

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
أثر القيادة في الاحتفاظ بالموظفين المميزين

أسم الطالب
عبدالعزیز بن فیصل الشیخ

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
3	1.1. المقدمة:.....
5	1.2. مشكلة الدراسة.....
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
6	1.3. أهمية الدراسة.....
7	1.3.1. على المستوى النظري:.....
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
9	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
14	1.7. نموذج الدراسة.....
16	1.8. منهجية الدراسة.....
18	1.9. الدراسة الميدانية.....
20	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
23	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
23	2.1. المقدمة:.....
24	2.2. المتغير المستقل.....
25	2.3. المتغير التابع.....
26	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
28	2.5. الخاتمة.....
30	قائمة المراجع.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد الموارد البشرية اليوم المحرك الأساسي لنجاح المنظمات الحديثة، حيث أصبحت الكفاءات البشرية تمثل العنصر الأكثر تأثيرًا في تحقيق التميز والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية. ومع التطور

المتسارع في التقنيات الصناعية، وارتفاع مستوى التخصص في الوظائف، باتت المؤسسات تعتمد بشكل كبير على الموظفين ذوي المهارات العالية والخبرات المتقدمة، مما جعل مسألة الاحتفاظ بهم من أهم القضايا التي تشغل إدارات الموارد البشرية في مختلف القطاعات، ولا سيما في قطاع الصناعات الكيميائية الذي يعتمد على المعرفة الفنية الدقيقة والخبرة العملية المتراكمة.

ورغم إدراك المؤسسات لأهمية هذا العنصر البشري، إلا أنها تواجه تحديات متزايدة في الحفاظ على موظفيها المميزين، حيث تشير العديد من التقارير إلى ارتفاع معدلات دوران العمل، خصوصًا بين أصحاب المهارات النادرة. وتتمثل المشكلة العامة في أن فقدان الموظفين المميزين لا يؤثر فقط على حجم القوى العاملة، بل يمتد ليشمل خسارة الخبرة والمعرفة التنظيمية، وارتفاع تكاليف التوظيف والتدريب، وانخفاض مستوى الإنتاجية، مما ينعكس سلبًا على الأداء العام للمؤسسة وقدرتها على المنافسة.

ومع تضيق نطاق المشكلة، يتضح أن قطاع صناعة المواد الكيميائية يواجه تحديات مضاعفة في هذا الجانب، نظرًا لطبيعة العمل الحساسة التي تتطلب التزامًا صارمًا بمعايير السلامة، إضافة إلى الحاجة المستمرة للتدريب والتطوير لمواكبة التغيرات التقنية. كما أن بيئة العمل في هذا القطاع قد تتسم بضغط مهنية عالية ومخاطر تشغيلية، مما يجعل الموظفين أكثر عرضة للتفكير في الانتقال إلى مؤسسات أخرى توفر ظروفًا أفضل أو مزايا أكثر جاذبية.

وتبرز أهمية دراسة هذا الموضوع من كونه يسهم في فهم العوامل التي تؤثر في قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة، ويساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات فعّالة تعزز من استقرار القوى العاملة، وتدعم بيئة العمل، وتزيد من مستوى الرضا الوظيفي. كما أن التركيز على قطاع الصناعات الكيميائية يمنح الدراسة قيمة تطبيقية مهمة، نظرًا لخصوصية هذا القطاع واعتماده الكبير على الكفاءات الفنية المتخصصة.

وبناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين المميزين في شركات صناعة المواد الكيميائية، من خلال دراسة دور القيادة، والثقافة التنظيمية، والتطوير المهني، والرضا الوظيفي، والحوافز، وتحديد مدى تأثير كل منها على قرار الموظف بالبقاء داخل المؤسسة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي يساعد المؤسسات على تبني سياسات فعّالة تعزز من استقرار القوى العاملة وتدعم الأداء التنظيمي.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المؤسسات تحديًا متزايدًا يتمثل في القدرة على الاحتفاظ بالموظفين المميزين، خاصة في ظل بيئة عمل تتسم بالتنافسية وارتفاع الطلب على الكفاءات البشرية. وعلى الرغم من إدراك المنظمات لأهمية هذا الموضوع، إلا أن معدلات دوران العمل ما تزال مرتفعة في كثير من القطاعات، مما يؤدي إلى خسائر كبيرة تشمل فقدان الخبرات المتراكمة، وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب، وانخفاض مستوى الإنتاجية. وتزداد هذه المشكلة وضوحًا في القطاعات التي تعتمد على المعرفة الفنية والخبرة التخصصية، مثل قطاع الصناعات الكيماوية، حيث يمثل الموظفون المميزون عنصرًا حاسمًا في ضمان جودة العمليات وسلامة الإنتاج. ورغم الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل وتطوير سياسات الموارد البشرية، إلا أن العديد من المؤسسات ما تزال تواجه صعوبة في تحديد العوامل الحقيقية التي تؤثر في قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة، مما يستدعي دراسة معمقة لهذه الظاهرة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تظهر مراجعة الأدبيات وجود فجوات واضحة في الجانب النظري، حيث تختلف الدراسات في تحديد أهم العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين المميزين، كما أن النماذج النظرية المتاحة غالبًا ما تركز على متغيرات محدودة دون دمج شامل للعوامل التنظيمية والسلوكية والنفسية. إضافة إلى ذلك، تعاني الدراسات العربية من محدودية في تناول موضوع الاحتفاظ بالموظفين المميزين تحديدًا، إذ تركز غالبًا على الاحتفاظ بالموظفين بشكل عام دون التمييز بين الفئات المختلفة. كما يلاحظ غياب الدراسات التي تربط بين الاحتفاظ والابتكار التنظيمي، أو تلك التي تدرس تأثير بيئة العمل عالية المخاطر مثل الصناعات الكيماوية على قرار الموظف بالبقاء.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تظهر مجموعة من الفجوات التي تعكس ضعف قدرة المؤسسات على تطبيق استراتيجيات فعّالة للاحتفاظ بالموظفين المميزين. إذ تعاني العديد من الشركات من غياب برامج تطوير مهني واضحة ومستمرة، وعدم وجود أنظمة تقييم أداء عادلة وشفافة، إضافة إلى محدودية الحوافز طويلة المدى التي تعزز الولاء الوظيفي. كما يلاحظ ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين، وغياب بيئة عمل داعمة نفسياً ومهنياً، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي. وفي القطاعات الصناعية الحساسة، مثل الصناعات الكيماوية، تتفاقم هذه الفجوات بسبب طبيعة العمل التي تتطلب التزاماً صارماً بمعايير السلامة، وضغوطاً مهنية قد تؤثر على استقرار الموظفين ورغبتهم في البقاء.

