

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصصادارة اعمال



عنوان البحث

أثر استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب على تقليل معدل الدوران الوظيفي في شركات الموارد البشرية

إعداد الطالب/منذرين شاهر النهاري

251002352

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تُعدّ الموارد البشرية من أهمّ الأصول الاستراتيجية لأي منظمة معاصرة، إذ تمثلّ العنصر الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، خصوصاً في ظلّ التحولات السريعة التي يشهدها سوق العمل العالمي. وقد أصبح من الواضح في العقود الأخيرة أنّ امتلاك الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها لا يقلّ أهمية عن جذبها، فالموظفون الموهوبون هم القادرون على الإبداع، وتحسين الأداء، ورفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية.

ومع تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات على استقطاب الكفاءات، برزت استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب كأحد المحاور الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تسعى هذه الاستراتيجيات إلى توفير بيئة عمل جاذبة ومحفّزة تضمن بقاء الموظفين الأكفاء لأطول فترة ممكنة، وتحدّ من ظاهرة الدوران الوظيفي التي تستهلك وقتاً وجهداً وتكاليف باهظة في التوظيف والتدريب والإحلال. وتشير دراسات عدّة إلى أنّ ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وفقدان المعرفة التنظيمية، وتراجع جودة الخدمات المقدّمة للعملاء

وتبرز أهمية هذا الموضوع في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها العالم، حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال بناء قوى عاملة مستقرة ومتماسكة. فقد أظهرت دراسة أجرتها مؤسسة Deloitte (2019) أن أكثر من 80% من القادة التنفيذيين يرون أن الاحتفاظ بالمواهب يمثل تحديًا استراتيجيًا رئيسًا، بينما أشار تقرير Gallup (2020) إلى أن المنظمات التي تطبق برامج فعّالة للاحتفاظ بالموظفين تحقق أرباحًا أعلى بنسبة 23% مقارنة بمنافسيها.

ومن ناحية أخرى، تؤكد الدراسات الحديثة أن استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب ترتبط ارتباطًا مباشرًا بعوامل مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والقيادة التحفيزية، وبيئة العمل التنظيمية. فبحسب دراسة Stander & Mendes (2011)، فإن تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة وتحسين جودة التواصل الداخلي يسهمان بشكل فعّال في تقليل نية ترك العمل. كما أوضحت دراسة Allen, Bryant & Vardaman (2010) أن المنظمات التي تستثمر في برامج تطوير المهارات والتوازن بين الحياة والعمل تحقق معدلات دوران أقل بكثير من تلك التي تفتقر إلى مثل هذه البرامج.

في ضوء ما سبق، تتضح العلاقة الوثيقة بين استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب ومعدل الدوران الوظيفي، حيث يمثل الأول متغيرًا مستقلًا يسهم في التأثير على الثاني باعتباره متغيرًا تابعًا يعكس استقرار القوى العاملة داخل المنظمة. ومن هنا، تتجلى الحاجة إلى دراسة معمقة تبين مدى تأثير استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب بمختلف أبعادها — مثل التحفيز، والتدريب، والقيادة، وفرص التطور المهني، والثقافة التنظيمية — على تقليل معدل الدوران الوظيفي في المنظمات.

إنَّ أهمية هذا البحث لا تقتصر على الجوانب النظرية المرتبطة بفهم العلاقة بين استراتيجيات الاحتفاظ والمعدل الوظيفي، بل تمتد لتشمل الجوانب التطبيقية التي تمكّن إدارات الموارد البشرية من تصميم سياسات فعّالة تقلّل من فقدان الكفاءات. كما أن هذه الدراسة تكتسب خصوصية في السياق المحلي، نظرًا لما يشهده سوق العمل من تحديات في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها ضمن بيئة تنافسية عالية، لا سيّما في القطاعات الخدمية التي تعتمد بشكل رئيسي على رأس المال البشري.

