

أثرتخطيط الموارد البشرية على تقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة  
الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب/  
إبراهيم حسن الدمياطي

الرقم الجامعي /  
241000439

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

## جدول المحتويات

|         |                                                        |
|---------|--------------------------------------------------------|
| 4.....  | قائمة الجداول.....                                     |
| 7.....  | فهرس الأشكال.....                                      |
| 9.....  | المستخلص.....                                          |
| 10..... | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....              |
| 11..... | 1.1. المقدمة.....                                      |
| 12..... | 1.2. مشكلة الدراسة.....                                |
| 12..... | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....                  |
| 13..... | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....                |
| 13..... | 1.3. أهمية الدراسة.....                                |
| 13..... | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                        |
| 14..... | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                      |
| 14..... | 1.4. أسئلة الدراسة:.....                               |
| 15..... | 1.5. أهداف الدراسة:.....                               |
| 16..... | 1.6. فرضيات الدراسة.....                               |
| 17..... | 1.7. نموذج الدراسة.....                                |
| 17..... | 1.8. منهجية الدراسة.....                               |
| 19..... | 1.9. الدراسة الميدانية.....                            |
| 22..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                        |
| 24..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                 |
| 25..... | 2.1. المقدمة:.....                                     |
| 26..... | 2.2. المتغيرات المستقلة:.....                          |
| 27..... | 2.3. المتغير التابع:.....                              |
| 27..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:..... |
| 28..... | 2.5. الخاتمة:.....                                     |

|     |                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------|
| 29  | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                              |
| 30  | 3.1. المقدمة                                                 |
| 31  | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                      |
| 32  | 3.3. تصميم البحث                                             |
| 33  | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة                     |
| 35  | 3.5. طريقة جمع البيانات                                      |
| 36  | 3.6. أنواع البيانات                                          |
| 37  | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 39  | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 40  | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 41  | 4.1. المقدمة                                                 |
| 42  | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)   |
| 45  | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 46  | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 91  | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 102 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 104 | ملحق الاستبانة                                               |
| 106 | أدوات البحث                                                  |
| 107 | المراجع                                                      |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 45 | جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....                                                                                        |
| 45 | جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....                                                                                   |
| 46 | جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....                                                                                   |
| 47 | جدول 4 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....                                                                 |
| 48 | جدول 5 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....                                                                 |
| 49 | جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....                                                                            |
| 51 | جدول 7 : التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة على خطط واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.....              |
| 53 | جدول 8 : التحليل الإحصائي لتحليل الفجوة بين أعداد العاملين الحاليين والاحتياجات الفعلية للعمل بشكل دوري.....             |
| 55 | جدول 9 : التحليل الإحصائي لمراعاة إدارة الموارد البشرية التغيرات في حجم المشاريع عند تخطيط القوى العاملة.....            |
| 57 | جدول 10 : التحليل الإحصائي لاستقطاب وتعيين الموظفين بناءً على تخطيط مسبق ومدرّس للاحتياجات الوظيفية.....                 |
| 59 | جدول 11 : التحليل الإحصائي لإسهام التخطيط الجيد للقوى العاملة في تقليل الضغط الوظيفي على العاملين.....                   |
| 61 | جدول 12 : التحليل الإحصائي لتوفير الشركة برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الموظفين.....                                |
| 63 | جدول 13 : التحليل الإحصائي لتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم أداء الموظفين.....                                |
| 65 | جدول 14 : التحليل الإحصائي لإسهام برامج التدريب في رفع رضا الموظفين عن العمل.....                                        |
| 67 | جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساعدة فرص التطوير المهني في تعزيز استقرار الموظفين في الشركة.....                           |
| 69 | جدول 16 : التحليل الإحصائي لتقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري.....                                                |
| 71 | جدول 17 : التحليل الإحصائي لوجود مسارات وظيفية واضحة تُمكن الموظفين من التدرج والترقي داخل الشركة.....                   |
| 73 | جدول 18 : التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة نظامًا واضحًا للتعاقد الوظيفي لشغل المناصب القيادية.....                       |
| 75 | جدول 19 : التحليل الإحصائي لشعور الموظفون بوجود فرص حقيقية للنمو الوظيفي داخل الشركة.....                                |
| 77 | جدول 20 : التحليل الإحصائي لإسهام وضوح المسار الوظيفي في زيادة ولاء الموظفين للشركة.....                                 |
| 79 | جدول 21 : التحليل الإحصائي لاهتمام الإدارة بالتواصل مع الموظفين بشأن فرص الترقية والتطوير المستقبلية.....                |
| 81 | جدول 22 : التحليل الإحصائي لإسهام تخطيط الموارد البشرية الفعّال في تقليل رغبة الموظفين في ترك العمل.....                 |
| 83 | جدول 23 : التحليل الإحصائي لانخفاض معدل دوران العمالة في الشركة نتيجة تحسين ممارسات تخطيط الموارد البشرية.....           |
| 83 | .....                                                                                                                    |
| 85 | جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تقليل معدل دوران العمالة والتخطيط للاحتياجات الوظيفية (تخطيط القوى العاملة)..... |

- جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تقليل معدل دوران العمالة والتدريب والتطوير ..... 87
- جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تقليل معدل دوران العمالة والتخطيط للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي.. 88
- جدول 27 : اختبار التباين الأحادي..... 90
- جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز..... 90
- جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية. .... 91
- جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية. .... 92
- جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية. .... 92
- جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للاحتياجات الوظيفية وتقليل معدل دوران العمالة. .... 93
- جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للاحتياجات الوظيفية وتقليل معدل دوران العمالة. .... 94
- جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للاحتياجات الوظيفية وتقليل معدل دوران العمالة. .... 94
- جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وتقليل معدل دوران العمالة. .... 95
- جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وتقليل معدل دوران العمالة. .... 95
- جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وتقليل معدل دوران العمالة. .... 96
- جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي وتقليل معدل دوران العمالة. .... 97
- جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي وتقليل معدل دوران العمالة. .... 97
- جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي وتقليل معدل دوران العمالة. .... 98

- جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد تخطيط الموارد البشرية مجتمعة على تقليل معدل دوران العمالة. .... 99
- جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد تخطيط الموارد البشرية مجتمعة على تقليل معدل دوران العمالة. .... 99
- جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد تخطيط الموارد البشرية مجتمعة على تقليل معدل دوران العمالة. .... 99
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دوران العمالة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، سنوات الخبرة، أو المستوى الوظيفي). .... 100
- جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دوران العمالة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، سنوات الخبرة، أو المستوى الوظيفي). .... 101
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دوران العمالة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، سنوات الخبرة، أو المستوى الوظيفي). .... 101

## فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة ..... 47
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة ..... 48
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية ..... 50
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لاعتماد الشركة على خطط واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.. 52
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتحليل الفجوة بين أعداد العاملين الحاليين والاحتياجات الفعلية للعمل بشكل دوري.. 54
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لمراعاة إدارة الموارد البشرية التغيرات في حجم المشاريع عند تخطيط القوى العاملة..... 56
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لاستقطاب وتعيين الموظفين بناءً على تخطيط مسبق ومدروس للاحتياجات الوظيفية... 58
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لإسهام التخطيط الجيد للقوى العاملة في تقليل الضغط الوظيفي على العاملين..... 60
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتوفير الشركة برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الموظفين..... 62
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم أداء الموظفين..... 64
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لإسهام برامج التدريب في رفع رضا الموظفين عن العمل..... 66
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساعدة فرص التطوير المهني في تعزيز استقرار الموظفين في الشركة..... 68
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري..... 70
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لوجود مسارات وظيفية واضحة تُمكن الموظفين من التدرج والترقي داخل الشركة..... 72
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لاعتماد الشركة نظامًا واضحًا للتعاقب الوظيفي لشغل المناصب القيادية..... 74
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لشعور الموظفون بوجود فرص حقيقية للنمو الوظيفي داخل الشركة..... 76
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لإسهام وضوح المسار الوظيفي في زيادة ولاء الموظفين للشركة..... 78
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لاهتمام الإدارة بالتواصل مع الموظفين بشأن فرص الترقية والتطوير المستقبلية..... 80
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لإسهام تخطيط الموارد البشرية الفعّال في تقليل رغبة الموظفين في ترك العمل..... 82
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لانخفاض معدل دوران العمالة في الشركة نتيجة تحسين ممارسات تخطيط الموارد البشرية..... 84
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تقليل معدل دوران العمالة والتخطيط للاحتياجات الوظيفية (تخطيط القوى العاملة) ..... 86
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تقليل معدل دوران العمالة والتدريب والتطوير..... 87

شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تقليل معدل دوران العمالة والتخطيط  
للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي ..... 89

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تخطيط الموارد البشرية على تقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وبرامج التدريب والتطوير المهني، وسياسات المكافآت والحوافز، وبين معدل دوران العمالة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهجية الكمية، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيانات تم توزيعها على عينة مكونة من 255 موظفًا من مختلف الإدارات والفئات الوظيفية داخل الشركة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي واضح لتخطيط الموارد البشرية على تقليل معدل دوران العمالة، حيث ساهم التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ برامج التدريب والتطوير المهني المستمرة، بالإضافة إلى تطبيق سياسات مكافآت وحوافز عادلة، في زيادة استقرار الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي. كما بينت النتائج أن تحسين بيئة العمل والتواصل المستمر مع الموظفين يحد من رغبتهم في مغادرة المؤسسة، ويعزز الانتماء والالتزام الوظيفي، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل الشركة، والتركيز على تطوير مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية مستمرة، وتطبيق نظام مكافآت وحوافز عادل ومرن، بالإضافة إلى تعزيز بيئة العمل وتحسين التواصل بين الإدارة والموظفين. كما أكدت الدراسة على أهمية متابعة معدل دوران العمالة بشكل دوري واستخدام النتائج في تحسين السياسات والاستراتيجيات الإدارية بما يضمن استدامة الأداء واستقرار القوى العاملة.

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط الموارد البشرية، معدل دوران العمالة، التدريب والتطوير المهني، المكافآت والحوافز،

الأداء المؤسسي، استقرار الموظفين، بيئة العمل.

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تشكل الموارد البشرية من أهم العناصر الاستراتيجية لأي منظمة، حيث تمثل العمود الفقري الذي يقوم عليه الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتعتبر فعالية إدارة الموارد البشرية وتنظيمها بشكل منهجي من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتقليل المشكلات المرتبطة بالقوى العاملة، مثل ارتفاع معدل دوران العمالة. ففي ظل بيئة الأعمال التنافسية والمتغيرة بسرعة، أصبحت الشركات تواجه تحديات كبيرة في الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين والمتميزين، مما يستدعي اعتماد استراتيجيات متكاملة لتخطيط الموارد البشرية بما يضمن استقرار القوى العاملة واستدامة الأداء المؤسسي (Khuay، 2024).

يمثل تخطيط الموارد البشرية أداة مركزية لإدارة العنصر البشري، حيث يشمل تحليل احتياجات المنظمة من القوى العاملة، ووضع السياسات والإجراءات المناسبة لتوظيف العاملين وتطويرهم، والتأكد من توافر الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين. ويهدف هذا التخطيط إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الموظفين، وتقليل الفجوات الوظيفية التي قد تؤدي إلى زيادة الضغوط على العاملين الحاليين، وبالتالي ارتفاع معدلات الاستقالة أو الانتقال إلى وظائف أخرى. ومن هذا المنطلق، يظهر جلياً الدور الحيوي لتخطيط الموارد البشرية في تقليل معدل دوران العمالة وتعزيز استقرار القوى العاملة داخل المؤسسات (Fahim، 2018).

تعد شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية واحدة من المؤسسات التي تواجه تحديات في إدارة القوى العاملة نظراً لطبيعة نشاطها الصناعي والتقني، والذي يتطلب كفاءات متخصصة ومهارات دقيقة لضمان جودة الإنتاج وتحقيق الأهداف الإنتاجية في الوقت المحدد. وبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الموظفون في العملية الإنتاجية، إلا أن ارتفاع معدل دوران العمالة قد يؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية، وتأخير المشاريع، وتقليل القدرة التنافسية للشركة. لذلك، أصبح من الضروري دراسة مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية على تحسين استقرار الموظفين وتقليل معدلات مغادرتهم، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات والمنتجات المقدمة (Badour، 2022).

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ومعدل دوران العمالة في بيئة العمل، واستكشاف كيفية تطبيق استراتيجيات التخطيط بشكل يضمن تلبية احتياجات الشركة من القوى العاملة، ويقلل من

المخاطر المرتبطة بفقدان الموظفين الأكفاء. ومن المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية لإدارة الموارد البشرية في شركة منظومة المباني، تساعد على تطوير سياسات فعالة لاستقطاب الكفاءات، وتحفيز العاملين، والحد من استنزاف الموارد البشرية، بما يدعم الاستقرار الوظيفي ويعزز الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تعد مشكلة الدراسة من المحاور الأساسية لأي بحث علمي، إذ تهدف إلى تحديد الإشكاليات القائمة التي تستدعي التحقيق العلمي والمعالجة الأكاديمية. وفي سياق إدارة الموارد البشرية، تواجه الشركات تحديات متعددة تتعلق باستقرار القوى العاملة والحفاظ على الموظفين الأكفاء، خاصة في القطاعات الصناعية التي تتطلب مهارات فنية متخصصة، مثل صناعة الخرسانة المسبقة الصنع. وتعتبر شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة إحدى المؤسسات التي تشهد تأثيرات واضحة لمعدلات دوران العمالة على الأداء المؤسسي، إذ يمكن أن يؤدي ارتفاع هذه المعدلات إلى تكاليف إضافية، وتأخير تنفيذ المشاريع، وانخفاض مستوى الإنتاجية والجودة. ومن هنا، تتجلى أهمية دراسة أثر تخطيط الموارد البشرية في الحد من معدل دوران العمالة، عبر تطوير سياسات واستراتيجيات تهدف إلى استقرار الموظفين وتحفيزهم على البقاء داخل المنظمة (Junaidi, 2024).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية واستقرار الموظفين أو معدل دوران العمالة، لكنها غالبًا ما ركزت على المنظمات العامة أو المؤسسات متعددة القطاعات، مع قلة الدراسات المتخصصة في القطاع الصناعي، ولا سيما صناعة الخرسانة المسبقة الصنع. علاوة على ذلك، فإن معظم النظريات الحالية حول تخطيط الموارد البشرية تركز على الجوانب التخطيطية العامة مثل التوظيف والتدريب والتطوير، لكنها لا تتناول بالعمق العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقليل معدل دوران العمالة في بيئات عمل صناعية ذات طبيعة فنية وتقنية متخصصة. هذا النقص في الدراسات يجعل هناك فجوة معرفية تتعلق بفهم كيفية تأثير

تخطيط الموارد البشرية بشكل عملي على استقرار القوى العاملة في السياقات الصناعية، وما هي الأدوات والآليات الأكثر فاعلية لتحقيق هذا الهدف (Birbirs، 2023).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تواجه الشركات الصناعية، بما فيها شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع، تحديات واضحة تتمثل في ارتفاع معدل دوران العمالة وتأثيره على الإنتاجية والجودة والتكلفة التشغيلية. على الرغم من وجود سياسات إدارة الموارد البشرية في بعض الشركات، إلا أن تطبيق هذه السياسات غالبًا ما يكون شكليًا أو محدودًا، ولا يعتمد على تخطيط استراتيجي متكامل يربط بين احتياجات المنظمة من القوى العاملة ومتطلبات الحفاظ على الموظفين الأكفاء. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات الميدانية التي تقيس أثر تخطيط الموارد البشرية بشكل مباشر على معدل دوران العمالة داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، مما يخلق فجوة تطبيقية كبيرة تحتاج إلى البحث والتحليل لتقديم حلول عملية تعتمد على الأدلة العلمية. وتأتي هذه الدراسة في هذا الإطار لتسليط الضوء على التحديات العملية وإمكانية وضع استراتيجيات فعالة لتقليل معدلات دوران العمالة من خلال تخطيط الموارد البشرية المدروس (Ayodele، 2020).