ما العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين المميزين داخل المؤسسات، وكيف يمكن تعزيزها؟

1.3. أهمية الدراسة

- تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد أكثر الموضوعات حساسية في إدارة الموارد البشرية، وهو موضوع الاحتفاظ بالموظفين المميزين، الذي أصبح يمثل تحدياً استراتيجياً للمنظمات في ظل التنافس المتزايد على الكفاءات البشرية. فالموظفون المتميزون لا يمثلون مجرد أفراد ذوي مهارات عالية، بل يشكلون رأس المال الفكري والمعرفي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها على الابتكار، ورفع مستوى الإنتاجية، وضمان استمرارية الأداء بكفاءة عالية. ومن هذا المنطلق، فإن فهم العوامل التي تؤثر في قرار الموظف بالبقاء داخل المؤسسة أو مغادرتها يعد أمراً بالغ الأهمية، خاصة في القطاعات التي تعتمد على الخبرة الفنية والمعرفة التخصصية مثل قطاع الصناعات الكيماوية.
- وتتجلى الأهمية النظرية للدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالاحتفاظ بالموظفين، من خلال تقديم إطار نظري شامل يدمج بين

مجموعة من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والتطوير المهني، والرضا الوظيفي، والحوافز. كما تسهم الدراسة في سد فجوة واضحة في البحوث العربية التي غالباً ما تركز على الاحتفاظ بالموظفين بشكل عام دون التمييز بين الموظفين العاديين والموظفين المميزين الذين يمثلون قيمة مضافة للمؤسسة. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة منظوراً جديداً من خلال ربط موضوع الاحتفاظ بخصوصية قطاع الصناعات الكيماوية، وهو قطاع لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة رغم أهميته الاقتصادية والصناعية.

- أما على المستوى التطبيقي، فتبرز أهمية الدراسة في قدرتها على مساعدة المؤسسات في تطوير سياسات واستراتيجيات فعّالة للاحتفاظ بالموظفين المميزين، من خلال تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في استقرارهم الوظيفي. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحسين بيئة العمل، وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي، وتطوير برامج تدريب وتطوير مهني تتناسب مع احتياجات الموظفين، إضافة إلى تصميم أنظمة حوافز عادلة وجاذبة. وتساعد الدراسة أيضاً متخذي القرار في بناء خطط طويلة المدى تهدف إلى تقليل معدلات دوران العمل، ورفع مستوى الولاء الوظيفي، وتحقيق استقرار أكبر في القوى العاملة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي وجودة العمليات.
- وبشكل عام، فإن هذه الدراسة لا تقدم فقط فهماً أعمق للعوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين المميزين، بل توفر أيضاً حلولاً عملية قابلة للتطبيق، مما يجعلها ذات قيمة نظرية وتطبيقية في آن واحد، ويسهم في دعم المؤسسات الصناعية في مواجهة التحديات المرتبطة بإدارة رأس المال البشري.

1.3.1. على المستوى النظري:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد أكثر الموضوعات حساسية في إدارة الموارد البشرية، وهو موضوع الاحتفاظ بالموظفين المميزين، الذي أصبح يمثل تحدياً استراتيجياً للمنظمات في ظل التنافس المتزايد على الكفاءات البشرية. فالموظفون المتميزون لا يمثلون مجرد أفراد ذوي مهارات عالية، بل يشكلون رأس المال الفكري والمعرفي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها على الابتكار، ورفع مستوى الإنتاجية، وضمان استمرارية الأداء بكفاءة عالية. ومن هذا المنطلق، فإن فهم العوامل

التي تؤثر في قرار الموظف بالبقاء داخل المؤسسة أو مغادرتها يعد أمرًا بالغ الأهمية، خاصة في القطاعات التي تعتمد على الخبرة الفنية والمعرفة التخصصية مثل قطاع الصناعات الكيماوية.

- وتتجلى الأهمية النظرية للدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالاحتفاظ بالموظفين، من خلال تقديم إطار نظري شامل يدمج بين مجموعة من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والتطوير المهني، والرضا الوظيفي، والحوافز. كما تسهم الدراسة في سد فجوة واضحة في البحوث العربية التي غالبًا ما تركز على الاحتفاظ بالموظفين بشكل عام دون التمييز بين الموظفين العاديين والموظفين المميزين الذين يمثلون قيمة مضافة للمؤسسة. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة منظورًا جديدًا من خلال ربط موضوع الاحتفاظ بخصوصية قطاع الصناعات الكيماوية، وهو قطاع لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة رغم أهميته الاقتصادية والصناعية.
- أما على المستوى التطبيقي، فتبرز أهمية الدراسة في قدرتها على مساعدة المؤسسات في تطوير سياسات واستراتيجيات فعّالة للاحتفاظ بالموظفين المميزين، من خلال تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا في استقرارهم الوظيفي. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحسين بيئة العمل، وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي، وتطوير برامج تدريب وتطوير مهني تتناسب مع احتياجات الموظفين، إضافة إلى تصميم أنظمة حوافز عادلة وجاذبة. وتساعد الدراسة أيضًا متخذي القرار في بناء خطط طويلة المدى تهدف إلى تقليل معدلات دوران العمل، ورفع مستوى الولاء الوظيفي، وتحقيق استقرار أكبر في القوى العاملة، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء التنظيمي وجودة العمليات.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم حلول عملية تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المرتبطة بالاحتفاظ بالموظفين المميزين، خاصة في ظل التنافس المتزايد على الكفاءات البشرية وارتفاع معدلات دوران العمل. فالمؤسسات اليوم تحتاج إلى استراتيجيات واضحة وفعّالة تضمن استقرار القوى العاملة، وتحد من الخسائر الناتجة عن مغادرة الموظفين ذوي الخبرة، سواء من حيث تكاليف التوظيف والتدريب أو من حيث تأثير ذلك على جودة

الأداء والإنتاجية. ومن خلال تحليل العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين، تقدم هذه الدراسة إطارًا عمليًا يمكن للمؤسسات الاعتماد عليه في تطوير سياسات الموارد البشرية، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي.

