



دور التطوير المهني في الاحتفاظ بالموظفين

(شركة الاتصالات اسيا سيل في محافظة السليمانية- العراق نموذجا).

م. شახهوان جمال حبيب الله

المعهد التقني - حلبجة | الجامعة التقنية- السليمانية/ اقليم كردستان-العراق

shakhawan.habibullah@spu.edu.iq

الملخص

ان للتطوير المهني دورا كبيرا في الاحتفاظ بالموظفين في جميع منظمات الاعمال سواءً أ كانت خاصة ام عامة، وخاصة في عالمنا اليوم وفي ظل المنافسة الشديدة، وبذلك من اجل الاحتفاظ بالموظفين الماهرين يجب على منظمات الاعمال مراعاة عدة عوامل ادارية مهمة ومؤثرة ومن بينها التطوير المهني. وعلى هذا الاساس تقدم هذه الدراسة نظرة ثاقبة من خلال دراسة التطوير المهني ودورها في الاحتفاظ بالموظفين في شركة اسيل سيل للاتصالات بمدينة السليمانية، منطلقا من مخطط فرضي يأخذ بنظر الاعتبار اتجاه العلاقة بين التطوير المهني والاحتفاظ بالموظفين، وتحقيقا لهدف الدراسة واكمال متطلباته باشر الباحث باعداد اطار نظري بالافادة من ادبيات الموضوع، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من عينة من الموظفين والذين بلغ عددهم (٢٨٣)، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات، وتمثلت اهم نتائج الدراسة في أن للتطوير المهني دورا كبيرا في الاحتفاظ بالموظفين في الشركة المبحوثة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من المقترحات من اهمها زيادة الاهتمام في الاحتفاظ بالتنظيم الاداري في شركة اسيا سيل مما له تأثير اكبر في الاحتفاظ بالموظفين مقارنةً بالابعاد الاخرى للتطوير المهني.

الكلمات المفتاحية: التطوير المهني، الاحتفاظ بالموظفين، شركة اسيا سيل للاتصالات، محافظة السليمانية.

Recieved: 13/3/2023

Accepted: 10/4/2023

المقدمة

ان العصر الذي نعيش فيه يتميز بسرعة فائقة من جميع المجالات بسبب تقنيات جديدة وسرعة الانتقال المعلومات في كافة التخصصات والمهن وتبلورها في جميع انحاء العالم كأنها قرية صغيرة، والمعلومات او التقنية التي نستخدمها اليوم تختلف عما كان بالامس لذا فان مواكبة التغيرات والتطورات اليومية امر حتمي لادامة المظلمات والمؤسسات وكل ذلك ياتي من خلال التطوير المهني المستمر. فان المنظمات التي تقدم التطوير لموظفيهم لديهم معدل نجاح أعلى لأن التطور يساهم في تحسين الفعالية، ومجموعة متنوعة من وجهات النظر، والاحتفاظ بالموظفين (Clarke, 2016, 55). ومن المعلوم الموظفين هم الذين يقومون بتحقيق اهداف المنظمة والحفاظ على استمراريته، فاعادة النظر في المسارات التطويرية للموظفين اصبح امرا لا بد منه، اذ ان تطوير قدرات وخبرات ومهارات الموظفين من الضروري لمواكبته معطيات العصر في مجال عمله. وقد تحتاج المنظمة الى اكثر من برنامج تطوير، كل برنامج لفئة وظيفة معينة، كأن يكون لها برنامج لادارات العليا واخر لادارات الوسطى وثالث لادارات الدنيا (برنوطي، 2007، 435). ونظرا لاهمية ما جاء اعلاه حول فرص التطوير المهني والدور الذي من الممكن ان تؤديه في الاحتفاظ بالموظفين، فقد وجدنا من المناسب دراسة هذين الموضوعين على مستوى عدد من مدراء والموظفين في شركة اسيا سيل للاتصالات الواقعة في محافظة السليمانية لاقليم كردستان العراق، وذلك لتحديد موقفهم منها وصولا إلى استكشاف طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينهما.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

الاحتفاظ بالموظفين في المنظمات امر ضروري في ظل المنافسة الشديدة ولذلك يجب تطويرهم وتحسين قدراتهم لمواكبة التغيرات التي تتطلبها المنظمات في عصرنا هذا وقد تكون برامج التطوير المهني ليست في مستوى الطموحات ولا مواكبة التغيرات السريعة والتي في النهاية يؤدي الى مغادرة الموظفين لوظائفهم والبحث عن وظائف اخرى. فمن المعلوم إن تغيير الموظفين الذين يغادرون أمر مكلف، ولذلك في كثير من الاحيان فان المنظمات تحتاجون الى زيادة الاهتمام ببرامج التطوير المهني من أجل تحقيق الاحتفاظ بالموظفين ونتيجة لذلك، فمن الحكمة أن تتبنى المنظمات مفهوم التطوير المهني لتعزيز الاحتفاظ بالموظفين.

وعلى الرغم من اهمية ما تقدم، هناك عدد قليل ومحدود من الدراسات التي أجريت على التطوير المهني ودورها في الاحتفاظ بالموظفين في شركات الاتصالات في الشرق الاوسط بشكل عام وفي اقليم كردستان العراق بشكل خاص، كما لاتزال اسبقياتها في التفضيل يكتنفها الغموض، لذا يصبح من المهم دراسة العلاقة بين هذين المفهومين المهمين، لاكتشاف تأثيرهما على شركات الاتصالات ومن ضمنها الشركة قيد الدراسة. و عليه، فأن مشكلة الدراسة جاءت للبحث عن مدى دور التطوير المهني في الاحتفاظ بالموظفين في شركة الاتصالات الواقعة في محافظة السليمانية؟ ويتفرع من هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية الآتية:

هل هناك علاقة بين التطوير المهني والاحتفاظ بالموظفين في شركة الاتصالات المبحوثة؟.

هل هناك اثر لتطوير المهني في الاحتفاظ بالموظفين في شركة الاتصالات المبحوثة؟.

ثانيا: اهداف البحث

الهدف الرئيسي من هذا العمل البحثي هو المساعدة في تكوين فهم افضل لدور التطوير المهني والاحتفاظ بالموظفين في شركة الاتصالات اسيا سيل في محافظة السليمانية-اقليم كردستان العراق. وفي ضوء الهدف الرئيسي للبحث تمخضت الاهداف الفرعية التالية:

أ- تحديد طبيعة العلاقة المعنوية بين التطوير المهني والاحتفاظ بالموظفين بالنسبة لشركة الاتصالات المبحوثة.

ب- بيان طبيعة اثر التطوير المهني في الاحتفاظ بالموظفين لدى شركة الاتصالات المبحوثة.

ت- من خلال تحليل بيانات البحث يمكن التوصل إلى تشخيص موضوعي للمشاكل والأسباب التي قد تعيق تحقيق الاحتفاظ بالموظفين من حيث الاهتمام بالتطوير المهني التي تمت الإشارة إليها في الدراسة الحالية، ومن ثم المساعدة في تمكين شركة الاتصالات المبحوثة قدر الامكان في اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة هذه الأسباب والمشاكل.

ثالثاً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث بالآتي:

أ- الأهمية الأكاديمية: يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية متغيراته، اذ يعد موضوع التطوير المهني والاحتفاظ بالموظفين من المواضيع التي لاقت الكثير من الاهتمام في ادبيات الادارة ومدى تأثيرهم على شركات و منظمات الاعمال، بالتالي محاولة الاستفادة من التراكم المعرفي من هذه المواضيع لإثراء مكتبات الجامعات في اقليم كردستان العراق وبناء دعائم الميدان على النحو الذي يمكن من تأكيد العلاقات الارتباطية بين المتغيرين وبما يؤكد دقة الاختيار وموضوعيته.

ب- الأهمية الميدانية: تتمثل بإثارة الدوافع لدى موظفي شركة الاتصالات اسياسيل في محافظة السليمانية لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة الحيوية بالدراسة والتحليل للاستفادة منها في تطوير وتحسين فعاليتهم التنظيمية نحو اداء اعمالهم اليومية بشكل متميز. بالاضافة الى التعرف على الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث بشكل مجاًلاً مهماً لتطوير آفاق المعرفة ميدانياً في هذا المجال.

