

دور برامج الرعاية الاجتماعية للعاملين في إستبقاء الكفاءات (دراسة مقارنة)

محمد حامدين شاكر²

ممدوح زكى عويس¹

ملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور برامج الرعاية الاجتماعية في استبقاء الكفاءات ، وأجريت الدراسة على عدد من الشركات العاملة في قطاع التأمين في القطاع العام والخاص بجمهورية مصر العربية ، واعتمد الباحث على قائمة الاستبيان لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، واستنادا إلى مقياس ألفا-كرونباخ تم التأكد من ثبات وصدق مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط تم اختبار نموذج وفروض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل (برامج الرعاية الاجتماعية) والمتغير التابع (استبقاء الكفاءات)، حيث أشارت نتيجة اختبار ت T-Test إلى أن العلاقة بين المتغيرين تعتبر معنوية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أن تلك العلاقة هي علاقة طردية.

الكلمات المفتاحية:

(برامج الرعاية الاجتماعية ، صيانة العاملين ، استبقاء الكفاءات)

¹ أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان

² معيد بقسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان

The Role of Employees Social Care Programs in Competency Retention (Comparative Study)

Abstract

This research aims to identify the role of social care programs in retaining competencies, the study was conducted on a number of companies working in the insurance sector in the public and private sectors in the Arab Republic of Egypt, and the researcher relied on the questionnaire list to collect preliminary data that serve the purpose of the study, and based on the Cronbach's alpha scale, the stability and validity of the measures of the variables of the study were confirmed, and Using simple regression analysis, the study model and hypotheses were tested.

The study found a significant relationship between the independent variable (social care programs) and the dependent variable (retention of competencies), where the result of the T-Test indicated that the relationship between the two variables is considered significant, as the level of significance is less than 0.05, and the positive sign of regression factors indicates that this relationship is a positive relationship.

Keywords: (Social care programs, Employees maintenance, retention of competencies)

أولاً: المقدمة

حظى موضوع الاحتفاظ بالموارد البشرية باهتمام الكثير من الباحثين في مجال علم الإدارة ، لما له من اثر كبير على إنتاجية العاملين في المؤسسات ودفعهم لتحقيق اهداف ورسالة المنظمه ، لان العنصر البشرى هو الثروة الحقيقية والمحرك الاساسى للإنتاج في المنظمات والانسان اغلى مورد تملكه المنظمه ، فالمعدات والالات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها ستبقى بدون فائدة ، وقد لا تعمل اذا لم يتوفر العقل البشرى الذى يديرها ويحركها ، ولذلك فان الاستثمار الحقيقى هو الاستثمار في العنصر البشرى ، لانه يعطى عوائد أعلى من الإنتاج ، وهو المفتاح الاساسى الذى يتحكم في الموارد الأخرى داخل المنظمه (Greenberg and

(Baron , 2004

ومن أهم متغيرات التطور الاقتصادي في المجتمع في الوقت الحاضر وبشكل عام هو المحافظة على الموارد البشرية، التي تمثل موردا استراتيجيا في العملية الإنتاجية، فهو المورد الوحيد الذي يصعب استنساخه أو تقليده، فالعنصر البشرى المدرب يتمتع بالكثير من المهارات والمواهب ، والخبرات والدوافع التي تحفزه على العمل في المنظمة، من السهل في كل المنظمات، أو في كل البلدان القيام بنسخ البرامج الإلكترونية، والمعدات، والالات المستخدمة في الإنتاج باستثناء العنصر البشرى الذي يعد العنصر الوحيد غير القابل للنسخ والتقليد، فهو مورد الإبداع والتجديد الإستراتيجي وإن كان له عمر زمني محدود نسبيا بعكس الآلة والمبنى التي يمكن أن تدوم أضعاف العمر الزمني للمورد البشرى أحيانا (ملحم، 2006). و الاحتفاظ بالموظفين المنتجين أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة، من خلال ذلك تستطيع المنظمة التقليل من نسبة تكاليف تدريب موظفين جدد، وتستطيع

المنظمة الحفاظ على كفاءة ودراية القوى العاملة، كما أن تقديم التعويضات المناسبة للموظفين في المنظمات يأتي بفوائد كبيرة من أهمها إبقاء الموظفين في العمل، ولا يمكن لأعمال المنظمات التمتع والاستدامة والنجاح حتى يتم التعامل مع مشكلة دوران العمالة بكفاءة ونجاح ، وهذا يتطلب نهجا استراتيجيا لإدارة الموظفين من أجل تحفيزهم على البقاء داخل المنظمه. (onguri, 2008)

ونظرا لارتفاع تكلفة التوظيف و تدريب الموظفين الجدد ، فإن المنظمات تحتاج إلى إيجاد طرق لإرضاء ورعاية وتثقيف الموظفين الحاليين لتحقيق النجاح في هذه البيئة التنافسية .

لذا يسعى البحث الحالي إلى التعرف على دور برامج الرعاية الاجتماعية للعاملين في استبقاء الكفاءات من خلال دراسة مقارنة بين الشركات العاملة في قطاع التأمين في مصر (القطاع العام ، والقطاع الخاص)
ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

1/2 الإطار النظري:

1/ 1/1/2 برامج الرعاية الاجتماعية :

تشير برامج الرعاية الاجتماعية للعاملين إلى تلك الخدمات التي تقدمها المنظمات للعاملين لديها والتي تستهدف رعايتهم اجتماعيا وماديا من أجل الوصول إلى مستويات عالية من الرضى الوظيفي والروح المعنوية للعاملين تجاه العمل بالمنظمة مما يعزز ولائهم وانتمائهم و رغبتهم في الاستمرار بالعمل في المنظمة، وتختلف تلك البرامج باختلاف طبيعة عمل المنظمة وأهدافها وبيئة العمل الخاصة بها .