## 1.3. أهمية الدراسة

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها على المستوى النظري من كونها تسعى إلى تطوير الفهم العلمي للعلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ومعدل دوران العمالة في المؤسسات الصناعية، لا سيما في بيئة عمل متخصصة مثل صناعة الخرسانة المسبقة الصنع. إذ أن مراجعة الأدبيات تشير إلى وجود عدد محدود من الدراسات التي ركزت على الأبعاد الاستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية في سياق الحد من مغادرة الموظفين، وبالأخص في القطاع الصناعي السعودي. ومن خلال تحليل هذه العلاقة، تساهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية بإضافة رؤى جديدة حول كيفية توظيف أدوات التخطيط البشري لتقليل الخسائر الناتجة عن دوران العمالة. كما أنها تتيح فهمًا أعمق للعوامل النظرية التي تؤثر في استقرار الموظفين، بما في ذلك التوظيف المدروس، التدريب المستمر، سياسات المكافآت والحوافز، وبرامج التطوير المهني، ما يعزز قدرة الباحثين والمختصين على صياغة نماذج نظرية

أكثر دقة تتعلق بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الحديثة. هذه الإضافة النظرية تمثل أساسًا لتطوير أطر تحليلية مستقبلية يمكن الاستعانة بها في دراسات مشابهة أو لتوسيع نطاق البحث في مجالات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بكفاءة واستدامة القوى العاملة (Dara، 2024).

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل أهمية الدراسة في تقديم حلول عملية ومقترحات يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي لشركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة، وتقليل تكاليف الدوران البشري المرتفعة، التي تؤثر على استمرارية الإنتاج وجودة المشاريع وتسليمها في المواعيد المحددة. إذ من المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة الإدارة العليا في الشركة على وضع استراتيجيات تخطيط موارد بشرية فعالة، تشمل اختيار الكفاءات المناسبة، تحسين بيئة العمل، تعزيز برامج التدريب والتطوير، ووضع سياسات تحفيزية تقلل من مغادرة الموظفين المتميزين. كما أن تطبيق توصيات الدراسة من شأنه أن يخلق قاعدة بيانات عملية يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية المستقبلية المتعلقة بالاحتفاظ بالمواهب، وضبط نسب دوران العمالة، وتحسين مستويات الأداء والإنتاجية، مما يعزز القدرة التنافسية للشركة في سوق صناعة الخرسانة المسبقة الصنع بالمملكة العربية السعودية. وهذا، فإن الدراسة تمثل جسرًا بين النظرية والتطبيق، حيث توفر إطارًا علميًا مستندًا إلى الأدلة لتحسين إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق استقرار الموظفين ويخدم أهداف الشركة على المدى الطويل (Khailey، 2025).

### 1.4. أسئلة الدراسة:

👉 السؤال الرئيسي:

- ما مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية على تقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية؟

#### ☞ الأسئلة الفرعية:

1. كيف يؤثر تخطيط الموارد البشرية على استقطاب الموظفين الأكفاء في الشركة؟
2. ما دور برامج التدريب والتطوير المهني في تعزيز استقرار الموظفين وتقليل معدل دورانهم؟
3. إلى أي مدى تسهم سياسات المكافآت والحوافز في تقليل رغبة الموظفين في مغادرة الشركة؟
4. كيف يؤثر التقييم الدوري لأداء الموظفين وربطه بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الحد من معدل دوران العمالة؟
5. ما العوامل التنظيمية والبيئية الأخرى التي تتفاعل مع تخطيط الموارد البشرية لتؤثر في استقرار القوى العاملة بالشركة؟

#### 1.5. أهداف الدراسة:

##### ☞ الهدف الرئيسي:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحديد أثر تخطيط الموارد البشرية في تقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية، من خلال فهم العلاقة بين استراتيجيات التخطيط البشري واستقرار الموظفين في المؤسسة.

##### ☞ الأهداف الفرعية:

1. تقييم تأثير تخطيط الموارد البشرية على استقطاب الموظفين الأكفاء وضمان توافر الكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب.
2. دراسة دور برامج التدريب والتطوير المهني في تعزيز مهارات الموظفين وتحفيزهم على البقاء داخل الشركة.
3. تحليل فعالية سياسات المكافآت والحوافز في تقليل رغبة الموظفين في مغادرة المنظمة.
4. استكشاف العلاقة بين التقييم الدوري للأداء والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الحد من معدل دوران العمالة.

5. تحديد العوامل التنظيمية والبيئية المؤثرة التي تتفاعل مع تخطيط الموارد البشرية لتحقيق استقرار القوى العاملة وزيادة الإنتاجية.

## 1.6. فرضيات الدراسة

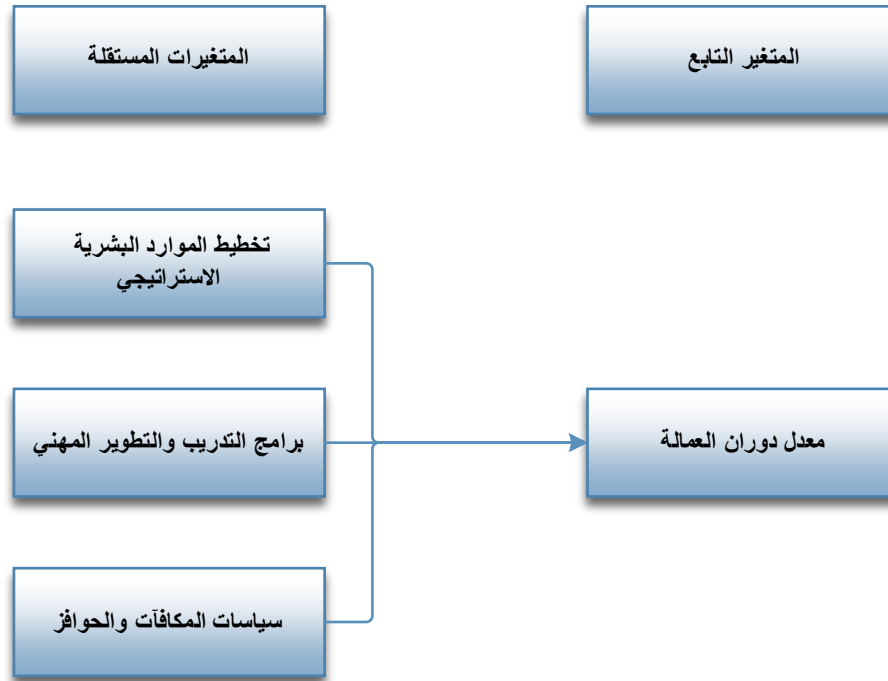
### الفرضية الرئيسية

- يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لتخطيط الموارد البشرية على تقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية.

### الفرضيات الفرعية:

1. فرضية فرعية 1: تخطيط الموارد البشرية الفعال له تأثير إيجابي على استقطاب الموظفين الأكفاء وضمان توافر الكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب.
2. فرضية فرعية 2: برامج التدريب والتطوير المهني تساهم في تعزيز استقرار الموظفين وتقليل معدل دوران العمالة.
3. فرضية فرعية 3: تطبيق سياسات المكافآت والحوافز بشكل فعال يقلل من رغبة الموظفين في مغادرة الشركة.
4. فرضية فرعية 4: التقييم الدوري للأداء وربطه بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في الحد من معدل دوران العمالة.
5. فرضية فرعية 5: العوامل التنظيمية والبيئية التي تدعم تخطيط الموارد البشرية تؤثر إيجابيًا على استقرار القوى العاملة وزيادة الإنتاجية.

## 1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## 1.8. منهجية الدراسة

تعتبر المنهجية جزءًا أساسيًا في أي دراسة علمية، حيث تحدد الأدوات والأساليب التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. في هذه الدراسة، اعتمدت المنهجية المتبعة على المنهجية الكمية (Quantitative Methodology)، وهي منهجية تركز على القياس العددي والتحليل الإحصائي للمتغيرات لدراسة العلاقات والارتباطات بين الظواهر المختلفة. وتعد المنهجية الكمية مناسبة لهذه الدراسة لأنها تتيح فحص تأثير تخطيط الموارد البشرية على معدل دوران العمالة بشكل دقيق، وتقديم نتائج قابلة للقياس والمقارنة، مما يعزز من مصداقية البحث وقابليته للتطبيق العملي.

- نوع البحث

يُصنّف هذا البحث ضمن البحوث الوصفية التحليلية (Descriptive-Analytical Research)، حيث يهدف إلى وصف المتغيرات الأساسية في الشركة، مثل تخطيط الموارد البشرية، وبرامج التدريب والتطوير، وسياسات المكافآت والحوافز، بالإضافة إلى

قياس معدل دوران العمالة .كما يسعى البحث إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي، لتحديد مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية على تقليل معدل دوران العمالة. ويعتمد البحث على أسلوب المسح الاستقصائي (Survey Method) كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من موظفي الشركة، بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها.

#### - مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة في المملكة العربية السعودية، بمختلف مستوياتهم الوظيفية (الإدارية والفنية والإشرافية). ولتحقيق تمثيل دقيق للمجتمع، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لضمان شمول كافة الفئات الوظيفية وعدم تحيز النتائج. ويُقدر حجم العينة بناءً على عدد الموظفين الفعلي وتوزيعهم الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار معدلات الاستجابة المتوقعة، لضمان أن تكون النتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة بأكمله.

#### - أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استبيان مهيكل كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمن أسئلة مغلقة ومرتبطة بالمتغيرات المستقلة والتابعة. وقد تم تصميم الاستبيان وفق مقاييس قياسية موثوقة لتقييم كل من:

1. تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي يشمل استقطاب الموظفين، التخطيط الوظيفي، وسياسات الاحتفاظ بالكفاءات.

2. برامج التدريب والتطوير المهني تقييم فعالية الدورات التدريبية، ورش العمل، والفرص المتاحة لتطوير المهارات.

3. سياسات المكافآت والحوافز تقييم مدى فاعلية الحوافز المالية والمعنوية في تحفيز الموظفين.

4. معدل دوران العمالة قياس رغبة الموظفين في البقاء أو مغادرة الشركة، وعدد حالات الاستقالة خلال فترة زمنية محددة.

تم اعتماد مقياس ليكرتر ( 5 Likert Scale نقاط) لتقييم آراء الموظفين، حيث يتراوح الإجابة بين "موافق جداً" إلى "غير موافق إطلاقاً"، ما يسهل التحليل الكمي للبيانات واختبار الفرضيات.

#### - أسلوب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبيانات، تم استخدام التحليل الإحصائي لفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. شمل التحليل عدة مستويات:

1. التحليل الوصفي لتقديم صورة شاملة عن توزيع الإجابات ونسب الموافقة والرفض على عناصر الاستبيان.
2. التحليل الاستنتاجي لاختبار الفرضيات، وذلك باستخدام أدوات مثل اختبار الانحدار الخطي (Linear Regression) وتحليل الارتباط (Correlation Analysis) لقياس تأثير كل متغير مستقل على معدل دوران العمالة.
3. التحقق من الموثوقية والصلاحية باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لضمان أن أدوات الاستبيان تقيس المتغيرات بدقة وموثوقية.

### 1.9. الدراسة الميدانية

تشكل الدراسة الميدانية مرحلة أساسية في هذا البحث، حيث تهدف إلى جمع البيانات الواقعية من موظفي شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية، لفحص أثر تخطيط الموارد البشرية على معدل دوران العمالة. وتعتمد الدراسة على المنهج الكمي، الذي يتيح قياس العلاقات بين المتغيرات بدقة وتحليل النتائج إحصائياً، مما يساهم في الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق. تعتبر الدراسة الميدانية حلقة الوصل بين النظرية والممارسة العملية، حيث توفر معلومات دقيقة عن واقع إدارة الموارد البشرية في الشركة، ومدى تأثير التخطيط الاستراتيجي والبرامج التحفيزية والتدريبية على استقرار الموظفين وولائهم للمؤسسة.

## - أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على الوضع الفعلي لتخطيط الموارد البشرية داخل الشركة، وقياس مدى فعالية برامج التدريب والتطوير المهني في تحسين كفاءة الموظفين، وكذلك تقييم دور سياسات المكافآت والحوافز في تعزيز رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي. كما تهدف إلى قياس معدل دوران العمالة الفعلي وربطه بالمتغيرات المستقلة، لإبراز مدى تأثير التخطيط البشري على الحد من استنزاف الموارد البشرية. ويأتي هذا الهدف منسجمًا مع الحاجة الملحة للشركة لفهم أسباب ارتفاع معدل دوران العمالة واقتراح حلول عملية قائمة على الأدلة الميدانية، تساهم في تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية.

## - أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان المهيكل كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم أسئلته لتغطي جميع جوانب المتغيرات المستقلة والتابعة. تضمن الاستبيان عناصر تقيس فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكفاءة برامج التدريب والتطوير، وفعالية سياسات المكافآت والحوافز، بالإضافة إلى مؤشرات معدل دوران العمالة. وقد استخدم مقياس ليكرتر بخمس نقاط لتقييم آراء الموظفين، بدءًا من "موافق جدًا" إلى "غير موافق إطلاقًا"، مما أتاح جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما أدرجت الاستبانة بعض المعلومات الديموغرافية للموظفين، مثل العمر والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، لتسهيل دراسة تأثير هذه المتغيرات على معدل الدوران وربطها بالمتغيرات المستقلة.

## - مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة، بمختلف المستويات الوظيفية، بما في ذلك الإداريين والفنيين والمشرفين. ولضمان تمثيل جميع الفئات بشكل متوازن، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين، مع مراعاة حجم المجتمع وعدد الموظفين الفعلي. كما تم الحرص على شمول كافة الفئات الوظيفية لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم على جميع موظفي الشركة. يتيح هذا الأسلوب الحصول على بيانات موثوقة تعكس الواقع الفعلي للقوى العاملة، وتوفر أساسًا متينًا لتحليل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ومعدل دوران العمالة.

#### - إجراءات تنفيذ الدراسة الميدانية

بدأت إجراءات الدراسة الميدانية بتصميم الاستبيان وفق معايير علمية دقيقة، مع مراجعة الأسئلة من قبل خبراء في إدارة الموارد البشرية لضمان الصلاحية والموثوقية. بعد ذلك تم توزيع الاستبيانات على الموظفين مباشرة أو إلكترونياً، مع تقديم شرح واضح عن أهداف الدراسة وأهمية المشاركة الصادقة لضمان مصداقية الإجابات. تم تحديد فترة زمنية مناسبة لاستكمال الاستبيانات ومتابعة المشاركين لضمان استجابة كافية. بعد جمع البيانات، جرى ترميزها وإدخالها في قاعدة بيانات رقمية للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، حيث شمل التحليل الوصفي لعرض توزيع الإجابات والتحليل الاستنتاجي لاختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي والارتباط بين المتغيرات. كما تم التحقق من موثوقية وصلاحية الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان دقة القياس.

#### - أهمية الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجزء الحيوي الذي يربط بين النظرية والممارسة العملية، حيث توفر بيانات دقيقة عن آراء الموظفين وتجاربهم الحقيقية داخل الشركة. كما تمكن الإدارة من فهم العوامل التي تؤثر على استقرار الموظفين، وتحديد جوانب القوة والضعف في تخطيط الموارد البشرية وبرامج التدريب وسياسات المكافآت. ومن خلال هذه النتائج، يمكن صياغة توصيات عملية وقابلة للتطبيق، تهدف إلى تحسين استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، وتقليل معدل دوران العمالة، وتعزيز رضاهم الوظيفي، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الإنتاج والكفاءة التشغيلية واستقرار الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

| (م) | المرحلة               | النشاط / المهمة                                             | المدة الزمنية | النتائج المتوقعة                                    |
|-----|-----------------------|-------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------|
| 1   | اختيار موضوع البحث    | تحديد مشكلة البحث وصياغة أهداف الدراسة بدقة                 | أسبوعان       | وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة     |
| 2   | مراجعة الأدبيات       | تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع           | 3 أسابيع      | تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية      |
| 3   | بناء الإطار النظري    | تطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية | أسبوعان       | إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث            |
| 4   | تصميم أدوات البحث     | إعداد استمارة جمع البيانات ومراجعتها من قبل الخبراء         | أسبوعان       | استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات                |
| 5   | اختبار الأداة         | إجراء اختبار أولي للاستبانة للتحقق من جودتها                | أسبوع         | التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحية الأداة لجمع البيانات |
| 6   | جمع البيانات          | توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة وجمعها                 | 3 أسابيع      | الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل      |
| 7   | معالجة البيانات       | تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS          | أسبوعان       | نتائج كمية واضحة تدعم أو تدحض الفرضيات              |
| 8   | مناقشة النتائج        | تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والتطبيقية              | أسبوع         | فهم عميق لتأثير المتغيرات وتقييم الأثر الحقيقي      |
| 9   | إعداد التوصيات        | صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة                  | أسبوع         | اقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات       |
| 10  | كتابة التقرير النهائي | إعداد التقرير العلمي الشامل لكافة مراحل البحث               | أسبوعان       | تقرير متكامل يعكس كافة مراحل البحث ونتائجه          |

|    |               |                                                   |            |                                               |
|----|---------------|---------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------|
| 11 | مراجعة وتدقيق | تدقيق محتوى التقرير لغويًا وعلميًا                | أسبوع      | تقرير نهائي خالٍ من الأخطاء وجاهز للتسليم     |
| 12 | تقديم الدراسة | عرض ومناقشة الدراسة أمام اللجنة أو الجهات المختصة | حسب الجدول | الحصول على تقييم شامل وتعزيز النتائج النهائية |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يعد الفصل الثاني من هذه الدراسة مرحلة أساسية لبناء الإطار النظري والتحليلي الذي يربط بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، إذ يهدف إلى تقديم الأساس العلمي والفكري الذي يستند إليه البحث في تحليل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ومعدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية. يركز هذا الفصل على توضيح المفاهيم الأساسية والاتجاهات النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع بيان أهمية فهم طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات وكيفية تفاعلها في سياق بيئة العمل داخل المؤسسة الصناعية.