ج- الأهمية الخاصة: وتنعكس أهميته في إمكانية تعزيز فعاليات وانشطة شركة الاتصالات المبحوثة قدر الامكان عند تطبيقها لأمودج البحث بصيغته النهائية.

رابعاً: الامودج الافتراضي للبحث

من اجل تحقيق أهمية وأهداف البحث فقد وضع امودج افتراضي والذي تم الإشارة له الشكل (١)، والذي بدوره يتضمن متغيرين هما:

المتغير المستقل: ويتمثل بفرص التطوير المهني وابعادها (التنظيم الاداري، الاجهزة والمعدات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية). والمتغير التابع: الاحتفاظ بالموظفين.

خامساً: الصدق والمصدقية:

أ- صدق الاستبانة: ان صدق الاستبانة تم تحقيقها بعد الاستشارة مع الدكاترة المتخصصين في العلوم الادارية.

ب- مصداقية الاستبانة: على اساس الجدول رقم (١) حساب المعاملات الموثوقية لادوات المسح تم استخدام معامل الفاكرونباخ وذلك لتقدير مدى موثوقية استجابات الاداة (الاستبان) التي تم تقييمها بواسطة الموضوعات التي تشير الى ثبات الادوات. القيم الفاكرونباخ المقبولة تكون ٠,٩٢ ممتازة.

جدول رقم (١) الفاكرونباخ (Cronbach's alpha)

متغیرات البحث	عدد الفقرات	قیم معامل الثبات	مستوى المقبول
التطوير المهني	١٦	0.94	ممتاز
الاحتفاظ بالموظفين	١٢	0.91	ممتاز
المجموع	٢٨	0.92	ممتاز

* المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على البيانات المستخرجة باستخدام برنامج SPSS الاحصائي

سادسا: حدود البحث:

- ١- الحدود البشرية: وتتمثل بجميع الموظفين الذين يعملون بدوام كامل في شركة اسيا سيل للاتصالات.
- ٢- الحدود الزمانية: وتمثلت الحدود الزمانية للبحث من ٢٠٢٢-٢-١٥ الى ٢٠٢٣-١-١٥.
- ٣- الحدود المكانية: كما وقد تمثلت الحدود المكانية للبحث بشركة اسيا سيل في محافظة السليمانية- العراق.

سابعا: فرضيات البحث

- ١- الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التطوير المهني والاحتفاظ بالموظفين فمن هذا تنبثق الفرضية الفرعية التالية:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل منفردة (التنظيم الاداري، الثقافة التنظيمية، الاجهزة والمعدات التكنولوجية) والمتغير التابع مجتمعة (الاحتفاظ بالموظفين).
- ٢: الفرضية الرئيسية الثانية: واما الفرضية الرئيسية الثانية هي ان هناك تأثيرا معنويا للتطوير المهني في الاحتفاظ بالموظفين. والفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث هو ان هناك تأثيرا معنويا بين ابعاد التطوير المهني منفردة والاحتفاظ بالموظفين.

ثامنا: يعد هذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية، واستخدم فيه استمارة الاستبيان، وللإجابة على اسئلة البحث واختبار فرضياته تم معالجة البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS ٢٤.version، وتم استخدام بعض الطرق الاحصائية لتحليل البيانات كالمتوسطات الحسابية لتحديد معدل استجابة افراد العينة لفقرات الاستبانة، والانحراف المعياري لقياس درجة تشتت المطلق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي، وكذلك تم استخدام معامل Alpha Cronbach's لقياس مدى الاعتمادية حيث انه يحدد مدى الانسجام الداخلي لفقرات الاستبانة، ومعامل الارتباط (بيرسون) بهدف اختبار الفرضية الاولى (فرضية العلاقة) وتم استخراج معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة الفرعية ومعامل التحديد من R^2 من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لإيجاد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع (فرضية الأثر).

تاسعا: الدراسات السابقة:

- ١- دراسة عدلي، ٢٠٢٢، بعنوان: البحوث الاجرائية مدخل للتطوير المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة. يهدف البحث الى التعرف الى درجة المام المرحلة الثانوية بالمفاهيم المتعلقة بالبحث الاجرائي من وجهة نظرهم. وتمثلت المشكلة في ان على الرغم من الاهمية الذي تمثله البحوث الاجرائية كاسلوب من اساليب التطوير المهني للمعلمين، الا ان تطبيقه ما زال دون المستوى المطلوب، لتدني مستوى قناعة المعلمين به كاسلوب تطوري، وتبني وجهة نظر للمعلمين تجاهه مغايرة لفوائده وأهميته في الميدان، هذا من جانب، ومن جانب اخرى هناك عزوف تجاه تقبل ثقافة وتطبيق البحث الاجرائي كاسلوب حديث لحل المشكلات التي تواجه المعلمين خلال أعمالهم في الفصول الدراسية داخل المدرسة. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسط التقديرات حول البحوث الاجرائية مدخل للتطوير المهني لمعلمي المرحلة الثانوية تعزى لمتغير التخصص. ومن مقترحات البحث: ضرورة استخدام البحوث الاجرائية في التطوير المهني لمعلمي المرحلة الثانوية.

۲- دراسة نورا سليمان، ۲۰۲۱، بعنوان: دراسة العلاقة بين الممارسات ادارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين. تتمثل مشكلة الدراسة في صيغة السؤال كالاتي: ماهي طبيعة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين؟ وتهدف الدراسة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين. ومن اهم نتائج الدراسة انه لايزال هناك افتقار الى وجود صورة اكثر وضوحا للعلاقة التاثيرية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين.

۳- دراسة العرادي، ۲۰۱۹، بعنوان: تأثير الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين. تتمثل مشكلة الدراسة في ان احد اهم التحديات التي تواجه نجاح قطاع الفنادق، وقد باتت العديد من القطاعات على الصعيد العالمي تواجه ازمة دوران العمالة واصبح الاحتفاظ بالموظفين ايضا احد المشاكل الاساسية في قطاع الفنادق. وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في صناعة الفنادق. تأتي اهمية هذا البحث من خلال تناوله لمشكلة قد تؤثر على قدرة العديد من تلك المنشأة في الاستمرار في المنافسة في قطاع خدمي هام وهو قطاع الفنادق. من نتائج الدراسة: ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين بفنادق محل الدراسة. فمن توصيات الدراسة: ضرورة مراجعة السياسات الخاصة بالخوافز والمكافآت.

۴- دراسة العجاسي، ۲۰۱۷ بعنوان: متطلبات التطوير المهني الذاتي لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. يهدف الدراسة الى التعرف على متطلبات التطوير المهني الذاتي لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. تمثلت المشكلة في التعرف على متطلبات التطوير المهني الذاتي لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. كما وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها: هناك موافقة بشدة بين افراد عينة الدراسة على متطلبات التطوير المهني الذاتي لمعلمي التعليم العام كتشجيع ثقافة التطوير المهني الذاتي بين المعلمين. ومن توصيات الدراسة: توفير ميزانية مستقلة للتطوير المهني الذاتي للمعلمين في وزارة التعليم وبناء الشركات مع المنظمات والجمعيات والقطاع الخاص. ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

ان ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة التي تم تناولها تتمثل بالاتي:

۱- توضح علاقة الارتباط والاثار بين متغيرات الدراسة (التطوير المهني والاحتفاظ بالموظفين) على عكس الدراسات السابقة التي ركزت اما على التطوير المهني او على الاحتفاظ بالموظفين بشكل منفصل او ربطها بمتغيرات اخرى، فلم يتم ربط هذين المتغيرين سابقا.

۲- تزود صناع القرار في العينة المبحوثة بالافكار الكفيلة بالاستفادة من المفاهيم والميادين التطوير الاداري صياغتها نحو تعزيز فاعلية الاحتفاظ بالموظفين فيها.

