

الاحتفاظ بالموظفين: الأهمية والأسباب والاستراتيجيات

في ضوء بعض التجارب الدولية

د. صبري محمد الهاشمي يوسف

Sabri.kraim@go.uoz.edu.ly

جامعة الزنتان-كلية المحاسبة الرجبان

المستخلص

الخطط والسياسات المبتكرة والفعّالة التي تتبناها المنظمات لأجل الاحتفاظ بالموظفين المَهرة وذوي الكفاءة يطلق عليها استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، حيث يُنظر للاحتفاظ بالموظفين بأنه الجهد الواعي والمتعمّد للاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات والخبرات المميزة، أي أنه التخطيط المُسبق الذي تستخدمه المنظمات الناجحة لوقف الخسائر الناجمة عن دوران الموظفين المرتفع، ويتوجب على المنظمات أن تعمل على توفير بيئة عمل تجعل الموظفين مرتاحين وسعداء في العمل، وتمكنهم من البقاء لأطول فترة ممكنة حتى تُعم الفائدة المتبادلة، ولا يمكن أن يتأتى ذلك إلا بالاحتفاظ بالموظفين، ويُعد الاحتفاظ بالموظفين من القضايا الصعبة التي تواجه المنظمات، وحيث أن دوران الموظفين أمر واقع، إلا أنه يمكن الحد منه. لذلك اهتمت هذه الدراسة وأكدت على استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين المميزين والمَهرة، ومن هذا المنطلق كان الغرض من الدراسة الحالية إثبات مدى أهمية الاحتفاظ بالموظفين، وتسلط الضوء على الأسباب الرئيسية التي تدعو الموظفين لترك أعمالهم، والاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها المنظمات لتحسين مستوى الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة والحدّ من معدل دوران العمل، والعلاقة بين الاحتفاظ بالموظفين ودوران العمل، كما تم عرض مجموعة من الدراسات التي تناولت مجموعة من استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين في محاولة للاستفادة منها في البيئة العربية، إلى جانب الاستفادة من بعض التجارب والممارسات الدولية الناجحة التي أسهمت في رفع معدلات الاحتفاظ بالموظفين حول العالم.

الكلمات المفتاحية: الاحتفاظ بالموظفين-دوران العمل-استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين.

Abstract

The innovative and effective plans and policies adopted by organizations to retain skilled and competent employees are known as employee retention strategies. Employee retention is regarded as a conscious and deliberate effort to retain employees with exceptional skills and experience. It involves proactive planning by successful organizations to prevent the losses caused by high employee turnover. Organizations must strive to create a work environment where employees feel comfortable and satisfied, encouraging them to stay for as long as possible, thereby ensuring mutual benefit. This can only be achieved through effective employee retention. Retaining employees is one of the most challenging issues faced by organizations. While employee turnover is inevitable, it can be minimized.

Therefore, this study focuses on and emphasizes strategies for retaining talented and high-performing employees. The aim of the present study is to demonstrate the importance of employee retention, highlight the main reasons why employees leave their jobs, and identify strategies that organizations should adopt to improve retention levels and reduce turnover rates. Additionally, the study explores the relationship between employee retention and turnover, presents a selection of studies that address various retention strategies applicable to the Arab context, and draws on successful international experiences and practices that have contributed to higher employee retention rates globally.

1-الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

يعتبر موضوع الاحتفاظ بالموظفين من المواضيع الهامة التي ينبغي على المنظمات الاهتمام بها، وبذل المزيد من الجهود لخلق بيئة عمل تشجع الموظفين الحاليين على البقاء للعمل فيها، حيث يُعرّف الاحتفاظ بالموظفين بأنه تلك السياسات والاستراتيجيات التي من شأنها أن تشجع الموظفين في المنظمة بالبقاء فيها لأطول فترة ممكنة، كما يمثل الاحتفاظ بالموظفين الجهد المنظم والمهني الذي تبذله الإدارة لإنشاء وتعزيز بيئة عمل تعمل على تشجيع الموظفين الحاليين على البقاء في العمل وذلك بناءً على استراتيجيات وسياسات تلبى احتياجاتهم وتشبع رغباتهم، ومن ناحية أخرى تعتبر عملية الاحتفاظ بالموظفين خاصةً المهرة والمميزين منهم، تعتبر أصعب وأكبر أهمية من عملية التوظيف نفسها وذلك لما تنطوي عليه عملية الاحتفاظ بالموظفين من تخفيض التكاليف الناجمة عن معدل دوران العمل الذي ينتج عنه ترك الموظفين للمنظمة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن ترك الموظفين للعمل في المنظمة تترتب عنه خسارة كبيرة للمؤسسة تتمثل في خسارة الموظفين الموهوبين والمهرة والمتميزين، وانخفاض التزام الموظفين، وتدني معنويات الموظفين وانخفاض إنتاجيتهم، فضلاً عن أن الموظف الذي يبقى في المنظمة لفترة طويلة يصبح أكثر ولاءً للمنظمة وأكثر فهماً واستيعاباً لسياسات وثقافة المنظمة بعكس الموظف الذي يتم تعيينه حديثاً فهو سيحتاج وقتاً للتكيف مع زملاءه وبيئة العمل في المنظمة وفهم سياساتها وقوانينها.

إن الموظفين في جميع المؤسسات خاصة أو عامة يسعون للعمل في مؤسسة توفر لهم تقدير للعمل المنجز، وفرص التطور والترقي والنمو الوظيفي، وبيئة ودية وتعاونية، والشعور بأن المنظمة هي بيتهم الثاني، وبالتالي فقد أصبح الاحتفاظ بالموظفين هدفاً رئيسياً للمنظمات وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه.

ويجب أن يعرف صاحب العمل وكافة المنظمات كيفية الاحتفاظ بالمواهب وأعضاء الفريق الأكفاء وضمان انتمائهم إلى المؤسسة، خاصة أنه من المحتمل أن يتم جذبهم إلى شركات أخرى، خاصة إن كانت مهاراتهم ذات قيمة مرتفعة ومرغوبة في سوق الأعمال، وقد تقدم لهم حوافز مغرية ومميزات أخرى.

وتسعى الدراسة الحالية لبحث موضوع الاحتفاظ بالموظفين، خاصةً أنها قضية أو مشكلة لم تلقى بعد الاهتمام الكافي في المؤسسات العربية عامةً والمؤسسات الليبية على وجه الخصوص، فمن خلال تحديد أهم الاستراتيجيات التي اقترحتها مجموعة من الدراسات والأبحاث بهدف الاحتفاظ بالموظفين، وبيان الفوائد التي من الممكن أن تعود على الموظف والمؤسسة معاً من خلال تطبيق السياسات الناجمة للاحتفاظ بالموظفين، وتوضيح أهم الأسباب التي قد تدعو الموظف لترك المؤسسة التي يعمل فيها؛ يتوقع الباحث إضافة معرفة جديدة لإدراك المسؤولين وتصوراتهم وفهمهم لاستراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين وأن يصبح الاحتفاظ بالموظفين هدفاً رئيسياً لتلك المنظمات والمؤسسات.

2-1 مشكلة الدراسة

بناءً على ما سبق عرضه، وانطلاقاً من أن الاحتفاظ بالموظفين أصبح مشكلة تعاني منها أغلب المنظمات، وأن توظيف الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم يعتبر أحد أكثر المشاكل إلحاحاً لجميع المنظمات تقريباً، كما أن الاحتفاظ بالموظفين يُعد مصدر قلق كبير للعديد من المؤسسات كونه في حال كان مرتفعاً يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وانخفاض الروح المعنوية للعاملين

وزيادة التكاليف، مما شكّل حافزاً للباحث بضرورة دراسة الموضوع وإبراز أهميته للمنظمات. وعليه فإن مشكلة البحث تتمثل في التساؤل الرئيس التالي:

ما هي أهم الاستراتيجيات التي يجب على المنظمات تبنيها لتحسين معدل الاحتفاظ بالموظفين؟، وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) ماذا نعني بالاحتفاظ بالموظفين؟ وما المقصود بدوران العمل؟
- (2) ما هي أهم أسباب ترك الموظفين للعمل بالمنظمة؟
- (3) ما هي أهم الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لتعزيز الاحتفاظ بالموظفين والحد من دوران العمل؟
- (4) ما هي العلاقة بين الاحتفاظ بالموظفين ودوران العمل؟
- (5) ما هي أهم الدروس المستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال الاحتفاظ بالموظفين؟

3-1 أهداف الدراسة

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة التعرف على أهم الاستراتيجيات التي تساهم في تخفيض معدل الاحتفاظ بالموظفين من خلال تناول مجموعة من الدراسات والأدبيات المتعلقة بالاحتفاظ بالموظفين ودوران العمل، كذلك من خلال عرض نتائج مجموعة هامة من الدراسات التي أظهرت أبعاد واستراتيجيات عديدة ومختلفة للاحتفاظ بالموظفين، وتم تحقيق الهدف الرئيس من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- (1) فهم ماهية الاحتفاظ بالموظفين، ودوران العمل.
- (2) تحليل أهم الأسباب التي تدفع الموظفين إلى ترك العمل بالمنظمة.
- (3) تسليط الضوء على أهم الاستراتيجيات التي تساهم في تحسين مستوى الاحتفاظ بالموظفين والحد من معدل دوران العمل.
- (4) التعرف على العلاقة بين الاحتفاظ بالموظفين ودوران العمل.
- (5) عرض تجارب دولية ناجحة في مجال الاحتفاظ بالموظفين ومحاولة الاستفادة من تجاربها.

4-1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (النظري)، حيث أنه المنهج الأنسب والملائم لطبيعة الموضوع، فقد اعتمدت على المصادر الثانوية لجمع البيانات، بما في ذلك المجالات العلمية والتقارير والكتب والأطروحات والموارد الرقمية، ولأجل تسليط الضوء على موضوع الاحتفاظ بالموظفين، عمل الباحث على مراجعة مجموعة هامة من المقالات العلمية ومواقع الانترنت التي تناولت الموضوع، وتم التركيز على توضيح أهمية الاحتفاظ بالموظفين وأسباب ترك الموظف لوظيفته وأهم الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين، كما حاولت الدراسة من خلال عرض لمجموعة من الدراسات والتجارب العالمية في مجال استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين بهدف مزيد من التأكيد على أهمية استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، والتعرف على أهم العناصر والأبعاد المكونة لها. فضلاً عن السعي للخروج بنتائج تحليلية ورؤية نظرية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية المتعلقة بالحفاظ على الموارد البشرية.

5-1 أهمية الدراسة

عُرِف الاحتفاظ بالموظفين بأنه قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها، وهو ما يشكل تحديًا كبيرًا لها، وبما أن الموظفين هم أساس كل منظمة عامة أم خاصة، فإن توظيف الأشخاص ذوي المعرفة والمهارة الوظيفية أمر هام وضروري، ويشكل موضوع الاحتفاظ بهم أكثر أهمية من عملية التوظيف نفسها، وبناءً عليه فإن أهمية الدراسة تكمن في مساعدة المسؤولين في المؤسسات على فهم ماهية الاحتفاظ بالموظفين ودوران العمل، وإثبات الأهمية البالغة للاحتفاظ بالموظفين ودوره في أداء الوظيفة، علاوة على مساعدة المؤسسات على تحسين أدائها وتهيئة بيئة عمل إيجابية تشجع على النمو والاستقرار.

2-الإطار النظري

1-2 الاحتفاظ بالموظفين

1-1-2 مفهوم الاحتفاظ بالموظفين

إن مفهوم الاحتفاظ بالموظفين مفهوم معقد، حيث لا توجد طريقة واحدة للاحتفاظ بالموظفين. كما توجد تعريفات مختلفة لفكرة الاحتفاظ بالموظفين، فاستبقاء الموظفين والاحتفاظ بهم هو عبارة عن: "طرق للحفاظ على المواهب داخل المنظمة" (الخطيب وتوفيق، 2023).

"كما يُعرف الاحتفاظ بالموظفين بأنه اتخاذ كافة التدابير اللازمة من قبل المنظمة لتشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة لأطول فترة ممكنة" (الجبالي والمحاميد، 2018).

كما يُعرف بأنه: "العمليات التي تتم من خلالها تشجيع الموظفين أو خلق الدافع لديهم لبقاء مع المنظمة لأقصى فترة من الزمن" (العرادي والزيود، 2019). وفي نفس السياق عُرِف الاحتفاظ بالموظفين بأنه: "التدابير المختلفة التي تتخذها المنظمات لتشجيع موظفيها على البقاء معها لفترة أطول من الزمن، لمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة" (Singh, 2019).