يتضمن الفصل أيضًا استعراضًا موسعًا للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها المختلفة، بالإضافة إلى التطرق إلى الدراسات التي درست دور التخطيط البشري في تعزيز استقرار القوى العاملة والحد من معدل دوران الموظفين. من خلال هذا الاستعراض، سيتم وضع إطار مفاهيمي واضح يوضح كيف يمكن للمتغيرات المستقلة أن تؤثر على المتغير التابع، مع التركيز على تحديد آليات التأثير والعوامل المرتبطة بها، دون التطرق مباشرة إلى تفاصيل كل متغير في هذه المرحلة، ما يسمح للباحث بترتيب المعلومات بشكل منهجي وبناء قاعدة نظرية قوية للدراسة.

تكتسب أهمية هذا الفصل من كونه يشكل العمود الفقري للبحث، حيث يوفر فهماً علمياً شاملاً يمكن من خلاله تفسير النتائج الميدانية لاحقاً، ويتيح للباحثين والممارسين في مجال الموارد البشرية إمكانية الربط بين النظرية والتطبيق. كما يساهم في تعزيز مصداقية البحث، من خلال توضيح الأدلة العلمية والنظريات التي تدعم الفرضيات المطروحة، ويتيح للدارس أو القارئ التعرف على السياق النظري الذي يدعم فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستقرار القوى العاملة، مما يعزز القدرة على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل بيئة الشركة.

يمثل هذا الفصل جسراً معرفياً يربط بين المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة والعوامل العملية التي تؤثر فيها، ويساهم في بناء تصور شامل عن كيفية توظيف تخطيط الموارد البشرية للحد من معدل دوران العمالة، مع إبراز الأهمية العلمية والتطبيقية لهذا التحليل في سياق بيئة العمل الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### - المتغير المستقل الأول: تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي

تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي هو عملية منظمة لتحديد احتياجات الشركة من القوى العاملة الحالية والمستقبلية، ووضع سياسات وإجراءات لضمان توافر الكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب. يشمل هذا التخطيط عدة جوانب مثل: تحليل الاحتياجات الوظيفية، التوظيف الاستراتيجي، إعادة توزيع الموارد البشرية، واستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب. ويعد هذا المتغير أحد العوامل الأساسية في تقليل معدل دوران العمالة، إذ يضمن أن الشركة تمتلك العدد والكفاءة المناسبين من الموظفين، مما يقلل من الضغوط على القوى العاملة الحالية ويزيد من رضاهم الوظيفي، وبالتالي يقلل من رغبتهم في المغادرة (Normi، 2017).

### - المتغير المستقل الثاني: برامج التدريب والتطوير المهني

برامج التدريب والتطوير المهني تهدف إلى رفع مستوى مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم العملية والمعرفية، بما يتناسب مع متطلبات العمل الحالي والمستقبلي. وتشمل هذه البرامج التدريب الفني والتقني المتخصص، دورات تطوير المهارات القيادية والإدارية، والورش العملية لتطوير الأداء. يعد هذا المتغير مهمًا لأنه يساهم في تحسين كفاءة الموظفين، وزيادة رضاهم الوظيفي، ورفع شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة، مما يقلل من رغبتهم في مغادرة العمل ويحد من معدل دوران العمالة. كما أن الاستثمار في التدريب يعكس التزام الشركة بتطوير موظفيها، ما يساهم في تعزيز الولاء الوظيفي والاستقرار المؤسسي (Ibrahim، 2017).

### - المتغير المستقل الثالث: سياسات المكافآت والحوافز

سياسات المكافآت والحوافز تشمل جميع الممارسات التي تهدف إلى مكافأة الموظفين مقابل أدائهم المتميز، سواء كانت مادية مثل الرواتب والمكافآت المالية، أو معنوية مثل شهادات التقدير والاعتراف بالإنجازات. يلعب هذا المتغير دورًا جوهريًا في تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، إذ يخلق شعورًا بالعدالة والإنصاف ويحفز على الاستمرار داخل المؤسسة. الدراسات السابقة تؤكد أن وجود نظام مكافآت وحوافز فعال يقلل من معدل دوران العمالة لأنه يعزز من شعور الموظفين بالتقدير والانتماء، ويحد من رغبتهم في البحث عن فرص عمل أخرى خارج المنظمة (Francis، 2020).

### 2.3. المتغير التابع:

#### - معدل دوران العمالة

معدل دوران العمالة يمثل المتغير التابع في الدراسة، وهو مؤشر على مدى استقرار الموظفين داخل المنظمة أو ميلهم لمغادرتها خلال فترة زمنية محددة. ويعد معدل دوران العمالة من أهم المؤشرات التي تعكس فعالية إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين. ارتفاع هذا المعدل يؤدي إلى تكاليف إضافية، وتأخير تنفيذ المشاريع، وانخفاض الإنتاجية وجودة العمل، بينما انخفاضه يعكس قدرة الشركة على الاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق استقرار وظيفي مستدام. تهدف الدراسة إلى قياس هذا المعدل quantitatively من خلال البيانات الداخلية للشركة والاستبيانات الموجهة للموظفين، وربطه بعناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والبرامج التحفيزية والتدريبية (Shenoy، 2016).

### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يعكس نموذج الدراسة أن تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي، وبرامج التدريب والتطوير المهني، وسياسات المكافآت والحوافز جميعها متغيرات مستقلة تؤثر بشكل مباشر على معدل دوران العمالة، المتغير التابع. فالتخطيط الاستراتيجي يضمن وجود القوى العاملة المناسبة، وبرامج التدريب تعزز كفاءتها ورضاها، وسياسات المكافآت تحفزهم على البقاء، وبالتالي يؤدي التفاعل بين هذه المتغيرات إلى خفض معدل دوران العمالة وزيادة استقرار الموظفين داخل الشركة. يهدف النموذج إلى اختبار الفرضية القائلة بأن تطبيق استراتيجيات متكاملة في إدارة الموارد البشرية يقلل من معدل دوران العمالة ويعزز الأداء المؤسسي المستدام (Al-Suraihi، 2021).

## 2.5. الخاتمة:

في ختام الفصل الثاني، يمكن القول إن هذا الفصل قد لعب دورًا محوريًا في بناء الأساس النظري والداعم لهذه الدراسة، حيث تم فيه التركيز على شرح الإطار المفاهيمي للبحث والعلاقات المحتملة بين العناصر الأساسية التي يهدف البحث لدراستها. وقد ساعد الفصل على وضع تصور واضح حول كيفية تأثير بعض العوامل التنظيمية والاستراتيجية على استقرار القوى العاملة داخل الشركة، وكيف يمكن لهذه العوامل أن تتفاعل مع بعضها البعض في سياق بيئة العمل بالمؤسسة الصناعية. وعلى الرغم من أن الفصل لم يتناول المتغيرات بشكل مفصل، إلا أنه أتاح للقارئ فهم البنية النظرية التي يقوم عليها البحث، وأوضح العلاقة المنطقية بين العناصر المختلفة للدراسة، بما يري القاعدة لفهم نتائج التحليل الكمي في الفصول التالية.

تكمن أهمية هذا الفصل في أنه يوفر للباحث والممارس إطارًا علميًا متينًا لفهم الظاهرة قيد الدراسة، حيث يمثل الخيط الرابط بين النظرية والتطبيق. من خلال الاستعراض المفاهيمي والنظري الذي تم تقديمه، أصبح من الممكن تفسير النتائج الميدانية لاحقًا وربطها بالممارسات العملية في الشركة، مما يعزز من مصداقية البحث ويقوي قدرته على تقديم توصيات عملية قائمة على الأدلة. كما يساهم الفصل في إثراء المعرفة الأكاديمية المتعلقة بكيفية استغلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتعزيز استقرار الموظفين والحد من معدل دوران العمالة، وهو ما يعد أحد الأهداف الأساسية لهذه الدراسة، سواء على الصعيد النظري أو التطبيقي.

إن الفصل الثاني مثل خطوة أساسية في بناء العمود الفقري للدراسة، حيث جمع بين المفاهيم النظرية والمراجع العلمية السابقة، وحدد السياق الذي يُفهم من خلاله تأثير التخطيط البشري على استقرار القوى العاملة. هذا الإطار المفاهيمي سيشكل المرجع العلمي الذي سيتم الاستناد إليه في تحليل البيانات الميدانية، واختبار الفرضيات، وتقديم النتائج والتوصيات التي تعزز القدرة على تحسين إدارة الموارد البشرية داخل الشركة، بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثالث من هذه الدراسة العمود الفقري للجانب التطبيقي للبحث، حيث يركز على الأساس المنهجي الذي يعتمد عليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها، وهو ما يمكن من الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. يهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات العلمية التي تم اتباعها لضمان أن يكون البحث محكمًا ومنظمًا، بحيث يمكن تفسير البيانات وتحليلها بطريقة علمية سليمة. ويعد هذا الفصل نقطة الانتقال من الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصول السابقة إلى الجانب التطبيقي العملي، حيث يتم ربط المفاهيم النظرية بالبيانات الميدانية، بما يتيح اختبار الفرضيات المطروحة وفهم العلاقة بين عناصر الدراسة بطريقة دقيقة وموثوقة.

يتناول الفصل الثالث جميع المكونات المنهجية الأساسية للبحث بطريقة شاملة، حيث يقدم شرحًا لطريقة تعريف المتغيرات بشكل عملي وماهي الأسس التي استند إليها الباحث في صياغتها لتكون قابلة للقياس والتحليل. كما يوضح تصميم البحث بشكل منهجي يضمن سلامة النتائج ودقة الاستنتاجات، مع التأكيد على أن هذا التصميم تم وضعه بما يتناسب مع طبيعة المنهج الكمي المتبع في الدراسة. ويشمل الفصل كذلك شرحًا لكيفية اختيار المجتمع البحثي وطريقة أخذ العينة، بما يضمن تمثيل جميع الفئات المستهدفة بطريقة عادلة ودقيقة، إضافة إلى توضيح الأساليب المتبعة في جمع البيانات وأنواعها المختلفة، وكيفية تجهيزها للتحليل لضمان الحصول على نتائج واضحة وقابلة للتفسير.

تكتسب أهمية هذا الفصل من كونه يوضح الخطوات العملية التي تم اتباعها لتطبيق المنهج الكمي في دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على معدل دوران العمالة داخل الشركة. فهو يربط بين النظرية والواقع العملي، ويتيح للقارئ والممارس التعرف على الطرق العلمية التي تضمن مصداقية النتائج ودقتها. كما يساعد هذا الفصل على فهم كيفية معالجة البيانات وتحليلها إحصائيًا، مما يعزز القدرة على تفسير العلاقة بين عناصر الدراسة، ويجعل النتائج قابلة للاستخدام في وضع توصيات عملية لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

يمثل الفصل الثالث الخطوة العملية التي تمكن الباحث من تحويل الفرضيات النظرية إلى بيانات قابلة للتحليل، ويتيح بناء جسور قوية بين النظرية والتطبيق، كما يوفر إطارًا متكاملًا يساهم في فهم العلاقة بين التخطيط البشري واستقرار القوى العاملة. ويضمن هذا الإطار أن تكون نتائج البحث موثوقة، وقابلة للاستخدام في اتخاذ القرارات الإدارية، بما يخدم أهداف

الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي، ويعزز من قيمة البحث العلمية والتطبيقية في سياق المؤسسات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية للمتغيرات خطوة أساسية في أي دراسة بحثية، حيث تحدد الطريقة العملية التي سيتم بها قياس المتغيرات، وتحويل المفاهيم النظرية إلى بيانات قابلة للتحليل الكمي، مما يضمن دقة النتائج وصحتها العلمية. وفي هذه الدراسة، تتعلق التعريفات الإجرائية بالمتغيرات الثلاثة المستقلة: تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي، وبرامج التدريب والتطوير المهني، وسياسات المكافآت والحوافز، بالإضافة إلى المتغير التابع وهو معدل دوران العمالة.

#### - المتغير المستقل الأول: تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي

يُعرف تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي إجرائيًا على أنه مجموعة الإجراءات والبرامج التي تتبعها الإدارة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، ووضع خطط لتوظيف الكفاءات، وتوزيع الوظائف بما يتوافق مع أهداف الشركة الاستراتيجية. ويتم قياس هذا المتغير من خلال الاستبيان باستخدام أسئلة تقيم مدى فعالية التخطيط، وجودة تنظيم الوظائف، والقدرة على التنبؤ بالاحتياجات البشرية، بحيث تكون الإجابة على مقياس ليكرتر من خمس نقاط، بدءًا من "موافق جدًا" إلى "غير موافق إطلاقًا".

#### - المتغير المستقل الثاني: برامج التدريب والتطوير المهني

يُعرف هذا المتغير إجرائيًا بأنه الأنشطة والبرامج التي تقدمها الشركة بهدف رفع كفاءة ومهارات الموظفين، وتحسين قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة أعلى، بالإضافة إلى تزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة لمواجهة تحديات العمل. ويقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من البنود في الاستبيان التي تقيم مدى توافر البرامج التدريبية، وملاءمتها لاحتياجات الموظفين، وكفاءتها في تحسين الأداء، ومدى شعور الموظفين بالاستفادة من هذه البرامج، باستخدام مقياس ليكرتر بنفس الطريقة السابقة.

### - المتغير المستقل الثالث: سياسات المكافآت والحوافز

يُعرف إجرائيًا على أنه الإجراءات والآليات التي تتبعها الشركة لتقديم المكافآت المالية والمعنوية للموظفين، بما في ذلك الحوافز المرتبطة بالأداء، والمكافآت التحفيزية، وبرامج الاعتراف بالإنجازات، بهدف تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين للبقاء في الشركة. ويتم قياس هذا المتغير من خلال أسئلة تقيم فعالية السياسات، وعدالتها، ومدى تأثيرها على رغبة الموظف في البقاء داخل المؤسسة، باستخدام مقياس ليكرتر من خمس نقاط.

### - المتغير التابع: معدل دوران العمالة

يُعرف معدل دوران العمالة إجرائيًا على أنه النسبة المئوية للموظفين الذين يغادرون الشركة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بعدد الموظفين الإجمالي، وهو المؤشر الذي يعكس استقرار القوى العاملة وفعالية إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين. ويتم قياس هذا المتغير باستخدام البيانات الإحصائية الرسمية للشركة المتعلقة بحركة الموظفين، بالإضافة إلى تقييم آراء الموظفين حول رغبتهم في البقاء أو مغادرة العمل، حيث تم إدراج أسئلة في الاستبيان تساعد على الربط بين تصورات الموظفين وسلوكهم الفعلي.

### 3.3. تصميم البحث:

يمثل تصميم البحث الخطوة الأساسية التي تحدد الإطار العلمي والإجرائي الذي يسير عليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها، وهو بمثابة الخريطة التي تحدد مسار الدراسة من البداية إلى النهاية. وفي هذه الدراسة، يأتي تصميم البحث ليعكس طبيعة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ومعدل دوران العمالة، مع التركيز على استخدام منهجية كمية دقيقة تتيح قياس المتغيرات وتحليل العلاقة بينها بطريقة إحصائية موثوقة. ويعتمد تصميم البحث على أسس علمية منظمة تحدد نوع البيانات المطلوبة، وطريقة جمعها، والأساليب التي سيتم استخدامها لاختبار الفرضيات، بما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

تم اختيار تصميم البحث في هذه الدراسة بعناية ليخدم هدفها الرئيسي المتمثل في تقييم أثر تخطيط الموارد البشرية على استقرار القوى العاملة، والحد من معدل دوران العمالة داخل شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة

بالمملكة العربية السعودية. ويعتمد التصميم على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، إذ توفر هذه البيانات قياساً موضوعياً للمتغيرات المستقلة (تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي، برامج التدريب والتطوير المهني، سياسات المكافآت والحوافز) والمتغير التابع (معدل دوران العمالة). ويتيح هذا النوع من التصميم اختبار الفرضيات بدقة، وفهم مدى قوة العلاقة بين المتغيرات، مما يعزز القدرة على تقديم نتائج وتوصيات علمية قابلة للتطبيق في سياق إدارة الموارد البشرية بالشركة.