المبحث الثاني: الاطار النظري

المحور الاول: التطوير المهني:

۱- ماهية التطوير المهني:

هناك من يميز بين مفهومي التدريب والتطوير وهناك من يحتسبهما شيئا واحدا، فالذين يفرقون بين المصطلحين يؤكدون على ان التدريب تعني اكتساب العاملين تلك المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية التي تؤثر في سلوكهم في المستقبل (Fitzgerald، ۱۹۹۲، ص ۸۱). واما التطوير فمرتبط بالامور المتعلقة بالجهود المبذولة لاكتساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مُستقبلاً (سهيلة، ۲۰۰۶، ص ۱۸). وهناك من يرى التدريب والتطوير يشيران الى مفهوم واحد وهو اكتساب القوى العاملة المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة

والمتغيرات البيئية

(Pereira & Gomes, 2012, 22). ويقصد بالتطوير المهني بانه تناول افكار حديثة وتنمية استعدادات للافراد لتقبل المسؤوليات المستقبلية مع اهتمام وتركيز اقل بواجبات الوظيفة (المغربي، 2009، 187). او قد عرفه برنوطي بانه النشاط الذي يركز على توسيع مؤهلات الافراد ليشغلون وظائف في المستقبل (برنوطي، 2007، 421). فهناك ايضا من يعرفه بالتطوير الذي يحصل خلال حياة الفرد العملية، او انه تعاقب المواقع التي يحتلها الافراد خلال حياتهم العملية (علي، 2007، 153).

٢- اهمية التطوير المهني:

- ١- يساعد التطوير المهني في توفر فرص العمل الواسعة والتطوير في الاعمال المختلفة للمرأة العاملة. (علي، 2007، 154).
- ٢- يوفر برنامج التطوير المهني امكانية تنمية معلومات الافراد، وصقل مهاراتهم، وتطوير قدراتهم وتوسيعها وتغيير اتجاهاتهم، وتعديل سلوكهم. (المغربي، 2008، 190) وهذا يؤدي بدوره الى زيادة احتمال بقاء الافراد في المنظمة.
- ٣- ان التطوير المهني يؤدي الى تقليل مشاعر الاحباط لدى الافراد العاملين تجاه العمل الذي يؤديه، خاصة العاملين في المستويات العالية نتيجة عدم توجيههم وارشادهم الى سبل تطوير اعمالهم او اذا لم تتح لهم الفرصة للتطوير في مهنتهم (علي، 2007، 154).
- ٤- ان التطوير المهني يطور وينمي الدافعية نحو الاداء ويخلق فرصا للنمو والتطوير لدى العاملين في المنظمة (عباس، 2006، 188).
- ٥- ان التطوير نشاط مهم للمنظمات التي تعمل في مجال يستدعى معارف وتكنولوجيا حديثة، فهي بحاجة الى كوادر يتمتعون بمؤهلات ومهارات معقدة وعالية يستغرق الحصول عليها عشرات السنوات، كما يحتاج التحديث المستمر لمعارف هذه الكوادر. (برنوطي، 2007، 434).
- ٦- يوفر برنامج التطوير المهني الاحتياجات اللازمة من المواهب والكفاءات كما يهيئ المؤشرات الاساسية للحاجة المستقبلية للكفاءات وهذا يؤدي الى زيادة احتمال بقاء الافراد في المنظمة.
- ٧- يؤدي برنامج التطوير المهني الى زيادة قابلية المنظمة للحصول والاحتفاظ بالافراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية. (علي، 2007، 154).

٣- مراحل عملية التطوير المهني:

اولا: تحديد الاحتياجات التطويرية: لا يمكن ان تكون هناك برامج تطويرية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتطوير، لذا فان تحديد حاجة العاملين في المنظمة للتطوير تعتبر الاساس في العملية التنظيمية ككل (الكلالدة، 2011، 102)، وتتمثل الاحتياجات التطويرية بمجموع التغيرات والتحسينات المطلوب انجازها في مهارات ومعلومات واتجاهات العاملين بغرض التغلب على المشكلات التي تتعرض سير العمل ويؤدي الى عدم تحقيق اهداف المنظمة. (المغربي، 2008، 198). ولتحديد الاحتياجات التطويرية يجب على الادارة ان تطرح بعض الاسئلة على نفسها، مثلا (ماهي الاهداف الرئيسية للمنظمة؟ وماهي المهام الضرورية التي يجب اتمامها لتحقيق هذه الاهداف؟ وماذا يجب ان يفعل العاملين لانجاز هذه المهام؟) (David, 2004, 204).

ثانيا: تصميم (تخطيط) برنامج التطوير المهني: بعد ان يتم تحديد جوانب القصور في العاملين التي يجب تطوير العاملين فيها في مرحلة تحديد الاحتياجات التطويرية تبدأ عملية تصميم البرامج التطويرية والتي تشمل: (بربر، 2008، 361).

١- تحديد المواضيع التي تتعلق بجوانب القصور والتي يجب تطويرها.

۲- اختيار طريقة التطوير المناسبة.

۳- اختيار المدربين المناسبين.

ثالثا: تنفيذ برامج التطوير: في هذه المرحلة تقوم وحدة التطوير في المنظمة بتجهيز القاعات للبرنامج وتوفير المادة العلمية وتوفير المساعدات التطويرية والتأكد من صلاحيتها للاداء. (الوليد، ٢٠٠٨، ١٨٤). هنا سيتم اختيار طرق التطوير واستخدامها في تنمية معرفة ومهارات الموارد البشرية، ويعتبر التعلم احد ابرز الطرق الداعمة للتطوير، لايصال اهداف التطوير الى المستفيدين منه. (بلوط، ٢٠٢٢، ٢٥٩).

رابعاً: تقييم برامج التطوير: ان تقييم برامج التطوير تعتمد على بعض المؤشرات والمعايير التي تحدد درجة فاعلية البرنامج التطويري، ومن بين اهم هذه المؤشرات ما يلي:

١- التوافق بين الاهداف الاستراتيجية واهداف البرنامج التطويري.

٢- كلف التطوير مقابل العوائد، والتي تشمل اعداد والتهيئة للبرنامج وكلف البرنامج نفسه وكلف تقييم فاعلية برنامج التطوير، ويجب ان يكون تكاليف برنامج التطوير اقل من عوائده.

٣- درجة نجاح التطوير عند التنفيذ: هناك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التطويري في الواقع، من هذه المؤشرات ما يتعلق بفلسفة المدير وإيمانه بأهمية التعليم والتطوير للفرد والمنظمة ومنها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير. (عباس، ٢٠٠٣، ١٩٩).

٤- ابعاد التطوير المهني:

الاستجلاء لمفاهيم التطوير المهني من الاتجاهات المعاصرة التي افرزتها الظروف التنافسية والتطورات الادارية والميدانية الحاصلة في منظمات الاعمال في بيئة العمل شديدة التغلب، وانسجاما مع اهداف الدراسة الحالية وحسب اطلاع الباحث على الادبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تبين بان كلا من الباحثين (الدوسري، العجاجي، Anitha ، Hofstede) اتفقوا على ان الابعاد المتمثلة في (التنظيم الاداري، الاجهزة والمعدات التكنولوجية، الثقافة التنظيمية) هي الاكثر تأثيرا في الاحتفاظ بالموظفين بشكل اكثر تفاعلا، وفيما يلي شرح لتلك الابعاد في الفقرات التالية:

١- التنظيم الاداري:

يقصد بالتنظيم الاداري الوظيفة الادارية المتعلقة بعملية الترتيب والتنسيق بين الموارد المنظمة كالموارد البشرية والمعلوماتية والمادية والمالية اللازمة لانجاز مهام وتحقيق اهدافها. (طه، ٢٠٠٧، ٥١). ان التنظيم الاداري الجيد يساهم في الاحتفاظ بالموظفين حيث تقوم ادارة المنظمة بتوافر الخطط وبرامج التطوير المهني للموظفين وكذلك اكتساب المدربين الناجحين في مجال التطوير المهني فضلا عن توفير الاحتياجات والمستلزمات التدريبية الضرورية للبرامج التطوير المهني

٢- الاجهزة والمعدات التكنولوجية:

اصبحت الاجهزة والمعدات التكنولوجية خاصة الحديثة منها من المستلزمات الضرورية لمنظمات اليوم لاسيما الصناعية، وان مفهوم التكنولوجيا معرف بانه التطبيق المنظم بكونه المعرفة المكتسبة في المهام العلمية لحياة الإنسان وهي تمثل مجموعة الوسائل والأساليب الفنية التي استخدمها الانسان في مختلف جوانب حياته العلمية . (Hatch، ٢٠١٨، ١٥٤) وان وجود الاجهزة والمعدات التكنولوجية المتطورة في المنظمة للبرامج التطويرية للموظفين وتجديد دائمى للادوات التطويرية التكنولوجية المستخدمة في المنظمات امر لايمكن الاستغناء عنه لانه من متطلبات التطوير المهني وفي النهاية يؤدي الى الاحتفاظ بالموظفين في المنظمات

٣- الثقافة التنظيمية: يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بتفكير الناس الذي يميز عن بعضها البعض، سواء كان داخل المنظمة



أو خارجها، وهذا يشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات المختلفة للموظف وتختلف من منظمة لآخرى. (Hofstede, ٢٠١٦, ٦٦) وإن تصورات ثقافة المنظمة من العوامل التي تتم قياسها لمعرفة المستويات الحالية للاحتفاظ بالموظف في المؤسسة وتكشف النتائج أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير في الاحتفاظ بالموظفين من الالتزام المستمر والالتزام المعياري. هذا يعني أن موظفي المنظمة لديهم تصور أكثر إيجابية فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية (Anitha, ٢٠١٦, ٥).