2-1-2 أهمية الاحتفاظ بالموظفين

يُعد الاحتفاظ بالموظفين من أهم العوامل المساهمة في نجاح المنظمات وتطويرها، حيث يعود بالكثير من الفوائد التي تنعكس على الموظف والمنظمة على حدٍ سواء، ويمكن بيان أهم تلك الفوائد في الجدول التالي: (Likhitkar & Verma, 2015).

أهمية الاحتفاظ بالموظفين للمنظمة	أهمية الاحتفاظ بالموظفين للموظف	البُعد
<ul style="list-style-type: none"> • إنتاجية أعلى. • عدم تأخير العمل. • تحقيق العمل في الوقت المحدد. • تعزيز الإبداع في المنظمة. • تقليل معدل دوران العمل. • تعزيز حُسن النية تجاه المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • التزام بدرجة عالية • قادر على المحافظة على حياته الشخصية والمهنية. • قادر على إتقان العمل بإتقان. 	الرضا الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> • يعمل الاحتفاظ بالموظف كميزة تنافسية. 	<ul style="list-style-type: none"> • معنويات عالية ومزيد من التحفيز. • الشعور بالتقدير. • الحماس الكامل للعمل والإقبال عليه. 	فوائد إضافية
<ul style="list-style-type: none"> • إكمال العمل في الوقت المحدد. 	<ul style="list-style-type: none"> • انجاز العمل في الوقت المناسب. 	التواصل
	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الولاء والالتزام. 	التعويضات

	<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز القدرة الشرائية. • تعزيز حُسن النية. • موظف ملتزم تمامًا. 	
دعم المشرف والإدارة	<ul style="list-style-type: none"> • تنمية مهارات جيدة. • تعزيز الإبداع. 	<ul style="list-style-type: none"> • دعم الموظف. • تقليل سوء الفهم مع الموظف.
تقييم الأداء السنوي	<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز الروح المعنوية. • دوافع عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> • معدل دوران منخفض. • تعزيز حُسن النية بين الموظف والمنظمة.
المكافآت والتقدير	<ul style="list-style-type: none"> • موضع تقدير كبير. • الشعور بالتقدير. • يعزز الرضا عن العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • علاقة وثيقة وصحيّة مع الموظفين. • موظفون سعداء في أعمالهم.

وفي نفس السياق تتمثل أهمية الاحتفاظ بالموظفين في النقاط التالية (أبو الحلاوة، 2024):

1- إدارة دوران العمل: حيث تُسهم استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين في إدارة معدل دوران العمل، والعمل على جذب الموظفين المتميزين.

2- تؤثر سياسات الاحتفاظ بالموظفين على تكلفة معدل دوران العمل في حالة كانت عالية، حيث تساعد الاستراتيجيات الموجهة نحو الاحتفاظ بالموظفين الجيدين في تعويض تكاليف استبدال الموظف وتقلل من التكاليف المباشرة مثل انخفاض الإنتاجية وفقدان العملاء.

3- الحفاظ على الأداء والإنتاجية: حيث تساعد ممارسات الاحتفاظ بالموظفين في دعم إنتاجية المنظمة، لأن عملية توظيف وتدريب موظفين جُدد يتطلب وقتًا طويلاً.

4- يُحسّن الموظف: يميل الموظفون أكثر إلى البقاء مع المنظمة التي تفي بالوعود التي قطعها عندما كان عرض العمل الخاص بها ممتدًا، والمنظمات التي تقدم رؤية واقعية لبيئتها تكون إيجابية التأثير على الاحتفاظ بالموظفين.

5- رفع الروح المعنوية: كلما كان الموظفون يستمتعون بما يفعلونه، والذين يعملون في بيئة عمل مريحة، من المرجح أن يظلوا يعملون في مؤسستهم لأنها تساعد في خلق بيئة عمل إيجابية، وتعمل على تقوية التزام الموظف بالمنظمة وزيادة ولاءه وانتماءه لها. إن الاحتفاظ بالموظفين يوفر العديد من الفوائد، بما في ذلك الحفاظ على تصور الموظفين الإيجابي، وتطوير استراتيجية الاحتفاظ بالموظفين، وتوظيف أفضل المواهب، وفي هذا الصدد قد تضمن المنظمات التي تتمكن من معالجة التحدي بشكل فعال مستقبلاً واعداً، لذلك يجب على المنظمات التركيز على الاحتفاظ بمواهبها وليس فقط إدارتها (Schabasser, 2024).

2-1-3 أسباب ترك الموظفين لأعمالهم

توجد العديد من الأسباب والدوافع التي تدفع الموظف لترك عمله بالمنظمة، ومن الضروري أن تسعى المنظمات إلى الاحتفاظ بموظفيها وبالتالي تقليل معدل دوران العمل ولا يمكنها تحقيق ذلك إلا بمعرفة تلك الأسباب والدوافع الكامنة وراء ترك العمل. وهناك ظروف معينة تؤدي إلى ترك العاملين للمنظمة، ومن الأسباب الأكثر شيوعاً يمكن أن تكون (Gorde, 2019):

- 1-الوظيفة في بعض الأحيان ليست كما توقعها الموظف من ناحية المسؤوليات والمهام التي تنطوي عليها، فيُحدث ذلك حالة من عدم الرضا على الوظيفة.
 - 2-عدم التوافق بين الوظيفة والشخص الشاغل للوظيفة، فقد يكون الموظف مناسباً للقيام بنوع من الوظائف التي تتناسب مع شخصيته، وإذا تم تكليفه بوظيفة لا تتناسب مع شخصيته فلن يتمكن من القيام بها بشكل جيد، وسيحاول معرفة الأسباب التي تدفعه لترك الوظيفة.
 - 3-عدم وجود فرص للنمو: إن عدم وجود فرص التعلّم والنمو والتّرقّي، أو قلة هذه الفرص في الوظيفة الحالية من شأنه أن يجعل وظيفة الموظف ومسيرته المهنية راكدة وجامدة، مما قد يدفعه لترك العمل في المنظمة.
 - 4-عدم التقدير: إذا لم يتم تقدير العمل من قِبَل المشرف، فإن الموظف يشعر بالإحباط ويفقد الاهتمام بوظيفته.
 - 5-الافتقار إلى الثقة والدعم من زملاء العمل (خاصة كبار السن) والإدارة: فالثقة هي العامل الأكثر أهمية من أجل بقاء الفرد في المنظمة، وكلما كان زملاء العمل خاصة الأكبر سنّاً وخبرة وكذلك الإدارة، كلما كانوا غير داعمين للموظف كلما كانت بيئة العمل غير وديّة ويصعب العمل فيها.
 - 6-الضغط الناتج عن الإفراط في العمل وعدم التوازن بين العمل وحياة الموظف الخاصة: يمكن أن يؤدي الضغط إلى عدم التوازن بين العمل والحياة الخاصة، مما يؤدي في النهاية في كثير من الأحيان إلى ترك الفرد للمنظمة.
 - 7-التعويضات: قد تجذب جِزَم التعويضات الأفضل التي تقدمها المنظمات الأخرى الموظف للعمل فيها وترك وظيفته الحالية.
 - 8-وجود عرض عمل جديد: عرض عمل جديد جذّاب قد يعتقد الفرد أنه جيد بالنسبة له فيما يتعلق بمسؤولية الوظيفة والتعويضات والتعلم والنمو وما إلى ذلك، يمكن أن يؤدي إلى ترك الموظف للمنظمة.
- وفي نفس السياق فإن الموظفين يمكن أن يستقيلوا من وظائفهم لأسباب عديدة، ولكن بشكل عام هناك خمسة أسباب مهمة يترك الموظف وظيفته لأجلها (Ahlawat, 2013):
- 1-ضعف التوافق بين الموظف ووظيفته.
 - 2-ضعف التوافق بين الموظف والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وكذلك ثقافة المنظمة التنظيمية.
 - 3-عدم التوافق بين الأجر الذي يتقاضاه الموظف ومستوى أداءه.
 - 4-ضعف الروابط وسوء العلاقة بين الموظف وزملاءه في العمل والمدير.
 - 5-ضعف فرص النمو والتقدم في الوظيفة.
- ويمكن التعامل مع هذه الأسباب الخمسة بنجاح ومعالجتها، حيث يبدأ الاحتفاظ بالموظفين من خلال الاهتمام بالأسباب التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، فضلاً عن العوامل التي تجذب القوى العاملة وتحفظ بها وتحفزها.
- إن الشركات التي لا تتسم بالمرونة، أو التي تتميز ثقافتها التنظيمية بالهيمنة والاستبداد، فمن المرجح أن يكون لديها موظفين غير راضيين بغض النظر عن جودة أنظمة الحوافز فيها، أو على أقل تقدير من المرجح أن تكون مدة خدمة الموظفين العاملين فيها حساسة للغاية للتغيرات الحاصلة في أنظمة الحوافز والمزايا، فقد تؤدي بعض التغييرات البسيطة في نظام الحوافز إلى ترك العديد من الموظفين لوظائفهم (Ghansah, 2011).

كما أورد بعض الباحثين (Sawaneh & Kamara, 2019) مجموعة متنوعة من الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى ترك الموظفين للمنظمة، وتشمل مايلي:

1-العوامل الإدارية: بدون شك أن معدل دوران العمل ينتج عن عدم الاستقرار في المنظمة، وتعتبر العوامل الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في معدل دوران العمل كسياسات التوظيف غير الجيدة، والاختيار الرديء للأفراد، وأنظمة الاشراف الرديئة، وعدم الاهتمام بشكاوى وتظلمات العاملين وغياب أنظمة الحوافز، وعدم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، جميعها عوامل تؤدي إلى معدل دوران عمالة مرتفع.

2-بيئة العمل: إذا كانت بيئة العمل سيئة بسبب نقص المرافق الأساسية مثل الإضاءة المناسبة والعمل في مكان يصله الضوء الطبيعي، وبه تهوية مناسبة ونظام تكييف ومساحة مفتوحة، ودورات مياه، ومعدات السلامة والأثاث المناسب ومياه الشرب وغيرها من المستلزمات الضرورية لسير العمل، فلن يتمكن الموظفين من انجاز أعمالهم ومهامهم بكفاءة وفاعلية لفترة طويلة، إلى جانب ذلك فإن المشرف السيء وغير المؤهل يمكن أن يخلق بيئة عمل غير مناسبة للعمل مما يدفع الموظفين المؤهلين والموهوبين لترك العمل.

3-الأجر: الأجر هو شيء يعطى مقابل الخدمات المقدمة للمنظمة، ويُنظر إلى الراتب المنخفض كأحد العوامل الرئيسية لترك الموظف لوظيفته، فعندما يتحصل الموظفون على راتبًا أقل ومكافآت مالية غير كافية، فإنهم يميلون إلى عدم البقاء في المنظمة.

4-المزايا الإضافية: وهي المزايا التي تمثل حافز إضافي أو مكمل يتم تخصيصه للموظف بجانب راتبه مثل السيارة، والشقة، والتأمين الطبي، وغيرها من المزايا مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الموظفين وبالتالي المحافظة والإبقاء عليهم.

5-الترقية المهنية: إن أفضل طريق لتشجيع وتحفيز الموظفين هي مزيج من الأجر والترقية والمكافأة وأنواع أخرى من المكافآت لتحقيق الأداء التنظيمي، والسبب في ذلك والهدف منه هو أن أي ضعف في أنظمة الحوافز والترقيات يمكن أن تؤدي إلى نية دوران العمل، وقد يفكر الموظف في ترك المنظمة بسبب عدم فاعلية تقييم الأداء وإدراك عدم العدالة الوظيفية وتحقيق الظلم الوظيفي.

6-ملاءمة الوظيفة: إن عملية الاختيار مرتبطة بمدى ملائمة المرشح للوظيفة، حيث إن مستويات الرضا الوظيفي سترتفع إذا كان هناك توافق جيد بين صفات المتقدمين والوظيفة، لذلك من الضروري تحديد ما يرغب فيه الموظف وبين ما تتطلبه الوظيفة، وإذا قامت المنظمة بتوظيف الموظفين المناسبين فمن المتوقع أن تزيد إنتاجيتها وتحقيق أهدافها.

7-توقعات وظيفية واضحة: توقعات الموظف هي الافتراضات والتوقعات والسلوك الذي يتوقع الموظف أن يجده في المشرف والمسؤول عن الوظيفة، ولعل من أهم التوقعات الوظيفية ثقافة العمل الإيجابي ومدى توفير الوظيفة للتوازن بين حياة الموظف الوظيفية وحياته الشخصية، كذلك مدى توقع الموظفين أن يتم الوثوق بهم لفعل الأشياء الصحيحة، علاوة على ذلك الشفافية وأهميتها في توقعات الموظفين.