وتسعى المنظمات لتوفير برامج الرعاية الاجتماعية والترفيهية لكسر الروتين الناتج عن العمل لساعات طويلة والذي يصيب العاملين بالملل والفتور ويضعف من قدرتهم على أداء أعمالهم بنفس الكفاءة . (إيمان السعداوى، 2020)

وتعرف برامج الرعاية الاجتماعية بتلك الخدمات والاستشارات الاجتماعية والرياضية التي تقدمها المنظمات للعاملين بها لاستبقاء الموارد البشرية لديها، وتعزيز ولائهم التنظيمي، وخفض معدل دوران العمالة لديها . (طاحون، 2020)

2/ 1/1/2 أنواع برامج الرعاية الاجتماعية :

تنقسم برامج الرعاية الاجتماعية إلى ثلاثة أقسام هي: (الطائي وآخرون، 2020)

1- خدمات الرفاهية الاجتماعية :

تسعى المنظمات لتوفير هذه الخدمات للمحافظة على الموارد البشرية الموجودة لديها، وخفض معدلات دوران العمالة، وتشمل هذه الخدمات كافة الأنشطة الاجتماعية، والرياضية، والاستشارية والتي تعزز بدورها الولاء التنظيمي لدى العاملين تجاه المنظمة، وتساعد على إقامة علاقة جيدة بين المنظمة والموارد البشرية الموجودة لديها. (Safarian, 2013)

2- الاستقرار الوظيفي :

وهي حالة من الاستقرار والأمن والطمأنينة التي يشعر بها العاملون داخل المنظمة والتي تتولد من ثقة المنظمة في العاملين لديها وقدرتهم على أداء المهام المكلفين بها بكفاءة وفعالية (Bozorgik et al. , 2014)

3- خدمات ما بعد التقاعد :

وتشمل تلك الخدمات التي يحصل عليه العامل بعد إحالته للتقاعد (Samara , 2014) .

وتتمثل خدمات ما بعد التقاعد في حقوق العامل لدى المنظمة ومنها :

- الحقوق المالية ومنها مكافآت نهاية الخدمة، والمعاشات .
- الاشتراك فى الأندية الاجتماعية والرياضية

1/ 2/1/2 مفهوم استبقاء الكفاءات :

تسعى أغلب المنظمات للمحافظة على الكفاءات بغرض تقليل معدل دوران العمالة الماهرة لديها وخفض تكاليف التوظيف والتدريب . (Tarique&Schuler , 2010)
وتعرف الكفاءات بأولئك العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من المعرفة والخبرة والتعليم والتدريب ، والهدف الأساسى من توظيفهم خلق المعرفة وتوزيعها وتطبيقها . (Daven port , 2005)

كما تعرف إستبقاء الكفاءات بالطرق والاستراتيجيات التى تلزم الموظفين بالاستمرار فى العمل بالمنظمة والبقاء فيها على المدى البعيد ومن اهم تلك الاستراتيجيات الحوافز المادية والمعنوية ، والعدالة التنظيمية ، والاداء الوظيفى . (غانم , 2015)

وهى تلك الانشطة المتعلقة باستبقاء واستدامة العاملين فى المنظمة لسنوات طويلة كالاتهام بالكفاءات من العاملين ذوى الاختصاصات الفريدة وخفض معدل دوران العمل من خلال اتاحة فرص متساوية للجميع وخلق مناخ مناسب من الانسجام بين العاملين . (زعتى ، 2013)
والهدف الأساسى من استبقاء الكفاءات يتمثل فى منع تسرب الكفاءات من

المنظمة لما له من أثر سلبى على كفاءة المنظمة . (Freyermuth , 2007)

2/2/1/2 أهمية إستبقاء الكفاءات

يعد استبقاء الكفاءات حجر الاساس لنجاح أى منظمة ، كما أن ارتفاع معدل دوران العمالة الماهرة يزيد من التكاليف التى تتحملها المنظمة ، ويضعف مركزها التنافسى ، لذا وجب على المدراء البحث عن برامج واستراتيجيات مختلفة

للحد من نزيف الكفاءات خارج المنظمة لما له من اثار سلبية إداريا ، واقتصاديا، ومعنويا .

2/2 الدراسات السابقة

يسعى الباحث إلى بلورة الجهود البحثية السابقة لكي تخدم البحث الحالي، ومن ثم فقد قام الباحث بتقسيم وتصنيف هذه الدراسات والمجهودات السابقة إلى

1/2/2 الدراسات التي تناولت صيانة العاملين:

1. دراسة (عوض خلف ، العنزى، 2000) بعنوان: (عزوف العمالة الوطنية عن

العمل في القطاع الخاص وبعض المهن الحرفية)

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة للتعرف على أسباب عزوف العمالة الوطنية عن العمل في القطاع الخاص وبعض المهن الحرفية بالكويت، وآثارها السلبية على الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتقديم الاقتراحات التي قد تساعد في تشجيع العمالة الوطنية للالتحاق بالعمل في القطاع الخاص والمهن الحرفية، حيث تم توزيع استبانة على عينة من الطلبة المتوقع تخرجهم ودخولهم لسوق العمل والموظفين.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة تبين أسباب عزوف العمالة الوطنية عن العمل في القطاع الخاص وبعض المهن الحرفية والتي من أهمها تفضيل العمل في القطاع الحكومي بسبب ارتفاع الرواتب والأجور وطبيعة وظروف العمل، وعدم توافر الاستقرار والأمان الوظيفي والتأمين الصحى والنظرة الاجتماعية المتدنية للعمل في القطاع الخاص، وتردد اصحاب العمل في القطاع الخاص عن توظيف العمالة الوطنية.