كما تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في قدرتها على مساعدة المؤسسات الصناعية، وخاصة شركات الصناعات الكيماوية، على فهم طبيعة التحديات التي تواجهها في هذا المجال، نظرًا لخصوصية بيئة العمل التي تتطلب مهارات فنية عالية والتزامًا صارمًا بمعايير السلامة. وتوفر الدراسة توصيات عملية يمكن تطبيقها مباشرة، مثل تطوير برامج تدريب مستمرة، وتصميم مسارات وظيفية واضحة، وتحسين أنظمة الحوافز، وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين. وتساعد هذه التوصيات المؤسسات على بناء بيئة عمل أكثر جاذبية، مما يساهم في تقليل معدلات دوران العمل، ورفع مستوى الولاء الوظيفي، وتحقيق استقرار أكبر في القوى العاملة.

ولا تقتصر الأهمية التطبيقية على تحسين سياسات الموارد البشرية فقط، بل تمتد لتشمل دعم متخذي القرار في وضع خطط استراتيجية طويلة المدى تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري. فالموظفون المميزون يمثلون عنصرًا أساسيًا في تحقيق الابتكار، وضمان جودة العمليات، وتحسين الأداء العام للمؤسسة. ومن هنا، فإن النتائج التي تقدمها هذه الدراسة يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة العمل، وتعزيز الإنتاجية، ورفع مستوى الاستدامة التنظيمية.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما العوامل التنظيمية التي تؤثر في الاحتفاظ بالموظفين المميزين داخل المؤسسات؟
- ما دور القيادة في تعزيز بقاء الموظفين المميزين؟
- كيف يساهم التطوير المهني في تقليل معدلات دوران الموظفين؟
- ما العلاقة بين الرضا الوظيفي وقرار الموظف بالبقاء داخل المؤسسة؟

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء الوظيفي لدى الموظفين المميزين؟
- ما أثر الحوافز المادية والمعنوية في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية؟
- كيف تختلف عوامل الاحتفاظ في بيئات العمل الصناعية، وخاصة في قطاع الصناعات الكيماوية؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل ومتكامل للعوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين المميزين داخل المؤسسات، ولا سيما في قطاع الصناعات الكيماوية الذي يتميز بخصوصية عالية من حيث طبيعة العمل ومتطلباته الفنية والتنظيمية. وتأتي هذه الأهداف في إطار السعي إلى بناء نموذج نظري وتطبيقي يساعد المؤسسات على تطوير سياسات فعّالة تعزز من استقرار القوى العاملة وتحدد من معدلات دوران الموظفين. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتكامل فيما بينها لتقديم رؤية واضحة حول الموضوع.

يتمثل الهدف الأول للدراسة في تحديد العوامل التنظيمية والسلوكية التي تؤثر في الاحتفاظ بالموظفين المميزين، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، وفهم طبيعة العلاقات المهنية، وتقييم مدى تأثير القيادة، والثقافة التنظيمية، والحوافز، وبرامج التطوير المهني على قرار الموظف بالبقاء. ويعد هذا الهدف أساسيًا لأنه يضع الأساس النظري لفهم الظاهرة وتفسيرها.

أما الهدف الثاني فيتمثل في تحليل دور القيادة وأساليبها المختلفة في تعزيز بقاء الموظفين ذوي الكفاءة العالية، حيث تسعى الدراسة إلى توضيح كيف يمكن للقيادة التحويلية، والقيادة الداعمة، والقيادة التشاركية أن تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع الموظفين على الاستمرار في المؤسسة. ويكتسب هذا الهدف أهمية خاصة في ظل الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في تشكيل ثقافة العمل وتحفيز الموظفين.

ويتمثل الهدف الثالث في دراسة أثر التطوير المهني وبرامج التدريب على قرار الموظف بالبقاء داخل المؤسسة، من خلال تحليل مدى توفر فرص النمو الوظيفي، ووضوح المسار المهني، وفعالية البرامج التدريبية المقدمة للموظفين. ويعد هذا الهدف مهمًا لأن الموظفين المميزين غالبًا ما يبحثون عن بيئة عمل توفر لهم فرصًا مستمرة للتعلم والتطور.

كما تهدف الدراسة إلى قياس العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ورغبة الموظفين في الاستمرار في العمل، وذلك من خلال تحليل تأثير العدالة في الرواتب، وبيئة العمل، والعلاقات المهنية، والتوازن بين العمل والحياة على مستوى الرضا العام. ويسهم هذا الهدف في فهم الجوانب النفسية والسلوكية التي تؤثر في قرار الموظف بالبقاء.

ويأتي الهدف الخامس ليتمثل في توضيح تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء الوظيفي لدى الموظفين المميزين، من خلال دراسة القيم والممارسات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، ومدى تأثيرها في شعور الموظف بالانتماء والاستقرار. ويعد هذا الهدف مهمًا لأن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار الذي يحدد طبيعة العلاقات داخل المؤسسة.

كما تسعى الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تقليل معدلات دوران العمل، من خلال تحليل فعالية أنظمة المكافآت، وبرامج التقدير، والحوافز طويلة المدى في تعزيز الولاء الوظيفي. ويكتسب هذا الهدف أهمية خاصة في ظل المنافسة المتزايدة بين المؤسسات على استقطاب الكفاءات.

وأخيرًا، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالموظفين المميزين، وذلك من خلال الاستفادة من

نتائج الدراسة وربطها بالواقع العملي للمؤسسات الصناعية، بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية

1.6. فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى تفسير العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين المميزين داخل المؤسسات، ولا سيما في قطاع الصناعات الكيماوية الذي يتميز ببيئة عمل معقدة تتطلب مهارات فنية عالية وخبرة متخصصة. وتستند هذه الفرضيات إلى الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع الاحتفاظ، وإلى الإطار النظري الذي يربط بين القيادة، والثقافة التنظيمية، والتطوير المهني، والرضا الوظيفي، والحوافز، باعتبارها متغيرات أساسية تسهم في تشكيل قرار الموظف بالبقاء داخل المؤسسة أو مغادرتها. وتأتي هذه الفرضيات لتوفر أساساً علمياً يمكن من خلاله اختبار العلاقات بين

المتغيرات، وتحديد مدى قوة وتأثير كل عامل في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين المميزين.