كما يتميز تصميم البحث في هذه الدراسة بقدرته على الجمع بين البيانات الميدانية والإحصائية الرسمية للشركة، مما يتيح تحليلاً متكاملًا يجمع بين تصورات الموظفين وسلوكهم الفعلي داخل المؤسسة. ويهدف هذا التصميم إلى خلق صورة شاملة ودقيقة عن واقع إدارة الموارد البشرية، وتحديد العوامل المؤثرة على معدل دوران العمالة، بما يمكن الباحث من تفسير النتائج بطريقة علمية دقيقة واستنتاج توصيات عملية. إن اتباع هذا التصميم المنهجي يجعل البحث قادرًا على إنتاج بيانات قابلة للمقارنة والتحليل، ويضمن أن تكون النتائج العلمية الناتجة عنه موضوعية، ومبنية على أسس منطقية ومنهجية، وهو ما يعزز من قيمة الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي.

يمثل تصميم البحث العمود الفقري للدراسة، إذ يحدد أدوات البحث، وطريقة جمع البيانات، ومنهجية التحليل، ويتيح اختبار الفرضيات بشكل علمي متكامل، مما يضمن ربط النظرية بالتطبيق، وتحقيق أهداف البحث في فهم أثر تخطيط الموارد البشرية على معدل دوران العمالة داخل الشركة. ومن خلال هذا التصميم، يمكن للباحث والممارس في مجال إدارة الموارد البشرية الاستفادة من النتائج لتطوير سياسات استراتيجية فعالة تساهم في استقرار القوى العاملة وتحسين الأداء المؤسسي.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يُعتبر تحديد مجتمع البحث خطوة محورية في أي دراسة علمية، إذ يحدد نطاق الأشخاص أو الوحدات التي سيتم جمع البيانات عنها، ويشكل الأساس الذي يُبنى عليه تحليل النتائج واختبار الفرضيات. وفي هذه الدراسة، يتركز مجتمع البحث على جميع موظفي شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية، حيث يمثل هؤلاء الموظفون المصدر الرئيس للمعلومات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية، وبرامج التدريب والتطوير، وسياسات المكافآت

والخوافز، بالإضافة إلى سلوكهم الفعلي فيما يخص الاستقرار الوظيفي ومعدل دوران العمالة. ويتميز مجتمع البحث بأهميته الاستراتيجية، لأنه يعكس بشكل مباشر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة.

ويأتي اختيار هذا المجتمع انسجامًا مع أهداف الدراسة، إذ يمكن من خلاله جمع بيانات دقيقة وشاملة تمثل واقع المؤسسة، وتوفر قاعدة موثوقة لتحليل أثر السياسات والبرامج الإدارية على معدل دوران الموظفين. وقد حرص الباحث على تحديد هذا المجتمع بدقة لضمان أن تكون البيانات المجمعة قابلة للتعميم على جميع الفئات الوظيفية داخل الشركة، مع مراعاة التنوع الوظيفي والمستوى الإداري، بما يعكس الصورة الحقيقية للبيئة التنظيمية ويتيح دراسة متكاملة للعلاقات بين المتغيرات.

أما بالنسبة لطرق وتقنيات أخذ العينة، فقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية، والذي يُعد مناسبًا لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية داخل الشركة، بما في ذلك الإدارة العليا والمتوسطة والعاملين في الأقسام الفنية والإنتاجية. ويتيح هذا الأسلوب تحقيق التوازن في توزيع المشاركين وفق المعايير الأساسية للدراسة، مثل المستوى الوظيفي والخبرة وسنوات الخدمة، مما يقلل من احتمالية التحيز ويضمن تمثيلًا دقيقًا لمجتمع البحث. كما يتيح تقسيم المجتمع إلى طبقات وفق هذه المعايير جمع بيانات تفصيلية وتحليلها بطريقة أكثر دقة، بحيث يمكن تفسير الفروقات بين الفئات المختلفة وتحديد مدى تأثير برامج التخطيط البشري على استقرارهم الوظيفي.

ويتم تحديد حجم العينة وفق أسس إحصائية دقيقة تضمن موثوقية النتائج، حيث تم اختيار عدد من الموظفين يمثل نسبة مناسبة من مجتمع البحث، مما يسمح باستخلاص نتائج دقيقة وقابلة للتعميم. ويُستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة، مع التأكد من تغطية جميع العناصر الضرورية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وبذلك، يوفر هذا النهج العلمي قاعدة صلبة لتحليل البيانات، ويعزز من قدرة البحث على الوصول إلى استنتاجات دقيقة ومبنية على أسس علمية، ويجعل النتائج قابلة للتطبيق في تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية داخل الشركة.

يشكل تحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة حجر الزاوية في هذه الدراسة، إذ يضمن جمع بيانات دقيقة وموثوقة، ويتيح تحليل العلاقات بين تخطيط الموارد البشرية ومعدل دوران العمالة بطريقة علمية دقيقة. كما أن استخدام أسلوب

العينة العشوائية الطبقية يعزز من مصداقية البحث، ويضمن تمثيل جميع الفئات الوظيفية، مما يجعل النتائج قابلة للاستخدام في وضع استراتيجيات عملية لتحسين استقرار الموظفين وتعزيز الأداء المؤسسي.

### 3.5. طريقة جمع البيانات:

تشكل طريقة جمع البيانات من أهم العناصر المنهجية في أي دراسة بحثية، إذ تُحدد كيفية الحصول على المعلومات الدقيقة التي تعكس الواقع محل الدراسة، وتتيح للباحث تحليل المتغيرات واختبار الفرضيات بدقة. وفي هذه الدراسة، حرص الباحث على اتباع منهجية علمية تضمن جمع بيانات موثوقة تمثل واقع شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية، سواء فيما يتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وبرامج التدريب والتطوير المهني، وسياسات المكافآت والحوافز، أو فيما يتعلق بمعدل دوران العمالة بين الموظفين.

استند الباحث في جمع البيانات على أدوات علمية متعددة، كان أبرزها الاستبيان المصمم خصيصاً لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة بطريقة كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم تصميم الاستبيان وفق معايير علمية دقيقة، مع مراعاة وضوح الأسئلة ودقتها، بحيث تغطي جميع الجوانب المتعلقة بممارسات الموارد البشرية ومدى تأثيرها على استقرار الموظفين. وتم تقسيم الأسئلة إلى عدة محاور تتوافق مع المتغيرات الأساسية للدراسة، بما يضمن شمولية البيانات وسهولة تحليلها لاحقاً. وقد تم استخدام مقياس ليكرتر بخمس درجات لتمكين المشاركين من التعبير عن آرائهم وتقديراتهم بشكل موضوعي، مع تحديد درجة موافقتهم أو شعورهم تجاه كل جانب من جوانب التخطيط البشري وبرامج التدريب وسياسات المكافآت، بما يسهل تحويل الإجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل.

بالإضافة إلى الاستبيان، تم الاعتماد على المعلومات الإحصائية الرسمية للشركة المتعلقة بحركة الموظفين ومعدل دورانهم، والتي تم جمعها من سجلات الموارد البشرية والتقارير السنوية. وقد مكّنت هذه البيانات الباحث من مقارنة التصورات الذاتية للموظفين مع الواقع الفعلي لمعدلات الاستقالة والتحول الوظيفي، مما أتاح تحليلاً أكثر دقة وموثوقية للعلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد تم التأكد من دقة هذه البيانات ومطابقتها للمعايير العلمية لضمان صحة النتائج، كما تم التعامل معها بطريقة سرية وأخلاقية حفاظاً على خصوصية الموظفين.

تكتسب أهمية طريقة جمع البيانات من كونها تمثل الرابط المباشر بين النظرية والتطبيق، إذ تسمح للباحث بالحصول على معلومات دقيقة عن طبيعة التخطيط البشري في المؤسسة، وتقييم مدى فعالية البرامج والسياسات المتبعة، وفهم العوامل المؤثرة على استقرار الموظفين وتقليل معدل دورانهم. كما أن استخدام أدوات كمية موثوقة مثل الاستبيان والبيانات الإدارية الرسمية يوفر قاعدة صلبة لتحليل البيانات إحصائيًا واختبار الفرضيات بطريقة علمية دقيقة، مما يعزز مصداقية البحث ويجعل النتائج قابلة للتطبيق العملي في تطوير سياسات الموارد البشرية داخل الشركة.

تمثل طريقة جمع البيانات في هذه الدراسة خطوة حاسمة لضمان موثوقية النتائج وتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومعدل دوران العمالة، إذ تتيح الجمع بين البيانات الذاتية للموظفين والبيانات الرسمية للشركة، مما يجعل الدراسة أكثر دقة وموضوعية، ويسهم في تقديم توصيات علمية وعملية قابلة للتطبيق في تحسين إدارة القوى العاملة وتعزيز استقرارها داخل المؤسسة.

### 3.6. أنواع البيانات:

تلعب البيانات دورًا جوهريًا في أي دراسة علمية، إذ تُشكل الأساس الذي يُبنى عليه التحليل واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج. وفي هذه الدراسة، اعتمد الباحث على جمع البيانات بطريقة منهجية تضمن الدقة والموثوقية، مع مراعاة الجمع بين مصادر متعددة لتوفير صورة شاملة عن واقع المؤسسة وعلاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمعدل دوران العمالة. ويمكن تصنيف البيانات المستخدمة في هذه الدراسة إلى نوعين رئيسيين: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وكل منهما يضطلع بدور محدد ومتكامل في البحث.

البيانات الأولية هي البيانات التي تم جمعها مباشرة من المصادر الأصلية للمعلومات، أي من الموظفين أنفسهم داخل شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة. وقد تم الحصول على هذه البيانات باستخدام استبيان مصمم خصيصًا لقياس المتغيرات المستقلة مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، برامج التدريب والتطوير المهني، وسياسات المكافآت والحوافز، بالإضافة إلى المتغير التابع وهو معدل دوران العمالة من منظور الموظفين. وتم تصميم الاستبيان بأسلوب منهجي علمي يعتمد على مقياس ليكرتر لتقييم آراء وملاحظات الموظفين، مما يتيح للباحث جمع بيانات كمية دقيقة قابلة للتحليل

الإحصائي. وتمثل البيانات الأولية مصدرًا مباشرًا يعكس تصورات الموظفين وتجاربهم العملية، مما يضيف قيمة حقيقية للدراسة ويجعل النتائج أكثر موثوقية وارتباطًا بالواقع العملي للمؤسسة.

البيانات الثانوية هي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المتوفرة مسبقًا، مثل السجلات والتقارير الرسمية للشركة المتعلقة بحركة الموظفين، ومعدل دوران العمالة، والتقارير السنوية لإدارة الموارد البشرية. وتتيح هذه البيانات للباحث إجراء مقارنة بين التصورات الذاتية للموظفين والمعلومات الإدارية الفعلية، مما يعزز دقة التحليل وموضوعية النتائج. وتعتبر البيانات الثانوية ضرورية لتوفير قاعدة معلوماتية موثوقة يمكن من خلالها التحقق من صحة البيانات الأولية، وضمان أن الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة تعكس الواقع الفعلي داخل الشركة.

تكمُن أهمية استخدام كلا النوعين من البيانات في خلق صورة متكاملة وشاملة عن الموضوع قيد الدراسة، إذ توفر البيانات الأولية نظرة مباشرة من الموظفين حول ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على معدل دوران العمالة، بينما تتيح البيانات الثانوية التحقق من دقة هذه الملاحظات وربطها بالواقع التنظيمي والإحصائي للشركة. وهذا التوازن بين البيانات الأولية والثانوية يعزز مصداقية البحث، ويضمن أن تكون النتائج المستخلصة مدعومة بأدلة قوية، وقابلة للتطبيق العملي في تطوير سياسات الموارد البشرية وتحسين استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

تعتبر إجراءات التحليل الإحصائي المرحلة النهائية في جمع البيانات وتحويلها إلى نتائج قابلة للتفسير، حيث يتم من خلالها اختبار الفرضيات والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وفي هذه الدراسة، تم اعتماد منهجية كمية دقيقة لتحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيانات والبيانات الإدارية الرسمية للشركة، وذلك بهدف قياس أثر تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي، وبرامج التدريب والتطوير المهني، وسياسات المكافآت والحوافز على معدل دوران العمالة بين موظفي شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية. وتتيح هذه الإجراءات الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية علمية.

بدأ التحليل الإحصائي بمرحلة تنظيم البيانات وتجهيزها للتحليل، حيث تم إدخال جميع الإجابات الواردة من الاستبيانات والبيانات الإدارية إلى برامج التحليل الإحصائي، مع التأكد من اكتمال البيانات وصحة الترميز وتحويلها إلى صيغة قابلة للقياس العددي. كما تم إجراء الاختبارات الأولية للتأكد من صلاحية البيانات، بما في ذلك فحص القيم المفقودة أو الخارجة عن النطاق الطبيعي، لضمان أن تكون النتائج المستخلصة دقيقة وغير مشوشة بالعوامل العشوائية. هذا الإجراء أساسي لضمان موثوقية التحليل وتجنب أي تحيز قد يؤثر على النتائج النهائية للدراسة.

بعد ذلك، تم استخدام مجموعة من الإجراءات الإحصائية التحليلية لقياس العلاقة بين المتغيرات، بما في ذلك الإحصاءات الوصفية التي توضح خصائص العينة وتوزيع البيانات، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. كما تم تطبيق اختبارات الارتباط والانحدار لتحليل أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتحديد مدى قوة العلاقة واتجاهها بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبرامج التدريب وسياسات المكافآت من جهة، ومعدل دوران العمالة من جهة أخرى. وتوفر هذه الأساليب القدرة على اختبار الفرضيات بدقة وتفسير النتائج بطريقة علمية، مما يتيح استخلاص استنتاجات موثوقة ودقيقة.

تكمن أهمية إجراءات التحليل الإحصائي في كونها الجسر الذي يربط بين البيانات الأولية والثانوية والاستنتاجات العملية، حيث تتيح تحويل البيانات الكمية إلى مؤشرات قابلة للتفسير واتخاذ القرارات. كما تساعد هذه الإجراءات على تحديد مدى تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، مما يوفر قاعدة علمية قوية لاتخاذ توصيات عملية لتحسين استقرار الموظفين وتقليل معدل دورانهم. وبذلك، فإن التحليل الإحصائي لا يقتصر على تقديم أرقام فقط، بل يقدم صورة واضحة للعلاقات بين متغيرات البحث، ويتيح استنتاج نتائج قابلة للتطبيق العملي داخل الشركة.

تمثل إجراءات التحليل الإحصائي في هذه الدراسة مرحلة حاسمة تضمن تحويل البيانات المجمعة إلى نتائج دقيقة ومفسرة علمياً، وتتيح اختبار الفرضيات بدقة وموضوعية. وهي المرحلة التي تضمن أن تكون نتائج الدراسة موثوقة وذات صلة بالواقع العملي، وتوفر أساساً متيناً لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة في إدارة الموارد البشرية داخل شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية، بما يساهم في تقليل معدل دوران العمالة وتحسين الأداء المؤسسي.

### 3.8. الخاتمة:

في ختام الفصل الثالث، يتضح الدور المحوري الذي لعبه هذا الفصل في تقديم الأساس المنهجي المتكامل للدراسة، حيث تم التركيز على توضيح المنهجية العلمية المتبعة لضمان جمع البيانات وتحليلها بطريقة دقيقة وموثوقة. وقد سلط الفصل الضوء على جميع الإجراءات العلمية التي تم اتباعها في هذه الدراسة لضمان صحة النتائج ومصداقيتها، بما يشمل خطوات إعداد البحث والتخطيط له، والإطار المنهجي الذي يسهم في ربط النظرية بالتطبيق العملي. وعلى الرغم من أن الفصل لم يتناول التفاصيل الدقيقة لكل مكون من مكونات المنهج، إلا أنه قدم للقارئ صورة واضحة عن الأسس العلمية التي يعتمد عليها الباحث في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وهو ما يجعل النتائج التي ستأتي لاحقاً في الدراسة أكثر وضوحاً ومصداقية.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوضح الآلية التي تم من خلالها ضمان سلامة البحث ودقة الاستنتاجات، إذ يمثل الجسر الذي يربط بين الجانب النظري الذي تم استعراضه في الفصول السابقة، وبين الجانب العملي التطبيقي الذي سيعتمد على البيانات الميدانية. فقد ساهم الفصل في تقديم تصور واضح للخطوات العلمية التي اتبعها الباحث، بما يشمل التخطيط المنهجي والإجراءات الإحصائية المستخدمة، مما يتيح فهماً أعمق لطبيعة الدراسة وموضوعها. وبذلك، أصبح من الممكن للقارئ تتبع البحث خطوة بخطوة، وفهم كيفية معالجة البيانات وتحليلها، وكيفية الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة، مبنية على أسس منهجية واضحة وموثوقة.