المحور الثاني: الاحتفاظ بالموظفين

١- ماهية الاحتفاظ بالموظفين.

توجد طرق عديدة للاحتفاظ بالموظفين طالما هناك مفاهيم وافكار مختلفة نحو استبقاء الموظفين داخل المنظمات، فمن هذا المنطلق هناك تعاريف عديدة للاحتفاظ بالموظفين. فقد عرفه بيتانتي (بيتانتي، ٢٠٠٧٣٨،) بأنه موهبة للاحتفاظ بالموظفين العاملين في الشركة. ويمكن تعريفه أيضاً على انه النسبة المئوية للموظفين الذين يبقون ويستمررون مع وظائفهم في المنظمة وترغب كل منظمة في الحصول على مستوى عال من الاحتفاظ بالموظفين (فيليبس وكونيل، ٢٠٠٣٢٩،). ويرى البعض ان الاحتفاظ بالموظفين يتكون من بعض العمليات التي من خلالها يتم تشجيع الموظفين على أن يصبحوا جزءاً من المنظمة لفترة أطول (فترة زمنية حتى يتقاعد أو حتى اكتمال المشروع) (حيدر وآخرون، ٢٠١٥، ٦٤). ويرى داس و باراو ان الاحتفاظ بالموظفين هي العملية التي يتم من خلالها استبقاء الموظفين مع المنظمة لأقصى فترة زمنية (Das and Baruah, ٢٠١٣, ١٤).

وعرفه البعض بأنه التزام بمواصلة العمل أو التبادل مع منظمة محددة على أساس مستمر (Samuel ٢١٠, ٢٠٠٩). ومن جانب آخر عرفه (Dhanpad, ٢٠١٨, ٥٨) بأنه طرق المحافظة على المواهب العالية داخل المنظمة. او قد عرفه دوكوفي بأنه تلك الطريقة التي تتبعها المنظمات من اجل المحافظة على القوى العاملة الرئيسية (Dugovi, ٢٠١٩, ٤١). وهناك من يعرفه بأنه جهد عملي للاحتفاظ بالموظفين الحاليين داخل المنظمة (Nazia and Begum, ٢٠١٣, ٣٩).

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان الاحتفاظ بالموظفين هو محاولة استبقاء الموظفين الماهرين في المنظمة لمدة طويلة، وذلك من خلال خلق بيئة عمل مشجع للموظفين حتى تكسب ولأهم وتضمن بقاءهم.

٢- الاسباب التي تساعد على الاحتفاظ بالموظفين.

ان المنظمات اليوم يحتاجون اكثر من كل الاوقات البحث باستمرار عن الاساليب التي تؤدي الى استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم، وان الاسباب التي تؤدي الى الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة تختلف من منظمة لآخرى، فمن هنا نسلط الضوء على بعضها:

١- طبيعة وثقافة المنظمة ونوع الادارة فيها، والانشطة الاساسية لها (Maxwell, ٨٦٢٠٠٤).

٢- برنامج الرفاه الوظيفي في بيئة العمل: مثل نظام الدوام المرن والحضانة، وبرامج الرعاية الطبية والمسؤولية الاجتماعية، وبرامج الصحة والسلامة المهنية. (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٧، ٣٩). ويؤكدان كاريك وسبنسر (كاريك وسبنسر، ٢٠١٧، ٧٧) إذا كان الموظف مرتاحاً في عمله وبيئة عمله فانه يشعر بأنه جزء من المنظمة ويعتزم البقاء لفترة أطول من الوقت في المنظمة.

وان توفير بيئة عمل مناسبة في منظمة ما يؤدي الى تعزيز مستويات التحفيز لدى الموظفين فيها، لذا فمن الضروري الاعتراف بضرورة توفير الاحتياجات الفردية اللازمة للموظفين. (Wells and Thelen, ٢٠٠٢, ٣٠٠).

٣- المكافاة، المعنى العام للمكافاة هو الشيء الذي يقدمه الشركة للموظفين وفقاً لسلوكياتهم ومساهماتهم في العمل (Agarwal, ١٩٩٨, ٦٠). وقد تكون المكافاة ملموسة وغير ملموسة، وان إيجاد المزيج المناسب من المكافاة الملموسة وغير

الملموسة للاحتفاظ بالموظفين بشكل مناسب واجب شاق (مورفي، ٢٠١٥، ٤٦)، فعلى مديري لموارد البشرية معرفة جيدة بنظام المكافآت وعدم اهمالها.

٤- زيادة مستويات رضا العاملين: ان الرضا الوظيفي يؤثر ايجابيا على الاحتفاظ بالموظفين وان تحقيق الرضا الوظيفي من قبل الموظفين في منظمة ما يؤدي الى زيادة بقاءه في تلك المنظمة ويقلل من نية تركه للعمل لتلك المنظمة ويقلل ايضا من دوران العمل فيها (Priya and Sundaram, ٢٠١٦، ٥٨). فمن المعلوم ان زيادة رضا العاملين يأتي من خلال تحقيق اهداف الموظفين ويؤدي ذلك الى سعادة الموظفين وشعورهم بالانتماء وعدم ترك المنظمة والبقاء فيها. وحتى في وقت الازمات فان الرضا الوظيفي من الأسباب الرئيسية التي تؤثر على نية الموظفين للبقاء في الشركات (معاذ، ٢٠١٧، ٢٠٣).
٥- توفير برامج التدريب والتطوير للموظفين: ان من العوامل المهمة في الاحتفاظ بالموظفين هو الاستثمار في تدريب الموظفين وتطويرهم الوظيفي (Messmer, ٢٠٠٠، ٤٧). وكذلك من العوامل الرئيسية في الجذب والاحتفاظ بالمواهب هي ترقية الموظفين وتطويرهم حتى في مرحلة الركود الاقتصادي (Bharwani and Butt, ٢٠١٢، ١٥٠).

٦- تفعيل نظام الحوافز: تؤكد دراسة ديواري ان الحوافز يأتي في المقام الاول في التأثير في الاحتفاظ بالموظفين وتشجيعهم على البقاء في المنظمة والاستمرار في العمل. (Tiwari, ٢٠١٥، ٢٥)

٧- الترقية، تعتبر الترقية من الاسباب التي تعزز الاحتفاظ بالموظفين داخل المنظمة (Coetzee and Basson, ٢٠٠٦، ٢٨)، فان الموظفين يغادرون المنظمات اذا لم يكن لديهم فرص متساوية للترقية مقارنة بما تقدمه المنظمات الاخرى (Zakaria and Mustapha, ٢٠١٣، ٢٦).

٨- الادارة الجيدة: ان قدرة المنظمات على الاحتفاظ بموظفيها تعتمد بشكل كامل على قدرتها على الإدارة (Kaliprasad, ٢٠٠٦، ٤٦).

المبحث الثالث: الاطار الميداني للدراسة:

المحور الاول: وصف مجتمع البحث وعينة الدراسة

تم اختيار شركة اسيا سيل للاتصالات في محافظة السليمانية كمجتمع عينة الدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان على موظفيها في المحافظة المذكورة، وعند توزيع الاستبانة تم استخدام العينة العشوائية، وكان التوزيع كالاتي في جدول (٢) مع العلم ان المجتمع وفقا إلى توصيات (Krajcie and Morgan, ١٩٧٠، ٦١٠)، فإن حجم العينة المطلوب لإجراء مسحها يقدر بـ (٨٠٠) فرداً يبلغ (٢٦٠) مستجيباً. ومع ذلك، فقد استطاع الباحث من الحصول على (٢٨٣) استمارة صالحة للتحليل من مجتمع الدراسة الحالي، ووفقا لما اشارة اليه (Zohrabi, ٢٠١٣، ٢٥٤)، فإن مثل هكذا إجراء سيؤدي بالتأكيد إلى ضمان مصداقية البيانات والنتائج لهذه الدراسة بشكل افضل.