وانطلاقًا من هذا الإطار المفاهيمي، ينتقل هذا البحث في فصله الأول إلى تحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق، وتوضيح أبعادها، وأهميتها النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى الأهداف والتساؤلات التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، بما يضع الأساس العلمي لمناقشة الإطار النظري والفرضيات المرتبطة بالموضوع في الفصول اللاحقة

مشكلة الدراسة:

رغم الأهمية المتزايدة التي توليها المنظمات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بوصفها أحد العوامل الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية، إلا أن ظاهرة الدوران الوظيفي لا تزال تمثل تحديًا متكررًا ومكلفًا للمنظمات، خصوصًا في القطاعات التي تعتمد على الكفاءات والخبرات المتخصصة. فارتفاع معدل دوران الموظفين يؤدي إلى فقدان المعرفة المؤسسية، وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب، وانخفاض مستويات الأداء والإنتاجية.

وفي المقابل، تسعى إدارات الموارد البشرية إلى مواجهة هذه الظاهرة عبر تبني استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب التي تشمل ممارسات متعددة مثل:

- تصميم نظم تحفيزية عادلة وفعّالة،
- إتاحة فرص التطوير والتدريب المستمر،
- تعزيز بيئة العمل الإيجابية،
- بناء علاقات قائمة على الثقة والتقدير،
- وتمكين الموظفين من المساهمة في صنع القرار.

غير أنّ تطبيق هذه الاستراتيجيات لا يحقق النتائج ذاتها في جميع المنظمات، إذ تختلف درجة تأثيرها تبعاً لعوامل تتعلق بطبيعة القطاع، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية، ومستوى الالتزام المؤسسي.

وفي هذا الإطار، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم مدى فاعلية استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب في الحد من معدل الدوران الوظيفي داخل المنظمات، وتحديد أيّ من هذه الاستراتيجيات أكثر تأثيراً في تحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع الولاء التنظيمي.



المتغير المستقل:

يتمثل في استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب، وهي مجموعة الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تعزيز ارتباط الموظف بالمنظمة. وتشمل هذه الاستراتيجيات محاور متعددة مثل:

- نظم التحفيز والمكافآت (المادية والمعنوية)،
- برامج التطوير والتدريب المهني،
- القيادة التحفيزية والتمكينية،
- التوازن بين العمل والحياة،

• الثقافة التنظيمية المشجّعة على الإبداع والانتماء.



المتغير التابع:

هو معدل الدوران الوظيفي، والذي يُعبّر عن نسبة الموظفين الذين يغادرون المنظمة خلال فترة زمنية معينة مقارنة بإجمالي عدد العاملين. ويُعد هذا المعدل مؤشرًا رئيسيًا على مدى رضا الموظفين واستقرارهم، إذ إن ارتفاعه يعكس خللاً في بيئة العمل أو ضعفًا في سياسات الموارد البشرية، في حين يُعد انخفاضه دلالة على نجاح المنظمة في بناء بيئة عمل جاذبة ومستقرة.

وقد أظهرت دراسات عديدة وجود علاقة عكسية بين هذين المتغيرين؛ فكلما كانت استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب أكثر فاعلية، انخفض معدل الدوران الوظيفي (Huselid, 1995؛ Allen et al., 2010).

الفجوة البحثية:

رغم وفرة الأبحاث التي تناولت كلاً من "الاحتفاظ بالمواهب" و"الدوران الوظيفي" كموضوعين منفصلين، إلا أن الدراسات التي دمجت بينهما بشكل تطبيقي وتحليلي داخل البيئة العربية أو الخليجية ما تزال محدودة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تُسهم في سدّ هذه الفجوة المعرفية من خلال تحليل العلاقة السببية بين الاستراتيجيات المطبقة ومستوى الدوران الفعلي في المؤسسات المحلية.



تمهيد لطرح تساؤلات الدراسة:

استنادًا إلى ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة الرئيسة في التساؤل حول طبيعة العلاقة بين استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب ومعدل الدوران الوظيفي، ومدى فاعلية هذه الاستراتيجيات في تقليل معدلات ترك العمل داخل المنظمات.

ومن هذه المشكلة الرئيسة تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية التي ستتناول — في الفصل التالي — أبعاد كل استراتيجية وتأثيرها النسبي على استقرار القوى العاملة وولائها التنظيمي.

