عنها (Jeffrey, 2007).

❖ الإطار العملي Empirical Framework :

أولاً: أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة:

- أداة البحث: قامت الباحثة بإعداد استبانة بحثية وزعت إلكترونياً وورقياً على العينة البحثية المدروسة، تضمنت الاستبانة /30 سؤالاً/ بحيث تغطي العبارات الواردة في الاستبانة متغيرات الدراسة والبيانات الديموغرافية للعينة المدروسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تحليل ألفا كرونباخ: للكشف عن ثبات أداة البحث، ومتغيرات الدراسة.

تحليل معامل الارتباط بيرسون.

تحليل الانحدار البسيط: لاختبار أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.

تحليل الانحدار المتعدد.

ثانياً: اختبار الصدق والثبات:

للتأكد من صلاحية محتوى الاستبانة وإمكانية الأخذ بنتائج التحليل يجب أولاً اختبار ثبات عبارات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وتتراوح قيمة المعامل بين (0) و(1) وتعتبر القيمة مقبولة إذا كانت أكبر من (0.6) وكلما اقتربت القيمة إلى الواحد دلت على وجود ثبوت عالي، ويوضح الجدول /1/ نتيجة قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة:

الجدول (1) قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة

اسم المتغير	قيمة معامل كرونباخ-	عدد عبارات المتغير مت
أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع)		
البعد الأول: ثقافة المنظمة	0.875	5
البعد الثاني: نمط القيادة	0.612	5
البعد الثالث: بيئة العمل	0.870	5
البعد الرابع: تمكين العاملين	0.920	5
المتغير التابع		
بقاء الموظفين الجوهريين	0.932	6

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج /SPSS/.

يتبين من الجدول أن قيمة المعامل لكل متغير هي أكبر من (0.6) الأمر الذي يعكس ثبات العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة ونتائج تحليلها.

اختبار الفرضيات :

الفرضية الفرعية الأولى:

- H1: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة وبقاء الموظفين الجوهريين.

لاختبار الفرضية نقوم بتحليل معامل الارتباط (Pearson Correlation) حيث يظهر الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.924) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي (موجب الاتجاه) عالي الشدة بين ثقافة المنظمة وبقاء الموظفين الجوهريين، وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة وبقاء الموظفين الجوهريين.

الجدول (2) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين ثقافة المنظمة وبقاء الموظفين الجوهريين

		بقاء الموظفين الجوهريين	ثقافة المنظمة
بقاء الموظفين الجوهريين	Pearson Correlation	1	0.924**
	Sig. (2-tailed)		.000
ثقافة المنظمة	Pearson Correlation	0.924**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج /SPSS/.

بالمقابل يبين الجدول رقم (3) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار (R Square) الذي يدرس أثر ثقافة المنظمة في بقاء الموظفين الجوهريين وقد بلغت (0.782) وبالتالي فإن بعد ثقافة المنظمة يفسر (78.2%) من التغيرات التي تؤثر على قرارات الموظفين الجوهريين في البقاء، وأن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.924).

الجدول (3) قيمة معامل RSquare لنموذج الانحدار لاختبار أثر ثقافة المنظمة في بقاء الموظفين الجوهريين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.924[a]	.782	.760	.382

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج /SPSS/.

الفرضية الفرعية الثانية:

- H2: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وبقاء الموظفين الجوهريين"

لاختبار الفرضية نقوم بتحليل معامل الارتباط (Pearson Correlation) حيث يظهر الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.850) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي (موجب الاتجاه) قوي الشدة بين بيئة العمل وبقاء الموظفين الجوهريين، وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وبقاء الموظفين الجوهريين.

الجدول (4) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بيئة العمل وبقاء الموظفين الجوهريين

		بقاء الموظفين الجوهريين	بيئة العمل
بقاء الموظفين الجوهريين	Pearson Correlation	1	.850**
	Sig. (2-tailed)		.000
بيئة العمل	Pearson Correlation	.850**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج /SPSS/.