8-الحصول على عمل بديل: يترك الموظفون المنظمة إذا كانت هناك إمكانية للحصول على عمل بديل، ووجدت دراسة قام بها Carsten and Spector علاقة قوية بين توفر وظائف بديلة والدوران الطوعي للموظفين.

9-تأثير زملاء العمل: تشير العديد من الدراسات إلى أن العاملين مع زملاء سيئين يتأثرون سلبيًا بنسبة 30-40%، ويزيد ذلك من احتمالية ترك العمل، كما يمكن أن يكون زميل العمل السيء سببًا لتراجع روح الفريق والانتماء للمؤسسة ويزيد من احتمالية الانسحاب من العمل.

2-1-4 استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين

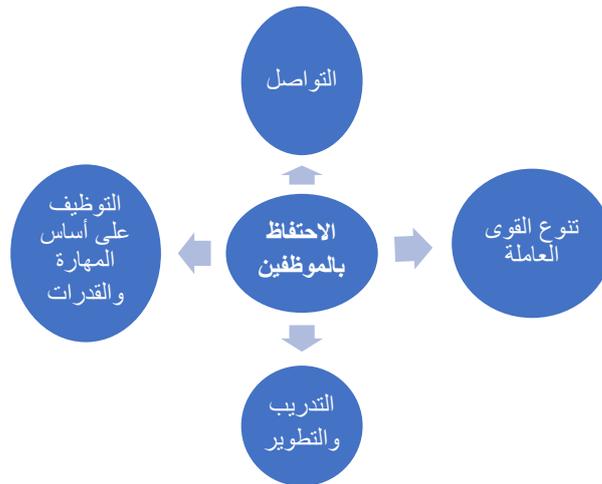
يُعد وجود استراتيجية وخطط للاحتفاظ بالموظفين أمرًا بالغ الأهمية سعيًا لزيادة مستوى الاحتفاظ بالموظفين، حيث تسعى المنظمات الناجحة لتبني استراتيجيات من شأنها زيادة معدلات الرضا الوظيفي وتقوية روابط الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، كما يجب أن يكون لدى المنظمات استراتيجيات نشطة وفعالة للاحتفاظ بالموظفين لتجنب التأثير السلبي على العمل بسبب ارتفاع معدل دوران العمل للموظفين المهرة، فالنهج المنظم لتطوير وتنفيذ استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين من شأنه تعزيز التزام الموظفين وتحفيزهم ومشاركتهم. ويجب على القادة والمسؤولين في المنظمة تطوير استراتيجيات الاحتفاظ التي تضمن شبكة من العلاقات بين الموظفين تعزز التعاون بينهم، والذي بدوره سوف يؤدي لتعزيز وتحسين الكفاءة داخل المنظمة، كما يجب على المسؤولين تضمين استراتيجيات الاحتفاظ كجزء من عملية التوجيه (Catlett, 2024). وقد تعددت الدراسات التي تناولت أهم الاستراتيجيات المستخدمة للاحتفاظ بالموظفين، حيث يمكن للقادة والمسؤولين الاحتفاظ بالموظفين بنجاح من خلال أربعة استراتيجيات، وبدون هذه الاستراتيجيات الحيوية قد تواجه المنظمات معدل دوران مرتفع للموظفين، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في (Cloutier, Felusiak, Hill, & Pemberton-Jones, 2015):

1-التواصل.

2-توظيف قوة عاملة متنوعة.

3-توظيف موظفين متناسب مهاراتهم وقدراتهم مع الوظيفة.

4-وضع أنظمة وخطط للتدريب والتطوير.



المصدر: من إعداد الباحث

(2012) Laddha, Singh, Gabbad, and Gidwani أكدوا أنه يمكن للقادة والمسؤولين في المنظمات تحقيق الاحتفاظ بالموظفين في عملية مكونة من ثلاثة مراحل:

1- معرفة التكلفة المرتبطة بمعدل دوران العمل في المنظمة.

2- معرفة الأسباب الحقيقية وراء ترك الموظفين لوظائفهم وتقديم الاستقالة.

3- تطوير وتنفيذ استراتيجيات الاحتفاظ التي من شأنها تعزيز الاحتفاظ بالموظفين.

وتساعد استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين المؤسسات على توفير نظام اتصالات فعّالة بين الموظفين ومؤسساتهم لتحسين الالتزام وتعزيز دعم القوى العاملة لمبادرات الإدارة الرئيسية (Babatunde & Onoja, 2023).

(2023) Babatunde and Onoja، أكدوا على أنه يمكن سرد استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين على النحو التالي:

1- وضع خطط تعويضات تنافسية: يجب على المنظمة تصميم حزم تعويضات تنافسية ومعيارية من شأنها أن تجعلها تتنافس بشكل ايجابي في بيئة العمل، بحيث لا يكون للموظف أي سبب لمغادرة المنظمة من خلال تقديم استقالته، وبالرغم من أنه من الصعب منع دوران العمل، إلا أنه يمكن تقليله من خلال هذه الآلية.

2- توفير جو عمل ملائم (بيئة العمل): حيث أن تحديد الاحتياجات الفردية للموظف في المؤسسة سوف يساعد على نمو التزام الموظف وولائه، فبعض الموظفين يعتبرون جو العمل الجيد والبيئة المناسبة أكثر من أهمية الأجر، حيث أن جو العمل مثل مساحة المكتب الواسعة والنظيفة، والمكاتب المضاءة جيداً والمكيفة بشكل صحيح، وتوافر أدوات العمل الضرورية، جميعها تعتبر محفزات للاحتفاظ ببعض الموظفين.

3- الاستثمار في تدريب وتطوير القوى العاملة: بغض النظر عن مؤهلات الموظف قبل انضمامه للمنظمة، فمن المجدي والمرح للمنظمة أن تستمر في تدريب وإعادة تأهيل الموظف لمساعدته على الأداء الجيد في العمل، حيث إن الكفاءة والتقدم المهني هما العامل الأساسي للاحتفاظ بالموظفين والذي يتم اكتسابه من خلال التدريب. إن استثمار الأموال في التدريب لا يمثل تكلفة؛ فهو يضيف قيمة واستراتيجية للمنظمة من خلال التدريب على النمو والبقاء الناجح، وقد تكون هذه التدريبات في شكل التعامل مع المعدات التقنية والتشغيلية أو بعض المهارات الإدارية النظرية.

4- الإدارة المشتركة كأداة للاحتفاظ بالموظفين: حيث تظل مشاركة الموظفين واحدة من أكثر الأدوات فعالية للاحتفاظ بالموظفين، وتتخذ المشاركة أشكالاً مختلفة، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة في تقاسم الأرباح والمشاركة في حصص الأسهم، وصياغة السياسات، وكل ذلك يمنح الموظفين شعوراً أكبر بالانتماء للمؤسسة، ويجعلهم يشعرون بأنهم جزءاً من مالكي المنظمة وبالتالي يجعلهم يتمسكون بالمنظمة بالبقاء فيها.

5- فرص النمو والتقدم الوظيفي: إن المنظمة التي تتمتع بهيكل جيد مع مسار واضح للنمو والتقدم الوظيفي سيكون لديها فرص أفضل للاحتفاظ بالمواهب والتميزين من الموظفين، ومن المرجح أن يكون لدى الموظفين الذين لديهم تصور واضح للترقي والنمو في حياتهم الوظيفية داخل المنظمة، يكون لديهم استعداد للبقاء لفترة طويلة في المنظمة.

6- تعيين شخص متخصص في الموارد البشرية: من المعلوم أن إدارة الموارد البشرية من واجباتها أن تقود كافة سياسات الموارد البشرية في أي منظمة، وللحصول على نتائج فعّالة من هذه السياسات، يتطلب الأمر توظيف متخصص في إدارة الموارد البشرية يتمتع بخبرة واسعة في صياغة سياسات الموارد البشرية القائمة على المهارات التي تفيد المنظمة، كما أن توظيف مدير متخصص

لإدارة الموارد البشرية ولديه الخبرة الكافية في صياغة سياسات الأفراد سيوفر للمنظمة بعض التكاليف المترتبة على دوران العمل فيها.

7- القيادة التشاركية: للقيادة التشاركية دور في تحديد تصور الموظفين لإدارة المنظمة؛ فعندما تكون الإدارة تشاركية، أي إشراك العاملين في صياغة السياسات واتخاذ القرارات التي تتعلق بهم فإنهم يميلون للشعور بالراحة في هذه المنظمة ويلتزمون بدورهم فيها. وللقيادة دور بالغ الأهمية في الاحتفاظ بالموظفين، حيث تتألف القيادة المسؤولة من ثلاثة مكونات:

1- ثقافة أصحاب المصلحة، حيث يكون السلوك الأخلاقي والاجتماعي ذو أهمية قصوى.

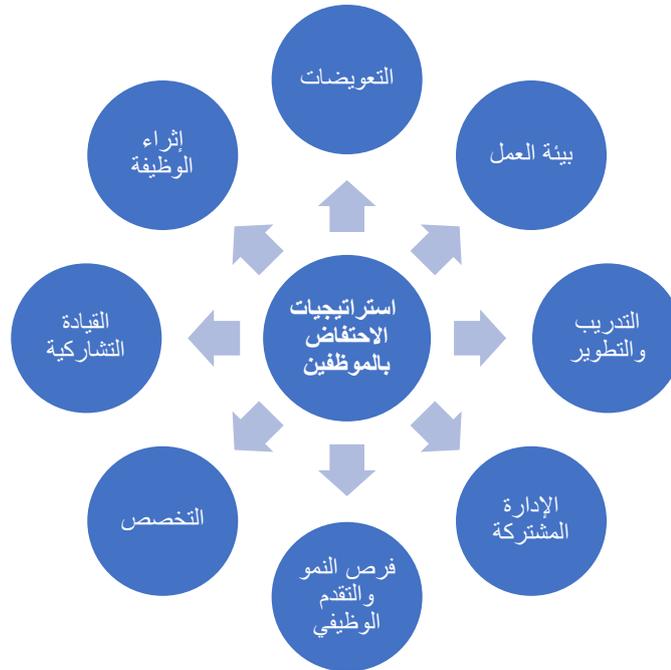
2- ممارسات الموارد البشرية العادلة والشاملة.

3- الدعم الإداري الكامل لتطوير الموظفين.

أما إذا كان النهج القيادي في المنظمة يمارس الإكراه والنهج الاستبدادي، فإن المنظمة ستفتقر للقدرة على الاحتفاظ بالمواهب الجيدة واستيعابها.

8- إثراء الوظيفة وتصميمها: إن التنظيم الذي يسمح بالمرونة في العمل، أو يسمح للموظف بممارسة مهام أخرى إضافة لمهامه الرئيسية يميل إلى الاحتفاظ بالموظفين لفترة أطول من الوقت، وعندما تكون الوظيفة مرنة وتسمح للموظف بالعمل بناءً على ملاءمة الوقت والمكان، فإن ذلك يمنح الموظف شعورًا أقل بالقلق ويجعله أكثر التزامًا بوظيفته، ويعتبر توزيع مسؤوليات المدير على المشرفين مهمًا جدًا، حيث يُشعر المشرفين بالانخراط في العمل واستعداده لأن يترقى لرتبة ومستوى أعلى من المسؤولية، وتعرف مرونة العمل بأنها (قدرة الموظفين على اتخاذ خيارات تؤثر على متى وأين وكَم من الوقت يشاركون في المهمة المتعلقة بالعمل)، فإذا تم منح الموظف خيار المرونة في مكان العمل فسوف يجدون خيارات لتحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم الخاصة.