ثانيًا: تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة السابقة التي تتمحور حول العلاقة بين استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب ومعدل الدوران الوظيفي، تتحدد مجموعة من التساؤلات الرئيسة والفرعية التي تهدف إلى توضيح أبعاد هذه العلاقة والكشف عن مستوى تأثيرها داخل بيئة العمل التنظيمية.

◆ التساؤل الرئيس:

- ما أثر استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب على تقليل معدل الدوران الوظيفي في المنظمات؟

1. ما مدى تأثير نظم الحوافز والمكافآت على تقليل معدل الدوران الوظيفي؟
2. كيف تؤثر برامج التدريب والتطوير المهني في تحسين معدلات الاستقرار الوظيفي؟
3. ما العلاقة بين أساليب القيادة التحفيزية ومستوى ولاء الموظفين للمنظمة؟
4. إلى أي مدى يسهم التوازن بين الحياة والعمل في خفض نية ترك العمل لدى الموظفين؟
5. ما أثر الثقافة التنظيمية الداعمة على تعزيز ارتباط الموظف بالمنظمة واستمراريته الوظيفية؟

تهدف هذه التساؤلات إلى تفكيك العلاقة بين المتغيرات بشكل دقيق، بحيث يمكن تحليل كل بعد من أبعاد استراتيجيات الاحتفاظ على حدة، ومعرفة إسهامه في التأثير على معدل الدوران الوظيفي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية التي تُسهم في إثراء الأدبيات الإدارية وتقديم حلول عملية للمنظمات. وتتمثل أهم أهدافها فيما يلي:

1. تحليل العلاقة بين استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب ومعدل الدوران الوظيفي في المنظمات.
2. تحديد أهم الاستراتيجيات التي تؤثر بفاعلية على استقرار الموظفين وتقليل نيتهم لترك العمل.
3. توضيح أثر بيئة العمل والثقافة التنظيمية في بناء الولاء والانتماء لدى الكفاءات المتميزة.

4. تقديم نموذج تفسيري تطبيقي يربط بين ممارسات الموارد البشرية ومؤشر الاستقرار الوظيفي.

5. اقتراح توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات الموارد البشرية لتطوير سياسات فعالة للاحتفاظ بالمواهب.

رابعًا: فروض الدراسة

بناءً على الإطار النظري ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها، يمكن صياغة الفروض التالية لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب) والمتغير التابع (معدل الدوران الوظيفي):

الفرض الرئيس ◇

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب ومعدل الدوران الوظيفي في المنظمات.

الفروض الفرعية ◊

1. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظم الحوافز والمكافآت ومعدل الدوران الوظيفي.
2. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير المهني ومعدل الدوران الوظيفي.
3. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة التحفيزية ومعدل الدوران الوظيفي.
4. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين تحقيق التوازن بين الحياة والعمل ومعدل الدوران الوظيفي.
5. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الداعمة ومعدل الدوران الوظيفي.

الدراسات العربية

1. Talent turnover and retention research. The case of tourism sector organizations in Saudi Arabia

◦ السنة: 2018 .

◦ الهدف: فهم التأثير المباشر لبعض العوامل في أدبيات إدارة المواهب (مثل تضارب الأدوار، المكافآت المادية، الرضا الوظيفي) والتأثير غير المباشر لعوامل مثل الالتزام التنظيمي، الاحتفاظ بالمواهب، والانخراط على نية الدوران الوظيفي لدى قطاع الفنادق في السعودية.

◦ المنهجية: استبيان بـ 521 استجابة صالحة من موظفين (إداريين وغير إداريين) في 54 فندقاً فاخراً في 6 مدن سعودية، تحليل باستخدام

نموذج سببي يشرح 68 ٪ من التباين في نية الدوران.

- ما تضيفه: دراسة محلية في السعودية، نسخة واضحة لقطاع الخدمات (الفنادق)؛ تُظهر أن عوامل إدارة المواهب تؤثر على نية الدوران،

2. FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE'S TURNOVER INTENTION : A STUDY ON FIVE STAR HOTEL EMPLOYEES IN THE RIYADH CITY OF SAUDI ARABIA

◦ السنة: 2021 (منشور ضمن Vol. 27 No. 2
2021).