جدول (٢) أعداد الاستبانة الموزعة والمعادة

الموزعة	المعادة	النسبة المئوية %
٣٠٠	٢٨٣	٩٤

* المصدر: الباحث من تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الاحصائي

المحور الثاني: وصف البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة:

توضح استمارة الاستبيان عددا من الفقرات، وتتضمن الفقرة الاولى البيانات الشخصية ك (الجنس، العمر، المستوى العلمي، مدة الخدمة في الشركة). وكانت التكرارات والنسب المئوية كما هو مبين في جدول (٣).

يتضح من جدول (٣) ان نسبة الذكور ٧٤,٦% بينما نسبة الاناث ٢٥,٤% مما يدل على اهتمام الذكور بالعمل في الوظائف

الموجودة في مجال الاتصالات.

وفيما يخص للفئة العمرية يتبين ان الفئة العمرية (٣١-٤٠ سنة) هي اكبر الفئات العمرية حيث بلغت نسبتها ٣٥,٠٪، وان الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) بلغت نسبتها ١٩,٨٪، مما يدل على تركيز الشركة على قوى عاملة ذات خبرة ومهارة في مجال عملها.

بالنسبة للمستوى العلمي فان حملة شهادات بكالوريوس هي اكبر فئة حيث بلغت نسبتها المئوية ٨٩,٩٪ ويشير ذلك الى اهتمام الشركة بالكوادر البشرية على مستوى عال من العلم والشهادات. ومدة الخدمة في الشركة تشير الى ولاء العاملين للشركة فان نسبة ٦٠,١٪ من عينة الدراسة لديهم خدمة ١٠ سنوات فاكث في الشركة، وهذا دليل ولاء العاملين لشركتهم ورغبتهم للبقاء فيها.

جدول (٣) خصائص عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	الذكر	٢١١
	الانثى	٧٢
	المجموع	٢٨٣
العمر	٣٠ سنة فأقل	٥٦
	٣١-٤٠ سنة	٩٩
	٤١-٥٠	٥٧
	اكث من ٥١ سنة	٧١
	المجموع	٢٣٨
المستوى العلمي	اعدادية فما دون	٠
	دبلوم	١٥
	بكالوريوس	٢٥٤
	دراسات عليا	١٤
	المجموع	٢٨٣
مدة الخدمة في الشركة	١-٥ سنوات	٥٦
	٥-١٠ سنوات	٥٧
	١٠ سنوات فاكث	١٧٠
	المجموع	٢٨٣

* المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على البيانات المستخرجة باستخدام برنامج SPSS الاحصائي

المحور الثالث: عرض وتحليل اجابات المبحوثين لعينة الدراسة:

لقد استخدم بعض المقاييس الاحصائية لمعرفة مدى الاتفاق والاختلاف بين اجابات عينة الدراسة كالتوزيعات التكرارية، النسب المئوية الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وكما هو الموضح في الجدول (٤). يتبين من الجدول (٤) ان A٤ المتمثل بـ (تعمل ادارة الشركة على اكتساب المدربين الناجحين في مجال التطوير المهني) له اكبر الوسط الحسابي من اراء المستجيبين لعينة الدراسة حيث بلغ وسطه الحسابي (٤,١٩٨١) وانحرافه المعياري (٠,٤٠٠٤). في حين ان A٨ المتمثل بـ (هناك معوقات للحصول على الادوات التكنولوجية المستخدمة في الدورات التطويرية للموظفين) له اقل متوسط الحسابي وقد بلغ (٢,٥٩٤٣) وانحرافه المعياري (٠,٩٩٣١).



ونستنتج من الجدول (٤) ان غالبية المتغيرات التي تصف المتغير المستقل المتمثل بـ (التطوير المهني) كانت ايجابية ومستوى الاجابة قريب من أتفق وان المعدل العام للاوساط الحسابية يشير الى ذلك حيث بلغت نسبتها (٣,٨٥٨٨)، وهذا يعني ان دور التطوير المهني في شركة اسياسيل في مستوى مقبول، وقد بلغ المعدل العام للانحراف المعياري (٠,٧٨٣٥) فبمقارنة قيمة الوسط مع الانحراف المعياري نجد التجانس والاقتراب بين اجابات المتغيرات وعدم التشتت لها.

جدول (٤) التوزيعات التكرارية والالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التطوير المهني

الانحراف المعياري		الوسط الحسابي الموزون	مستويات التقييم										المتغيرات	بعد الدراسة
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		الى حدما		اتفق		اتفق بشدة			
			تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
0.7939		3.8516	0	0	4.9	14	25.1	71	49.8	141	20.1	57	A1	التنظيم الاداري
0.7006		3.9046	0	0	0	0	29.7	84	50.2	142	20.1	57	A2	
0.7506		3.8021	0	0	0	0	39.9	113	39.9	113	20.1	57	A3	
0.7272		4.1555	0	0	0	0	19.8	56	44.9	127	35.3	100	A4	
0.7416		4.0565	0	0	0	0	24.7	70	44.9	127	30.4	86	A5	
0.7806		4.3039	0	0	0	0	19.8	56	30.0	85	50.2	142	A6	الاجهزة و المعدات التكنولوجية
0.8971		4.0035	0	0	4.9	14	25.1	71	34.6	98	35.3	100	A7	
0.9634		2.8516	0	0	44.9	127	35.0	99	10.2	29	9.9	28	A8	
0.8494		3.6996	0	0	5.3	15	39.6	112	35.0	99	20.1	57	A9	
0.8303		3.9046	0	0	0	0	39.6	112	30.4	86	30.0	85	A10	
0.7304		3.8481	0	0	0	0	35.3	100	44.5	126	20.1	57	A11	
0.7506		3.8021	0	0	0	0	39.9	113	39.9	113	20.1	57	A12	الثقافة التنظيمية
0.7071		4.0035	0	0	0	0	24.7	70	50.2	142	25.1	71	A13	
0.7421		3.9505	0	0	0	0	30.0	85	44.9	127	25.1	71	A14	
0.7688		3,7527	0	0	4.9	14	30.0	85	49.8	141	15.2	43	A15	
0.8031		3.8516	0	0	0	0	30.0	85	54.8	155	15.2	43	A16	
0.7835		3.8588	المعدل العام لفقرات التطوير المهني											

* المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على البيانات المستخرجة باستخدام برنامج SPSS الاحصائي

من معطيات الجدول (٥) يتبين ان اكبر الوسط الحسابي من اراء المستجيبين لعينة الدراسة هو ٢٥A المتمثل بـ (يؤدي التحاقني بالبرامج التطويرية الى زيادة ولائي لشركتي) حيث يبلغ وسطه الحسابي (٤,١٥٥٥) وبالانحراف المعياري (٠,٧٢٧٢). في حين يأتي ٢٠A والمتمثل بـ (توجد العدالة في فرص المشاركة للموظفين بالبرامج التطويرية) في ذيل الجدول (٥) المتعلق



للاحتفاظ بالموظفين حيث بلغ وسطه الحسابي (3,1000) وبالاختلاف المعياري (1,0126). ونستنتج من جدول (5) ان غالبية المتغيرات التي تصف المتغير التابع المتمثل بـ (الاحتفاظ بالموظفين) كانت ايجابية ومستوى الاجابة قريبا من اتفق، وان المعدل العام للاوساط الحسابية يشير الى ذلك حيث بلغت نسبتها (3,9470)، وهذا يعني ان الاحتفاظ بالموظفين في شركة اسياسيل قريب من جيد وفي مستوى مقبول، وقد بلغ معدله العام للاختلاف المعياري (0,7394)، وبمقارنة قيمة الوسط مع الاختلاف المعياري نجد التجانس والاقتراب بين اجابات المتغيرات وعدم التشتت لها.