2- دراسة (Yeow & Nath Sen, 2003) بعنوان : (الجودة، الإنتاجية، الصحة والسلامة المهنية وفعالية تكلفة تحسين بيئة العمل في مختبرات المصانع الالكترونية)

هدف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المشاكل التي يتعرض لها العاملين داخل المصنع، والعمل على تحسين ظروف وبيئة العمل، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (30) مصنع.

نتائج الدراسة : أكدت نتائج هذه الدراسة على وجود سوء في التخطيط لمواقع العمل، وعدم توافر اماكن لراحة العاملين أثناء العمل وضعف التسهيلات الموجودة، كما أوضحت عدم وجود تدريب العاملين، وأن العاملين غير مؤهلين للعمل في مجال عملهم، أوصت الدراسة بضرورة تحسين ظروف العمل في المصانع وتوفير سبل الراحة للعمال، والاهتمام بعمليات التدريب والتقليل من عدد العمال غير المؤهلين في العمل

3- دراسة (اللجنة الدائمة لسكان، 2013) بعنوان: (اتجاهات القطريين نحو العمل في القطاع الخاص).

هدف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى تحديد أسباب عزوف القطريين عن العمل في القطاع الخاص، والعوامل التي تشجعهم، ولاسيما الذين يبحثون عن العمل لأول مرة، كما تسعى للتعرف على الاحتياجات الفعلية لسوق العمل الخاص، وتحديد المهن والمجالات المرغوب بها للمواطنين والتي يمكن من خلاله أحلال عمالة وطنية فيها محل العمالة غير القطرية. اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة وتم تصميم عينة الدراسة من لوائح المجتمع الإحصائي المستهدف وبلغ عددهم (4535) فردة قطرية ممن تم تسجيلهم لدى وزارة العمل بوصفهم باحثين عن العمل خلال الفترة من يناير إلى نهاية ديسمبر 2011 وقد تم

تحديد حجم العينة مع مراعاة تباين خصائص المجتمع، فجاءت العينة (500) شخص كعينة ممثلة للمجتمع تم انتقاؤها بالتوزيع النسبي في مرحلة واحدة بالطريقة العشوائية المنتظمة، استخدمت الدراسة اداة الاستبيان لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن أهم أسباب عزوف القطريين عن العمل في القطاع الخاص هي أسباب شخصية وعدم وجود تشريعات تضمن حقوق الموظف في القطاع الخاص خصوصا بالنسبة للتقاعد والضمان الصحي، وعلم وجود مستقبل للعمل في القطاع الخاص وانخفاض الأجور فيه، ولم تحظى أسباب المكانة الاجتماعية أو معايير التعامل أو منافسة العمالة الوافدة أو اشتراطات الخبرة واللغة الانجليزية سوى بنسب ضئيلة من الاستجابات، وخرجت هذه الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة سن تشريعات تلزم أصحاب العمل بنفس الأجور والمزايا المعتمدة في القطاع العام، وتشجيع المواطنين وخصوصا فئة الذكور على إكمال الدراسة والاهتمام بمجال التدريب والتأهيل قبل الالتحاق بسوق العمل.

4- دراسة (Ybema et al., 2020) بعنوان (تأثير برامج صيانة الموارد

البشرية ف تطوير العاملين)

هدف الدراسة: قد طبقت الدراسة على 312 مدير وموظف في 41 شركة صناعية بالولايات المتحدة الأمريكية، وتمثلت برامج صيانة الموارد البشرية في تطبيق قواعد السلامة والصحة المهنية، نظام أجازات مرن، نظام ساعات عمل مرنة، تقديم خدمات إجتماعية، تقديم الدعم النفسى، وتم جمع البيانات من خلال قائمة إستقصاء

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى إيجابي لبرامج صيانة الموارد البشرية فى تطوير العاملين بالمنظمات، ويعتبر تقديم الخدمات

الإجتماعية الاكثر تأثيرا معنويا إيجابيا في تطوير العاملين يليه نظام الأجازات المرنة ثم تطبيق قواعد السلامة وأخيرا نظام ساعات العمل المرنة وتقديم الدعم النفسى.

2/2/2 ثانيا : الدراسات التي تناولت استبقاء الكفاءات:

1. دراسة (Michael A. Shields , Melanie E . Ward, 2000) ،

بعنوان: (أثر الرضا الوظيفي على نوايا ترك العمل).

هدف الدراسة: تبحث هذه الدراسة في محددات الرضا الوظيفي لدى الممرضات العاملات في المستشفيات البريطانية، ومدى تأثير رضاهم الوظيفي على نواياهم في ترك العمل ، وذلك سعيا للمحافظة على الممرضات والتقليل من كلفة التوظيف.

نتائج الدراسة: أوضحت الدراسة أن الممرضات ذوي المستويات المتدنية من الرضا الوظيفي تتشكل لديهم نوايا في ترك العمل بما يزيد بنسبة 65% أكثر من الممرضات ذوي المستويات الأعلى من الرضا الوظيفي.

2. دراسة (Sharon , 2014) بعنوان: (أثر الحوافز على الرضا الوظيفي

واستبقاء الموظفين)

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المكافآت على الرضا الوظيفي واستبقاء الموظفين بين الممرضات، وتحديد إذا كانت هناك علاقة بين المكافآت والرضا الوظيفي وتكونت عينة الدراسة من (180) ممرضة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن المكافآت تؤدي إلى الاحتفاظ بالموظف، ومع ذلك لا تؤدي إلى الرضا الوظيفي.