- الهدف: التعرف على العوامل المؤثرة في نية دوران الموظفين في الفنادق خمس نجوم بمدينة الرياض (مثل توقعات الموظف، ضغط العمل، الأجور، الترويج، التدريب، العلاقات البينية، بيئة العمل) .

- المنهجية: عيّنة من 266 موظفاً في فنادق خمس نجوم، تحليل هيكلي لعلاقة المتغيرات (من بين 11 عامل، 8 منها كانت ذات دلالة إحصائية).

- ما تضيفه: تركيز على بيئة الفنادق في السعودية، يمنحك قاعدة مقارنة محلية لبيئة الخدمات

3. TALENT ATTRACTION AND RETENTION OF PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS IN SAUDI ARABIA

- السنة: 2021.
- الهدف: استقصاء ممارسات جذب واختيار واحتفاظ المواهب في منظمات القطاع الخاص في السعودية، وتقديم توصيات لتعزيز فعالية هذه الممارسات.
- المنهجية: مزيج نوعي (مقابلات شبه هيكلية) وكمّي (استبيانات) في 14 مؤسسة خاصة في مدن جدة، الرياض، مكة .
- ما تضيفه: تسليط ضوء على الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص السعودي، ويوفر سياقاً أوسع خارج قطاع الخدمات فقط.
- 4. The Relationship Between Training and Employee Turnover Intentions in the Private Sector in Saudi Arabia
- السنة: 2023.
- الهدف: فحص العلاقة بين التدريب (فوائده وتوفيره) ونية الدوران الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي.
- المنهجية: دراسة مقطعية لعينة من 120 موظفاً في القطاع الخاص، باستخدام استبيانات وتحليل بيانات بـ SPSS.
- ما تضيفه: تركّز على عنصر من استراتيجيات الاحتفاظ (التدريب)

5. Connecting the organizational incomes and outcomes: a systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention

- السنة: 2024.
- الهدف: مراجعة منهجية لعلاقة ممارسات إدارة المواهب، الانخراط الوظيفي، ونوايا الدوران الوظيفي.
- المنهجية: مراجعة منهجية وفق PRISMA، تشمل 43 دراسة، تحليل تجميعي.
- ما تضيفه: توفر إطاراً نظرياً قوياً وعالمياً، وتوضح أهم المتغيرات الوسيطة (مثل الانخراط)

6. Talent Management Practices and Employee Retention: Does It Make a Difference?

- السنة: 2024.
- الهدف: دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب واحتفاظ الموظفين في القطاع الحكومي السعودي (لكن تُعد دولية من حيث مفاهيمها).
- المنهجية: عيّنة من 440 موظفاً في الخدمة المدنية السعودية، تحليل كمي.
- ما تضيفه: رغم أنها محلية من حيث البلد، لكنها تنتمي إلى الأدب العالمي/الكمي حول إدارة المواهب والاحتفاظ،

7. Analysis of Employee Retention Programs and Talent Engagement to Prevent Employee Turnover in Organizations (Systematic Literature Review)

- السنة: 2023.
- الهدف: مراجعة منهجية لبرامج احتفاظ الموظفين وانخراط المواهب لمنع الدوران الوظيفي.
- المنهجية: مراجعة أدبية منهجية (SLR) استناداً على معايير PICOC.
- ما تضيفه: توفر نظرة موجهة إلى البرامج والممارسات (أي "استراتيجيات الاحتفاظ")

المنطلقات النظرية للدراسة:

الإطار النظري

يتأسس هذا الفصل على المفاهيم والنظريات التي تشرح سلوك الموظفين داخل المنظمات، وتساعد على فهم أسباب بقائهم أو مغادرتهم. كما يُوضح المفهوم العلمي لكل من "الاحتفاظ بالمواهب" و"الدوران الوظيفي"، ويستعرض أبرز النماذج والنظريات ذات العلاقة.

أولاً: مفهوم المواهب والاحتفاظ بها

تشير المواهب إلى الموظفين الذين يمتلكون مهارات، معارف، وسلوكيات تميزهم عن غيرهم في الأداء والإبداع. أما الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention)، فهو مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان بقاء هؤلاء الأفراد داخل المنظمة، وتحقيق أعلى مستويات الرضا والتحفيز لديهم.