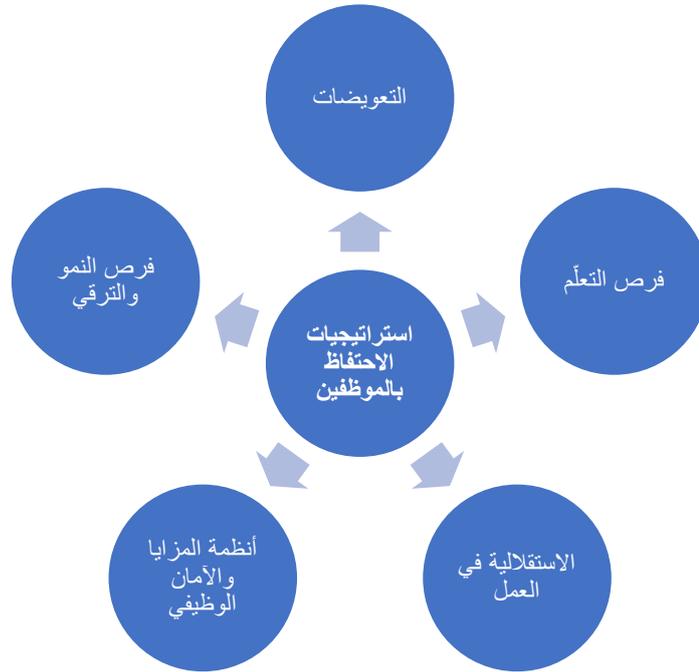
ويمكن بيان هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث

كما حدد Singh (2019) مجموعة من العوامل الهامة للاحتفاظ بالموظفين وهي:

- 1-التعويضات.
 - 2-فرص التعليم.
 - 3-الاستقلالية في العمل.
 - 4-توفير أنظمة للمزايا وتحقيق الأمان الوظيفي.
 - 5-فرص النمو والترقي العمودي المتسارع في التنظيم.
- والشكل التالي يبين ذلك:



المصدر: من إعداد الباحث

وفي نفس السياق فقد حددت بعض الدراسات المهمة بالاحتفاظ بالموظفين بعض الاستراتيجيات التي من الممكن أن تكون مفيدة للاحتفاظ بالموظفين وحل مشاكل دوران العمل، وهذه الاستراتيجيات يتم شرحها فيما يلي (Singh,2019):

1-صوت الموظف: حيث اقترح Daniel.G في دراسته أن المنظمات التي تمنح الفرصة لموظفيها للتعبير عن استيائهم وعدم رضاهم فيما يتعلق بظروف مكان العمل، تكون أكثر ميولاً للاحتفاظ بموظفيها، أي أن هناك فرصاً أكبر لبقاء الموظفين في مثل هذه المنظمة.

2-التواصل: حيث تساعد عملية التواصل الفعالة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها، ومن أجل الحفاظ على ثقافة عمل صحية يجب أن تكون القيادة في المنظمة قادرة على العمل في تواصل شخصي وجماعي وتنظيمي وثقافي فعال مع كافة العاملين لديها. والتواصل الفعال من شأنه أن يلعب دوراً أكبر في خلق بيئة عمل ودية، كما أن التواصل من جانب المسؤولين التنفيذيين في المنظمة بكافة العاملين يساهم في مشاركتهم بشكل أفضل.

3-التعويضات: يعرف التعويض في المنظمة بأنه شيء (عادةً ما يكون مالياً في شكل راتب أو أجر أو مزايا وما إلى ذلك) يتقاضاه الموظف من صاحب العمل، وتشير أغلب الدراسات أن التعويض يلعب دوراً كبيراً في الاحتفاظ بالموظف، كما تشير الدراسات أن المنظمة التي لا يوجد بها تخطيط للتعويضات تؤدي إلى بيئة عمل سيئة. وأظهرت الدراسات أن 27% من الموظفين كان عنصر التعويض سبباً في تركهم للشركة المدروسة.

4-القيادة: إن دور القيادة بالغ الأهمية في الاحتفاظ بالموظفين، وللقيادة الفعّالة والمسؤولة تتألف من ثلاثة مكونات:

(1) ثقافة أصحاب المصلحة (القادة والمسؤولين)، حيث يكون السلوك الأخلاقي والاجتماعي ذو أهمية قصوى.

(2) ممارسة الموارد البشرية العادلة والشاملة.

(3) دعم وتطوير الموظفين.

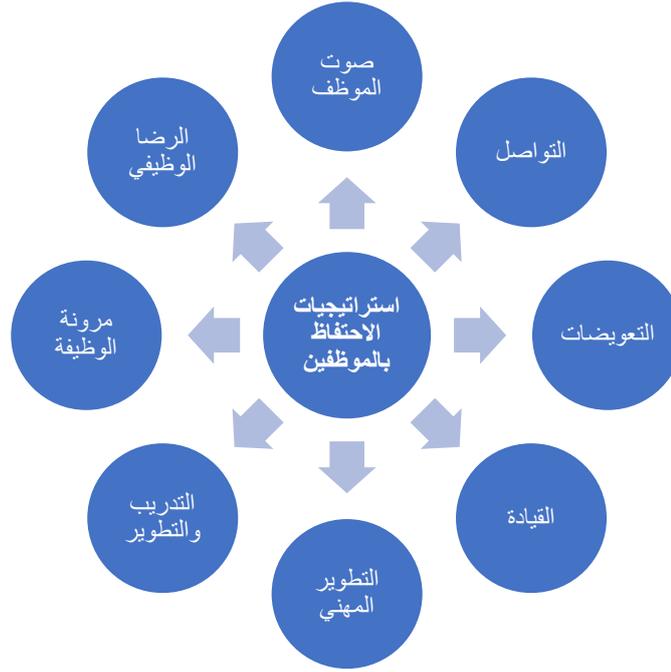
وتشير العديد من الدراسات أن ظروف العمل تكون ايجابية عندما يكون للموظف علاقة جيدة مع رئيسه، وإذا تم منحه دوراً قيادياً، فإن شعوره بالانتماء إلى الشركة يصبح قوياً جداً.

5-التطوير المهني: أظهرت الدراسات أنه إذا كانت فرص العمل متاحة، وأن إمكانية التطوير والتحسين متاحة أمام الموظف، فإنه سوف يبقى لفترة أطول ويميل أيضاً إلى أن يكون أكثر ولاءً للمنظمة.

6-التدريب والتطوير: يعمل التدريب المرتبط بالوظيفة على تحسين قدرة الموظفين على حل المشكلات مما يجعلهم واثقين بأنفسهم ومتحمسين وملتمسون بعملهم، وبالتالي يكونون أكثر رغبة في البقاء في المنظمة، وبالتالي فالتدريب والتطوير هما نوع من الأدوات التحفيزية للاحتفاظ بالموظف من خلال تدعيم الشعور بالتزام الموظف تجاه المنظمة.

7-مرونة العمل/الوظيفة: كلما تميّزت الوظيفة بالمرونة من خلال تعدد خيارات أداءها، كلما وجد الموظفون خيارات لتحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم الخاصة، كما أن الموظف سيكون أكثر سعادة وراحة إذا توفرت لديهم خيارات لإداء أعمالهم من ناحية الوقت والمكان، كما أن العمل المرن لا يؤدي فقط إلى تقليل معدلات الغياب، بل أنه يساعد أيضاً في الاحتفاظ بالموظفين، حيث يسمح للموظف بتحسين معرفتهم وهو ما قد يكون مفيداً للمنظمة؛ حيث يمكن للموظف تقديم أفكار وابتكارات جديدة.

8-الرضا الوظيفي: وفقاً لمجموعة من الدراسات فقد وجدت أن الرضا كان السبب الرئيسي للاحتفاظ بالموظفين، حيث أن (51%) من الموظفين اختاروا الرضا الوظيفي من بين عدة عوامل أخرى مثل المكافآت والالتزام التنظيمي وما إلى ذلك، ويتحقق الرضا الوظيفي عندما تتطابق توقعات الموظفين التي قبل الانضمام إلى المنظمة مع ما هو واقع فعلاً، والشكل التالي يبين أهم هذه الاستراتيجيات:



المصدر: من إعداد الباحث

ووفقاً لدراسة حديثة فقد قدمت مجموعة استراتيجيات للاحتفاظ بالموظفين كالآتي (Mitonga-Monga, Moeng, & Joseph, 2024):

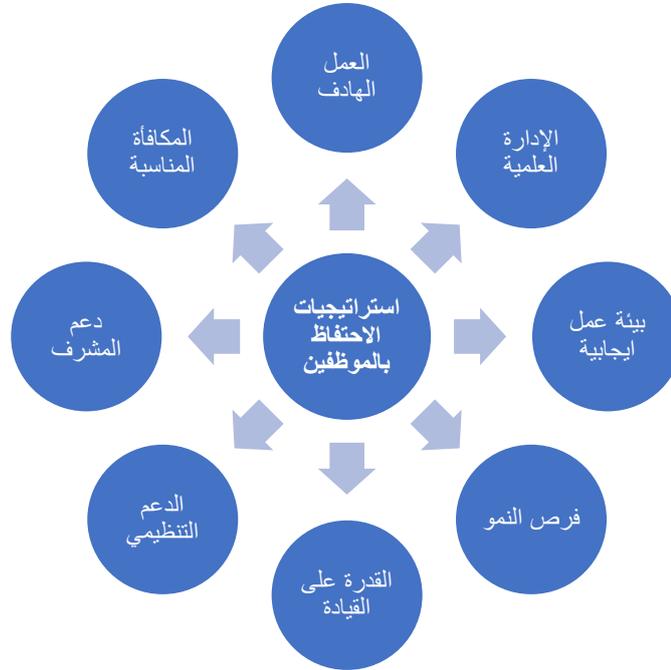
1- العمل الهادف: إن معنى العمل يؤثر على المدة التي يبقى فيها الموظفون في المنظمة، لذلك يجب على المنظمات خلق وظائف ذات معنى وتوفير الموارد اللازمة لأداء المهام والوظائف، فكلما أدرك الموظفون أن عملهم ذو معنى وأهمية بالنسبة لهم وللمنظمة انعكس ذلك بصورة إيجابية على أداءهم، وقد أظهرت الدراسات أن العمل الهادف واستقلالية الوظيفة من ركائز الاحتفاظ بالموظفين.

2- الإدارة العلمية: حيث أن الدراسات أثبتت وجود علاقة بين سلوك الإدارة والاحتفاظ بالموظفين، فالمشرفين الذين يشاركون رؤوسهم إعمالهم، لهم تأثير كبير على الاحتفاظ بهم، كما يُعد أسلوب الإدارة الشامل والدعم الإداري من ضمن عناصر الاحتفاظ بالموظفين، وكلما شعر الموظفون أنهم جزء من المنظمة ويشاركون في عمليات صنع القرار يكونون أكثر ولاءً وتحفيزاً للبقاء في المنظمة.

3- توفير بيئة عمل إيجابية: لقد أثبتت الأبحاث أن الاحتفاظ بالموظفين يعتمد بشكل كبير على بيئة المنظمة الداعمة للأداء الجيد، فالموظفين يميلون للبقاء في المنظمة لفترة طويلة إذا كانت المنظمة تتمتع ببيئة عمل إيجابية تدعم قدرات الموظفين على تحمل مسؤولياتهم وتسمح لهم بالمشاركة في صنع القرار، بالإضافة إلى ذلك توفر المنظمات بيئات عمل مرنة وداعمة حتى يتمكن الموظفون من إنجاز وإكمال مهامهم في أوقاتها، كذلك يمكن للموظفين الذين لديهم توافق جيد بين حياتهم الشخصية والمهنية أن يكونوا مرنين وأن يجدوا التوازن بين الاثنين، وأن يتجنبوا الشعور بالضغط للاختيار بين حياتهم الشخصية والمهنية.

4- فرص النمو: إن المنظمات يجب أن تساعد الموظفين لديها في الحفاظ على مهاراتهم من أجل المنافسة في سوق العمل، ومساعدتهم في تطوير قدراتهم حتى يؤديوا أعمالهم بشكل أفضل، ولضمان تقدم موظفيها وعدم بقائهم في منصب واحد بشكل

- دائم، ويجب أن تتمتع المنظمة بثقافة تعليمية قوية وتوفر فرصاً للنمو وأن يكون لديها برامج لتشجيع التعلم في العمل لأن الموظف الذي يشعر بأنه يتقدم وينمو داخل المنظمة يكون أقل عُرضة لتركها.
- 5- القدرة على القيادة: حيث أكد العديد من الأكاديميين على أن قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها مرتبطة بشكل مباشر بالطريقة التي تدير بها قوتها العاملة وأسلوب القيادة الذي تستخدمه، فالقدرة على مساعدة وتشجيع الموظفين هي الصفة التي يجب أن يتمتع بها المدبرون إذا رغبوا في إبقاء العاملين معهم في المنظمة، كذلك القدرة على التواصل مع العاملين وسهولة الوصول، والثقة والاحترام هي بعض الصفات التي يجب أن يتمتع بها المدبرون.
- 6- الدعم التنظيمي: ويعني الدعم التنظيمي بأنه فكرة مفادها أن المنظمة تهتم بمساهمات موظفيها وتقديرها، ويرتكز الدعم التنظيمي على مبدأ التفاعل والتبادل الاجتماعي، وهذا يعني أنه مقابل الأجور والمزايا والتقدير تتوقع المنظمات من موظفيها بذل الكثير من الجهد والتمسك بهم وعدم وجود رغبة لترك وظائفهم والمنظمة ككل.
- 7- دعم المشرف: يعتبر دعم المشرف للموظفين عاملاً رئيسياً في الاحتفاظ بالموظفين، ويتمثل دعم المشرف في تقديم النقد البناء والثناء والتقدير لمجهوداتهم.
- 8- استراتيجيات المكافأة المناسبة: يجب استخدام برامج الحوافز عندما يساعد الموظفين في تقديم وتطوير مواقف ايجابية ضمن أعمالهم تعود على المنظمة بالنفع، حيث يكون الغرض من المكافأة هو الاعتراف بمساهمات الموظفين وقيمتهم للمنظمة، كما يجب أن تكون المكافآت مرتبطة بتوقعات الموظفين وتتوافق بشكل عادل مع أعمالهم التي يقومون بها. والشكل التالي يبين هذه الاستراتيجيات:



المصدر: من إعداد الباحث

2-2 دوران الموظفين

1-2-2 مفهوم دوران الموظفين

إن دوران الموظفين أو ما يعرف بدوران العمل هو ما يحدث عندما يترك الموظفون العمل إما من تلقاء أنفسهم أو يُطلب منهم المغادرة لأسباب معينة قد تكون إما بسبب الأداء الضعيف أو بتقرير إنهاء دورهم في المنظمة أو لأي أسباب أخرى (BambooHR n.d.). ويشمل معدل دوران العمل، الموظفون الذين يتركون مناصبهم طواعية وأولئك الذين تم فصلهم عن الشركة كرهاً من خلال التسريح أو خفض القوة العاملة أو الفصل، سواء تم شغل هذه الأدوار من قبل شخص آخر أم لا (BambooHR n.d.).