جدول (5) التوزيعات التكرارية والالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين)

الانحراف المعياري		الوسط الحسابي الموزون		مستويات التقييم								المتغيرات		
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		الى حدما		اتفق			اتفق بشدة	
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		%	تكرار
0.6571	3.3993	0	0	15.2	43	34.6	98	45.2	128	4.9	14	17A		
0.6225	3.7491	0	0	0	0	35.1	99	55.1	156	9.9	28	18A		
0.9437	3.2509	0	0	25.1	71	34.6	98	30.4	86	9.9	28	A19		
1.0126	3.1555	0	0	34.6	98	25.1	71	30.4	86	9.9	28	A20		
0.5917	3.5018	0	0	0	0	54.8	115	40.3	114	4,9	14	A21		
0.7390	3.5512	0	0	9.9	28	30.0	85	55.1	156	4.9	14	A22		
0.7908	3.6502	0	0	4.9	14	39.9	113	40.3	114	14.8	42	A23		
0.7338	3.6007	0	0	4.9	14	39.9	113	45.2	128	9.9	28	A24		
0.7394	3.9470	0	0	0	0	30.0	85	45.2	128	24.7	70	A25		
0.8589	3.4028	0	0	4.9	14	54.8	155	45.2	128	9.9	28	A26		
0.8276	3.7491	0	0	4.9	14	35.0	99	40.3	114	19.8	56	A27		
0.7700	3.9011	0	0	0	0	35.0	99	39.9	113	25.1	71	A28		
0.6905	3.5715	المعدل العام لفقرات الاحتفاظ بالموظفين												

* المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على البيانات المستخرجة باستخدام برنامج SPSS الاحصائي

المحور الرابع: اختبار فرضيات البحث:

اولا: اختبار الفرضية الاولى:

١- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (التطوير المهني) والمتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين).

من خلال جدول (٦) يتبين لنا انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (التطوير المهني) والمتغير التابع



(الاحتفاظ بالموظفين) وبجميع ابعاده المختلفة. حيث ان الدلالة المعنوية لابعاد كلا المتغيرين يساوي ٠,٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥ وهذا يشير الى وجود علاقة بين المتغير المستقل والتابع بجميع ابعاده. جدول (٦) علاقة الارتباط الكلية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Correlations

	التطوير المهني	الاحتفاظ بالموظفين
Pearson Correlation التطوير المهني	١	**753.
((Sig. (2-tailed		.٠٠٠
N	٢٨٣	٢٨٣
Pearson Correlation الاحتفاظ بالموظفين	**735.	١
((Sig. (2-tailed	.٠٠٠	
N	283	283

** Correlation is significant at the 0.01 level .

(t a i l e d -٢)

* المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على البيانات المستخرجة باستخدام برنامج SPSS الاحصائي

٢- اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الاولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل منفردة (التنظيم الاداري، الثقافة التنظيمية، الاجهزة والمعدات التكنولوجية) والمتغير التابع مجتمعة (الاحتفاظ بالموظفين).

بالاستناد الى الجدول (٧) نستطيع ان نقول بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين كل ابعاد المتغير المستقل (التطوير المهني) المتمثل بـ (التنظيم الاداري، الاجهزة والمعدات التكنولوجية، والثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين). حيث ان الدلالة المعنوية لكل بعد من ابعاد المتغير المستقل (التطوير المهني) يساوي ٠,٠٠ وهو اقل من ٠,٠٥ وهذا يعني وجود علاقة بين كل بعد من ابعاد المتغير المستقل (التطوير المهني) المتمثل بـ (التنظيم الاداري، الاجهزة والمعدات التكنولوجية، والثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين).

جدول (٧) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (التطوير المهني) منفردة والمتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين) مجتمعة.

Correlations

	الاحتفاظ بالموظفين	التنظيم الاداري	الاجهزة والمعدات التكنولوجية	الثقافة التنظيمية
Pearson Correlation الاحتفاظ بالموظفين	١	**794 .	**640 .	**695 .
(Sig. (2-tailed		.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
N	283	283	283	283



Pearson Correlation	التنظيم الاداري	**794.	1	**830.	**921.
((Sig. (2-tailed		.000		.000	.000
N		283	283	283	283
Pearson Correlation	الاجهزة والمعدات التكنولوجية	**٦٤٠.	**830.	1	**930.
((Sig. (2-tailed		.000			.000
N		283	283	283	283
Pearson Correlation	الثقافة التنظيمية	**695.	**921 .	**930.	1
((Sig. (2-tailed		.000	.000	.000	
N		283	283	283	283

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على البيانات المستخرجة باستخدام برنامج SPSS الاحصائي

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

١- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي بين المتغير المستقل (التطوير المهني) والمتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين):
وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية طردية للمتغير المستقل (التطوير المهني) في المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين). يلاحظ من الجدول (٨) الى وجود تأثير معنوي ايجابي بين هذين المتغيرين، وتأتي ذلك نتيجة لقيمة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (التطوير المهني) في المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين)، والذي تم تحديده بحسب معامل الارتباط (٠,٧٣٥)، أي أن ما معدلته (٧٣,٥%) من الاختلافات المفسرة في الاحتفاظ بالموظفين تعود إلى تأثير متغير (التطوير المهني)، وبالمقابل فإن (٢٦,٥%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة، وقد تم تأكيد تلك النتيجة من خلال قيمة الميل الحدي (B) وبالبالغة (٠,٥٢١)، والتي تعني ان الزيادة بمقدار (١ %) في التطوير المهني سيؤدي الى زيادة ما مقداره (٥٢,١%) في الاحتفاظ بالموظفين، وبدعم من قيمة (F) المحسوبة (٢٨٥,٥٣٧)، والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٦٠)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (٠,٠٥)، وبالتالي، فإن النتائج تعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (٨) تأثير ابعاد التطوير المهني في الاحتفاظ بالموظفين

الاحتفاظ بالموظفين				ابعاد التطوير المهني
Sig	F	R2	B	
0,000	398.615	٦٣١.0	١,٦٣٩	التنظيم الاداري
0,000	263.266	0.484	1.562	الثقافة التنظيمية
0,000	194.730	0.409	1.195	الاجهزة والمعدات التكنولوجية
0,000	285.537	0.50	١,٤٦	المجموع

* المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على البيانات المستخرجة باستخدام برنامج SPSS الاحصائي

٢- الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية طردية بين ابعاد التطوير المهني منفردة والاحتفاظ بالموظفين.

يلاحظ من جدول (٨)، ان نتائج الاختبار المتعلقة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وذات الصلة بابعاد التطوير المهني بشكل منفرد مع الاحتفاظ بالموظفين، كانت كالآتي:

أ- وجود تأثير معنوي موجب للتنظيم الاداري في الاحتفاظ بالموظفين، ويظهر ذلك من خلال قيمة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (التنظيم الاداري) في المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين)، والذي تم تحديده بحسب معامل الارتباط (٠,٦٣١)، أي أن ما معدله (٦٣,١%) من الاختلافات المفسرة في التنظيم الاداري تعود إلى تأثير متغير التابع (التطوير المهني)، وبالمقابل فإن (٣٦,٩%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة، وقد تم تأكيد تلك النتيجة من خلال قيمة الميل الحدي (B) وبالبالغة (١,٦٣٩)، وبدعم من قيمة (F) المحسوبة (٣٩٨,٦١٥)، والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٦٠)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (٠,٠٥).

ب- هناك تأثير معنوي موجب بين الاجهزة والمعدات التكنولوجية في الاحتفاظ بالموظفين، ويتبين ذلك من خلال قيمة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الاجهزة والمعدات التكنولوجية) في المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين)، والذي تم تحديده بحسب معامل الارتباط (٠,٤٨٤)، وهذا يعني أن ما معدله (٤٨,٤%) من الاختلافات المفسرة في الاجهزة والمعدات التكنولوجية تعود إلى تأثير متغير التابع (التطوير المهني)، وبالمقابل فإن (٥١,٦%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة، وقد تم تأكيد تلك النتيجة من خلال قيمة الميل الحدي (B) وبالبالغة (١,٥٦٢)، وبدعم من قيمة (F) المحسوبة (٢٦٣,٢٦٦)، والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٦٠)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (٠,٠٥).