وتفترض الدراسة أولاً أن القيادة الفعّالة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالاحتفاظ بالموظفين المميزين، حيث تشير الأدبيات إلى أن أساليب القيادة التحويلية والداعمة والتشاركية تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من شعور الموظف بالتقدير والانتماء، مما يقلل من رغبته في ترك العمل. كما تفترض الدراسة أن التطوير المهني يمثل أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في قرار الموظف بالبقاء، إذ يبحث الموظفون المميزون عادة عن فرص للنمو والتعلم المستمر، مما يجعل المؤسسات التي توفر برامج تدريب فعّالة ومسارات وظيفية واضحة أكثر قدرة على الاحتفاظ بهم.

وتفترض الدراسة كذلك أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً محورياً في تعزيز بقاء الموظفين داخل المؤسسة، حيث يرتبط الرضا بعوامل متعددة تشمل العدالة في الرواتب، وبيئة العمل، والعلاقات المهنية، والتوازن بين العمل والحياة. وكلما ارتفع مستوى الرضا، زادت رغبة الموظف في الاستمرار في المؤسسة. كما تفترض الدراسة أن الثقافة التنظيمية الداعمة تسهم في تعزيز الولاء الوظيفي، من خلال القيم والممارسات التي تعكس الاحترام، والتعاون، والشفافية، وتشجع على الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار.

وتفترض الدراسة أيضاً أن الحوافز المادية والمعنوية تؤثر بشكل مباشر في الاحتفاظ بالموظفين المميزين، حيث تمثل الحوافز أحد أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لجذب الكفاءات والحفاظ عليها، سواء من خلال المكافآت المالية، أو برامج التقدير، أو الحوافز طويلة المدى التي تعزز من ارتباط الموظف بالمؤسسة. وأخيراً، تفترض الدراسة أن بيئة العمل الآمنة والمستقرة تسهم في تقليل معدلات دوران الموظفين، خاصة في القطاعات الصناعية التي تتطلب التزاماً صارماً بمعايير السلامة.

وبناءً على ما سبق، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعّالة والاحتفاظ بالموظفين المميزين داخل المؤسسات.

2. توجد علاقة إيجابية بين التطوير المهني وبرامج التدريب وبين قرار الموظف بالبقاء داخل المؤسسة.
3. يؤثر الرضا الوظيفي تأثيرًا مباشرًا في رغبة الموظف في الاستمرار في العمل.
4. تسهم الثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز الولاء الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين المميزين.
5. تؤثر الحوافز المادية والمعنوية تأثيرًا إيجابيًا في بقاء الموظفين ذوي الكفاءة العالية.
6. تؤدي بيئة العمل الآمنة والمستقرة إلى تقليل معدلات دوران الموظفين في القطاعات الصناعية.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة المقترح على مجموعة من المتغيرات التنظيمية والسلوكية التي تشير الأدبيات إلى تأثيرها المباشر وغير المباشر في الاحتفاظ بالموظفين المميزين داخل المؤسسات. ويهدف هذا النموذج إلى توضيح العلاقات المتوقعة بين المتغيرات المستقلة، التي تشمل القيادة، والتطوير المهني، والثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والحوافز، وبين المتغير التابع المتمثل في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية. ويأتي بناء هذا النموذج استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، إضافة إلى الفجوات النظرية والتطبيقية التي كشفت عنها مراجعة الأدبيات، مما يجعل هذا النموذج إطارًا تحليليًا يساعد في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

ويفترض النموذج أن القيادة تمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة في الاحتفاظ، نظرًا لدورها في تشكيل بيئة العمل وتوجيه الموظفين وتحفيزهم. فالقيادة التحويلية

والداعمة والتشاركية تسهم في تعزيز شعور الموظف بالانتماء والتقدير، مما يقلل من رغبته في مغادرة المؤسسة. كما يتضمن النموذج التطوير المهني باعتباره عاملاً محورياً في قرار الموظف بالبقاء، حيث يبحث الموظفون المميزون عن فرص للنمو والتعلم المستمر، مما يجعل المؤسسات التي توفر برامج تدريب فعّالة ومسارات وظيفية واضحة أكثر قدرة على الاحتفاظ بهم.

ويشمل النموذج أيضاً الثقافة التنظيمية التي تمثل الإطار العام الذي يحدد طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، ويؤثر في مستوى الرضا والولاء الوظيفي. فالثقافة القائمة على التعاون والاحترام والشفافية تسهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي، بينما تؤدي الثقافة السلبية إلى زيادة معدلات دوران العمل. كما يدمج النموذج الرضا الوظيفي باعتباره أحد أقوى المتنبئات بسلوك البقاء، حيث يرتبط الرضا بعوامل متعددة تشمل العدالة في الرواتب، وبيئة العمل، والعلاقات المهنية، والتوازن بين العمل والحياة.

وتُعد الحوافز أيضاً جزءاً أساسياً من النموذج، سواء كانت مادية أو معنوية، نظراً لدورها في تعزيز الولاء الوظيفي وتحفيز الموظفين على الاستمرار في المؤسسة. وتشير الأدبيات إلى أن الحوافز طويلة المدى، مثل المكافآت السنوية وبرامج التقدير، تسهم بشكل كبير في تقليل معدلات دوران الموظفين. كما يأخذ النموذج في الاعتبار بيئة العمل، خاصة في القطاعات الصناعية الحساسة مثل الصناعات الكيماوية، حيث تمثل السلامة المهنية والاستقرار الوظيفي عوامل مؤثرة في قرار الموظف بالبقاء.