ووفقاً (Wikipedia n.d.) يشير معدل دوران العمل/العمالة إلى الموظفين الذين يتركون المنظمة، ومعدل دوران العمالة هو النسبة المئوية لإجمالي القوة العاملة التي تترك المنظمة خلال فترة زمنية معينة.

أن معدل دوران العمل يشير إلى رحيل الموظفين من المنظمة، سواء طوعاً أو كرهاً، ويمكن أن يحدث هذا الدوران لأسباب متنوعة، كعدم الرضا الوظيفي، والرغبة في فرص وظيفية أفضل، أو قرار المنظمة بتسريح بعض العاملين (Wijayanthi et al., 2024). وقد أوضح إسماعيل (2021) أنه يُنظر لمعدل دوران العمل لدى شركة ما هو النسبة المئوية من الموظفين الذين يغادرون الشركة ويُستبدلون بأشخاص آخرين يوظفون مكانهم خلال فترة محددة، فعندما يترك موظف الوظيفة، ثم يجِلّ محله شخص آخر، سيمثل ذلك جزءاً من عملية دوران الموظفين في الشركة⁽²⁴⁾. ويعتبر معدل دوران العمل أمر طبيعي في أي منظمة، ومع ذلك فإن معدل دوران العمل المرتفع قد يكون تحدياً حيث تنفق المنظمة الوقت والمال في البحث عن موظفين جُدد وتدريبهم، في حين أن معدل دوران العمل المنخفض هو الهدف بالنسبة لمعظم المنظمات (BambooHR, n.d.).

2-2-2 أسباب دوران العمل

دوران العمل أو دوران الموظفين يشير إلى استقالة الموظف من العمل بالمنظمة إما بشكل إرادي أو كرهاً، وعملية دوران العمل تحدث في كثير من الأحيان لعدة أسباب مثل رغبة الموظف في تحسين مستواه الوظيفي لا يراه يتحقق إلا باستقالته من عمله الحالي والالتحاق بمؤسسة أخرى منافسة، أو لعدم الرضا الوظيفي على الوظيفة الحالية، وغيرها من الأسباب التي سنتناولها فيما يلي (Al-Suraihi, Samikon, Al-Suraihi, & Ibrahim, 2021):

1-التدريب والمشاركة وإبداء الرأي: هناك عدة أسباب يمكن أن تدفع الموظفين إلى ترك العمل أو المنظمة، وهي؛ شعور الموظفين بأن عملهم أو مكان عملهم ليس كما توقعوا، علاوة على ذلك، هناك القليل جداً من التدريب والتغذية الراجعة، وتوفر فرص قليلة جداً للنمو والتقدم الوظيفي، كما قد يشعر الموظفون بعدم القيمة وعدم التقدير، كما قد ويشعر الموظفون بالتوتر بسبب الإفراط في العمل وحدوث خلل بين العمل والحياة الخاصة للموظف، والسبب الأخير هو فقدان الثقة في القادة، حيث تُعد الثقة مهمة لأداء الموظفين في المنظمة، وبالتالي فإن الافتقار إلى الثقة هو سبب مهم لعدم مشاركة الموظفين لمعارفهم وخبراتهم مع أعضاء آخرين في المنظمة، مما قد يؤثر بشكل كبير على فعالية المنظمة.

2-العوامل المرتبطة بالوظيفة (الرضا الوظيفي، الأجر، الأداء، الالتزام....).

3-عدم الثقة: عدم ثقة المسؤولين في الموظفين.

4-ضغط العمل: وهو التوتر الذي يؤثر على عواطف ومشاعر الموظف وأفكاره وحالته الجسدية.

- 5- العمل الصعب: العمل المليء بالتحديات من شأنه أن يؤثر في رغبة الموظف في البقاء وبالتالي يترك العمل في المنظمة.
- 6- بيئة العمل السيئة.
- 7- الرضا الوظيفي: حيث أن للرضا الوظيفي تأثير سلبي على نية رغبة ونية الموظف في ترك العمل فيما يتعلق بطبيعة الوظيفة والإشراف والراتب.
- 8- الضغط العائلي-الضغط الأسري: فقد لا يكون التعب والاجهاد الذي يشعر به الموظف عند أداءه لعمله نتيجة لمكان العمل فحسب، بل يمكن أن يكون التعب والاجهاد ناتجًا عن اختلال التوازن بين العمل وحياة الموظف الخاصة أو الصراع بين العمل والأسرة.
- 9- المرتب: حيث كشفت دراسة ماليزية حول العوامل التي دفعت العاملين في مزارع زيت النخيل إلى ترك وظائفهم، كشفت مجموعة من العوامل المؤدية إلى نية ترك العمل لعل أهمها المرتب، الرفاهية، بيئة العمل، والقواعد واللوائح الصارمة.
- 10- مجموعات العمل: حيث وجدت العديد من الدراسات أن مجموعات العمل الكبيرة لا تؤدي فقط إلى انعدام الكفاءة، بل تؤدي إلى انخفاض التفاعل الاجتماعي والمشاركة بين أعضاء المجموعة، وبينت نتائج الدراسات المشار إليها أيضًا أن دوران العمل يزداد في المجموعات ذات التماسك المنخفض، وفي المجموعات الكبيرة يوجد تفاعل اجتماعي ومشاركة أقل بين أعضائها ومعدلات دوران عمل أعلى.
- 11- القادة والمديرين: حيث أن قرارات الموظفين بترك العمل قد تتأثر بسلوكيات القادة والمديرين، وكذلك التغييرات في سلوك الإدارة، إضافة إلى ذلك فقد يؤدي الافتقار إلى قوة الإدارة القيادية إلى دوران الموظفين.
- 2-2-3 العلاقة بين الاحتفاظ بالموظفين ودوران العمل
- Suryani, Akbar, and Ibrahim (2024) أشاروا إلى إن الاحتفاظ بالموظفين هو مقياس لقدرة المنظمة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الجودة العالية داخل المنظمة لفترة طويلة من الزمن، ويجب على المنظمات إعطاء الأولوية للاحتفاظ بالموظفين باعتباره جانبًا بالغ الأهمية من عملياتها، وكلما بذلت المنظمة جهودًا للاحتفاظ بالموظفين كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي وكبير على أداءهم، أما التركيز غير الكافي على الاحتفاظ بالموظفين فسوف يؤدي ذلك إلى ميل الموظفين إلى ترك العمل في المنظمة.
- إن السياسات والتدابير التي تتخذها المنظمات مثل تعزيز العلاقات بين الموظفين والمشرفين، وتوفير خيارات مهنية مشجعة، وتقديم المكافآت، لها تأثير مفيد على الموظفين، وذلك لا يعزز درجة الرضا عن الوظيفة فحسب، بل يقلل أيضًا من ميل الموظفين إلى ترك المنظمة لأنهم يرون أن المنظمة تهتم وتعالج حقوقهم بشكل فعال (Suryani, Akbar, & Ibrahim, 2024). وترتبط معدلات الاحتفاظ بالموظفين ومعدلات دوران العمل لأن المستويات المرتفعة للاحتفاظ بالموظفين تؤدي إلى انخفاض معدلات دوران العمل، ويمكن أن توفر مقاييس الاحتفاظ بالموظفين ومعدلات دوران العمل رؤية قوية لتجربة الموظفين ومشاركتهم ورضاهم، فضلًا عن مستوى الدعم الثقافي للمنظمة من جانب الموظفين (Tenney, n.d.). وعلى الرغم من أن الباحثين والمهتمين يميلون للنظر إلى أن الاحتفاظ بالموظفين ودورانهم على أنهم متضادان؛ إلا أنهما ليسا بالضرورة متعارضين مع بعضهما البعض وذلك يرجع لثلاثة أسباب (CultureAmp, 2023):
- 1- الإطار الزمني: حيث معدل الاحتفاظ بالموظفين هو مقياس طويل الأجل يتم حسابه سنويًا عادةً، في حين يتم حساب معدل دوران العمل عادةً بصورة أكثر تكرارًا (شهريًا).

2- التركيز: حيث ينظر الاحتفاظ بالموظفين إلى مدة بقاء الموظف في المنظمة، وكيفية زيادة تلك المدة، بينما معدل دوران العمل يركز على عدد الأشخاص الذين يغادرون المنظمة وسبب مغادرتهم، وكما يمكن تمثيل كلاً من الاحتفاظ بالموظفين ودوران الموظفين باستخدام احصائية واحدة تعرف باسم معدل الاستبقاء أو الاحتفاظ ومعدل الدوران.

3-الحلول: قد تتطلب معدلات العمالة المرتفعة ومعدلات الاحتفاظ المنخفضة حلولاً مختلفة من المسؤولين اعتماداً على أسبابها، ومع ذلك غالباً ما يكون لارتفاع معدل دوران العمل الطوعي ومعدل الاحتفاظ المنخفض حلول مماثلة، بما في ذلك زيادة فرص التقدم والنمو الوظيفي، واعتماد نظام التعويضات وتحسينها، وتحسين بيئة العمل، أما إذا كان معدل دوران العمل غير طوعي، فقد يكون من المفيد إيجاد حلول أخرى مثل تحسين عمليات التوظيف والتدريب .

3-2 الدراسات السابقة

انطلاقاً من أن الدراسات السابقة تعد مرجعاً أساسياً لكي نفهم موضوع الاحتفاظ بالموظفين وتوضيح ممارساته وأهم العوامل المؤثرة في المحافظة على بقاء الموظفين في المنظمة وبالتالي تخفيض معدل دوران العمل، فإن الباحث سعى لتقديم وإبراز جملة من الدراسات التي تمثل آراء وتوجهات متعددة ومختلفة لتقديم سعيًا لتدعيم الإطار النظري ولتقديم رؤية واضحة لأبعاد الموضوع ككل، كما حرص الباحث على التركيز على الدراسات التي استخدمت المنهجية النظرية المفاهيمية لتطابقها مع المنهجية المتبعة في الدراسة الحالية.

Employee Retention: An issue of every Business Sector-1

"الاحتفاظ بالموظفين: قضية في جميع القطاعات التجارية"

استخدمت الدراسة أسلوب تحليل (Meta analysis) تحليل تلوي، لمراجعة منهجية لأدبيات الدراسة، وقد ركزت الدراسة على العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين مثل: الرضا الوظيفي، المكافأة والتقدير، تقييم الأداء السنوي، التدريب، الثقافة، الحوافز، بيئة العمل والتعويضات، وتم تصميم نموذج مفاهيمي اعتمد على أدبيات الدراسة المتعلقة بالاحتفاظ بالموظفين. ومن أهم نتائج الدراسة أن ضعف بيئة العمل، وعدم وجود سياسات فعالة للاحتفاظ بالموظفين من أهم الأسباب التي تدفع الموظفين لترك العمل بالمنظمة، وأكدت الدراسة على أهمية توفير بيئة عمل مناسبة تخلق درجة عالية من الولاء للمنظمة وتحقيق الالتزام الوظيفي الأمر الذي سيسهم في الاحتفاظ بالموظفين (Likhitkar & Verma, 2015) .