إن الفصل الثالث يمثل الأساس العملي الذي يدعم قدرة الباحث على اختبار الفرضيات واستكشاف العلاقات بين عناصر الدراسة، كما يوفر إطاراً متكاملًا يعزز من موثوقية النتائج ويسهل عملية تفسيرها. ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يعكس الجوانب التطبيقية للبحث، ويوفر قاعدة علمية يمكن الاعتماد عليها عند صياغة التوصيات والاستنتاجات النهائية، مما يضمن تحقيق أهداف الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي، ويعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للبحث في سياق تحسين إدارة الموارد البشرية وتقليل معدل دوران العمالة في بيئة العمل الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة:

يشكل الفصل الرابع من الدراسة مرحلةً محورية، إذ يمثل النقلة العملية نحو عرض النتائج وتحليلها، بعد أن تم في الفصول السابقة تحديد الإطار النظري والمنهج للدراسة وجمع البيانات اللازمة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة دقيقة وشاملة عن المعلومات المستخلصة من عينة البحث، وتحليلها بطريقة علمية تتيح اختبار الفرضيات التي تم صياغتها في الدراسة، وفهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما يركز الفصل على تفسير النتائج بما يتوافق مع أهداف البحث، مع إبراز مدى دقة وصحة البيانات التي تم جمعها، وهو ما يعكس أهمية الفصل في ضمان مصداقية النتائج وموثوقيتها.

ويتسم هذا الفصل بأهمية بالغة من الناحية العلمية والتطبيقية، إذ يمثل المرحلة التي يتم فيها ربط البيانات المنهجية بالنتائج العملية، ويتيح للباحث تقديم استنتاجات دقيقة حول أثر تخطيط الموارد البشرية على معدل دوران العمالة داخل شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية. كما يوفر الفصل إطارًا واضحًا لتحليل البيانات الكمية بطريقة منظمة، مما يسمح بتوضيح الخصائص الأساسية لعينة الدراسة، وفهم الاتجاهات والأنماط السائدة بين الموظفين، وتقديم استنتاجات علمية دقيقة قابلة للتطبيق العملي.

يمثل الفصل الرابع عنصرًا أساسيًا في جسر النظرية بالتطبيق، حيث يربط بين ما تم استعراضه في الفصول السابقة من مفاهيم ومبادئ ومناهج، وبين النتائج الميدانية الفعلية التي تعكس الواقع العملي للشركة. ويعزز هذا الفصل من قدرة الباحث على تقديم توصيات عملية تعتمد على أدلة علمية واضحة، وتساعد إدارة الموارد البشرية في الشركة على اتخاذ قرارات فعالة تستهدف تحسين الأداء المؤسسي وتقليل معدل دوران العمالة. كما يسهم الفصل في توفير صورة متكاملة عن تأثير السياسات والإجراءات الإدارية على الموظفين، مع مراعاة تحليل البيانات بطريقة دقيقة وموضوعية، وهو ما يجعل النتائج أكثر موثوقية وذات قيمة عالية للباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية على حد سواء.

يمثل الفصل الرابع مرحلة التحليل والتفسير العلمي للبيانات، وهو جوهرى لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، إذ يوفر للقارئ والإدارة صورة واضحة عن أثر تخطيط الموارد البشرية على استقرار القوى العاملة، ويشكل الأساس الذي ستبنى عليه التوصيات والاستنتاجات العملية التي تسهم في تطوير السياسات الإدارية وتحسين استدامة الأداء المؤسسي في الشركة.

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

### • الوصف الإحصائي للبيانات

تبرز النتائج تباينًا في آراء العينة حول آليات الاستقطاب والتعيين المبني على تخطيط مسبق؛ حيث سجل هذا المتغير واحدًا من أعلى مستويات التششت بانحراف معياري بلغ 1.641، رغم وصول المتوسط الحسابي إلى 3.38. هذا التذبذب يشير إلى غياب وحدة الإدراك بين الموظفين حول منهجية التوظيف؛ فبينما يرى البعض التزامًا بالخطط، يشعر قطاع آخر بوجود عشوائية أو تدخلات آنية في قرارات التعيين لا ترتبط بالضرورة بالاحتياج الفعلي طويل الأمد. وفي مقابل هذا التششت، نجد توافقًا نسبيًا يميل للإيجابية فيما يخص اعتماد الشركة على خطط واضحة لتحديد الاحتياجات المستقبلية بمتوسط 3.71 وانحراف 1.375؛ وهي القيمة الأعلى في محور تخطيط القوى العاملة. تشير هذه إلى وجود فجوة بين "النوايا التخطيطية" للإدارة وبين "التطبيق الواقعي" في عمليات الاستقطاب؛ فالخطط موجودة نظريًا لكن أثرها لا ينعكس بالضرورة على تجربة الموظف عند التوظيف.

تتقارب وجهات النظر حول دور التطوير المهني في تعزيز الاستقرار الوظيفي بمتوسط 3.64 وانحراف 1.410؛ ما يعكس وعيًا جمعيًا بأن الأمان الوظيفي في قطاع الخرسانة مسبقة الصنع يرتبط بفرص النمو الذاتي. ومع ذلك، يظهر انقسام حاد عند الحديث عن "مساهمة البرامج التدريبية في رفع الرضا عن العمل"؛ إذ سجل هذا المتغير انحرافًا مرتفعًا قدره 1.679، وهو الأعلى إحصائيًا في الجدول، مع متوسط متواضع بلغ 3.33. هذه النتيجة تعني أن التدريب في الشركة قد لا يلبي تطلعات الجميع أو يفتقر للارتباط المباشر بالمهام اليومية؛ مما يجعله مجرد إجراء روتيني لبعض الفئات وليس محفزًا للرضا.

تظهر البيانات انحرافًا إيجابيًا نحو الشعور بفرص النمو الوظيفي بمتوسط 3.69؛ وهو ما ينسجم مع تسجيل قيمة التواء (Skewness) سالبة قدرها -0.646. هذا الالتواء نحو اليمين يؤكد أن أغلبية الموظفين يميلون للإجابة بـ "موافق"، مما يعزز فرضية نجاح نظام الترقيات الداخلي في تحسين الصورة الذهنية للشركة. لكن، يظل التواصل الإداري بشأن هذه الفرص هو الحلقة الأضعف؛ إذ انخفض المتوسط إلى 3.33 مع تششت عالٍ (انحراف 1.590). النقص في الشفافية المعلوماتية قد يؤدي إلى فقدان الكفاءات التي لا تجد مسارًا واضحًا أمامها؛ رغم قناعة العينة بأن تحسين ممارسات التخطيط أدى فعليًا إلى خفض معدل دوران العمالة بمتوسط 3.67. الثبات في قيمة الوسيط عند 4.00 لمعظم المتغيرات يؤكد أن القيمة المركزية للإجابات

تقع في منطقة "الموافقة"؛ مما يعطي مؤشراً إيجابياً عاماً على فاعلية التخطيط رغم وجود فجوات في قنوات التواصل والعدالة المدركة في التعيين.

| Statistics             |          |                        |          |                |        |                    |      |         |       |                                                                                   |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|--------|--------------------|------|---------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | Median | Std. Error of Mean | Mean | N       |       |                                                                                   |
|                        |          |                        |          |                |        |                    |      | Missing | Valid |                                                                                   |
| .304                   | -1.226   | .153                   | .069     | 1.384          | 3.00   | .087               | 2.88 | 0       | 255   | العمر                                                                             |
| .304                   | -2.015   | .153                   | .024     | .501           | 1.00   | .031               | 1.49 | 0       | 255   | الجنس                                                                             |
| .304                   | -.926    | .153                   | -.424    | 1.291          | 4.00   | .081               | 3.54 | 0       | 255   | الدرجة العلمية                                                                    |
| .304                   | -.867    | .153                   | -.710    | 1.375          | 4.00   | .086               | 3.71 | 0       | 255   | تعتمد الشركة على خطط واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.       |
| .304                   | -1.096   | .153                   | -.626    | 1.482          | 4.00   | .093               | 3.62 | 0       | 255   | يتم تحليل الفجوة بين أعداد العاملين الحاليين والاحتياجات الفعلية للعمل بشكل دوري. |
| .304                   | -1.279   | .153                   | -.528    | 1.549          | 4.00   | .097               | 3.51 | 0       | 255   | تتبع إدارة الموارد البشرية التغيرات في حجم المشاريع عند تخطيط القوى العاملة.      |
| .304                   | -1.564   | .153                   | -.339    | 1.641          | 4.00   | .103               | 3.38 | 0       | 255   | يتم استقطاب وتعيين الموظفين بناءً على تخطيط مسبق ومندرج للاحتياجات الوظيفية.      |
| .304                   | -1.278   | .153                   | -.443    | 1.477          | 4.00   | .092               | 3.49 | 0       | 255   | يساهم التخطيط الجيد للقوى العاملة في تقليل الضغط الوظيفي على العاملين.            |
| .304                   | -1.095   | .153                   | -.554    | 1.426          | 4.00   | .089               | 3.57 | 0       | 255   | توفر الشركة برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الموظفين.                          |

|                                                                         |     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|
| يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم أداء الموظفين.           | 255 | 0 | 3.62 | .090 | 4.00 | 1.434 | -.578 | .153 | -1.124 | .304 |
| تسهم برامج التدريب في رفع رضا الموظفين عن العمل.                        | 255 | 0 | 3.33 | .105 | 4.00 | 1.679 | -.308 | .153 | -1.632 | .304 |
| تساعد فرص التطوير المهني في تعزيز استقرار الموظفين في الشركة.           | 255 | 0 | 3.64 | .088 | 4.00 | 1.410 | -.589 | .153 | -1.069 | .304 |
| يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري.                           | 255 | 0 | 3.60 | .092 | 4.00 | 1.462 | -.553 | .153 | -1.174 | .304 |
| توجد مسارات وظيفية واضحة تمكن الموظفين من التدرج والترقي داخل الشركة.   | 255 | 0 | 3.58 | .094 | 4.00 | 1.496 | -.580 | .153 | -1.179 | .304 |
| تعتمد الشركة نظاماً واضحاً للتعاقب الوظيفي لشغل المناصب القيادية.       | 255 | 0 | 3.52 | .103 | 4.00 | 1.641 | -.549 | .153 | -1.407 | .304 |
| يشعر الموظفون بوجود فرص حقيقية للنمو الوظيفي داخل الشركة.               | 255 | 0 | 3.69 | .089 | 4.00 | 1.423 | -.646 | .153 | -1.031 | .304 |
| يسهم وضوح المسار الوظيفي في زيادة ولاء الموظفين للشركة.                 | 255 | 0 | 3.67 | .090 | 4.00 | 1.436 | -.636 | .153 | -1.076 | .304 |
| تهتم الإدارة بالتواصل مع الموظفين بشأن فرص الترقية والتطوير المستقبلية. | 255 | 0 | 3.33 | .100 | 4.00 | 1.590 | -.273 | .153 | -1.540 | .304 |
| يسهم تخطيط الموارد البشرية الفعال في تقليل رغبة الموظفين في ترك العمل.  | 255 | 0 | 3.49 | .103 | 4.00 | 1.645 | -.497 | .153 | -1.438 | .304 |

|                                                                                        |     |   |      |      |      |       |       |      |       |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|
| انخفض معدل دوران<br>العمالة في الشركة نتيجة<br>تحسين ممارسات تخطيط<br>الموارد البشرية. | 255 | 0 | 3.67 | .089 | 4.00 | 1.425 | -.694 | .153 | -.941 | .304 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|

جدول 1: التحليلات الإحصائية

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

##### • اختبار المصدقية والموثوقية

سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة جداً بلغت 0.900؛ ما يقطع الشك باليقين حول قوة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وصلاحيتهما الإحصائية. النتيجة كانت قوية. وصول المعامل لهذه العتبة يعكس ترابطاً عضوياً وثيقاً بين فقرات الاستبيان العشرين. تعبر هذه القيمة عن موثوقية عالية في إجابات الموظفين بشركة منظومة المباني. لا يوجد تضارب في فهم الأسئلة. نجح الاستبيان في قياس أثر تخطيط الموارد البشرية على دوران العمالة بدقة متناهية. الاتساق الرقمي المرتفع يمنح الباحث طمأنينة كاملة عند تعميم النتائج وتفسيرها؛ فالمقياس أثبت قدرته على الصمود أمام الاختبارات الإحصائية الصارمة.

اكتملت جاهزية البيانات للتحليل النهائي بنسبة فحص بلغت 100%؛ حيث خضعت كافة الحالات البالغ عددها 255 للمعالجة دون استبعاد أي منها. النسبة الكاملة تشير إلى جودة جمع البيانات وسلامة استمارات الاستقصاء من العيوب الفنية. غياب الحالات المستبعدة (0.0%) يقلل من مخاطر الانحياز أو التششت الناتج عن البيانات المفقودة. هيكل الدراسة أصبح محصناً إحصائياً ضد أخطاء القياس. القوة التفسيرية للنتائج اللاحقة تستند الآن إلى قاعدة صلبة من الثبات والمصدقية.

| Case Processing Summary                                       |     |                       |       |
|---------------------------------------------------------------|-----|-----------------------|-------|
| %                                                             | N   |                       |       |
| 100.0                                                         | 255 | Valid                 | Cases |
| .0                                                            | 0   | Excluded <sup>a</sup> |       |
| 100.0                                                         | 255 | Total                 |       |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |     |                       |       |

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

| Reliability Statistics |                  |
|------------------------|------------------|
| N of Items             | Cronbach's Alpha |
| 20                     | .900             |

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

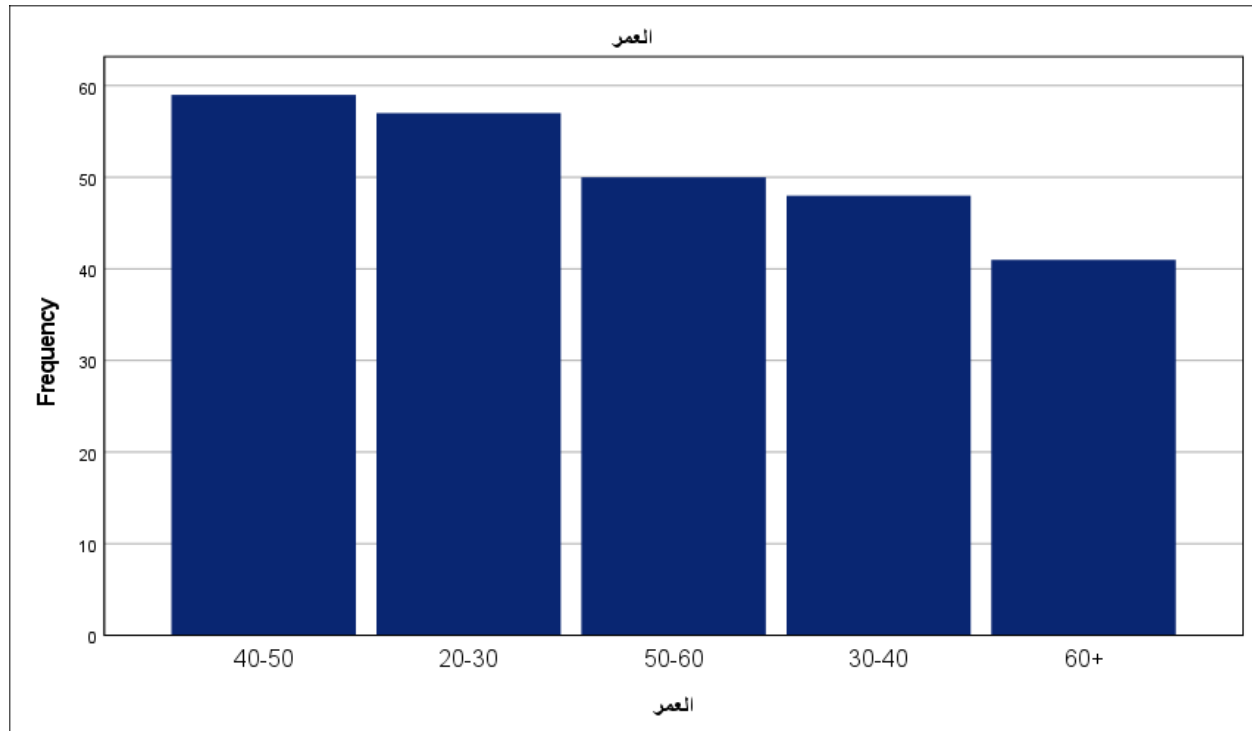
##### • عمر المشاركين في التجربة

تتوزع الفئات العمرية داخل الشركة بتوازن؛ حيث تصدرت الفئة من 40 إلى 50 عاماً المشهد بنسبة 23.1%. النتيجة تعكس استقراراً هيكلياً. تليها مباشرة طاقة الشباب في الفئة من 20 إلى 30 عاماً بنسبة 22.4%. هذا التقارب الرقمي يشير إلى حيوية عالية. الشركة تدمج بين الخبرة الميدانية المتراكمة ودماء الشباب الجديدة؛ فالمزيج يقلل من مخاطر الفجوة المعرفية بين الأجيال. نلاحظ أن الفئة من 50 إلى 60 عاماً تشكل 19.6%. التوزيع متقارب جداً. لم تنفرد فئة واحدة بالسيطرة المطلقة على القوى العاملة. سجلت الفئة من 30 إلى 40 عاماً نسبة 18.8%. الوجود الخبير لمن هم فوق الستين لم يغب؛ فقد بلغت نسبتهم 16.1%. الهيكل العمري يبدو صحيحاً جداً لقطاع الخرسانة مسبقة الصنع. التنوع يضمن استدامة العمليات. توزيع كهذا يحيي الشركة من صدمات التقاعد الجماعي المفاجئ. العينة تمثل كافة الأجيال الوظيفية بإنصاف.