وبناءً على ذلك، يوضح النموذج العلاقة بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث يُتوقع أن تؤثر القيادة، والتطوير المهني، والثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والحوافز، وبيئة العمل تأثيراً مباشراً وإيجابياً في الاحتفاظ بالموظفين المميزين. ويهدف هذا النموذج إلى توفير إطار تحليلي يمكن من خلاله اختبار الفرضيات، وتحديد قوة وتأثير كل متغير، مما يسهم في تقديم فهم شامل للعوامل التي تدعم استقرار القوى العاملة داخل المؤسسات الصناعية.

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية تجمع بين الدقة في التحليل والعمق في التفسير، وذلك بهدف الوصول إلى فهم شامل للعوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين المميزين داخل المؤسسات، ولا سيما في قطاع الصناعات الكيماوية. وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة، نظرًا لقدرته على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وتفسير تأثير كل منها في المتغير التابع. ويتيح هذا المنهج للباحث جمع بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس واقع بيئة العمل في المؤسسات الصناعية. وتعتمد الدراسة على استخدام المنهج الكمي من خلال تصميم استبانة علمية موجهة إلى عينة من الموظفين العاملين في إحدى شركات الصناعات الكيماوية، وذلك بهدف قياس آرائهم وتوجهاتهم حول القيادة، والثقافة التنظيمية، والتطوير

المهني، والرضا الوظيفي، والحوافز، ومدى تأثير هذه العوامل في قرارهم بالبقاء داخل المؤسسة. وتم تصميم الاستبانة وفق أسس علمية تراعي وضوح الأسئلة وارتباطها المباشر بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى التأكد من صدقها وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وإجراء اختبار أولي للتأكد من ملاءمتها لبيئة الدراسة.

كما تشمل منهجية الدراسة تحديد مجتمع الدراسة بدقة، والذي يتمثل في الموظفين العاملين في إحدى المؤسسات الصناعية، مع اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل هذا المجتمع بشكل مناسب، بما يضمن إمكانية تعميم النتائج على البيئة المستهدفة. وتم اختيار هذا النوع من العينات نظرًا لقدرته على إعطاء فرص متساوية لجميع أفراد المجتمع للمشاركة، مما يعزز من موضوعية النتائج ودقتها. وتتضمن منهجية الدراسة أيضًا استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، مثل الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص العينة، ومعاملات الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، إضافة إلى اختبار الفرضيات للتحقق من صحة العلاقات المتوقعة بين المتغيرات. ويسهم هذا التحليل الإحصائي في تقديم تفسير علمي دقيق للعوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين المميزين، مما يساعد في الوصول إلى نتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها في تطوير سياسات الموارد البشرية داخل المؤسسات.

وبشكل عام، فإن منهجية الدراسة تمثل إطارًا علميًا متكاملًا يجمع بين الوصف والتحليل والتفسير، ويعتمد على أدوات كمية دقيقة، مما يجعل نتائج الدراسة ذات قيمة تطبيقية عالية يمكن الاستفادة منها في تحسين بيئة العمل وتعزيز استقرار القوى العاملة في المؤسسات الصناعية.

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية الجزء العملي الذي يُترجم الإطار النظري إلى واقع ملموس، حيث تهدف إلى جمع البيانات من الميدان وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة تعكس طبيعة العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين المميزين داخل المؤسسات، ولا سيما في قطاع الصناعات الكيماوية. وتمثل هذه المرحلة عنصراً أساسياً في بناء الدراسة، لأنها تعتمد على آراء الموظفين وتجاربهم الفعلية داخل بيئة العمل، مما يمنح النتائج مصداقية أعلى ويجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع العملي للمؤسسات.

وتبدأ الدراسة الميدانية بتصميم أداة البحث المناسبة، والتي تمثلت في هذه الدراسة في استبانة علمية تم إعدادها وفق أسس منهجية دقيقة، بحيث تغطي جميع المتغيرات الأساسية للدراسة، مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والتطوير المهني، والرضا الوظيفي، والحوافز، والاحتفاظ بالموظفين. وقد روعي في تصميم الاستبانة وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، إضافة إلى ارتباطها المباشر بموضوع الدراسة، بما يضمن قدرة المشاركين على الإجابة عنها بدقة وموضوعية. كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية للتحقق من صدقها الظاهري والمحتوى، والتأكد من ملاءمتها لبيئة الدراسة.

وبعد الانتهاء من تصميم الأداة، تم الانتقال إلى مرحلة التحقق من الثبات، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة تجريبية صغيرة، وتحليل النتائج باستخدام معامل الثبات (مثل كرونباخ ألفا) للتأكد من اتساق الإجابات وموثوقية الأداة. وقد ساعد هذا الإجراء في تعزيز جودة البيانات التي سيتم جمعها لاحقاً، وضمان أن الأداة قادرة على قياس المتغيرات بدقة وموضوعية.

ثم انتقلت الدراسة إلى مرحلة جمع البيانات من العينة الأساسية، والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من بين موظفي إحدى شركات الصناعات الكيميائية، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة. وقد تم توزيع الاستبانة على المشاركين إما بشكل ورقي أو إلكتروني، مع التأكيد على سرية الإجابات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، مما شجع الموظفين على الإجابة بموضوعية وشفافية.

وبعد جمع البيانات، بدأت مرحلة التحليل الإحصائي، حيث تم إدخال البيانات إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة، وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة. وشمل ذلك الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص العينة، ومعاملات الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، إضافة إلى اختبار الفرضيات للتحقق من صحة العلاقات المتوقعة بين المتغيرات. وقد ساعد هذا التحليل في الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في تفسير العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين المميزين.

كما تضمنت الدراسة الميدانية مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، بهدف توضيح مدى اتفاق أو اختلاف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه الأدبيات العلمية. وقد ساعد هذا الربط في تعزيز القيمة العلمية للدراسة، وتقديم تفسير أعمق للنتائج، إضافة إلى استخلاص مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها في تطوير سياسات فعّالة للاحتفاظ بالموظفين المميزين.