بالمقابل يبين الجدول رقم (5) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار (R Square) الذي يدرس أثر بيئة العمل في بقاء الموظفين الجوهريين وقد بلغت (0.854) وبالتالي فإن بيئة العمل تفسر (85.4 %) من التغيرات التي تؤثر في بقاء الموظفين الجوهريين، وأن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.850)

الجدول (5) قيمة معامل R Square لنموذج الانحدار لاختبار أثر بيئة العمل في بقاء الموظفين الجوهريين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.850[a]	.857	.853	.539

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج /SPSS/.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- H3: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وبقاء الموظفين الجوهريين"

لاختبار الفرضية نقوم بتحليل معامل الارتباط (Pearson Correlation) حيث يظهر الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.801) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي (موجب الاتجاه) قوي الشدة بين نمط القيادة وبقاء الموظفين الجوهريين، وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وبقاء الموظفين الجوهريين.

الجدول (6) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نمط القيادة وبقاء الموظفين الجوهريين

		بقاء الموظفين الجوهريين	نمط القيادة
بقاء الموظفين الجوهريين	Pearson Correlation	1	.801**
	Sig. (2-tailed)		.000
نمط القيادة	Pearson Correlation	.801**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج /SPSS/.

بالمقابل يبين الجدول رقم (7) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار (R Square) الذي يدرس أثر نمط القيادة وبقاء الموظفين الجوهريين وقد بلغت (0.811) وبالتالي فإن نمط القيادة يفسر (81.1%) من العوامل التي تؤثر في قرار الموظفين الجوهريين بالبقاء، وأن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.801).

الجدول (7) قيمة معامل R Square لنموذج الانحدار لاختبار أثر نمط القيادة في بقاء الموظفين الجوهريين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.801[a]	.811	.806	.392

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج /SPSS/.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- H4: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد تمكين العاملين وبقاء الموظفين الجوهريين"

لاختبار الفرضية نقوم بتحليل معامل الارتباط (Pearson Correlation) حيث يظهر الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.711) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي (موجب الاتجاه) عالي الشدة بين تمكين العاملين وبقاء الموظفين الجوهريين، وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وبقاء الموظفين الجوهريين.

الجدول (8) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تمكين العاملين وبقاء الموظفين الجوهريين

		بقاء الموظفين الجوهريين	تمكين العاملين
بقاء الموظفين الجوهريين	Pearson Correlation	1	.711**
	Sig. (2-tailed)		.000
تمكين العاملين	Pearson Correlation	.711**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج /SPSS/.

بالمقابل يبين الجدول رقم (9) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار (R Square) الذي يدرس أثر تمكين العاملين في بقاء الموظفين الجوهريين وقد بلغت (0.634) وبالتالي فإن بعد تمكين العاملين يفسر (63.4%) من التغيرات التي تؤثر في بقاء الموظفين الجوهريين، وأن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.711).

الجدول (9) قيمة معامل R Square لنموذج الانحدار لاختبار أثر تمكين العاملين في بقاء الموظفين الجوهريين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.711[a]	.634	.626	.516

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج /SPSS/

الفرضية الرئيسة:

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (ثقافة المنظمة، نمط القيادة، بيئة العمل، تمكين العاملين) وبقاء الموظفين الجوهريين".

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد للدلالة على تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع حيث يظهر الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تدل على وجود علاقة ارتباط طردي (موجب الاتجاه) عالي الشدة بين المتغيرات المستقلة وبقاء الموظفين الجوهريين، كما يظهر الجدول أن قيمة (.Sig) هي 0.000 وبالتالي نرفض فرضية العدم الأولى القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (ثقافة المنظمة، نمط القيادة، بيئة العمل، تمكين العاملين) وبقاء الموظفين الجوهريين.

الجدول (10) تحليل الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة وبقاء الموظفين الجوهريين

		بقاء الموظفين الجوهريين	ثقافة المنظمة	نمط القيادة	بيئة العمل	تمكين العاملين
Pearson Correlation	بقاء الموظفين الجوهريين	1.000	.924	.850	.801	.711
	ثقافة المنظمة	.924	1.000	.815	.840	.742
	نمط القيادة	.850	.815	1.000	.816	.702
	بيئة العمل	.801	.840	.816	1.000	.726
	تمكين العاملين	.711	.742	.702	.726	1.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج /SPSS/.

في حين يظهر الجدول /11/ أن قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار (R Square) الذي يدرس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بقاء الموظفين الجوهريين قد بلغت (0.818) وبالتالي فإن متغيرات الدراسة تفسر (81.8%) من التغيرات التي تؤثر على بقاء الموظفين الجوهريين، وأن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.902).