ج- ظهور تأثير معنوي موجب للثقافة التنظيمية في الاحتفاظ بالموظفين، وذلك من خلال قيمة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين)، والذي تم تحديده بحسب معامل الارتباط (٠,٤٠٩)، أي أن ما معدله (٤٠,٩%) من الاختلافات المفسرة في الثقافة التنظيمية تعود إلى تأثير متغير التابع (التطوير المهني)، وبالمقابل فإن (٥٩,١%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة، وقد تم تأكيد تلك النتيجة من خلال قيمة الميل الحدي (B) وبالبالغة (١,٩٥١)، وبدعم من قيمة (F) المحسوبة (١٩٤,٧٣٠)، والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٦٠)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (٠,٠٥)، وهكذا، تشير النتائج اعلاه الى تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث من خلال الجانب العملي ونتائج التحليل الاحصائي، وبناءً على الاستنتاجات قام الباحث بوضع التوصيات اللازمة، وعليه فإن المبحث الحالي جاء كما يلي :

أولاً: الاستنتاجات

من خلال تحليل اجابات الاستبيانات، يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية:

١- استنتج الباحث من تحليل اجابات العينة المبحوثة الى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (التطوير المهني)

وبابعدهما والمتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين).

٢- تبين في الدراسة الى ان معظم موظفي الشركة التحقوا بالبرامج التطويرية التي تؤدي الى تحسين ادائهم وزيادة ولائهم لشركتهم كما هو موضح في اجابات عينة الدراسة، والذي بدوره ينعكس على الأداء العام للشركة ككل.

٣- اظهرت الدراسة من خلال تحليل نتائجها الى ان الموظفين في العينة المبحوثة اكدوا على انه لا توجد عدالة الى حد ما في شركة اسياسيل لفرص المشاركة بالبرامج التطويرية.

٤- اظهرت نتائج الدراسة الى ان الشركة تمتلك تنظيمًا اداريًا فعالًا الذي يأخذ بنظر الاعتبار الى جذب المدربين الناجحين لمجال التطوير المهني لموظفيها وبالشكل الذي ينعكس على أدائها العام.

٥- استنتج الباحث من خلال تحليل اجابات العينة المبحوثة، ان هناك معوقات في الحصول على الاجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة المستخدمة في الدورات التطويرية للموظفين في شركة اسياسيل.

٦- خلصت الدراسة من خلال تحليل نتائجها الى أنه يعد التنظيم الاداري في شركة اسياسيل حقق اكبر دور في الاحتفاظ بالموظفين مقارنةً بالابعاد الاخرى، في حين أنه بعد الاجهزة والمعدات التكنولوجية في شركة اسياسيل حصل على اقل دور في الاحتفاظ بالموظفين في الشركة.

٧- استنتج الباحث من تحليل نتائج الدراسة الحالية الى انه هناك تأثيرًا معنويًا على المستوى الكلي بين المتغير المستقل (التطوير المهني) والمتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين) بنسبة ٥٢٪، والذي يشير الى قدرة المتغير المستقل على تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير التابع، وهذا يعني انه كلما زاد دور التطوير المهني بوحدة واحدة يزداد الاحتفاظ بالموظفين بنسبة (٥٢٪) وهذه لقيمة تعتبر ذات دلالة احصائية لأن مستوى المعنوية تساوى (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥).

ثانيًا: التوصيات

بناء على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

١- لابد من توعية الإدارة العليا في شركة اسياسيل المبحوثة بأهمية تحقيق العدالة لموظفيها مما يساعد في كسب بشكل اكبر لثقة الموظفين بالشركة وولائهم وتأييدهم لالاعمال المناطة اليهم بشكل افضل.

٢- الاحتفاظ بالتنظيم الاداري في شركة المبحوثة لما لها من دور كبير في الاحتفاظ بالموظفين مقارنةً بالابعاد الاخرى التي تم التطرق لها في الدراسة الحالية.

٣- الاهتمام بشكل اكثر بتوفير الاجهزة والمعدات التكنولوجية اللازمة للتطوير المهني والاحتفاظ بالموظفين، اذ انه تبين من خلال اجابات افراد عينة الدراسة ان الاجهزة والمعدات التكنولوجية في الشركة المبحوثة كان لها دور اقل في التطوير المهني والاحتفاظ بالموظفين في الشركة.

٤- الاهتمام بشكل عام بالتطوير المهني بجميع ابعاده في شركة المبحوثة لما له من اثر على الاحتفاظ بالموظفين بنسبة ٥٢٪.

٥- استمرار ادارة الشركة على اكتساب المدربين الناجحين في مجال التطوير المهني لموظفيها لما له من اثر في رفع معنويات الموظفين وتحسين ادائهم في الشركة ككل.

٦- العمل بشكل جاد على تقليل المعوقات في الحصول على الاجهزة والمعدات التكنولوجية الضرورية والمستخدمة في الدورات التطويرية للموظفين على نطاق الشركة ككل.

٧- زيادة الحرص على التحاق معظم الموظفين بالبرامج التطويرية لما لها الى زيادة ولاء الموظفين لشركتهم كما هو مبين

في اجابات افراد عينة الدراسة.

٨- زيادة الحرص على توفير العدالة قدر الامكان في فرص المشاركة لموظفي الشركة في البرامج التطويرية، اذ انه تبين من خلال اجابات افراد عينة الدراسة، ان هناك اهتماما قليلا بتحقيق العدالة في فرص المشاركة لموظفي الشركة بالبرامج التطويرية، والذي يؤثر ذلك سلباً على الاحتفاظ بالموظفين في الشركة ككل.

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر باللغة العربية:

البحوث:

- ١- الشاعر، عدلي داود، ٢٠٠٢، البحوث الاجرائية مدخل للتطوير المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الوسطى في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الانسانية.
- ٢- العجاجي، عبداللطيف ابن علي، ٢٠١٧، متطلبات التطوير المهني الذاتي لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- ٣- العرادي، مشاعل ناصر، ٢٠١٩، تأثير الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في فنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الادارية، بحرين.
- ٤- سليمان، نورا ربيع محمد، ٢٠٢١، دراسة العلاقة بين ادارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، جامعة القاهرة- كلية التجارة، مصر.

الكتب:

- ١- المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، ٢٠٠٩، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، منصوره، مصر.
- ٢- الوليد، بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراهية للنشر والتوزيع، ط١، عمان- الاردن.
- ٣- بربر، كامل بربر، ٢٠٠٨، ادارة الموارد البشرية، اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان- بيروت.
- ٤- برونوطي، سعاد نائف، ٢٠٠٧، ادارة الموارد البشرية، دار الوائل للنشر والتوزيع، ط٣، عمان- الاردن.
- ٥- بلوط، حسين ابراهيم، ٢٠٠٢، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط٢، بيروت- لبنان.
- ٦- الكلالدة، طاهر محمود، ٢٠٠٧، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- ٧- طه، طارق (٢٠٠٧) التنظيم: النظريات، الهياكل، التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- ٨- عباس، سهيلة محمد، ٢٠٠٦، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الوائل للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، الاردن.
- ٩- علي، علي حسين، ٢٠٠٧، ادارة الموارد البشرية، ط٣، عمان- الاردن.

المراجع الانجليزية:

- 1- Anitha, J. (2016). Role of organisational culture and employee commitment in employee retention. ASBM Journal of Management, 9(1).
- 2- Agarwal, N. C. (1998). Reward systems: Emerging trends and issues. Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 39(160), 2-.



- 3- Bittante, M. (2007). Retention: an employees' perspective of what matters'. Ottawa: Heritage Branch.
- 4- Bharwani, S., & Butt, N. (2012). Challenges for the global hospitality industry: an HR perspective. Worldwide hospitality and tourism themes.
- 5- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. Journal of business and management, 14(2), 816-.
- 6- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). Fundamentals of human resource management. John Wiley & Sons.
- 7- Dugovicova, J. (2019). Impact of employee motivation on employee retention rates. Webster University.
- 8- - Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. SA Journal of Human Resource Management, 4(2), 2028-.
- 9- Dhanpat, N., Manakana, T., Mbacaza, J., Mokone, D., & Mtongana, B. (2019). Exploring retention factors and job security of nurses in Gauteng public hospitals in South Africa. African Journal of Economic and Management Studies, 10(1), 5771-.
- 10- Fitzgerald, W. (1992). Training versus development. Training & development, 46(5), 8184-.
- 11- Gharib, M. N., Kahwaji, A. T., & Elrasheed, M. O. (2017). Factors affecting staff retention strategies used in private Syrian companies during the crisis. International Review of Management and Marketing, 7(2), 202206-.
- 12- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C. S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., ... & Tariq, F. (2015). The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector. International Journal of Economics and Financial Issues, 5(1), 6369-.
- 13- Hatch, M. J. (2018). Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford university press.
- 14- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. sage.
- 15- Irshad, M., & Afridi, F. (2007). Factors affecting employees retention: Evidence from literature. Abasyn Journal of Social Sciences, 4(2), 307339-.
- 16- Krejcie and Morgan . (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurements.
- 17- Kaliprasad, M. (2006). The human factor I: Attracting, retaining, and motivating capable people. Cost Engineering, 48(6), 20.
- 18- Maxwell, M. (2004). Recruitment realities: building a HR/nursing partnership. Nursing Economics, 22(2), 8688-.
- 19- Messmer, M. (2000). Orientation programs can be key to employee retention. Strategic finance, 81(8), 1212-.
- 20- Murphy, B. (2015). The impact of reward systems on employee performance (Doctoral dissertation, Dublin



Business School).