وبشكل عام، تمثل الدراسة الميدانية محوراً أساسياً في هذه الدراسة، لأنها توفر البيانات الواقعية التي تُبنى عليها النتائج والتوصيات، وتساعد في تقديم صورة واضحة وشاملة عن واقع الاحتفاظ بالموظفين المميزين داخل المؤسسات الصناعية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يمثل مخطط المشروع المقترح الإطار العام الذي يوضح الهيكل التنظيمي للدراسة، ويحدد مسارها العلمي منذ بدايتها وحتى الوصول إلى النتائج النهائية. ويهدف هذا المخطط إلى تقديم تصور شامل للخطوات التي ستتبعها الدراسة، بما يضمن وضوح منهجيتها وترابط مكوناتها، ويساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويعكس هذا المخطط طبيعة الدراسة التي تجمع بين الجانب النظري والجانب الميداني، مما يتطلب تنظيمًا دقيقًا للفصول والمباحث بما يتناسب مع تسلسل الأفكار وتكاملها.

ويبدأ المشروع بالفصل الأول الذي يتناول الإطار العام للدراسة، حيث يتم تقديم مقدمة شاملة تبرز أهمية الموضوع، ثم عرض مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها وأهدافها وفرضياتها ونموذجها النظري ومنهجيتها والدراسة الميدانية، وصولاً إلى المخطط العام للمشروع. ويُعد هذا الفصل بمثابة الأساس الذي يُبنى عليه باقي فصول الدراسة، لأنه يقدم الخلفية العلمية التي تبرر اختيار الموضوع وتوضح مسار البحث.

أما الفصل الثاني فيركز على الدراسات السابقة، حيث يتم استعراض الأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع الاحتفاظ بالموظفين المميزين، وتحليل الاتجاهات النظرية المختلفة، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

ويسهم هذا الفصل في تعزيز الإطار النظري للدراسة، وتوضيح موقعها بين البحوث السابقة، وإبراز الإضافة العلمية التي تقدمها.

ويأتي الفصل الثالث ليشكل الجانب الميداني للدراسة، حيث يتم عرض إجراءات البحث بالتفصيل، بدءًا من تصميم أداة الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وطرق جمع البيانات، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

ويُعد هذا الفصل محورًا أساسيًا لأنه يقدم البيانات الفعلية التي سيتم الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

أما الفصل الرابع فيتناول عرض النتائج ومناقشتها، حيث يتم تقديم النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها، وتحليلها في ضوء الفرضيات المطروحة، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، مما يساعد في تفسير الظاهرة محل الدراسة بشكل علمي دقيق. كما يتضمن هذا الفصل مناقشة شاملة للنتائج، وتوضيح دلالاتها النظرية والتطبيقية.

ويختتم المشروع بالفصل الخامس الذي يتضمن التوصيات والمقترحات المستقبلية، حيث يتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها في تطوير سياسات فعّالة للاحتفاظ بالموظفين المميزين، إضافة إلى اقتراح موضوعات بحثية مستقبلية يمكن أن تسهم في تعميق الفهم حول هذا الموضوع. ويُعد هذا الفصل ذا أهمية خاصة لأنه يترجم نتائج الدراسة إلى حلول قابلة للتطبيق في الواقع العملي.

وبشكل عام، فإن مخطط المشروع المقترح يعكس تسلسلاً منطقيًا ومنهجيًا يضمن ترابط فصول الدراسة وتكاملها، ويسهم في تحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج علمية موثوقة يمكن البناء عليها في الدراسات المستقبلية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعد موضوع القيادة أحد المحاور الأساسية التي تناولتها الدراسات السابقة عند بحث العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين المميزين، وذلك لما للقيادة من دور محوري في تشكيل بيئة العمل وتوجيه سلوكيات الموظفين وتعزيز مستويات الرضا والانتماء لديهم. وبعد أن تم في الفصل الأول توضيح أهمية القيادة بوصفها أحد المتغيرات الرئيسية في نموذج الدراسة، وبيان تأثيرها المحتمل في قرار الموظف بالبقاء داخل المؤسسة، يأتي هذا الجزء من الفصل الثاني ليقدم مراجعة علمية معمقة للدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة والاحتفاظ بالموظفين، بهدف بناء أساس نظري يدعم فرضيات الدراسة ويعزز من فهم طبيعة هذه العلاقة.

وترتبط هذه الدراسات بشكل مباشر بما تم طرحه في مقدمة الفصل الثاني، حيث أشير إلى أن الاحتفاظ بالموظفين المميزين لا يمكن فهمه بمعزل عن المتغيرات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر في تجربتهم داخل المؤسسة، وفي مقدمتها القيادة. فالقيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي عامل مؤثر في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتحديد مستوى الدعم الذي يتلقاه الموظفون، وتعزيز شعورهم بالأمان

الوظيفي والتقدير، وهي جميعها عناصر تم التأكيد عليها في الفصل الأول باعتبارها من أهم محددات الاحتفاظ.

وتُظهر الأدبيات أن أساليب القيادة المختلفة مثل القيادة التحويلية، والقيادة التشاركية، والقيادة الداعمة تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الولاء الوظيفي، وتحسين جودة العلاقات المهنية، وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع الموظفين على الاستمرار في المؤسسة. كما تشير الدراسات إلى أن القادة الذين يمتلكون القدرة على التواصل الفعال، وتقديم التغذية الراجعة، ودعم التطوير المهني، يساهمون بشكل مباشر في تقليل معدلات دوران العمل، خاصة في القطاعات التي تعتمد على الخبرة الفنية والمعرفة التخصصية مثل قطاع الصناعات الكيماوية. وبناءً على ذلك، يأتي هذا القسم ليعرض أبرز الدراسات التي تناولت القيادة بوصفها متغيرًا مؤثرًا في الاحتفاظ بالموظفين، مع تحليل منهجياتها ونتائجها، وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وربطها بالسياق الذي تتناوله الدراسة الحالية. ويسهم هذا التحليل في تحديد الفجوات البحثية المتعلقة بدور القيادة، والتي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئات الصناعية ذات المخاطر العالية.