3. دراسة (أبو فايد , 2015), بعنوان : (العلاقة بين الاحتفاظ بالموظفين والكفاءة المؤسسية)

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الاحتفاظ بالموظفين والكفاءة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة , وقد تم خلال الدراسة استعراض العوامل التي تؤثر على استبقاء الموظفين في المؤسسة , بالإضافة الى انها سلطت الضوء على الأسباب الرئيسية التي تجعل الموظفين يتركون عملهم .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى :

أ- تستخدم الجامعات الفلسطينية عوامل الاحتفاظ بالموظفين (المكافآت, التعويض, التدريب, دعم المشرف, بيئة العمل, العدالة المؤسسية, الأمان الوظيفي) بدرجة ممتازة للاحتفاظ بموظفيها , وهذا يعكس وعي الجامعات الفلسطينية بأهمية الموارد البشرية ومدى تأثيرها على الأداء والكفاءة ككل كما يشير الى التطور الكبير في مجال عمل الجامعات الفلسطينية .

ب- توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين الاحتفاظ بالموظفين والكفاءة المؤسسية , حيث ان تبني استراتيجية للاحتفاظ بالموظفين سيعزز الكفاءة المؤسسية في تحقيق الأهداف الخاصة بالجامعة.

4. دراسة (شهاب, 2017), بعنوان: (نظام التعويضات واثره في الاحتفاظ بالعاملي)

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نظام التعويضات واثره على الاحتفاظ بالعاملين في وزارة المواصلات الكويتية , ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والميدانى والتحليلي , وقد تكونت عينة الدراسة من 400 من العاملين في وزارة المواصلات الكويتية .

نتائج الدراسة : أظهرت الدراسة ما يلي :-

- أ- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لنظام التعويضات المباشرة والغير مباشرة في الاحتفاظ بالعاملين.
- ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنظام التعويضات المباشرة في الاحتفاظ بالعاملين تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور .
- ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنظام التعويضات الغير مباشرة في الاحتفاظ بالعاملين تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة .

ثالثاً : مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في غموض العلاقة بين برامج الرعاية الاجتماعية وإستبقاء الكوادر البشرية المميزة, أي لا تتوفر معرفة علمية موثقة بين برامج الرعاية الاجتماعية وبين قدرة المؤسسة على إستبقاء الكفاءات , مما دعى الباحث لتناول هذه المشكة البحثية من خلال هذا البحث محاولاً الربط بين برامج الرعاية الاجتماعية وإستبقاء الكفاءات وذلك بإجراء دراسة مقارنة على قطاع التأمين في مصر (القطاع العام والقطاع الخاص). وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- هل تتوفر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات قطاع التأمين في مصر؟

- هل توجد علاقة معنوية بين برامج الرعاية الاجتماعية فى شركات قطاع التأمين فى مصر واستبقاء الكفاءات؟

رابعًا : أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية موضوعه ومجال تطبيقه ، حيث تتمثل أهمية

البحث فى :

1) الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية البحث العلمية من خلال تناوله لموضوع حديث نسبيًا يتمثل فى برامج الرعاية الاجتماعية ومحاولة ربطها بموضوع إستبقاء الكفاءات من خلال دراسة مقارنة على قطاع التأمين فى مصر .

2) الأهمية التطبيقية:

بينما تتمثل أهمية البحث التطبيقية والميدانية من خلال اجراء الباحث لدراسة مقارنة على الشركات العاملة فى قطاع التأمين فى مصر ، وهو ما لم يتم فى الدراسات والمجهودات البحثية السابقة فى هذا الموضوع .

خامسًا: الهدف من البحث

1- التعرف على مدى توافر برامج الرعاية الاجتماعية فى شركات قطاع التأمين فى مصر.

2- التعرف على مدى وجود علاقة معنوية بين برامج الرعاية الاجتماعية فى شركات قطاع التأمين فى مصر واستبقاء الكفاءات.

سادسًا: مدخل البحث ومنهجه

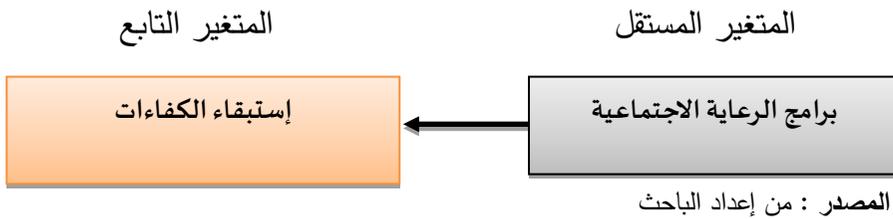
يعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحليل ما هو كائن وتفسيره وتحديد العلاقات بين الوقائع، وسيتم استيفاء المعلومات من

القطاع المبحوث ومن المديرين أنفسهم إضافة لبعض البيانات الكمية عن برامج الرعاية الاجتماعية للعاملين في هذا القطاع.

سابعاً: نموذج البحث

استناداً إلى الأدبيات التي تناولت برامج الرعاية الاجتماعية للعاملين ودورها في استبقاء الكفاءات ، تم بناء النموذج المقترح للدراسة كما يلي :

شكل (1/1) نموذج البحث



ثامناً: فروض البحث

بناءً على تلك العلاقات المفترضة في نموذج البحث التي استُخلصت استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة وانطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه، يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

- تتوافر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات قطاع التأمين في مصر.
- توجد علاقة معنوية بين برامج الرعاية الاجتماعية في شركات قطاع التأمين في مصر واستبقاء الكفاءات

تاسعاً: منهجية البحث

1/9 أنواع البيانات:

اعتمد البحث على نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية والبيانات الأولية، حيث تم جمع النوع الأول من البيانات من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة من كتب ورسائل ومقالات وبحوث تتعلق بموضوع البحث. أما النوع الثاني فقد تم

جمعها من المستقصي منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية وباستخدام أسلوب الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات الأولية والمعلومات المطلوبة لاختبار فروض البحث.