Employee Retention: A Review of Literature-2

"الاحتفاظ بالموظفين: مراجعة الأدبيات"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم العوامل المؤثرة في وضع سياسات الاحتفاظ بالموظفين في المنظمات، واستكشاف العلاقة بين تلك العوامل ومستوى الرضا الوظيفي، كما هدفت للتعرف على أهم الدراسات التي تناولت موضوع الاحتفاظ بالموظفين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذو الطابع المفاهيمي، فاستخدمت البيانات الثانوية كالكتب والدوريات العلمية، كما استخدمت أسلوب التحليل التلوي المفاهيمي (Meta analysis)، ومن أبرز نتائج الدراسة أن هناك عوامل عديدة تؤثر في سياسات الاحتفاظ بالموظفين تشمل: الحوافز، الثقافة المؤسسية، فرص التطور والنمو المهني، بيئة العمل، الدعم الإداري، وجدول العمل المرنة، كما توصلت الدراسة إلى الحاجة الماسة لتبني سياسات مرنة وشاملة لتلبية احتياجات الموظفين، وضرورة معالجة الفجوة بين أسباب ترك الموظفين للمنظمة وأسباب بقائهم، كما توصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية عادةً

يصعب فهمها والتعامل معها وفي نفس الوقت تعتبر الركيزة الأساسية لتقدم ونمو المنظمات وأن عملية الاحتفاظ بالموارد البشري عملية تنطوي على تحدٍ كبير (Lahkar Das & Baruah, 2013).

Employee Retention Strategy-3

"استراتيجية الاحتفاظ بالموظفين"

هدفت الدراسة إلى محاولة لفهم كيفية شعور الموظفين تجاه بيئة العمل في المؤسسة ومعرفة آراء ووجهات نظر الموظفين تجاه السياسات والممارسات الحالية للاحتفاظ بالموظفين. كما هدفت للتعرف على أثر تحفيز الموظفين على الاحتفاظ بهم، وتمثلت منهجية الدراسة في جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان، والبيانات الثانوية التي جمعها من الكتب والدوريات العلمية والويب، وتم اختيار عينة من الموظفين وفقًا للطريقة العشوائية، ومن أهم نتائج الدراسة أنها أكدت على أهمية أن استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين يجب أن تشمل على تحسين بيئة العمل وتقليل العبء الوظيفي الأمر الذي ينعكس إيجابًا على نمو المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات جيدة للاحتفاظ بالموظفين لتحسين النمو المستقبلي، وتحسين نظام الحوافز وبيئة العمل بما يتوافق مع احتياجات الموظفين (Amin & Das, 2023).

Employee Retention in Medium-Scale Industries -4

"الاحتفاظ بالموظفين في الصناعات المتوسطة الحجم"

من أهداف الدراسة تحديد مشاكل الموظفين في المنظمة من خلال دراسة الاحتفاظ بالموظفين، ومعرفة كيفية تقليل معدل دوران العمل من خلال استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة 60 موظفًا. ومن أهم نتائج الدراسة أنها أكدت على أهمية استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة، وبيّنت أهم أسباب دوران العمل وتكاليفه، كما استعرضت الدراسة عدة مجالات يمكن تطبيقها في مجال الاحتفاظ بالموظفين مثل: بيئة العمل، تحسين الرواتب، ثقافة المنظمة، التعويضات، المكافآت والتقدير والعلاقة بين الموظفين والإدارة، كما أشارت الدراسة إلى أن المنظمة يمكنها تنفيذ استراتيجيات للاحتفاظ بموظفيها بهدف تعزيز الأداء وتقوية علاقة الموظفين بالمنظمة وبالتالي بقائهم فيها أطول فترة ممكنة. واختصرت الدراسة نتائجها في العبارة "إذا كنت تحترم وتقدر وتعامل موظفيك معاملة رائعة، فلن تفقداهم أبدًا" (Gorde, 2019).

EMPLOYEE RETENTION STRATEGIES: AN OVERVIEW-5

"استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين: نظرة عامة"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الاحتفاظ بالموظفين من خلال تطبيق استراتيجيات الاحتفاظ التي تتناسب مع احتياجات كل فرد داخل المنظمة، وتعتبر هذه الدراسة مقالة لمراجعة أدبية، حيث اعتمدت على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالاحتفاظ بالموظفين، ومن أهم نتائج الدراسة تأكيدها على أن نجاح المنظمات لا يكمن في وضع سياسات شاملة للاحتفاظ بالموظفين، ولكن تنجح بتخصيص هذه الاستراتيجيات لكي تتناسب مع احتياجات الموظف الفردية، كما بيّنت الدراسة أن الحافز المادي ليس هو العامل الأكثر أهمية والأكثر تأثيرًا في الاحتفاظ بالموظفين، بل هناك عوامل أخرى أكثر أهمية مثل التحدي في العمل، وفرص النمو الشخصي والوظيفي، وبيئة العمل المناسبة والتوازن بين حياة الموظف الشخصية

والوظيفية، وكانت أهم العوامل التي تم التركيز عليها تقدير الموظفين، وبرامج الرعاية الصحية، والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للموظف وبرامج التطوير المهني (Sohal, 2014).

: Employee Retention: An Art to Reduce Turnover-6

"الاحتفاظ بالموظفين: فن لتقليل معدل دوران العمل"

الهدف الرئيسي للدراسة تمثل في اقتراح استراتيجيات للاحتفاظ بالموظفين على مستوياتهم المختلفة (منخفضة، متوسطة، عالية)، واتبعت الدراسة منهجية تحليل ومراجعة استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، وتم التركيز على جوانب مختلفة مثل: فرص النمو، التعويضات، بيئة العمل والعلاقات والدعم كعوامل رئيسية يمكن أن تؤثر في الاحتفاظ بالموظفين، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تمثل في أهمية تحديد تكلفة دوران العمل، وفهم الأسباب التي تؤدي بالموظفين لترك العمل بالمنظمة، وكذلك تنفيذ استراتيجيات فعّالة للاحتفاظ بالموظفين، كما أشارت النتائج إلى تأثير التكاليف المالية الكبيرة الناتجة عن ترك الموظف للمنظمة، والتأكيد على أهمية ضرورة تقييم معدلات دوران العمل مقارنة بالمنظمات المنافسة. كما أكدت الدراسة على خمسة عوامل تؤثر في استراتيجيات الاحتفاظ وهي: بيئة العمل، النمو المهني، العلاقة بين الموظف والإدارة، والدعم اللازم للموظفين (Laddha et al., 2012).

The Effectiveness of Retention Strategies' on Employee Retention -7

"فعالية استراتيجيات الاحتفاظ على الاحتفاظ بالموظفين"

دراسة فعالية استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين في تقليل مغادرة الموظفين وتركهم للمنظمة كان الهدف الأساسي الذي سعت الدراسة لتحقيقه، وتحديد أهم العوامل التي تؤثر في قرار الموظف بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها، كما هدفت الدراسة إلى تقديم مقترح لاستراتيجيات مخصصة لزيادة معدل الاحتفاظ بالموظفين، وقد استخدمت الدراسة منهجية تحليلية لفحص استراتيجيات الاحتفاظ في مجموعة من المؤسسات من خلال استبيانات ومقابلات مع موظفي ومديري الموارد البشرية، وتم تحليل العوامل المؤثرة في ترك الموظف للمنظمة مثل: سياسات التوظيف، والحوافز المالية وبيئة العمل، ومن أهم نتائج الدراسة أن الاستراتيجيات الفعّالة للاحتفاظ بالموظفين تشمل تعزيز فرص النمو المهني، وتحسين بيئة العمل وتطبيق نظام فعال للحوافز، وتعزيز ودعم العلاقات بين الإدارة والموظفين، كما أشارت النتائج إلى أن سياسة التوظيف واختيار الموظفين وفقاً لثقافة المنظمة يمكن أن تلعب دور رئيسي في تقليل معدل دوران العمل، كما أشارت النتائج إلى أن معدلات ترك العمل يمكن أن تتأثر بالعوامل الخارجية مثل المنافسة في سوق العمل وتوفر فرص أفضل في منظمات أخرى (Babatunde & Onoja, 2023).

Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business -8

organization: a conceptual view

"العوامل المؤثرة في دوران العمل واستراتيجيات الاحتفاظ الفعّالة في المنظمات التجارية: رؤية مفاهيمية".

هدفت الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة في دوران العمل في منظمات الأعمال واقتراح استراتيجيات فعّالة للاحتفاظ بهم وتقليل دوران العمل، من خلال مراجعة الدراسات السابقة محلياً ودولياً، ومن سياق الدراسة يتضح أنها اعتمدت المنهج المفاهيمي النظري بمراجعة وتحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بالاحتفاظ بالموظفين ودوران العمل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن دوران الموظفين يؤثر بشكل سلبي على إنتاجية وربحية المنظمات التجارية، وأن معدل دوران العمل المرتفع من

شأنه أن يؤدي إلى ترتب تكاليف مباشرة مثل (التوظيف والتدريب)، وغير مباشرة مثل (انخفاض الروح المعنوية، فقدان رأس المال البشري)، وأن من أهم العوامل المؤثرة في دوران العمل تمثلت في: تدني مستوى الرضا الوظيفي، والدخل المنخفض، وبيئة العمل غير المناسبة، وقد أكدت الدراسة على أن من أبرز الاستراتيجيات المقترحة للاحتفاظ بالموظفين هي تحسين الرضا الوظيفي للعاملين وتقديم حوافز عادلة، وتوفير بيئة عمل جيدة، وإجراء مقابلات مع الموظفين الذين يتركون العمل للوقوف على الأسباب تركهم للعمل (Mamun & Hasan, 2017).

التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت الاحتفاظ بالموظفين، يتضح جلياً أن الموضوع قد حاز اهتماماً كبيراً في مختلف الأدبيات العالمية، وتم تناوله من زوايا مختلفة وبيئات متعددة، حيث ركزت غالبيتها على العديد من الجوانب التطبيقية المرتبطة بقطاعات محددة وفي مجملها ركزت على عدة عوامل مؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين مثل: بيئة العمل، الحوافز المادية والمكافآت، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للموظفين، وفرص النمو، ورغم هذا الاهتمام بموضوع الاحتفاظ بالموظفين إلا أن البيئة العربية وعلى وجه الخصوص البيئة الليبية يكاد يكون هذا الاهتمام معدوماً فيما شأنه شأن الدراسات ذات العلاقة، وهو ما يبرر الحاجة إلى مثل هذه الدراسة من زاوية نظرية مفاهيمية يهتدي بها الباحثون والدراسون لبناء اطار مفاهيمي فكري للاحتفاظ بالموظفين يكون مرجعية ونقطة انطلاق يمكن التأسيس عليها والاستفادة منها في إجراء البحوث المستقبلية حول الموضوع، وعليه فإن الفجوة التي تسعى الدراسة لسدّها هو محاولة إثراء الأدب النظري حول الاحتفاظ بالموظفين في البيئة العربية والليبية على وجه الخصوص وإبراز أهمية التعرف على أهم الاستراتيجيات والخطط المؤثرة في الحد من دوران العمل.

2-4 تجارب دولية مختلفة حول استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين

سعيًا لاستخلاص النتائج والاستفادة من الدروس في مجال الاحتفاظ بالموظفين ودوران العمل، فقد حاولت الدراسة الحالية استعراض العديد من التجارب العالمية في تطبيق الاستراتيجيات التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموظفين والحد من دوران العمل من خلال نماذج دولية اعتمدت على سياسات عديدة ومتنوعة مستندة في مجملها على نتائج دراسات وأبحاث علمية منشورة.

1- Employee retention strategies: IT industry

استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين: صناعة تكنولوجيا المعلومات

استهدفت الدراسة قطاع التكنولوجيا والمعلومات في الهند، وهدفت إلى تحليل تأثير استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين في دوران الموظفين في القطاع، وقد تم اختيار مدينة بنغالور باعتبارها مركز تكنولوجيا المعلومات في الهند كموقع للدراسة، وتناولت الدراسة عددًا من محددات واستراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين من أبرزها: (المكافآت والتقدير-فرص الترقية والتطوير-التوجيه والإرشاد-التدريب-التخطيط المهني-وقت العمل المرن-اقتراحات الموظفين-فرص الاستثمار في الأسهم-الدعم المالي للتعليم-مرافق رعاية الأطفال في موقع العمل)، وكانت أهم النتائج التي تمخّضت عنها الدراسة، أن المبحوثين أولوا الاهتمام بشكل كبير على استراتيجيات أوقات العمل المرنة، ومن ناحية أخرى فكثير من المنظمات محل البحث لا تتوفر هذه الاستراتيجيات، كما أولى المبحوثين الكثير من الاهتمام باستراتيجية العمل من المنزل (العمل عن بُعد)، ولكن ما نسبته 77% من المنظمات محل البحث لا تشجع هذه الاستراتيجيات، وبالتالي أوصى الباحث على أن تهتم المنظمات بهذه الاستراتيجيات باعتبارها استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالموظفين، أما استراتيجية فرص الاستثمار في الأسهم، فقد سجلت قيمة متوسطة قدرها 3.23 مما يشير لأهميتها لدى

المبحوثين، في حين أن 72.44% من المنظمات المدروسة لا توفر هذه الاستراتيجية، ومن ناحية أخرى فقد تم اعتبار الاستراتيجيات المالية مثل: الدعم المالي للتعليم، وخطط الاستثمار في الأسهم، واقتراحات الموظفين، استراتيجيات مهمة للغاية بالنسبة للمبحوثين، بينما تبين أن 84.89% من المنظمات المبحوثة لا تقدم الدعم المالي للتعليم (James & Mathew, 2012).