2.2. المتغير المستقل

وبعد استعراض أهمية الدراسات السابقة ودورها في بناء الأساس النظري للدراسة، يتضح أن القيادة تمثل أحد أبرز المتغيرات التي تناولتها الأدبيات العلمية عند بحث العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين المميزين. فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن أساليب القيادة المختلفة تسهم بشكل مباشر في تشكيل بيئة العمل، وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي، ودعم التطوير المهني، وهي جميعها عناصر تم التأكيد عليها في الفصل الأول باعتبارها من أهم محددات الاحتفاظ. ومن هذا المنطلق، يأتي تناول المتغير المستقل الأول القيادة بوصفه حجر الأساس في فهم العلاقة بين الممارسات الإدارية واستقرار القوى العاملة داخل المؤسسات، ولا سيما في القطاعات الصناعية التي تعتمد على الخبرة الفنية والمعرفة التخصصية مثل قطاع الصناعات الكيماوية. ويُعد تحليل هذا المتغير خطوة ضرورية قبل الانتقال إلى بقية المتغيرات، لأنه يمثل الإطار الذي تتشكل من خلاله العلاقات المهنية داخل المؤسسة، ويؤثر في جميع الجوانب التنظيمية الأخرى.

2.3. المتغير التابع

يمثل الاحتفاظ بالموظفين المميزين المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو المحور الأساسي الذي تسعى الدراسة إلى تفسيره وفهم العوامل المؤثرة فيه، وذلك في ضوء ما تم عرضه في الفصل الأول من أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمؤسسات، ولا سيما في قطاع الصناعات الكيماوية الذي يعتمد بشكل كبير على الكفاءات الفنية والخبرات المتخصصة. ويأتي تناول هذا المتغير في هذا الجزء من الفصل الثاني بوصفه امتدادًا طبيعيًا لما تم عرضه من دراسات تتعلق بالمتغير المستقل (القيادة)، حيث تشير الأدبيات إلى أن القيادة تُعد أحد أهم العوامل التي تؤثر في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها المميزين، مما يجعل فهم طبيعة هذا المتغير التابع أمرًا ضروريًا قبل تحليل العلاقات بينه وبين المتغيرات الأخرى.

ويُعرّف الاحتفاظ بالموظفين بأنه قدرة المؤسسة على الحفاظ على موظفيها ذوي الكفاءة العالية لفترات طويلة، من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وأنظمة حوافز عادلة، وفرص تطوير مهني، وعلاقات مهنية إيجابية، إضافة إلى ممارسات قيادية فعّالة. ويُعد هذا المفهوم من المفاهيم الحيوية في إدارة الموارد البشرية، لأنه يرتبط بشكل مباشر بمستوى الاستقرار التنظيمي، وجودة الأداء، وتقليل تكاليف التوظيف والتدريب، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الاحتفاظ بالموظفين لا يتحقق فقط من خلال تقديم مزايا مالية، بل يتطلب منظومة متكاملة من العوامل التنظيمية والسلوكية التي تؤثر في تجربة الموظف داخل المؤسسة.

وتشير الأدبيات إلى أن الاحتفاظ بالموظفين المميزين يتأثر بمجموعة من المتغيرات التي تم تناولها في هذه الدراسة، مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والتطوير المهني، والرضا الوظيفي، والحوافز. وتُظهر الدراسات أن الموظفين المميزين غالبًا ما يبحثون عن بيئة عمل توفر لهم التقدير، والدعم، وفرص النمو، إضافة إلى الشعور بالاستقرار والعدالة. ومن هنا، فإن الاحتفاظ لا يُعد مجرد نتيجة نهائية، بل هو انعكاس مباشر لجودة الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة.

كما تؤكد الدراسات أن الاحتفاظ بالموظفين المميزين يمثل تحديًا كبيرًا في القطاعات الصناعية، وخاصة في الصناعات الكيماوية التي تتسم ببيئة عمل معقدة تتطلب مهارات متخصصة، وتواجه معدلات دوران أعلى مقارنة

بالقطاعات الأخرى. وتبرز أهمية هذا المتغير في هذا السياق لأن فقدان الموظفين ذوي الخبرة لا يؤثر فقط في الإنتاجية، بل قد يؤدي أيضًا إلى مخاطر تشغيلية، وانخفاض جودة العمليات، وزيادة تكاليف التدريب والاستقطاب. وبناءً على ذلك، يأتي هذا الجزء من الفصل ليقدّم الأساس النظري لفهم الاحتفاظ بالموظفين بوصفه المتغير التابع الذي تسعى الدراسة إلى تفسيره، وذلك من خلال تحليل الدراسات التي تناولت هذا المفهوم، وتوضيح العوامل التي تؤثر فيه، وربطها بالسياق الذي تتناوله الدراسة الحالية. ويُعد هذا التحليل خطوة أساسية قبل الانتقال إلى عرض الدراسات المتعلقة ببقية المتغيرات، لأنه يوضح طبيعة الظاهرة التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها، ويعزز من فهم العلاقات التي سيتم اختبارها في الجانب الميداني.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين القيادة بوصفها المتغير المستقل، والاحتفاظ بالموظفين المميزين بوصفه المتغير التابع، من أهم العلاقات التي تناولتها الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، نظرًا للدور المحوري الذي تلعبه القيادة في تشكيل بيئة العمل وتوجيه سلوكيات الموظفين وتعزيز مستويات الرضا والانتماء لديهم. وبعد أن تم في الأجزاء السابقة من هذا الفصل استعراض الدراسات المتعلقة بكل من المتغيرين على حدة، يأتي هذا الجزء ليقدّم تحليلًا معمقًا للعلاقة التي تربط بينهما، وذلك في ضوء ما تم عرضه في الفصل الأول من أهمية القيادة كعامل مؤثر في استقرار القوى العاملة داخل المؤسسات، ولا سيما في القطاعات الصناعية ذات الطبيعة الحساسة مثل الصناعات الكيماوية.