| العمر              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 23.1               | 23.1          | 23.1    | 59        | 40-50 | Valid |
| 45.5               | 22.4          | 22.4    | 57        | 20-30 |       |
| 65.1               | 19.6          | 19.6    | 50        | 50-60 |       |

|       |       |       |     |       |  |
|-------|-------|-------|-----|-------|--|
| 83.9  | 18.8  | 18.8  | 48  | 30-40 |  |
| 100.0 | 16.1  | 16.1  | 41  | 60+   |  |
|       | 100.0 | 100.0 | 255 | Total |  |

جدول 4: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

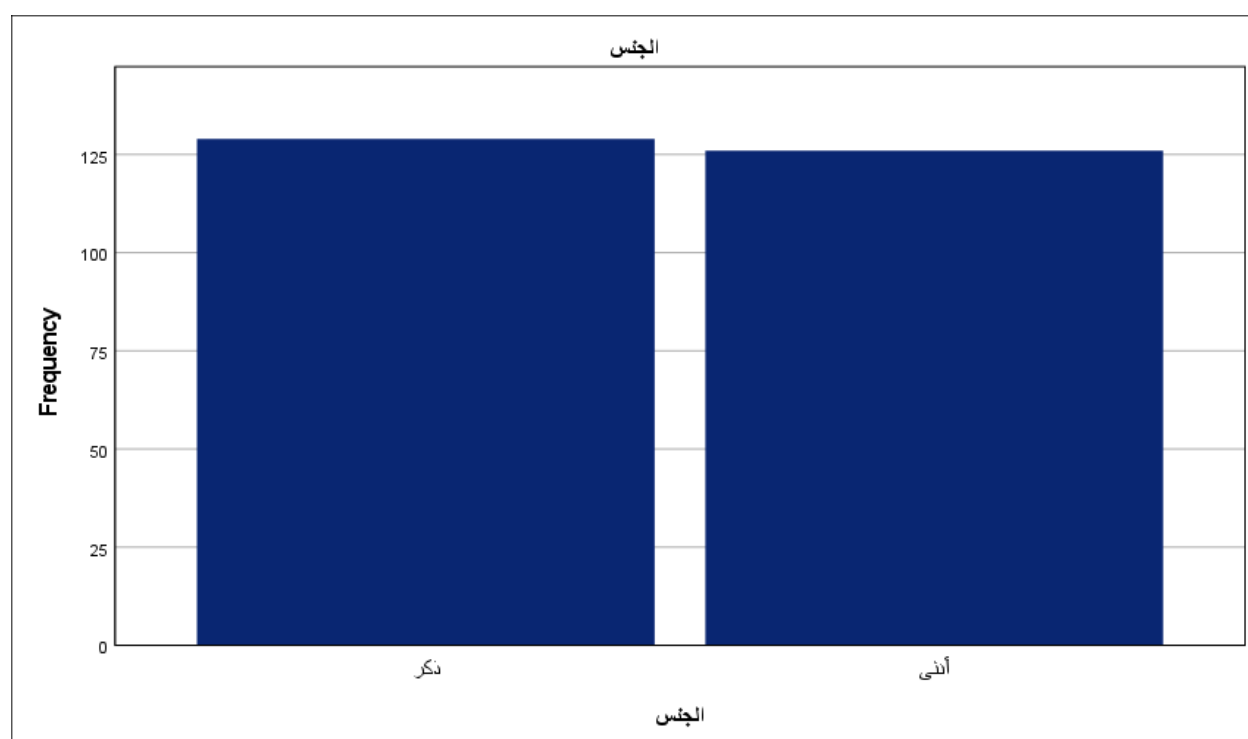
#### • جنس المشاركين في التجربة

تقارب النسب بين الجنسين جاء مدهشاً؛ حيث بلغت نسبة الذكور 50.6% مقابل 49.4% للإناث. الفارق ضئيل للغاية. الإحصائية تعكس تحولاً جذرياً في هيكلية العمالة بشركات الخرسانة مسبقة الصنع السعودية. القطاع لم يعد حكراً على الرجال. هذا التوازن الإحصائي يمنح نتائج الدراسة موضوعية عالية؛ فالآراء المستطلعة حول تخطيط الموارد البشرية تمثل وجهتي نظر مختلفتين في بيئة العمل. توزيع الردود يعزز من شمولية النتائج. التناصف الملحوظ يشير إلى نجاح سياسات

التوطين والدمج المبني داخل المنظومة. بيئة العمل تبدو جاذبة ومستقرة لكلا الطرفين. التنوع هنا يقلل من الانحياز في تقييم معدلات دوران العمالة. الواقع الميداني يتغير بسرعة. البيانات تؤكد هذا التغير بوضوح تام.

| الجنس              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 50.6               | 50.6          | 50.6    | 129       | ذكر   | Valid |
| 100.0              | 49.4          | 49.4    | 126       | أنثى  |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 255       | Total |       |

جدول 5: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



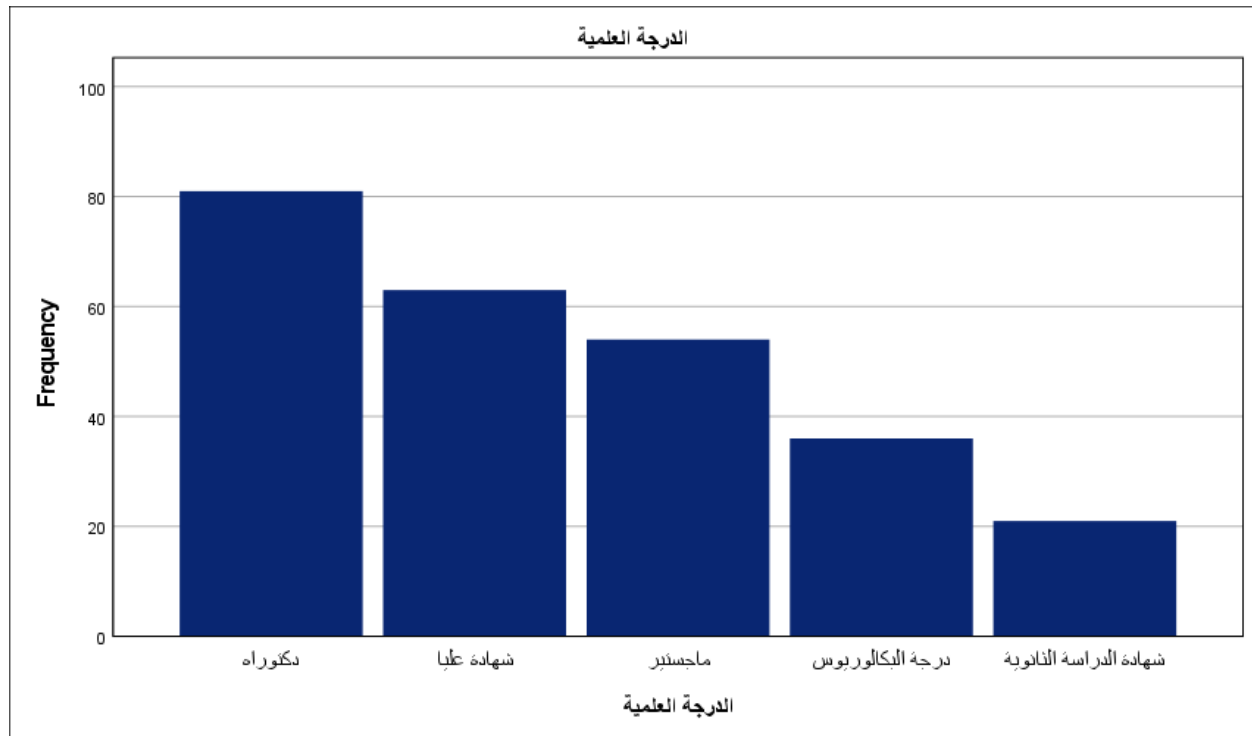
شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

يهيمن حملة الشهادات العليا على الهيكل المعرفي للعيينة بنسبة إجمالية تتجاوز 77%. حاز حملة الدكتوراه النصيب الأكبر بنسبة 31.8%. يليهم مباشرة ذوو الشهادات العليا بنسبة 24.7%. ثم الماجستير بنسبة 21.2%. الكثافة الأكاديمية مرتفعة جداً؛ فالشركة تعتمد بوضوح على كوادرات مؤهلة تأهيلاً بحثياً وعلمياً رفيعاً. هذا النمط غير معتاد في شركات الإنتاج التقليدية. يشير التركيز العالي للشهادات المتقدمة إلى طبيعة العمل التقنية والهندسية المعقدة في منظومة المباني. سجل حملة البكالوريوس 14.1% فقط. الفئة الأقل كانت لشهادة الثانوية بنسبة 8.2%. يبدو أن الشركة تستثمر في "رأس المال الفكري" كاستراتيجية أساسية. الارتفاع في المستوى التعليمي ينعكس حتماً على دقة الإجابات في الاستبيان. العينة تمتلك الوعي الكافي لتقييم سياسات التخطيط بعمق. الاستقرار الوظيفي هنا يرتبط بمدى إشباع التطلعات العلمية والمهنية لهذه الكفاءات.

| الدرجة العلمية     |               |         |           |                        |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|------------------------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |                        |       |
| 31.8               | 31.8          | 31.8    | 81        | دكتوراه                | Valid |
| 56.5               | 24.7          | 24.7    | 63        | شهادة عليا             |       |
| 77.6               | 21.2          | 21.2    | 54        | ماجستير                |       |
| 91.8               | 14.1          | 14.1    | 36        | درجة البكالوريوس       |       |
| 100.0              | 8.2           | 8.2     | 21        | شهادة الدراسة الثانوية |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 255       | Total                  |       |

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

- تعتمد الشركة على خطط واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.

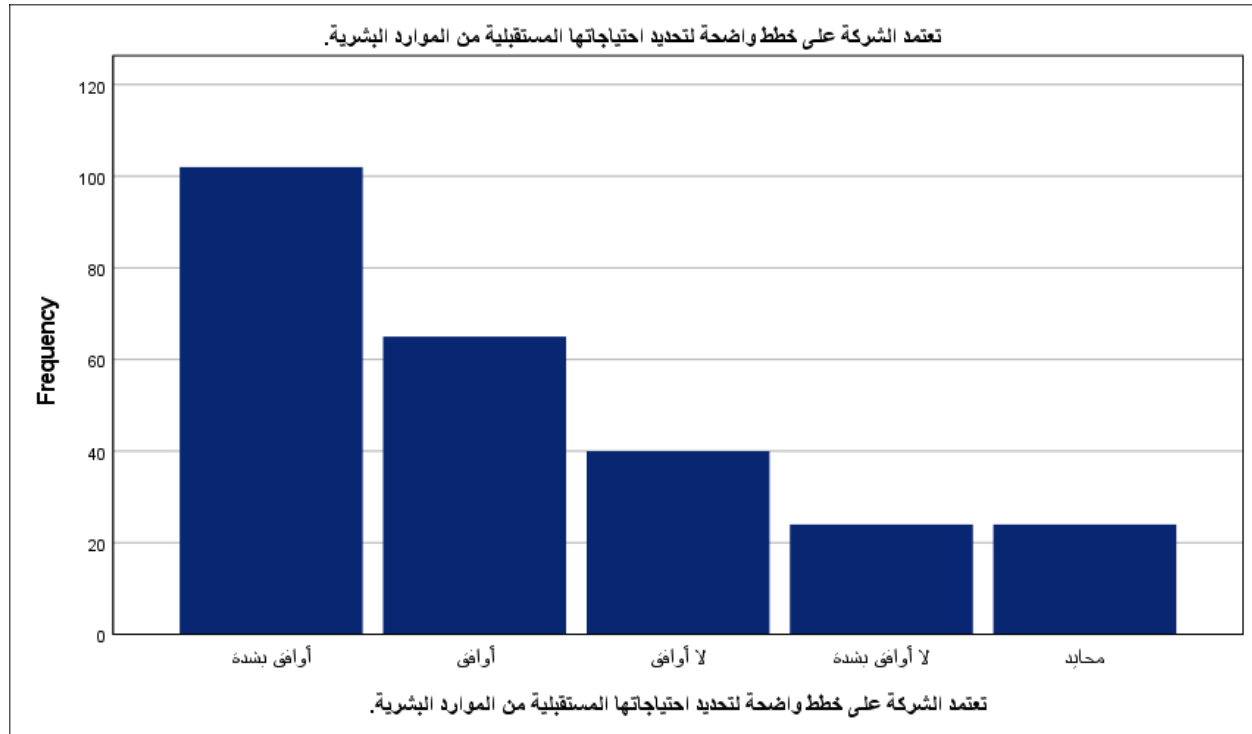
أيدت الغالبية العظمى من العينة وجود خطط استراتيجية واضحة للموارد البشرية؛ حيث بلغت نسبة الموافقين (بدرجتهم) 65.5% من إجمالي المشاركين. النتيجة تعكس استقراراً في المطبخ الإداري للشركة. هذا الوضوح يقلل من حدة الارتباك في توزيع المهام داخل المواقع الإنشائية والمصانع التابعة. تبرز فئة "أوافق بشدة" ككتلة صلبة بنسبة 40.0%؛ ما يعني أن المسارات التخطيطية ليست مجرد حبر على ورق بل واقع ملموس لقطاع عريض. غياب التخطيط في تحديد الاحتياجات المستقبلية ينعكس مباشرة على تقليل الضغط على الموظفين الحاليين؛ فالشركة تتفادى الوقوع في فخ النقص المفاجئ للعمالة الفنية.

رغم هذا التأييد، تظهر معارضة لا يمكن تجاهلها بنسبة 25.1% ممن اختاروا "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة". الانقسام هنا يشير إلى فجوة تواصل محتملة بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية. قد يرى بعض الموظفين في الميدان أن الخطط لا تلامس احتياجات الواقع اليومي المتسارع لمشاريع الخرسانة مسبقة الصنع. الاستمرار في تجاهل هذه الشريحة قد يغذي الشعور بعدم

الأمان الوظيفي لدى الربع تقريباً من القوى العاملة. النتيجة تستوجب مراجعة قنوات نشر الخطة لضمان شمولية الإدراك. العمليات التشغيلية تعتمد على ثقة الجميع في دقة التنبؤ بالاحتياجات البشرية لتجنب الاحتراق الوظيفي.

| تعتمد الشركة على خطط واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية. |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                          | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 40.0                                                                        | 40.0          | 40.0    | 102       | أوافق بشدة    | Valid |
| 65.5                                                                        | 25.5          | 25.5    | 65        | أوافق         |       |
| 81.2                                                                        | 15.7          | 15.7    | 40        | لا أوافق      |       |
| 90.6                                                                        | 9.4           | 9.4     | 24        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                                       | 9.4           | 9.4     | 24        | محايد         |       |
|                                                                             | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 7: التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة على خطط واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لاعتماد الشركة على خطط واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.