2/9 الأسلوب المستخدم في جمع البيانات:

اعتمد الباحث على أسلوب قائمة الاستقصاء مع تدعيمه بالمقابلة الشخصية بهدف الرد على استفسارات المستقصي منهم. إذ اشتملت قائمة الاستقصاء (17) عبارة تهدف لقياس متغيرات البحث، (7) عبارات تهدف إلى قياس برامج الرعاية الاجتماعية تم تطويرها في ضوء المقياس الذي قدمه (Ybema, 2020) وقامت باستخدامه (سماح شعبان ، 2012) ، و(10) عبارات تهدف إلى استبقاء الكفاءات تم تطويرها في ضوء المقياس الذي قدمه (Sharon, 2014) وقامت باستخدامه (، Eva Kyndt 2009) كما استخدمه (Kossivi , 2016) و استخدمه (Samuel 2009 ،) واستخدمه أيضا (الرويلي ، 2019) ، وقد استخدم الباحث في جميع الأسئلة مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس نقاط، حيث يشير (1) إلى لا أوافق على الإطلاق، و(5) إلى أوافق بشدة وذلك لضمان اتساق الأسئلة ومن ثم سهولة إجابة المستقصي منهم عليها.

3/9 مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات العاملة في قطاع التأمين في مصر (القطاع العام ، والقطاع الخاص). وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لمجموعة من شركات التأمين الممثلة لمجتمع الدراسة، وقد جرى اختيار أربع شركات تمثل القطاع العام وهي (شركة مصر القابضة للتأمين ، شركة مصر للتأمين ، شركة مصر لتأمينات الحياة ، شركة مصر لإدارة الأصول العقارية) ، وشركتين تمثلان القطاع الخاص (شركة المهندس للتأمين ، شركة الدلتا للتأمين)

ويوضح الجدول التالي عدد العاملين في كل شركة.
جدول (1) مجتمع الدراسة

م	اسم الشركة	عدد العاملين
1	شركة مصر القابضة للتأمين	93
2	شركة مصر للتأمين	2320
3	شركة مصر لتأمينات الحياة	1419
4	شركة مصر لإدارة الأصول العقارية	391
5	شركة المهندس للتأمين	275
6	شركة الدلتا للتأمين	320

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات ادارة الموارد البشرية بشركات القطاع محل الدراسة حتى مايو 2022

وتم تحديد حجم عينة البحث باستخدام المعادلة التالية: (معادلة ريتشارد جيجر

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (p)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (p)^2 - 1\right]}$$

حيث أن:

n = حجم العينة

N = حجم المجتمع

p = نسبة المجتمع المراد دراسته وفي حالة عدم معرفة تلك النسبة يستخدم أكبر نسبة ممكنة (50%)

Q = النسبة المكملة

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي (1.96)

d = خطأ المعاينة سواء عند (0.05)

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{4819} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]} = 370$$

وعليه يتضح بأن حجم العينة يتمثل في 370 مفردة وقد تم توزيع (395) قائمة على مجتمع الدراسة المذكور، وتم تجميع الاستبيان وبلغت ردود المستقصي منهم (382) قائمة ، وبعد فرز القوائم غير الصالحة للتحليل تم استبعاد عدد (12) قائمة لعدم اكتمالها، ومن ثم بلغت عدد القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل عدد (370) قائمة بنسبة تبلغ 100% من العينة محل الدراسة.

4/9 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

استخدم الباحث عددًا من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع اختبار فروض البحث من ناحية وطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من ناحية أخرى، وذلك باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم لاجتماعية SPSS ، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسطات، الانحرافات المعيارية) وذلك لإجراء التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان، وتحليلها احصائيًا واستخراج بعض النتائج.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة جمع البيانات.
- معامل الصدق لقياس صدق المقياس.
- اختبارات عند نقطة One Sample T Test
- اختبارات الفروق (اختبار ت، اختبار ف)
- أسلوب تحليل الارتباط
- أسلوب تحليل الانحدار البسيط لدراسة تأثير متغير واحد مستقل على المتغير التابع.

عاشر: الدراسة التطبيقية

1/10 اختبار الصدق والثبات:

يقصد بالثبات الحصول على نتائج متقاربة عند تكرار تطبيق أداة القياس على نفس عينة المستجيبين وفي نفس الظروف، وقد تم قياسه من خلال معامل الفا كرونباخ وتتراوح قيمته من (0 - 1)، كما يتم حساب معامل الصدق الظاهري من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفا كرونباخ وهو ما يشير إلى الفهم الجيد لفقرات محاور الاستقصاء من قبل المستقصي منهم.

جدول رقم (2) نتائج اختبار الصدق والثبات

الأبعاد	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
برامج الرعاية الاجتماعية	7	0.738	0.859
إستبقاء الكفاءات	10	0.843	0.918

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق اختبار الصدق والثبات واستجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة، وقد أكدت النتائج على ثبات آراء أفراد العينة حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس برامج الرعاية الاجتماعية 0.738 ، ولمقياس معدل دوران العمالة 0.843 وهي درجة ثبات مرتفعة حيث أنها أكبر من 0.70، وهو ما يشير إلى ثبات آراء أفراد العينة وعدم تناقضهم بحيث إذا تم توزيع استمارات الاستبيان مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة ، كما أن معامل الصدق الكلي قد بلغت قيمته 0.859 لمقياس برامج الرعاية الاجتماعية و 0.918 لمقياس معدل دوران العمالة وهي درجة مصداقية عالية تشير إلى الفهم الجيد لفقرات الاستبانة من قبل أفراد العينة محل البحث والدراسة.