2-دراسة: Determinants of employee retention: A study of reality in Brazil

العوامل المحددة للاحتفاظ بالموظفين: دراسة للواقع في البرازيل.

أجريت الدراسة في مدينة ساو لويس عاصمة ولاية مارا نها الواقعة في المنطقة الشمالية الشرقية في البرازيل، وتم الحصول على البيانات من المعهد البرازيلي للجغرافيا والإحصاء، حيث شملت عينة الدراسة على 104 شركة و264 شخصاً (موظفين وأصحاب شركات)، وتم إعداد الاستبيان المكون من 21 سؤالاً باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وهدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين إلى مجموعتين أو فئتين:

- الفئة الأولى العوامل المتعلقة بالموظف (عوامل شخصية) ، وتمثل العوامل المتعلقة بالموظف، الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهلات والحالة الاجتماعية والظروف الأسرية، والرغبة في النمو، وظروف العمل.
- الفئة الثانية العوامل المتعلقة بالشركة (عوامل تنظيمية): فهي العوامل التي تقع على عاتق الشركة وتمثلت في الرواتب والمزايا الإضافية والترقية والمزايا المرتبطة بالأداء والمكافآت والتدريب والتعليم المستمر وقنوات الاتصال والقيادة والأفكار الجيدة والقيم والمعتقدات التنظيمية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن خفض معدل دوران العمالة يمثل مشكلة يمكن الحد منها بشكل أكبر من خلال العوامل المرتبطة بالشركات أكثر من العوامل المرتبطة بالموظفين، وبعبارة أخرى أنه من الأكثر فعالية للشركات أن تعمل على تلك المتغيرات والاستراتيجيات التي يمكنها التحكم فيها بنفسها، ومن أهم تلك المتغيرات:

- (1) توفير فرص التدريب والتأهيل المستمر.
- (2) إتاحة فرص النمو والترقي الوظيفي.
- (3) الأجور العادلة والمزايا التنافسية.
- (4) ظروف العمل الجيدة وإمكانية الحياة المتوازنة بين العمل والحياة الخاصة بالموظف.
- (5) أسلوب القيادة والقنوات المفتوحة للتواصل.

وخلصت الدراسة إلى أن الشركات يمكنها تخفيض معدل دوران العاملين بفاعلية أكبر من خلال التركيز على العوامل التي تتحكم فيها مباشرة، مثل تحسين بيئة العمل، تعزيز سياسات التدريب والتطوير، وتقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة (Silva, de Amorim Carvalho, & Dias, 2019).

3-دراسة: The impact of rewards on job satisfaction and employee retention

تأثير المكافآت على رضا الموظفين والاحتفاظ بالموظفين.

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير المكافآت على الاحتفاظ بالموظفين، ودراسة علاقة الرضا الوظيفي بالاحتفاظ بالموظفين، ولتحقيق أهدافها استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتألّف مجتمع الدراسة من الممرضين والممرضات في مستشفى بمقاطعة

(كيب الشرقية) في جنوب أفريقيا، وبلغ حجم مجتمع الدراسة 337 ممرضًا وممرضة وعينة البحث 180، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المكافآت والاحتفاظ بالموظفين، حيث تبين أنه كلما زادت مكافآت الموظفين زادت احتمالية بقائهم في المنظمة لفترات أطول، وعليه فإن معظم الموظفين يبقون في نفس المؤسسة لفترة طويلة بسبب المكاسب الاقتصادية التي يحصلون عليها من تلك المؤسسة، كما أكدت النتائج أن المستويات العالية من الرضا الوظيفي غالبًا ما تؤدي إلى تحسين مستوى الاحتفاظ بالموظفين (Terera & Ngirande, 2014).

4-دراسة: Employee turnover: causes and retention strategies

(دوران الموظفين: الأسباب واستراتيجيات الاحتفاظ).

تم إجراء الدراسة في ليتوانيا على عينة قوامها 294 موظفًا يعملون في مؤسسات ليتوانية، 58.8% منهم من النساء، 41.2% من الرجال، بهدف تحديد أسباب دوران العمل، ومناقشة الخطط والسياسات الممكنة للحد منه وتحسين الاحتفاظ بالموظفين وأظهرت النتائج أنه غالبًا ما ترتبط أسباب دوران الموظفين بالجانب المالي، حيث أشار أكثر من ثلثي المبحوثين إلى أن العثور على وظيفة ذات أجر مرتفع والراتب غير التنافسي كانا سببين رئيسيين لترك الوظيفة، علاوة على ذلك فإن عوامل أخرى مثل: الفرص الوظيفية وفرص التطوير المهني المحدودة والتقليل من قيمة جهود الموظفين، وفرص تحقيق الذات في العمل، وتجاهل الاحتياجات الفردية للموظفين، ومحدودية فرص المبادرة والمشاركة في صنع القرار، هي أيضا عوامل مؤثرة في سياسات الاحتفاظ، ومن ناحية أخرى فإن هناك عوامل أخرى أقل تأثيرًا تمثلت في سوء العلاقة مع المدير، وعدم وضوح واجبات ومتطلبات الوظيفة، أما استراتيجيات ظروف العمل غير المناسبة، والصعوبات في التكيف مع مجموعة عمل جديدة، ونقص التدريب للموظفين الجدد، جميعها كانت من أسباب دوران العمل ولكن بدرجات متدنية .

وفيما يتعلق بالأسباب الشخصية، فقد ربط المشاركون معدل الدوران بعدة عوامل أهمها: التوقعات غير المحققة، ونقص الحوافز، وعدم توافق العمل مع التعليم ومؤهل الموظف، والافتقار إلى المهارات اللازمة، كانت من العوامل المؤثرة أيضًا، وتأتي عوامل شخصية أخرى يمكن أن تسبب في دوران الموظفين ولكنها أقل تأثيرًا مثل: الرغبة في تجربة مجال عمل آخر، ومشاكل الصحة الجسدية والمرض، وعدم التوافق بين الحياة الشخصية والعمل، وتغيير مكان الإقامة والانتقال للسكن في مدينة أخرى، وفرص العمل في الخارج.

أخيرًا خلصت الدراسة إلى أن أسباب دوران العمل هي مزيج من العوامل الخارجية والداخلية في المنظمة، وكذلك العوامل الشخصية، وأوصت الدراسة بأهمية الاهتمام بتلك العوامل ومعالجتها عند وضع سياسات الاحتفاظ بالموظفين بالتركيز على العوامل التنظيمية مثل: تحسين بيئة العمل وتحسين الرواتب وإتاحة فرص النمو والتطور المهني (Samašonok, 2024).

5-دراسة: Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of Autonomous

Medical Institutions of Pakistan.

تأثير الرضا الوظيفي على معدل دوران العمل: دراسة تجريبية للمؤسسات الطبية المستقلة في باكستان

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر مجموعة من العوامل مثل الأجر، والترقية، والسلامة والأمن الوظيفي، وطبيعة العمل، على مستوى رضا الموظفين، وانعاس ذلك على التقليل من معدل دوران العمل في المؤسسات الطبية الصحية المستقلة في إقليم البنجاب باكستان، وقد شملت عينة الدراسة على 200 طبيب وممرضة وإداري ومحاسب يعملون في المؤسسات الطبية الصحية

المستقلة في إقليم البنجاب، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن متغيرات الأجر، والترقية، وظروف العمل، وطبيعة العمل هي من العوامل الأبرز تأثيراً على الرضا الوظيفي للموظفين، والذي سينعس على معدل احتفاظهم بوظائفهم. وأوصت الدراسة المؤسسات الطبية بأهمية الأخذ في الاعتبار تلك العوامل وتعزيزها من أجل تقليل مستوى دوران الموظفين وتحسين مستوى الاحتفاظ بالموظفين فيها (Khan & Aleem, 2014).

6-دراسة: A study of employee retention

دراسة الاحتفاظ بالموظفين

كان الهدف من الدراسة إثبات مدى أهمية الاحتفاظ بالموظفين في عصرنا الحالي، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، ومن أجل تحقيق اهدافها تم تجميع البيانات اللازمة من موظفي الصناعات المتوسطة الحجم، من خلال عينة قوامها 60 موظف، وأهتمت الدراسة بمجموعة من المجالات المختلفة التي يتم فيها تنفيذ استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين وهي: بيئة العمل، وثقافة العمل، والراتب، والتعويضات، والمكافآت، والاحترام والتقدير، والقيادة، والعلاقة بين الموظفين والإدارة، وقد أظهرت النتائج أن العلاقة بين الموظفين هو الاستراتيجية الأكثر أهمية وتأثيراً لزيادة الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة، وتلتها استراتيجية التعويضات والراتب والفوائد النقدية، فهي دائماً تشكل دافعاً للاحتفاظ بالموظفين، وذلك نظراً لدور التعويضات وكافة الحوافز المادية في منع الموظفين للانتقال للعمل في منظمات منافسة تمنح أجور مرتفعة، علاوة على ذلك فقد بينت نتائج الدراسة أن المبحوثين راضين تماماً عن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتهم، أي أنهم وافقوا بشدة على أن تكون الثقافة التنظيمية استراتيجية هامة للاحتفاظ بالموظفين، وأن بيئة العمل تؤثر في رضا الموظف عن وظيفته وبالتالي ينعس تأثيرها إيجاباً على الاحتفاظ بالموظفين، كما لوحظ أن معظم الموظفين يعطون أهمية للإشراف والتوجيه والإرشاد في المنظمة كاستراتيجية هامة للاحتفاظ بالموظفين. وخلصت الدراسة إلى نتيجة تمثلت في أن برامج المزايا مثل الصحة والرعاية الاجتماعية ومزايا التقاعد والإجازة المدفوعة الأجر جميعها تساهم في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية وبالتالي فهي استراتيجية هامة للاحتفاظ بالموظفين كما أوضحت الدراسة أن برامج الحياة العملية (الدعم الإداري، الدعم الشخصي) يمكنها تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية، كما أوضحت أن الفرص الوظيفية (مجموعة واسعة من المجالات التي يمكن للموظف العمل فيها بناءً على مهاراتهم ومؤهلاتهم واهتماماتهم) تحقق قدرًا كبيرًا من الرضا الوظيفي وأن القيادة السليمة استراتيجية هامة للتحفيز (Gorde, 2019).

7-دراسة: Keeping your staff: a guideline for successful retention strategies

الاحتفاظ بالموظفين: إرشادات لاستراتيجيات الاحتفاظ الناجحة

هذه الدراسة قُدمت في المؤتمر الدولي الثاني عشر في لندن عن الفترة 23-25 أبريل 2024، حيث استطلعت الدراسة آراء موظفين من صناعات عالمية متنوعة لتحديد العوامل التي تؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين ودورهم، بالإضافة إلى تحديد استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، واعتمدت منهجية الدراسة في استطلاع عبر الإنترنت شارك فيه 273 مبحوثًا، أدوات البحث ما يلي:

1-الأسئلة المتعلقة بالعوامل الديموغرافية.

2-والأسئلة المتعلقة بالرضا عن الوظيفة الحالية (الرضا عن الفرص المتاحة -الرضا عن مستوى القيادة -الرضا عن المرتب والحوافز -مستوى الرضا العام).

3- محور سيكولوجية الدخول والبقاء والخروج (العامل الذي تجذب الموظف للعمل لدى صاحب العمل الحالي-العامل الذي يحدد قرار الاستقالة من الوظيفة السابقة-العامل الذي يحدد قرار الاستقالة من الوظيفة الحالية).

4-دراسة استقصائية مبنية على نماذج حول الاحتفاظ بالموظفين. (نموذج Zinger ، ونموذج Employee retention connection للاحتفاظ بالموظفين).

5-مقابلة خبراء استراتيجيات الأعمال.