- يتم تحليل الفجوة بين أعداد العاملين الحاليين والاحتياجات الفعلية للعمل بشكل دوري.

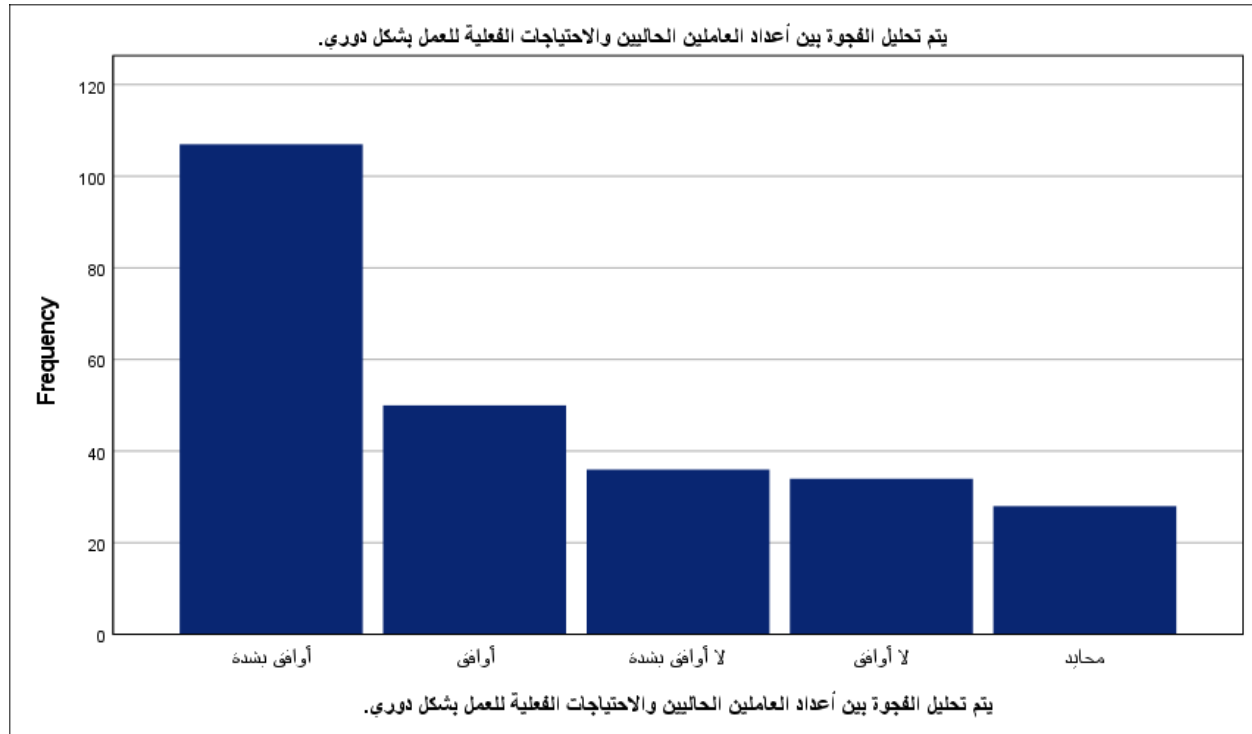
سجلت فئة "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 42.0% من إجمالي آراء المشاركين؛ ما يبرهن على وجود آليات رصد إحصائي نشطة داخل شركة منظومة المباني. النتيجة تعني أن الإدارة لا تكتفي بوضع الخطط النظرية؛ بل تراقب الواقع الميداني بدقة لسد أي عجز في الكوادر الفنية. هذا النوع من التحليل الدوري يضمن سلاسة تدفق العمليات في مصانع الخرسانة مسبقة الصنع. التوجه العام للعينة يميل للإيجاب بنسبة تأييد إجمالية بلغت 61.6%. الثبات في إجراء مراجعات الفجوة العمالية يقلل من احتمالات الاحتراق الوظيفي الناتج عن نقص الأيدي العاملة في أوقات الذروة.

بالمقابل، نجد أن 27.4% من المشاركين عارضوا وجود هذا التحليل الدوري. التباين هنا يعكس انقساماً في تجربة الموظفين باختلاف مواقعهم؛ فربما يشعر العاملون في المواقع الإنشائية البعيدة ببطء الاستجابة لطلبات الدعم البشري مقارنة بموظفي الإدارة المركزية. النتيجة كانت واضحة في كشف وجود فجوة إدراكية. عدم شعور قرابة ثلث العينة بهذه الإجراءات قد يؤثر

سلباً على الروح المعنوية. الاستمرار في تحليل الاحتياجات دون إشراك المستويات التنفيذية في النتائج قد يُفقد العملية قيمتها الاستراتيجية. التوازن مطلوب لضمان عدالة توزيع القوى العاملة.

| يتم تحليل الفجوة بين أعداد العاملين الحاليين والاحتياجات الفعلية للعمل بشكل دوري. |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                                | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 42.0                                                                              | 42.0          | 42.0    | 107       | أوافق بشدة    | Valid |
| 61.6                                                                              | 19.6          | 19.6    | 50        | أوافق         |       |
| 75.7                                                                              | 14.1          | 14.1    | 36        | لا أوافق بشدة |       |
| 89.0                                                                              | 13.3          | 13.3    | 34        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                                             | 11.0          | 11.0    | 28        | محايد         |       |
|                                                                                   | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 8: التحليل الإحصائي لتحليل الفجوة بين أعداد العاملين الحاليين والاحتياجات الفعلية للعمل بشكل دوري.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتحليل الفجوة بين أعداد العاملين الحاليين والاحتياجات الفعلية للعمل بشكل دوري.

#### • تراعي إدارة الموارد البشرية التغيرات في حجم المشاريع عند تخطيط القوى العاملة.

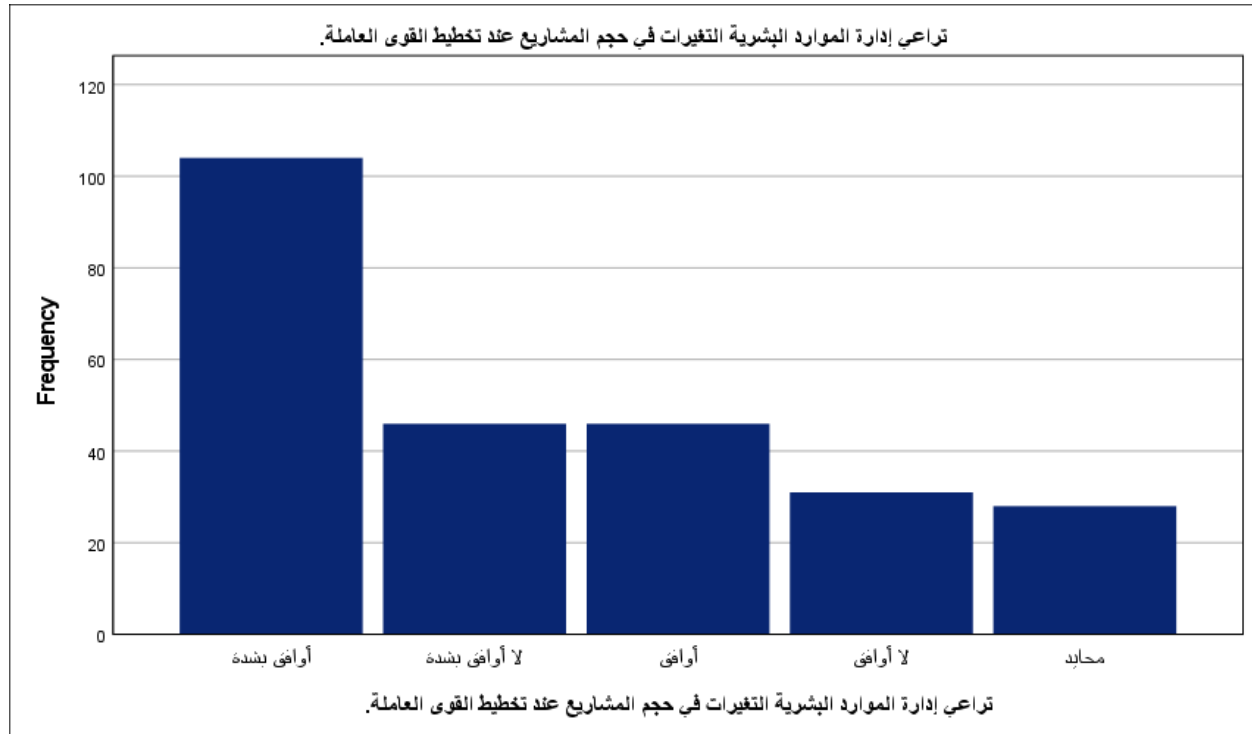
تبرز النتائج حالة من الاستقطاب في آراء الموظفين حول مرونة التخطيط البشري تجاه تقلبات حجم المشاريع؛ فالنسبة الكبرى ذهبت لخيار "أوافق بشدة" بواقع 40.8%، بينما تساوت تماماً كفة التأييد العادي مع الرفض القاطع بنسبة 18.0% لكل من "أوافق" و"لا أوافق بشدة". هذا التباين الحاد يعكس انقساماً جوهرياً في تجربة العمالة الميدانية؛ فبينما يتمتع قطاع واسع بمرونة الإمداد البشري عند توسع المشاريع، يشعر قطاع آخر بجمود تام في توزيع القوى العاملة. النتيجة توحى بأن الاستجابة للتغيرات ليست سياسة مؤسسية موحدة بل قد تخضع لظروف كل مشروع على حدة أو قدرة مديري المواقع على انتزاع موارد إضافية.

غياب الإجماع يظهر بوضوح في ارتفاع نسبة الرفض الإجمالي التي قاربت 30.2%؛ ما قد يهدد استمرارية العمليات في فترات الذروة الإنشائية. الارتباط بين حجم المشروع وتخطيط القوى العاملة يمثل حجر الزاوية في صناعة الخرسانة مسبقة الصنع؛ فالنقص في العمالة وقت الضغط يؤدي مباشرة إلى تأخر التسليمات وزيادة الأخطاء الفنية. الثبات النسبي في نسبة المحايدين

عند 11.0% يشير إلى أن الأغلبية لديهم موقف محدد، سواء بالرضا عن مرونة الإدارة أو السخط على بطء استجابتها. الفجوة الرقمية بين "أوافق بشدة" وبقية الخيارات تؤكد أن السياسة موجودة كإطار عام، لكن عقبات التنفيذ تحول دون وصول أثرها لكافة قطاعات الشركة بشكل متساوٍ.

| تراعي إدارة الموارد البشرية التغيرات في حجم المشاريع عند تخطيط القوى العاملة. |               |         |           |               |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                            | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 40.8                                                                          | 40.8          | 40.8    | 104       | أوافق بشدة    | Valid |
| 58.8                                                                          | 18.0          | 18.0    | 46        | لا أوافق بشدة |       |
| 76.9                                                                          | 18.0          | 18.0    | 46        | أوافق         |       |
| 89.0                                                                          | 12.2          | 12.2    | 31        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                                         | 11.0          | 11.0    | 28        | محايد         |       |
|                                                                               | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 9: التحليل الإحصائي لمراعاة إدارة الموارد البشرية التغيرات في حجم المشاريع عند تخطيط القوى العاملة.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لمراعاة إدارة الموارد البشرية التغيرات في حجم المشاريع عند تخطيط القوى العاملة.

#### • يتم استقطاب وتعيين الموظفين بناءً على تخطيط مسبق ومدرّس للاحتياجات الوظيفية.

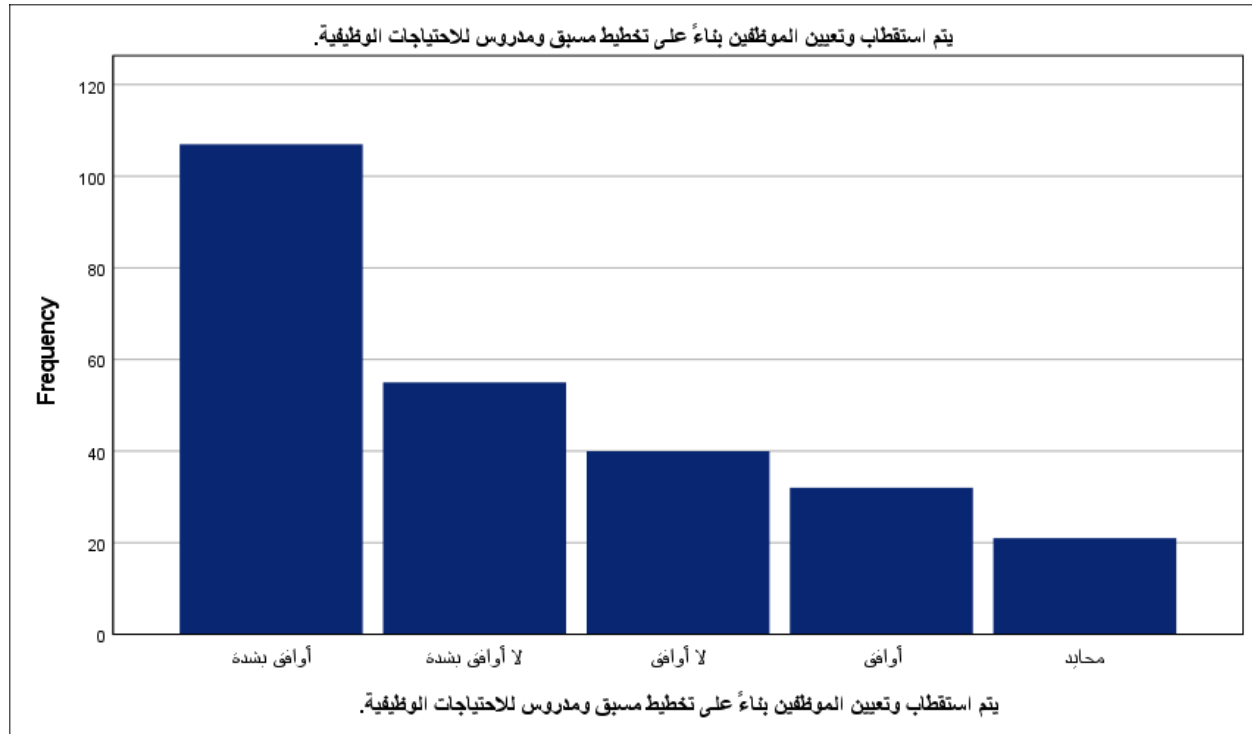
سجلت آراء العينة انقساماً حول جدية التخطيط المسبق في عمليات التوظيف؛ فبينما يرى 42.0% من المشاركين عبر خيار "أوافق بشدة" أن الشركة تلتزم بمنهجية مدروسة، يصطدم هذا التفاؤل بمعارضة صلبة جداً بلغت 21.6% اختاروا "لا أوافق بشدة". هذا التضاد الإحصائي يكشف عن أزمة في موثوقية إجراءات الاستقطاب لدى قطاع واسع من الموظفين. يبدو أن الواقع التشغيلي يفرض أحياناً تعيينات اضطرارية لسد ثغرات المواقع دون الرجوع للخطة الموضوعية سلفاً. النتيجة كانت صادمة في كشف ضعف الارتباط بين التخطيط الورقي والتطبيق الفعلي؛ فالاستقطاب العشوائي يرفع تكاليف التدريب اللاحقة ويزيد من احتمالية ترك الموظفين للعمل مبكراً لعدم ملائمتهم للوظيفة.

تفاقم هذا الوضع مع وجود 15.7% إضافية من المعارضين؛ ما يجعل إجمالي المشككين في منهجية التعيين يقترب من 37.3%. نسبة "أوافق" الهزيلة التي لم تتجاوز 12.5% تؤكد أن الثقة في نظام الاستقطاب مهزوزة؛ فالموظف الذي يشعر بأن زميله تم اختياره دون تخطيط مدروس سيفقد الإيمان بعدالة المنظومة كاملة. هذا الخلل يفتح الباب أمام ارتفاع معدلات دوران

العمالة نتيجة سوء التسكين الوظيفي. العمل في الخرسانة مسبقة الصنع يتطلب مهارات دقيقة ومحددة. التغاضي عن التخطيط في التعيين يؤدي حتماً إلى ترهل إداري في بعض الأقسام ونقص حاد في الكفاءات الميدانية بأقسام أخرى.

| يتم استقطاب وتعيين الموظفين بناءً على تخطيط مسبق ومدرّس للاحتياجات الوظيفية. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                           | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 42.0                                                                         | 42.0          | 42.0    | 107       | أوافق بشدة    | Valid |
| 63.5                                                                         | 21.6          | 21.6    | 55        | لا أوافق بشدة |       |
| 79.2                                                                         | 15.7          | 15.7    | 40        | لا أوافق      |       |
| 91.8                                                                         | 12.5          | 12.5    | 32        | أوافق         |       |
| 100.0                                                                        | 8.2           | 8.2     | 21        | محايد         |       |
|                                                                              | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 10: التحليل الإحصائي لاستقطاب وتعيين الموظفين بناءً على تخطيط مسبق ومدرّس للاحتياجات الوظيفية.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لاستقطاب وتعيين الموظفين بناءً على تخطيط مسبق ومدرّس للاحتياجات الوظيفية.