2/10 الاختبارات الإحصائية الوصفية:

يقوم الباحث في الجزء التالي بعرض التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية. وقد تناولت الدراسة برامج الرعاية الاجتماعية كمتغير مستقل، واستبقاء الكفاءات كمتغير تابع.

فى هذا الجزء يتم عرض بعض المقاييس الاحصائية(الوسط الحسابى، والانحراف المعياري) لفقرات كل بعد من أبعاد الدراسة ، فإذا كانت الاجابة على كل فقرة وفقا لمقياس ليكارت الخماسى فإن ارتفاع قيمة الوسط الحسابى (أكبر من 3) فقرة معينه تشير إلى أن معظم المفردات موافقة على تلك الفقرة ، والعكس صحيح .

جدول رقم (3) الإحصاء الوصفي لبرامج الرعاية الاجتماعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.122	3.92	تقدم الشركة قروضا للعاملين تسدد على فترات طويلة .
0.741	4.38	توفر الشركة وسائل مواصلات لتسهيل ذهاب وعودة العاملين .
1.100	3.32	توفر الشركة أماكن خاصة لإيداع المتعلقات الشخصية .
0.888	3.93	توفر الشركة منحا دراسية للعاملين لرفع مستواهم العلمى .
1.088	3.56	تقيم الشركة حفلات للعاملين فى المناسبات المختلفة .
1.041	3.30	توجد بالشركة مكتبة لرفع المستوى الفكرى والثقافى للعاملين .
1.295	2.57	توفرالشركة وجبات غذائية للعاملين.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينه على معظم فقرات بعد برامج الرعاية الاجتماعية ، ويبدو ذلك فى ارتفاع قيم الوسط الحسابى لمعظم الفقرات(أكبر من 3)

وقد جاء ترتيب أهم تلك الفقرات كما يلى :

1. توفر الشركة وسائل مواصلات لتسهيل ذهاب وعودة العاملين (الوسط الحسابي :
(4.38

2. توفر الشركة منحا دراسية للعاملين لرفع مستواهم العلمي (الوسط الحسابي :
(3.93

بينما توضح النتائج عدم موافقة أغلب أفراد العينة على فقرة واحدة وهي :
▪ توفر الشركة وجبات غذائية للعاملين (الوسط الحسابي : 2.57)

جدول رقم (4) الإحصاء الوصفي لاستبقاء الكفاءات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.271	3.21	تحتفظ الشركة بالعاملين ذوى الكفاءات لسنوات طويلة .
1.204	3.32	تولى الشركة اهتماما خاصا بالعاملين ذوى الكفاءات .
1.171	3.30	تتميز الشركة بانخفاض معدل ترك العمل بين العاملين .
1.059	3.55	أرى أن مستقبلى فى العمل بهذه الشركة .
1.057	3.49	إذا عاد بى الزمن سوف أختار العمل بهذه لشركة .
1.273	3.08	سبق لى أن تركت العمل فى شركات أخرى .
0.959	3.66	لن أترك العمل بالشركة طالما أن وظيفتى ثابتة .
0.999	3.60	ترك العمل فى هذه الشركة يؤثر سلبا على حياتى الشخصية .
1.138	3.09	تهتم الشركة بإجراء مقابلات مع العاملين الذين يتركون العمل .
1.220	3.24	أفضل البقاء فى هذه الشركة على الرغم من وجود عروض أفضل فى شركات أخرى

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

3/10 اختبار فروض البحث:

تم تحليل النتائج في ضوء الفرضيات التي حددها البحث من خلال بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة لدراسة مدى صحة أو عدم صحة الفروض، فتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير متغير واحد مستقل على المتغير التابع.

1/3/10 الفرض الأول

ينص الفرض الأول على أنه "تتوافر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات قطاع التأمين في مصر".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة One- sample T-Test. ووفقا لهذا الاختبار يتم قبول الفرض إذا تحقق شرطان:

1- أن تكون قيمة الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول المتغير محل الاهتمام أكبر من 3

2- أن تكون نتيجة الاختبار معنوية (عندما يكون مستوى المعنوية أقل من 0.05) أما إذا كانت قيمة الوسط الحسابي أقل من 3، أو كانت نتيجة الاختبار غير معنوية، فحينئذ يتم رفض الفرض. ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

جدول (5): نتائج اختبار ت حول توافر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات قطاع التأمين

اختبارات T-Test		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
المعنوية Sig.	القيمة T			
0.000	16.66	0.656	3.56	برامج الرعاية الاجتماعية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

• الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول برامج الرعاية الاجتماعية بلغت

قيمته 3.56 بانحراف معياري 0.656، وتشير القيمة المرتفعة للوسط الحسابي (أكبر من 3) إلى موافقة معظم أفراد العينة على توافر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات التأمين

• مستوى المعنوية لاختبار ت أقل من 0.05، أى أن نتيجة الاختبار معنوية ومن النتائج السابقة يتبين تحقق شرطاً قبول الفرض، وبناءً عليه فإنه يتم قبول الفرض الأول، وينص هذا الفرض على أنه "تتوافر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات قطاع التأمين في مصر".

- وللمقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص من حيث توافر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات التأمين تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين ، فإذا كانت نتيجة الاختبار معنوية (عندما يكون مستوى المعنوية أقل من 0.05) فإن ذلك يعنى أنه يوجد فرق/اختلاف بين القطاعين، والعكس صحيح. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول (6): نتائج المقارنة بين القطاعين العام والخاص من حيث توافر برامج الرعاية الاجتماعية

اختبار ت		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القطاع	المتغير
المعنوية Sig.	القيمة T				
0.804	0.249	0.683	3.57	العام	برامج الرعاية الاجتماعية
		0.423	3.55	الخاص	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

• الوسط الحسابي للإجابات حول برامج الرعاية الاجتماعية في القطاع العام

بلغت قيمته 3.57، مما يشير إلى موافقة معظم أفراد عينة القطاع العام على توافر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات القطاع العام

- الوسط الحسابي للإجابات حول برامج الرعاية الاجتماعية في القطاع الخاص بلغت قيمته 3.55، مما يشير إلى موافقة معظم أفراد عينة القطاع الخاص على توافر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات القطاع الخاص
- مستوى المعنوية لاختبار ت T-Test أكبر من 0.05، أى أن نتيجة الاختبار غير معنوية

ومن النتائج السابقة يتضح أنه لا يوجد فرق/اختلاف معنوى بين القطاع العام والقطاع الخاص من حيث توافر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات التأمين.

2/3/10 الفرض الثانى :

ينص الفرض الثانى على أنه " توجد علاقة معنوية بين برامج الرعاية الاجتماعية في شركات قطاع التأمين فى مصر واستبقاء الكفاءات " ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis المتغير التابع فى ذلك التحليل هو "استبقاء الكفاءات"، والمتغير المستقل هو " برامج الرعاية الاجتماعية فى شركات قطاع التأمين". ويوضح الجدول التالى نتائج التحليل.

جدول (7) : نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين برامج الرعاية الاجتماعية واستبقاء الكفاءات فى شركات قطاع التأمين

المتغير التابع: استبقاء الكفاءات			
اختبارات T-Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
المعنوية Sig.	القيمة T		
0.000	11.572	0.577	برامج الرعاية الاجتماعية
	133.918		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار (اختبار ف (F-Test): القيمة (f) المعنوية (Sig.)
	0.000		
	0.267		معامل التحديد (R ²)
	0.517		معامل الارتباط (R)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تم اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار باستخدام تحليل التباين ANOVA واختبار ف (F-Test)، وقد تبين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يعنى أن نموذج الانحدار معنوى.

وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0.267، وهى تشير إلى أن المتغير المستقل (برامج الرعاية الاجتماعية) يفسر 26.7% من التباين فى المتغير التابع (استبقاء الكفاءات).

وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.517، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

معنوية المتغير المستقل

باستخدام اختبار ت T-Test لاختبار معنوية المتغير المستقل تبين أنه: توجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (برامج الرعاية الاجتماعية) والمتغير التابع (استبقاء الكفاءات)، حيث أشارت نتيجة اختبار ت T-Test إلى أن العلاقة بين المتغيرين تعتبر معنوية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أن تلك العلاقة هي علاقة طردية. وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرض الثانى، وينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة معنوية بين برامج الرعاية الاجتماعية فى شركات قطاع التأمين فى مصر واستبقاء الكفاءات".

4/10 النتائج:

1- بينت نتائج التحليل الوصفي لبرامج الرعاية الاجتماعية أن المستوى العام لمقياس برامج الرعاية الاجتماعية مرتفع نسبياً بشكل عام، حيث يتراوح الوسط الحسابي لعبارات المقياس بين (3.30) و(4.38) ، بانحراف معياري يتراوح بين (0.741) و (1.295) فيما عبارته واحده حصلت على وسط حسابى منخفض (2.57) وانحراف معياري (0.741) ، وهذا يعنى أن إدراك المستقضى منهم محل الدراسة لبرامج الرعاية الاجتماعية مقبول إلى حد كبير.

2- بينت نتائج التحليل الوصفي لبعده استبقاء الكفاءات أن المستوى العام لمقياس استبقاء الكفاءات مرتفع نسبياً بشكل عام، حيث يتراوح الوسط الحسابي لعبارات المقياس بين (3.08) و(3.66)، بانحراف معياري يتراوح بين (0,959) و (1.273)، وهذا يعنى أن إدراك المستقضى منهم محل الدراسة لاستبقاء الكفاءات مقبول إلى حد كبير.

3- بلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول برامج الرعاية الاجتماعية 3.56 بانحراف معياري 0.656، وتشير القيمة المرتفعة للوسط الحسابي (أكبر من 3) إلى موافقة معظم أفراد العينة على توافر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات التأمين، كما بلغ مستوى المعنوية لاختبار T-Test أقل من 0.05، أي أن نتيجة الاختبار معنوية ومن النتائج السابقة يتبين تحقق شرط قبول الفرض، وبناءً عليه فإنه يتم قبول الفرض الأول، وينص هذا الفرض على أنه "تتوافر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات قطاع التأمين في مصر".

وللمقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص من حيث توافر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات التأمين تم استخدام اختبار لعينتين مستقلتين Independent-Samples T-Test، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات حول برامج الرعاية الاجتماعية في القطاع العام بلغت قيمته 3.57، مما يشير إلى موافقة معظم أفراد عينة القطاع العام على توافر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات القطاع العام، كما بلغ الوسط الحسابي للإجابات حول برامج الرعاية الاجتماعية في القطاع الخاص 3.55، مما يشير إلى موافقة معظم أفراد عينة القطاع الخاص على توافر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات القطاع الخاص، كما بلغت مستوى المعنوية لاختبار T-Test أكبر من 0.05، أي أن نتيجة الاختبار غير معنوية

ومن النتائج السابقة يتضح أنه لا يوجد فرق/اختلاف معنوي بين القطاع العام والقطاع الخاص من حيث توافر برامج الرعاية الاجتماعية في شركات التأمين.