وكشفت نتائج الدراسة أن فرص العمل كانت السبب الأهم في اتخاذ قرارات الاستقالة من الوظائف السابقة ، يليه عامل الدخل المنخفض، ثم قضايا التوازن بين العمل والحياة الخاصة للموظف، ونقص فرص التقدم الوظيفي، ووردت عوامل ولكن ليس بنفس الأهمية مثل الاختلافات الثقافية (Schabasser, 2024).

3-النتائج والتوصيات

11-3النتائج

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

1-أظهرت الدراسة أن الاحتفاظ هو قدرة المنظمات على الإبقاء على موظفيها الحاليين لأطول فترة زمنية ممكنة، وأن عملية الاحتفاظ بالموظف تعتبر عملية أصعب من استجلاب موظف جديد للعمل بالمنظمة، وأن عدم استمرار وبقاء الموظفين في العمل لفترة طويلة يُطلق عليه (دوران الموظفين أو دوران العمل) وهو حالة تحدث عندما يترك الموظفون العمل في المنظمة إما بشكل طوعي أو بقرار من المنظمة كالترحيل والإقالة وقرارات تخفيض العمالة.

2-أظهرت الدراسة أهمية بالغة لعملية الاحتفاظ بالموظفين، حيث يوفر العديد من الفوائد بما في ذلك الحفاظ على تصور إيجابي لدى الموظفين تجاه العمل بالمنظمة، وتطوير استراتيجيات مناسبة للاحتفاظ بالموظفين، علاوة على توظيف أفضل المواهب بالمنظمة. وقد أظهرت إحدى الدراسات الدولية (Gorde, 2019) أن المنظمات التي تضع برامج واضحة للاحتفاظ، وتعتمد على التحفيز المادي والمعنوي، تحقق أعلى المستويات من الرضا والاستقرار الوظيفي.

3-الدراسة بيّنت أن هناك العديد من الأسباب التي تدفع الموظفين لترك وظائفهم بالمنظمة، منها أسباب إيجابية مثل البحث عن فرص عمل جديدة، وفرص عمل أفضل تحقق طموحات الموظف، وأسباب أخرى مثل تلك السلبية الناتجة عن عدم الرضا الوظيفي، والتي لها تأثير سلبي على رغبة الموظف في ترك العمل، ومشكلات وأسباب أخرى تتمثل في ضغوط العمل وما ينجم عنه من توتر ، كذلك العمل ذو الطبيعة الصعبة والمعقدة، علاوة على تلك الأسباب التي تؤثر سلباً على نية ترك العمل المتمثلة في عدم كفاية المرتب، وبيئة العمل غير المناسبة واللوائح والقواعد الصارمة، وسلوكيات القادة والمديرين، وقد توافقت هذه العوامل مع ما توصلت إليه دراسات دولية، أبرزت أن الرضا الوظيفي وجودة بيئة العمل والقيادة الإدارية من أبرز محددات بقاء الموظفين، كما في دراسة Gorde في ضوء تحليلها لبيئات العمل في عدة شركات دولية.

4-أظهرت الدراسة أن هناك العديد من الاستراتيجيات الخاصة بالاحتفاظ بالموظفين من شأنها ضمان تحسين الأداء والإبقاء على الموظفين أطول فترة ممكنة خاصة المهرة والمميزين منهم، وتشمل هذه الاستراتيجيات على سبيل المثال لا الحصر التعويضات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاحترام والتقدير، وفرص النمو والتطوير المهني، والتواصل الفعال، وتوفير بيئة عمل مناسبة، ووضع خطط وأنظمة للتدريب والتطوير، والقيادة، والتوازن بين حياة الموظف الوظيفية والشخصية، وغيرها من

الاستراتيجيات التي من خلالها يتم ترسيخ ممارسات فعّالة تعزز الأداء الوظيفي وتحافظ على استمرارية الموظف في المنظمة، ودعمت هذه النتائج ما ورد في دراسة Gorde ، التي شددت على أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وأهمية توفير فرص التطوير والتدريب المهني، كاستراتيجيات ذات فاعلية للاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.

5- أظهرت الدراسة أن السياسات التي تنتهجها المنظمات مثل تعزيز العلاقات بين الموظفين والمشرفين، وتقديم المكافآت، والاتصال الفعّال، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتحقيق التوازن بين حياة الموظف الوظيفية والشخصية، وغيرها من السياسات لها انعكاسات ايجابية على الموظفين، حيث تعزز درجة الرضا الوظيفي لديهم، علاوة على التقليل من ميلهم لترك وظائفهم وبالتالي ترك المنظمة، حيث يرون أن المنظمة تهتم بمصالحهم وتعالج حقوقهم بشكل فعّال. كما أظهرت الدراسة ارتباط الاحتفاظ بالموظفين ودوران العمل، حيث أن المستويات العالية من الاحتفاظ بالموظفين تؤدي إلى انخفاض معدلات دوران العمل، كما أظهرت دراسات أجنبية أخرى أن توفير بيئة داعمة ومتوازنة بين العمل والحياة الشخصية، يؤدي إلى خفض معدل دوران العمل، وهو ما يتقاطع مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية.

2-3 التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تُوصي الدراسة بالآتي:

1- نظراً لأهمية الاحتفاظ بالموظفين، توصي الدراسة بأن الاحتفاظ بالموظفين يعتبر موضوع بالغ الأهمية لأي منظمة يجب إعطائه الأولوية والاهتمام في سياسات الموارد البشرية.

2- على المنظمات فهم طبيعة وأهمية سياسات الاحتفاظ بالموظفين ومدى إسهامها الفعلي في تحفيز وتشجيع الموظفين أصحاب الخبرة والتميز على البقاء في المنظمة لأطول فترة ممكنة، كما يجب على المنظمات التركيز على الاحتفاظ بالموظفين بشكل عام، والمهرة وذوي الكفاءات والخبرة بشكل خاص.

3- توجد العديد من أسباب ترك الموظفين للعمل بالمنظمة ومغادرتها، منها: بيئة العمل غير المناسبة، عدم وجود فرص للنمو والتطور الوظيفي، وبعض العوامل الإدارية كسياسات التوظيف غير الجيدة وعدم الاهتمام بمشاكل وشكاوي العاملين، وغياب أنظمة الحوافز، وعدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات...إلخ.

4- توصي الدراسة بالأهمية القصوى لتبني وتصميم استراتيجيات وسياسات تتناسب مع تخصصها ووظائفها للاحتفاظ بالموظفين، وذلك وفقاً للعديد من المجالات المختلفة التي تُطبق من خلالها استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين مثل بيئة العمل المناسبة، والرواتب، وأنظمة المكافآت العادلة، والتدريب والتطوير، والإدارة التشاركية، وإتاحة فرص النمو والتطور للموظفين، وتطبيق أنظمة اتصال فعّالة، والعلاقات الودية بين الموظفين والمسؤولين وغيرها من المجالات، والاستفادة من التجارب العالمية المختلفة التي تم عرضها في الدراسة في مجال استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين المثالية.

5- أظهرت التجارب الدولية الناجحة في مجال الاحتفاظ بالموظفين عن جُملة من السياسات الفعّالة لتقليل معدل دوران العمل، ومن أهمها: توفير بيئة عمل مرنة تشمل العمل عن بُعد، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة وعلاقات إيجابية داخل المؤسسة. وكشفت أيضاً أهمية التوازن بين العمل والحياة من خلال برامج الرعاية والإجازات، إضافة إلى الدور الفعّال والحاسم للتحفيز النفسي والمادي، مثل التقدير القيادي والمكافآت. وأشارت الدراسات إلى أن ضعف فرص النمو والدخل غير المرضي من أبرز دوافع الاستقالة، في حين تسهم القيادة الفعّالة والرضا الوظيفي في تعزيز الولاء الوظيفي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- 1-أبوالحلاوة، شاهندا هاشم. (2024). الاحتفاظ بالعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظة الجليل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجليل، فلسطين.
- 2-العرادي، مشاعل ناصر، و الزويد، عادل علي. (2019). تأثير الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في فنادق الفئة خمس نجوم بمملكة البحرين. *المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية*، 1(2)، 34-71.
- 3-الخطيب، محمود أحمد، وتوفيق، فايد عبد الوهاب. (2023). العلاقة بين أساليب تقويم أداء العاملين والاحتفاظ بالموارد البشرية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 37(4)، 163-206.
- 4-الجبالي، سمير، و المحاميد، سعود. (2018). أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين والاحتفاظ بهم: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 38(2)، 161-182.
- 5-إسماعيل، م (2021).، 18 أكتوبر. (الفرق بين دوران الموظفين والاحتفاظ بهم) تم الاسترداد من <https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/team>

المراجع الأجنبية

1. Ahlwat, A. (2013). Need, importance and strategies of employee retention. *International Journal of Engineering, Management, Humanities and Social Sciences Paradigms*, 1(1), 14-20.
2. Al Mamun, C. A., & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organizations: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71
3. Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10.
4. Amin, R., & Das, V. (2023). Employee retention strategy. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 10(2), 465–470.
5. Babatunde, F. T., & Onoja, E. D. (2023). The effectiveness of retention strategies on employee retention. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 13(1), 481.
6. BambooHR. (n.d.). *Employee turnover*. BambooHR. Retrieved May 6, 2025, from : <https://www.bamboohr.com/resources/hr-glossary/employee-turnover>.
7. Catlett, F. E. (2024). *Management Strategies to Improve Employee Retention and Organizational Performance* (Doctoral dissertation, Walden University).
8. Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2).
9. CultureAmp. (2023، 5 مايو). *HR's guide to employee retention and turnover*. CultureAmp. From : <https://www.cultureamp.com/blog/employee-retention-turnover-guide>

10. Ghansah, E. (2011). *The role of employee retention on job performance: A case study of Accra Brewery Company Limited, Accra* [Master's thesis, Kwame Nkrumah University of Science and Technology].
11. Gorde, S. U. (2019). A study of employee retention. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 6(6), 331–335.
12. Gorde, S. U. (2019). A study of employee retention. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(6), 331–337.
13. James, L., & Mathew, L. (2012). Employee retention strategies: IT industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3), 79–87.
14. Khan, A. H., & Aleem, M. (2014). Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of autonomous medical institutions of Pakistan. *Journal of International Studies*, 7(1), 122–132.
15. Laddha, A., Singh, R., Gabbad, H., & Gidwani, G. D. (2012). Employee retention: An art to reduce turnover. *International Journal of Management Research and Reviews*, 2(3), 453.
16. Lahkar Das, B., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
17. Likhitar, P., & Verma, P. (2015). Employee retention: An issue of every business sector. *International Journal of Advanced Research*, 3(11), 66–77.
18. Likhitar, P., & Verma, P. (2015). Employee retention: An issue of every business sector. *International Journal of Advanced Research*, 3(11), 66-77.
19. Mitonga-Monga, J., Moeng, M., Mapira, N., & Joseph, R. (2024). Employee retention strategies: Views of senior Black South African managers. *Expert. Journal of Business and Management*, 12(1).
20. Samašonok, K. (2024). Employee turnover: Causes and retention strategies. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(3), 134–148.
21. Sawaneh, I. A., & Kamara, F. K. (2019). An effective employee retention policy as a way to boost organizational performance. *Journal of Human Resource Management*, 7(2), 41-48.
22. Schabasser, C. (2024, June). *Keeping your staff: A guideline for successful retention strategies*. In *Proceedings of the London International Conferences* (No. 10, pp. 88–101).
23. Silva, M. R. A., de Amorim Carvalho, J. C., & Dias, A. L. (2019). Determinants of employee retention: A study of reality in Brazil. In V. C. Pandey (Ed.), *Strategy and superior performance of micro and small businesses in volatile economies* (pp. 44–56).
24. Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431
25. Sohal, R. (2014). Employee retention strategies: An overview. *International Journal of Research in Commerce, Economics & Management*, 4(10), 72–74.
26. Suryani, Y., Akbar, I., & Ibrahim, M. A. N. (2024). The influence of work environment, compensation, career development, and employee retention on turnover intention (Survey on Plastic Division Employees CV. Surya Nedika Isabella). *International Journal Administration, Business & Organization*, 5(2), 97–109.
27. Tenney, M. (n.d.). How employee retention and turnover are related. PeopleThriver. From: <https://peoplethriver.com/how-are-employee-retention-and-turnover-related>
28. Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481–487.

29. Wijyanthi, I. A. T., Subagio, M., Suhendra, A., Hartini, H., & Darmawan, A. A. (2024). Employee retention implementation prevents employee turnover. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 2(2), 288–301.
30. Wikipedia contributors. (n.d.). *Employee turnover*. Wikipedia. from: https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_turnover