- 21- Mustapha, N., & Zakaria, Z. C. (2013). The effect of promotion opportunity in influencing job satisfaction among academics in higher public institutions in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 20.
- 22- Nazia, S., & Begum, B. (2013). Employee retention practices in Indian corporate—a study of select MNCs. *International journal of engineering and management sciences*, 4(3), 361368-.
- 23- P. Crick, A., & Spencer, A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 463478-.
- 24- Pereira, C. M., & Gomes, J. F. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 43014318-.
- 25- Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2003). *Managing employee retention: a strategic accountability approach*. Routledge.
- 26- Priya, N. K., & Sundaram, D. M. K. (2016). A study on relationships among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in Kolors Healthcare India Pvt Ltd, Chennai. *International Journal of Advanced Research in Management*, 7(1), 5871-.
- 27- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(9), 410.
- 28- Tiwari, I. (2015). *An analysis of the factors affecting employee retention and turnover in the Irish hospitality industry* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- 29- Wells, M., & Thelen, L. (2002). What does your workspace say about you? The influence of personality, status, and workspace on personalization. *Environment and Behavior*, 34(3), 300321-.
- 30- Zohrabi, M. (2013). Mixed method research: Instruments, validity, reliability and reporting findings. *Theory and practice in language studies*, 3(2), 254.
- 31- <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/5d3b7db1.pdf>
(دلیل الجذب والحفاظ على الموظفين، ٢٠١٧، ط ١، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، أبوظبي-الامارات).

Abstract:

Career development has a major role in retaining employees in all business organizations, whether private or public, especially in our world today and in light of intense competition. Thus, to retain skilled employees, business organizations must take into account several important and influential administrative factors, including Career development. On this basis, this study provides insight into examining the role of Career development in retaining employees at Asiacelel Telecom Company in Sulaymaniyah governorate; this is



based on a hypothetical scheme that takes into account the direction of the relationship between Career development and employee retention. To achieve the study's aim and complete its requirements, the researcher proceeded to prepare a theoretical framework by benefiting from the literature on the subject. The study adopted the descriptive analytical approach and the questionnaire was used to survey the opinions of the study sample, which consisted of (۲۸۳) employees. Some statistical methods were used to analyze the results and test hypotheses. The most important results of the study were that Career development has a significant role in retaining employees in the company under study. The study reached a set of recommendations, the most important of which is increasing interest in maintaining the administrative organization in Asiaccell com., which had a greater impact on employee retention compared to other dimensions of Career development.

Keywords: Career Development, Employee Retention, Asiaccell Telecom Company, Sulaymaniyah Governorate.

ملاحق

استمارة الاستبان

حضرة السيد/ السيدة المحترم (ة)

تحية طيبة...

تمثل استمارة الاستبيان هذه جزءاً من متطلبات التحقق في الاثر الذي يمكن ان تتركه فرص التطوير المهني في الاحتفاض بالموظفين في شركات الاتصالات وفقاً لدراسة استطلاعية معدة لهذا الغرض عن آراء عينة من العاملين في تلك الشركات بمدينة السليمانية، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً أن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الشكر والتقدير.... الباحث

ملاحظة :

- ١- يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات ثم البدء بتأشير كل منها بما يعبر عن موقفكم الدقيق.
- ٢- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- ٣- يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

أولاً: البيانات الشخصية

١- الجنس: ذكر () أنثى ().

٢- العمر: ٣٠ سنة فأقل () ٣١-٤٠ سنة () ٤١ - ٥٠ سنة () أكثر من ٥١ سنة ().



٣- المستوى العلمي: إعدادية فما دون () دبلوم فنى () بكالوريوس () شهادات عليا ().

٤- مدة الخدمة في الشركة : ١- ٥ سنوات () ٥-١٠ () ١٠ سنوات فأكثر ().

ثانياً: إبعاد التطوير المهني، وتتمثل بالآتي:

العبارات	وافق بشدة ٥	وافق ٤	بين حين واخر ٣	لا وافق ٢	لا وافق بشدة ١
التنظيم الإداري					
١ تتوفر البرامج التطوير المهني في شركة الاتصالات هذه بالمستوى المطلوب.					
٢ يدعم الادارة العليا تطوير المهني لموظفيها.					
٣ تنظم ادارة العليا خطة تطوير المهني للموظفين.					
٤ تعمل ادارة الشركة على اكتساب المدربين الناجحين في مجال التطوير المهني.					
٥ تقوم ادارة الشركة بتوفير الاحتياجات والمستلزمات التدريبية الضرورية للبرامج التطوير المهني للموظفين.					
الاجهزة والمعدات التكنولوجية					
٦ توجد اجهزة والمعدات التكنولوجية المتطورة في المنظمة للبرامج التطويرية للموظفين.					
٧ تستخدم اليات تطويرية تكنولوجية متقدمة في الدورات التدريبية.					
٨ هناك معوقات للحصول على الادوات التكنولوجية المستخدمة في الدورات التطويرية للموظفين.					
٩ توجد تجديد دائمى للادوات التطويرية التكنولوجية المستخدمة.					
١٠ هناك مدربين متخصصين يقومون بتدريب الموظفين على الادوات التكنولوجية المتطورة.					
١١ هناك تغيرات في الاجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة في تطوير العاملين اذا لزم الامر.					
الثقافة التنظيمية					
١٢ الثقافة التنظيمية السائدة مشجعة للتطوير المهني.					
١٣ يؤثر القيادة الفعالة على تطوير المهني للموظفين داخل الشركة.					
١٤ توجد دافعية ايجابية من قبل الموظفين لاستقبال البرامج التطويرية المعدة من قبل ادارة الشركة.					
١٥ توفر ادارة الشركة بيئة عمل مثالية للتطوير المهني لموظفيها.					
١٦ تزود ادارة الشركة المشاركين بالبرامج التطوير المهني بتغذية راجعة في مجال تطويرهم.					



المحور الثالث: الاحتفاظ بالعاملين، و تضم ما يلي:

لا اوافق بشدة ١	لا اوافق ٢	بين حين واخر ٣	اوافق ٤	اوافق بشدة ٥	العبارات	
					تقوم الادارة بتحفيز الموظفين ماديا للالتحاق بالبرامج التطويرية.	١٧
					يوجد تحفيز معنوي للالتحاق بالبرامج التطويرية.	١٨
					تمنح ادارة الشركة اجازة مدفوعة الاجر للموظفين الذين يريدون الالتحاق بالبرامج التطويرية.	١٩
					توجد العدالة في فرص المشاركة للموظفين بالبرامج التطويرية.	٢٠
					اوقات برامج التطوير المهني مناسبة لي.	٢١
					تراعي ادارة الشركة خصوصيات الشخصية في العملي.	٢٢
					توجد ارشادات من قبل الجهات المهنية اذا لزم الامر.	٢٣
					تشجع ادارة الشركة للالتحاق الموظفين الموهوبين بالبرامج التدريبية التطويرية.	٢٤
					يؤدي التحاق بالبرامج التطويرية الى زيادة ولائي لشركتي.	٢٥
					توجد فترات راحة مناسبة وبشكل عادل لجميع موظفي الشركة.	٢٦
					توجد علاقة جيدة بين ادارة الشركة والموظفين.	٢٧
					تشجيع ادارة الشركة على الابداع والابتكارمن قبل الموظفين فيها .	٢٨