الجدول (11) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة وبقاء الموظفين الجوهريين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.902[a]	.818	.806	.333

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج /SPSS/.

نتائج البحث:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (ثقافة المنظمة. تمكين العاملين. بيئة العمل. نمط القيادة) وبقاء الموظفين الجوهريين.
- تدرجت أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تأثيرها على بقاء الموظفين الجوهريين في الشركة من الأشد تأثيراً إلى الأقل على النحو التالي: (ثقافة المنظمة، بيئة العمل، نمط القيادة، تمكين العاملين).

مقترحات البحث:

- تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يضمن أعلى درجات رضا الموظفين في شركة MTN والتي بدورها تؤدي إلى زيادة بقاءهم الوظيفي.
- تعزيز اهتمام شركة MTN بتمكين العاملين وتفويضهم ببعض الصلاحيات ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، لما لذلك من تأثير هام ينعكس على إحساسهم بتقدير منظمتهم لهم، فتتعزز رغبتهم في البقاء والعمل على تحقيق أهدافها.
- القيام بأبحاث مستقبلية تشمل قطاعات اقتصادية أخرى في سورية.

معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).**قائمة المراجع:**

المراجع العربية:

- أبو القاسم حمدي، و جهيدة جيلاني. (2019). دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. 1-14. الجزائر: جامعة البليدة.
- برهان الدين السامرائي. (2012). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- ديار علي، و سعدون سلمان. (2022). تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي للعاملين: بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(57)، الصفحات 70-83.
- سامي عبدالله المدّان، و صباح محمد موسى. (2010). قياس أثر عوامل الثّقافة التّنظيميّة في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتّصالات الأردنيّة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 84، الصفحات 106-142.
- علي عوض الوقفي. (2008). تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية. الأردن: جامعة جدارا.
- محي الدين القطب. (2010). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين: دراسة في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 15(1)، الصفحات 163-178.
- نهال محمد علام. (2022). القيادة المتناقضة ودورها فى تحقيق رضا العاملين وارتباطهم الوظيفي. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 36(2)، الصفحات 1-83.
- هوشمه ند محمد رسول. (2022). دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي. مجلة جامعة التنمية البشرية، 8(3)، الصفحات 18-25.
- وضحة الشمري. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الالتزام التنظيمي فى عصر الرقمنة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)، الصفحات 584-611

المراجع الأجنبية:

- Aburumman, O. S. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. Management Science Letters, 10(3), pp. 641-652.
- Al-Shuaibi, A. S. (2016). Developing brand ambassadors: the role of brand-centred human resource management. International Review of Management and Marketing, 6(7), pp. 155-161.
- Beheshtifar, M. (2011). Role of career competencies in organizations. European journal of economics, finance and administrative sciences,, 42(6), pp. 6-12.
- Cantor, D. E. (2012). Engagement in environmental behaviors among supply chain management employees: An organizational support theoretical perspective. Journal of Supply Chain Management, 48(3), pp. 33-51.
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. International Journal of Sociology and Social Policy, 40(7), pp. 529-541.
- Das, B. &. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 14(2), pp. 8-16.
- Elrehail, H. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. European Journal of Management and Business Economics, 29(2), pp. 125-149.
- Jeffrey, L. R. (2007). Be structured in managing talent: Don't leave sustainable competitive advantage to chance, Development and Learning in Organizations. International Journal, Emerald Group Publishing Limited,(3).
- Kokt, D. &. (2015). mpact of Organizational Culture on Job Stress and Burnout in Graded Accommodation Establishments in the Free State Province South Africa. International Journal of Contemporary Hospitality Management, *27*(6), pp. 1198-1213.
- Lepak, P. D., & Snell, A. S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and developmen. Academy of management review, *24*(1), pp. 31-48.
- Pfeffer, J. (2005). Changing mental models: HR's most important task. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration. The Future of Human Resource Management, 44(2), pp. 123-128.
- Scheible, A. C. (2013). An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. BAR-Brazilian Administration Review. 10, pp. 57-76.
- Strickland, J. T. (2003). Strategic Management Concepts and Cases. McGraw –Hill Education, 13.
- Vuong, B. N. (2020). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. Management Science Letters, 10(7), pp. 1-16.
- Z Hassan. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation ،18(2), pp.137-174