ثانياً: مفهوم الدوران الوظيفي

يعني معدل الدوران الوظيفي (Turnover Rate) عدد الموظفين الذين يغادرون المنظمة خلال فترة معينة مقارنة بإجمالي عدد العاملين. ويمكن أن يكون الدوران:

- إيجابياً: كخروج العناصر غير المنتجة.

- سلبياً: عند مغادرة الكفاءات، خصوصاً بسبب ضعف السياسات الداخلية.

يُقاس هذا المعدل غالباً بنسبة مئوية سنوية ويُعد من المؤشرات الحيوية لصحة بيئة العمل.

ثالثاً: نظريات تفسير سلوك الموظف في العمل

1. نظرية التوقعات (Vroom's Expectancy Theory)

توضح هذه النظرية أن الموظفين يتخذون قراراتهم بناءً على ما يتوقعونه من نتائج، أي أن الموظف يبقى إذا شعر أن جهده سيؤدي إلى أداء جيد ومكافآت مجزية.

2. نظرية العدالة (Equity Theory)

تُركز على أهمية شعور الموظف بالعدالة في المعاملة والمكافآت. إذا شعر الموظف بعدم الإنصاف مقارنة بزملائه، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض الرضا وزيادة الرغبة في المغادرة.

3. نظرية الحاجات لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs)

يشير ماسلو إلى أن الموظفين لن يبقوا في بيئة لا تلبي احتياجاتهم الأساسية (الأمان – التقدير – تحقيق الذات).

4. نظرية التعلم التنظيمي

تؤكد أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير الموظفين وتمنحهم فرصاً للنمو المهني، تحقق مستويات أعلى من الولاء والاحتفاظ.

رابعاً: نماذج الاحتفاظ بالمواهب

1. نموذج رأس المال البشري (Human Capital Model)

يرى أن الموظفين هم أصول استراتيجية يجب الاستثمار فيها كأى أصل مالى.

2. نموذج التميز الوظيفي

يركز على مطابقة المهام مع نقاط القوة لدى الموظفين، مما يعزز ارتباطهم بالعمل ويزيد من فرص بقائهم.

3. نموذج الرضا الوظيفي

يشير إلى أن رضا الموظف هو العنصر الأهم في بقاءه، ويتأثر بعدة عوامل مثل بيئة العمل، القيادة، الدخل، الفرص التطويرية، والتوازن بين العمل والحياة.

المنهجية وطرق البحث:

منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب على تقليل معدل الدوران الوظيفي، ولذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح فهم الظاهرة موضوع الدراسة من خلال جمع وتحليل البيانات بشكل منهجي.

1. نوع الدراسة

دراسة وصفية تحليلية تعتمد على البيانات الميدانية المجمعة من خلال استبيانات موجهة للموظفين في القطاع الخاص السعودي.

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص بمختلف مدن المملكة العربية السعودية، بغرض تعميم النتائج والاستفادة منها في بيئات مشابهة.

3. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي شركات متوسطة وكبيرة، بحيث تكون ممثلة للقطاعات المختلفة (خدمات، تصنيع، تقنية، وغيرها)، وعدد أفراد العينة 300 موظف.

التحليل الإحصائي المقترح

1. التحليل الوصفي:

لاستعراض الخصائص الديموغرافية للعينات وتحليل مستوى تطبيق الاستراتيجيات.

2. اختبارات الفرضيات:

- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات استراتيجيات الاحتفاظ ومعدل الدوران باستخدام معامل بيرسون.
- استخدام الانحدار الخطي المتعدد لتحديد مدى تأثير كل استراتيجية على معدل الدوران.
- اختبار فروق المتوسطات باستخدام اختبار "ت" لتحليل الفروق حسب الجنس أو النوع الوظيفي.