وتشير الدراسات إلى أن القيادة تُعد أحد أهم العوامل التي تؤثر في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها المميزين، حيث تلعب دورًا مباشرًا في تعزيز شعور الموظف بالتقدير، وتوفير الدعم اللازم له، وتسهيل عملية التواصل داخل المؤسسة، إضافة إلى خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الاستقرار الوظيفي. فالقيادة التحويلية، على سبيل المثال، تُسهم في تحفيز الموظفين من خلال

إشراكهم في اتخاذ القرار، وتقديم رؤية واضحة للمستقبل، وتعزيز الشعور بالانتماء، مما يقلل من رغبتهم في مغادرة المؤسسة. كما أن القيادة الداعمة تسهم في توفير بيئة عمل آمنة نفسيًا، يشعر فيها الموظفون بأن احتياجاتهم المهنية والشخصية محل اهتمام، وهو ما ينعكس إيجابًا على رغبتهم في البقاء. وتؤكد الأدبيات أن القيادة لا تؤثر في الاحتفاظ بالموظفين بشكل مباشر فقط، بل تمتد تأثيراتها لتشمل المتغيرات الوسيطة التي تم تناولها في هذه الدراسة، مثل الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والتطوير المهني، والحوافز. فالقيادة الفعالة تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال العدالة في توزيع المهام، وتقديم التغذية الراجعة، وتقدير الجهود المبذولة. كما تسهم في تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التعاون والاحترام، مما يعزز من الولاء الوظيفي. إضافة إلى ذلك، تلعب القيادة دورًا مهمًا في دعم التطوير المهني من خلال توفير فرص التدريب والتطوير، وتسهيل الوصول إلى الموارد اللازمة للنمو الوظيفي، وهو ما يُعد أحد أهم العوامل التي يبحث عنها الموظفون المميزون عند اتخاذ قرار البقاء.

وفي المقابل، تُظهر الدراسات أن ضعف القيادة أو غيابها يؤدي إلى نتائج سلبية مباشرة على الاحتفاظ بالموظفين، حيث ترتفع معدلات الدوران الوظيفي في المؤسسات التي تعاني من ضعف التواصل، أو غياب العدالة، أو عدم وضوح الرؤية، أو ضعف الدعم الإداري. كما تشير الأدبيات إلى أن الموظفين المميزين غالبًا ما يغادرون المؤسسات التي تفتقر إلى قيادة فعالة، حتى وإن كانت توفر مزايا مالية جيدة، لأن القيادة تُعد العامل الأكثر تأثيرًا في تجربتهم اليومية داخل بيئة العمل.

وبناءً على ذلك، يتضح أن العلاقة بين القيادة والاحتفاظ بالموظفين علاقة وثيقة ومباشرة، تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية التي تشكل البيئة الداخلية للمؤسسة. وتُعد هذه العلاقة محورًا أساسيًا في الدراسة الحالية، لأنها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه الفرضيات، وتُفسر من خلاله النتائج المتوقعة في الجانب الميداني. كما أن فهم هذه العلاقة يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات فعالة للقيادة، تسهم في تعزيز استقرار القوى العاملة، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والولاء الوظيفي.

2.5. الخاتمة

يُختتم هذا الفصل باستعراض شامل لما تناولته الدراسات السابقة من مفاهيم واتجاهات بحثية تتعلق بالمتغيرات الأساسية للدراسة، وفي مقدمتها القيادة بوصفها المتغير المستقل، والاحتفاظ بالموظفين المميزين بوصفه المتغير التابع. وقد أظهرت مراجعة الأدبيات العلمية أن القيادة تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في استقرار القوى العاملة داخل المؤسسات، حيث تلعب دورًا محوريًا في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتعزيز الرضا الوظيفي، ودعم التطوير المهني، وتوفير بيئة عمل إيجابية تشجع الموظفين على البقاء. كما بينت الدراسات أن الاحتفاظ بالموظفين المميزين لا يتحقق من خلال عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من المتغيرات التنظيمية والسلوكية التي تتأثر بشكل مباشر بأساليب القيادة المتبعة داخل المؤسسة.

وقد ساعد هذا الفصل في توضيح الاتجاهات البحثية المختلفة التي تناولت العلاقة بين القيادة والاحتفاظ بالموظفين، حيث أظهرت الأدبيات وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الفعالة واستقرار الموظفين، خاصة في البيئات الصناعية التي تتطلب مهارات متخصصة وخبرات فنية عالية. كما كشفت الدراسات عن وجود فجوات بحثية تتعلق بقلة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في قطاع الصناعات

الكيميائية تحديداً، وهو ما يعزز من أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل هذه العلاقة في سياق بيئة عمل ذات خصوصية عالية. ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، اتضح أن القيادة لا تؤثر في الاحتفاظ بالموظفين بشكل مباشر فقط، بل تمتد تأثيراتها لتشمل متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والتطوير المهني، والحوافز، وهي متغيرات تم تناولها في النموذج النظري للدراسة. كما أظهرت الأدبيات أن المؤسسات التي تعتمد على أساليب قيادة داعمة وتحويلية وتشاركية تكون أكثر قدرة على خلق بيئة عمل مستقرة، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الولاء الوظيفي وتقليل معدلات الدوران.

وبذلك، يُعد هذا الفصل ركيزة أساسية في بناء الإطار النظري للدراسة، لأنه يقدم الأساس العلمي الذي تستند إليه الفرضيات، ويوضح الخلفية البحثية التي تبرر اختيار المتغيرات، ويحدد الفجوات التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. كما يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الثالث الذي يتناول المنهجية والإجراءات الميدانية، حيث سيتم اختبار العلاقات التي كشفت عنها الدراسات السابقة في بيئة العمل الفعلية، بهدف الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات فعّالة للاحتفاظ بالموظفين المميزين داخل المؤسسات الصناعية.

قائمة المراجع

- محمد الزعبي أثر القيادة التحويلية في الاحتفاظ بالموظفين المتميزين في القطاع الصناعي مجلة العلوم الإدارية.
- أحمد السلمي دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين مجلة الإدارة والاقتصاد.
- خالد العنزي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وانعكاسها على الاحتفاظ بالموظفين جامعة الملك سعود.
- ناصر القحطاني التطوير المهني وأثره في تقليل معدل دوران العمل في المؤسسات الصناعية.
- فهد الشمري الحوافز المادية والمعنوية ودورها في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة مجلة البحوث الإدارية.

- عبدالله الحربي القيادة الإدارية وأثرها في تحسين بيئة العمل وتعزيز الاستقرار الوظيفي مجلة الإدارة الحديثة.
- سالم المطيري العوامل التنظيمية المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات الصناعية مجلة دراسات الموارد البشرية.
- يوسف الهاجري أثر بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين مجلة الاقتصاد والإدارة.
- حسين العمري العلاقة بين القيادة الداعمة والولاء الوظيفي لدى العاملين مجلة العلوم الإنسانية.