4- هناك علاقة معنوية بين برامج الرعاية الاجتماعية واستبقاء الكفاءات ، وهذه العلاقة متوسطه وتمثل 0.517 وفقاً لمعامل الارتباط ، وأن بعد برامج الرعاية الاجتماعية يؤثر تأثيراً معنوياً في استبقاء الكفاءات. وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرض الثانى، وينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة معنوية بين برامج الرعاية الاجتماعية فى شركات قطاع التأمين فى مصر واستبقاء الكفاءات" ، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار أن هناك علاقة بين برامج الرعاية الاجتماعية عند مستوى دلالة إحصائية 0,00 وفقاً لاختبار (ف).

5/10 التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، يمكن عرض مجموعة من التوصيات وآلية تنفيذ كل توصية، وذلك على النحو التالي:

1. الاهتمام المستمر بدراسة برامج الرعاية الاجتماعية ، وبناء قواعد بيانات عن تلك البرامج، لتسهيل تطبيقها مما يساعد فى استبقاء الكفاءات .
2. العمل على سرعة تأقلم الشركات محل الدراسة مع برامج الرعاية الاجتماعية مما يساعدها على الحفاظ على الكوادر البشرية الموجودة لديها .
3. يتوقف نجاح الشركات محل الدراسة إلى حد كبير على مدى ادراكها لبرامج الرعاية الاجتماعية ، والاستفادة من هذه البرامج وبدرجة تأثير كل منها، مما يفرض عليها تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة .
4. الحرص على الاستماع لأراء العاملين حول نواحي القصور فى برامج الرعاية الاجتماعية ، وما هى متطلباتهم واقتراحاتهم لتحسين تلك البرامج.

قائمة المراجع:

- المراجع العربية :

- أبو فايد ، اسلام محمود يوسف ، (2015) ، العلاقة بين الاحتفاظ بالموظفين والكفاءة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين.
- الطائي، محمد عبده حسين، إسماعيل ،هادى خليل، خضر، شهاب أحمد، (2020)، دور صيانة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة التنظيمية. دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجالس الجامعات الخاصة في إقليم كردستان، العراق، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 39، ع 125.
- العنزى، عوض خلف (2000) ، عزوف العمالة الوطنية عن العمل في القطاع الخاص وبعض المهن الحرفية ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (99)، الكويت.
- اللجنة الدائمة للسكان (2013) ، اتجاهات القطرين نحو العمل في القطاع الخاص ، الدوحة، قطر.
- إيمان فيصل السعداوى، (2020)، أثر برامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية من خلال التغلب على الآثار النفسية لوباء كورونا، كلية التجارة، جامعة طنطا، مج5، ع5، ص6 .
- زعتري ، عبد العزيز هانى شمس ، (2013) ، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها فى المرونه الاستراتيجية فى المصارف الاسلامية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الأردن .

- شهاب (2017) ، نظام التعويضات واثره في الاحتفاظ بالعاملين في وزارة المواصلات الكويتية ، رسالة ماجستير ، جامعة ال البيت ، كلية إدارة المال والاعمال ، الأردن .
- طاحون، رحاب سمير، (2020)، التراحم الذاتى والدعم النفسى كمتغيرات وسيطة فى العلاقة بين التوقعات الأكاديمية والرفاهية العقلية لدى طلبة المرحلة الثانوية، مجلة البحث العلمى فى التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع 21، ج 13 .
- غانم ، فتح الله أحمد ، (2015) ، ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية فى المحافظة على الموارد البشرية ودورها فى تعزيز الاداء الوظيفى للعاملين ، مجلة جامعة الاقصى ، سلسلة العلوم الانسانية ، 19(1) ، 359-325.

المراجع الاجنبية :

- Bozorgi , Ameneh Agha , Rasekh , & Alipour Osman , (2014) , Pathological Of Problems Of Human Resource Management System Of Health and Treatment Network by A Strategic Attitude and Providing Practical Solutions to improve it , Indian Journal Of Fundamental and Applied Life Sciences , ISSN , Vol. (4) , No. (4) .
- Onguri ,H .(2008) , A review of the literature on employee turnover . African Journal of Business Management ,1(3) , 1-54
- Samara , A. , Razan , (2014) , Management System and Performance in Jordanian Public Hospital , The Submitted in Partial Fulfillment Of The Requirements for The Degree Of MBA , Business College , Middle East University .
- Sharon ,Ruvimbo Terera (2014)" The Impact of Rewards On Job Satisfaction and Employee Retention " , Mediterranean Journal Of Social Sciences MCSER , Rome-Italy 481- 487 , E-ISSN 2039-2117 ISSN 2039- 9340.
- Tarique , I. & Schuler , R. S. , (2010) , Global talent management : Literature review , Integrative framework , and suggestions for further research . Journal of world business , 45(2).
- Ybema, J. F.; van Vuuren, T., & van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. The International Journal of Human Resource Management, 31 (7), 886-907

- Yeow,P.& Nath Senb,R., (2003)" Quality, productivity occupational health and Safety and cost effectiveness of ergonomic improvement in the test work stations of an electronic factory" , International Journal Of Industrial Ergonomics, Vol.32, Issue 3,PP.147–163.