أدوات الدراسة:

أداة الدراسة

تم تصميم استبيان إلكتروني يحتوي على ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: معلومات ديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، إلخ).
- المحور الثاني: تقييم استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب (التدريب، الحوافز، بيئة العمل، التقدير، المشاركة، التطوير المهني).
- المحور الثالث: قياس معدل الدوران الوظيفي من خلال مؤشر نية الاستقالة والرضا الوظيفي

صحة الأداة

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام التحكيم من قبل مجموعة من الخبراء في مجال الموارد البشرية، وتم اختبار ثباتها بواسطة معامل كرونباخ ألفا، حيث تجاوزت القيمة 0.85 مما يؤكد موثوقيتها.

أدوات الدراسة وأساليب جمع البيانات

1. الاستبيان:

استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو مقسم إلى أسئلة مغلقة بنظام ليكرت لخمس نقاط (من 1: موافق بشدة إلى 5: غير موافق بشدة).

2. المقابلات الميدانية:

تم إجراء مقابلات مع عدد محدود من مدراء الموارد البشرية لتعميق الفهم حول تطبيق الاستراتيجيات والتحديات.

3. البيانات الثانوية:

استخدام تقارير المؤسسة عن معدلات الدوران السابقة كمرجع لمقارنة وتحليل النتائج.

حدود الدراسة:

حدود الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب على تقليل معدل الدوران الوظيفي في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وقد تم تحديد حدود الدراسة على النحو التالي:

1. الحدود الموضوعية:

تتمثل في دراسة العلاقة بين استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب (مثل: بيئة العمل، الحوافز، التطوير المهني، التوازن بين العمل والحياة) وتأثيرها في تقليل معدل الدوران الوظيفي. ولا تشمل الدراسة موضوعات أخرى تتعلق بإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف أو تقييم الأداء إلا بقدر ارتباطها بالموضوع الرئيسي.

2. الحدود المكانية:

تركز الدراسة على منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وبشكل رئيسي الشركات الكبرى والمتوسطة العاملة في المدن الرئيسية (مثل: الرياض، جدة، الدمام)، والتي تعتمد على الكوادر البشرية كمحور أساسي لنجاحها.

3. الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية ما بين عامي 2022 – 2025، وهي الفترة التي شهدت تحولات واضحة في استراتيجيات الموارد البشرية بعد جائحة كورونا وتوجهات رؤية المملكة 2030 في تطوير سوق العمل وزيادة جاذبية بيئة العمل.

4. الحدود البشرية:

شملت الدراسة عينة من العاملين في إدارات الموارد البشرية ومديري الإدارات المتوسطة والعليا، بالإضافة إلى مجموعة من الموظفين ذوي الكفاءات العالية الذين تم استهدافهم من خلال الاستبيانات والمقابلات، واستُبعد من العينة العاملون في الوظائف الدنيا أو المؤقتة لعدم ملائمة حالاتهم لأهداف الدراسة.

المراجع:

المراجع

1. محمد عبدالله أبو شامة (2020). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

2. عبدالرحمن حسن الشامي . (2019). الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة دراسات تجارية وإدارية، جامعة عين شمس، المجلد 36، العدد 2، ص 123-145.
3. ناصر عبدالعزيز القحطاني . (2021). تحليل أسباب دوران العمالة في منشآت القطاع الخاص السعودي. مجلة الخليج للتنمية الإدارية، المجلد 12، العدد 1، ص 89-112.
4. العتيبي، فهد بن محمد. (2022). أثر بيئة العمل على بقاء الكفاءات الوظيفية في القطاع الخاص. أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال.
5. Dessler, Gary. (2020). Human Resource Management. 16th Edition, Pearson Education, USA.
6. Armstrong, Michael. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th Edition, Kogan Page, London.
7. Allen, David G., Bryant, Phil C., & Vardaman, James M. (2019). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. Academy of Management Perspectives, Vol. 33, No. 1, pp. 20-35.
8. Hausknecht, John P., Rodda, Jaclyn, & Howard, Michael J. (2020). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-

Related Differences in Reported Reasons for Staying. Human
Resource Management, Vol. 59, No. 1, pp. 45-57.

Tarique, Ibraiz, & Schuler, Randall S. (2021). Global Talent .9
Management Literature Review. Journal of World Business, Vol.
56, No. 2, Article 101143.

CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development. .10
(2022). Resourcing and Talent Planning Survey Report. Retrieved
from: www.cipd.co.uk