#### • يسهم التخطيط الجيد للقوى العاملة في تقليل الضغط الوظيفي على العاملين.

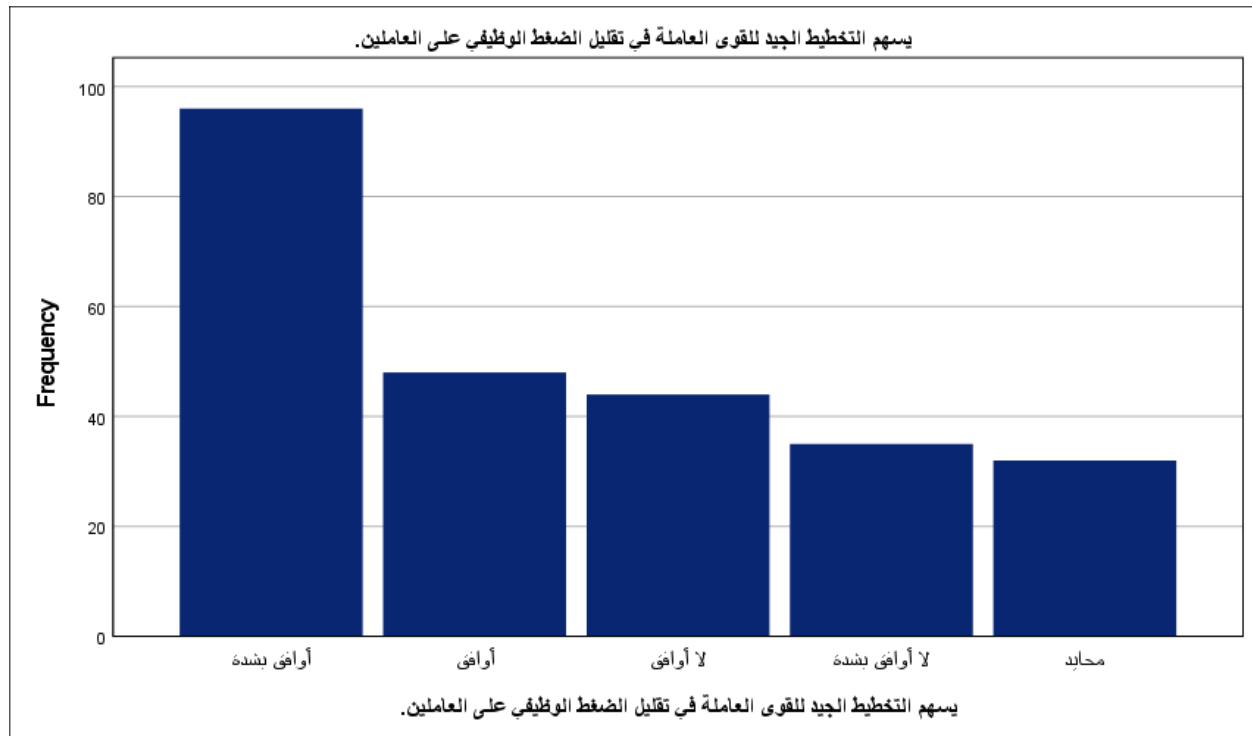
يميل الوعي العام للموظفين إلى الربط المباشر بين جودة التخطيط وانخفاض الضغط المني؛ حيث جاءت نسبة "أوافق بشدة" في الصدارة بواقع 37.6%. النتيجة تعكس إدراكاً عميقاً بأن العبء الوظيفي ليس قدراً محتوماً، بل هو نتاج خلل في توزيع القوى العاملة. عندما يغيب التخطيط المسبق في مصانع الخرسانة مسبقة الصنع، يضطر الموظف الحالي لتحمل مهام إضافية لتغطية العجز البشري. هذا الوضع يرفع مستويات الإجهاد البدني والذهني. إجمالي الموافقين البالغ 56.5% يؤكد أن الاستقرار النفسي في بيئة العمل السعودية يبدأ من دقة التنبؤ بالاحتياجات البشرية.

في الجهة المقابلة، تبرز معارضة صلبة تشكل 31.0% ممن اختاروا "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة". هذا الرفض يشير إلى واقع مرير؛ فربما تطبق الشركة تخطيطاً نظرياً لكنه لا ينجح في تخفيف وطأة العمل الفعلية في الميدان. الضغط قد يظل مرتفعاً رغم وجود الخطط نتيجة سوء التنفيذ أو تقلب جداول التسليم في المواقع الإنشائية. الوقوع في فخ "الخطط الورقية" التي لا تلامس حجم الجهد المبذول يؤدي حتماً إلى تآكل الولاء المؤسسي. عدم شعور ثلث العينة بأثر التخطيط على راحتهم الوظيفية

يمثل جرس إنذار. إذا استمر هذا الشعور، فإن الرغبة في ترك العمل ستزداد، مما يرفع معدل دوران العمالة بشكل يهدد استقرار المشروعات الكبرى.

| يسهم التخطيط الجيد للقوى العاملة في تقليل الضغط الوظيفي على العاملين. |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                    | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 37.6                                                                  | 37.6          | 37.6    | 96        | أوافق بشدة    | Valid |
| 56.5                                                                  | 18.8          | 18.8    | 48        | أوافق         |       |
| 73.7                                                                  | 17.3          | 17.3    | 44        | لا أوافق      |       |
| 87.5                                                                  | 13.7          | 13.7    | 35        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                                 | 12.5          | 12.5    | 32        | محايد         |       |
|                                                                       | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 11: التحليل الإحصائي لإسهام التخطيط الجيد للقوى العاملة في تقليل الضغط الوظيفي على العاملين.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لإسهام التخطيط الجيد للقوى العاملة في تقليل الضغط الوظيفي على العاملين.

#### • توفر الشركة برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الموظفين.

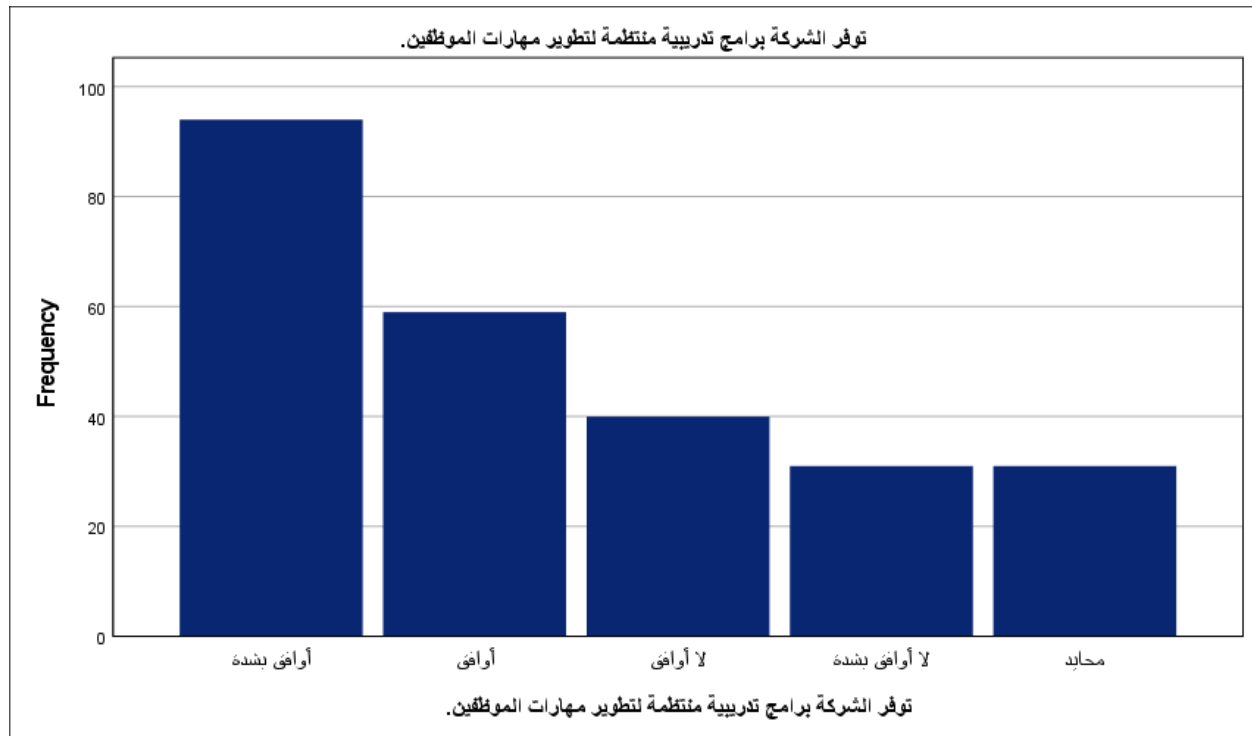
حازت فئة "أوافق بشدة" على النصيب الأكبر من استجابات المبحوثين بنسبة 36.9%؛ ما يعطي مؤشراً إيجابياً حول جدية استثمار الشركة في تنمية مهارات كوادرها. النتيجة منطقية في ظل التحولات التقنية التي تشهدها صناعة الخرسانة مسبقة الصنع. يتطلب العمل دقة عالية وتحديثاً مستمراً للقدرات الفنية. وصول إجمالي الموافقين إلى نسبة 60.0% يعكس وجود "ثقافة تدريبية" راسخة لدى غالبية الموظفين. الشركة تدرك أن التدريب ليس رفاهية. هو أداة استراتيجية لضمان جودة المنتج وتقليل الهدر في المواقع الإنشائية. الاستمرارية في طرح البرامج تمنح الموظف شعوراً بالقيمة المضافة؛ فالمسار المهني يتطور بالتوازي مع تطور مهاراته الشخصية.

وعلى النقيض من ذلك، نجد أن 27.9% من العينة اتخذوا موقفاً معارضاً تجاه انتظام هذه البرامج. التباين هنا قد يرجع إلى تركيز التدريب في تخصصات هندسية أو إدارية معينة دون غيرها. قد يشعر الفنيون والعمال في خطوط الإنتاج بالتمهيش التدريبي مقارنة بالكوادر العليا. هذا التفاوت الرقعي يمثل خطورة حقيقية؛ فإهمال تدريب الفئات الميدانية يؤدي لزيادة

حوادث العمل أو انخفاض الإنتاجية. غياب العدالة في توزيع الفرص التدريبية يدفع المتضررين للبحث عن بيئة عمل توفر لهم مساراً تعليمياً أفضل. النتيجة كانت واضحة في كشف ضرورة تعميم التدريب ليشمل كافة المستويات التنظيمية لضمان ولاء الجميع.

| توفر الشركة برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الموظفين. |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                       | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 36.9                                                     | 36.9          | 36.9    | 94        | أوافق بشدة    | Valid |
| 60.0                                                     | 23.1          | 23.1    | 59        | أوافق         |       |
| 75.7                                                     | 15.7          | 15.7    | 40        | لا أوافق      |       |
| 87.8                                                     | 12.2          | 12.2    | 31        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                    | 12.2          | 12.2    | 31        | محايد         |       |
|                                                          | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 12: التحليل الإحصائي لتوفير الشركة برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الموظفين.



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتوفير الشركة برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الموظفين.

#### • يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم أداء الموظفين.

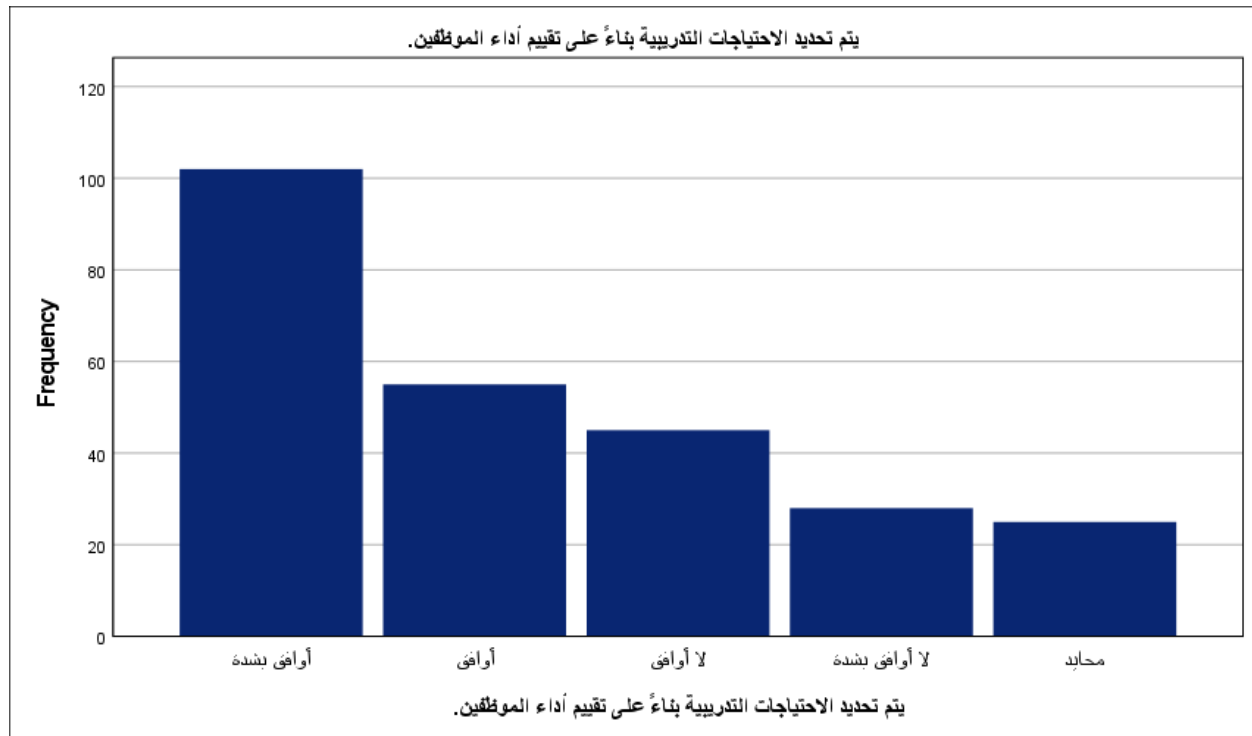
أجمع 61.6% من المشاركين على وجود ترابط هيكلي بين نتائج تقييم الأداء وتصميم المسارات التدريبية داخل الشركة؛ حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة 40.0% في صدارة الترتيب. تعكس هذه القوة الرقمية وعي الإدارة بأهمية "التدريب الموجه" وليس العشوائي. الشركة لا تمنح دورات لمجرد الاستهلاك؛ بل تعالج نقاط الضعف المرصودة في الميدان أو المصنع. الربط بين الأداء والتدريب يحسن من كفاءة التشغيل بشكل مباشر. الموظف الذي يتلقى تدريباً يسد فجواته المهارية يشعر بجدية المنظومة في تطويره. النتيجة كانت واضحة في تأكيد نضج نظام الموارد البشرية.

بالمقابل، نجد أن 28.6% من العينة عارضوا هذا التوجه؛ ما يفتح باب الاحتمالات حول وجود معايير أخرى غير الأداء تتحكم في فرص التطوير. قد يشعر قرابة ثلث القوى العاملة أن الترشيح للبرامج التدريبية يخضع للمحسوبية أو التقديرات الشخصية للمديرين. هذا الانطباع السلبي يمثل عائقاً أمام العدالة التنظيمية. عندما ينفصل التدريب عن واقع الأداء، يفقد الموظف

المجتهد حافظه للتفوق. الاستمرار في هذا التباين قد يرفع من وتيرة الاستياء الوظيفي. الخطر يكمن في تسرب الكفاءات التي ترى أن جهودها لا تترجم إلى فرص حقيقية للنمو المهني المدروس.

| يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم أداء الموظفين. |               |         |           |               |       |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                            | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 40.0                                                          | 40.0          | 40.0    | 102       | أوافق بشدة    | Valid |
| 61.6                                                          | 21.6          | 21.6    | 55        | أوافق         |       |
| 79.2                                                          | 17.6          | 17.6    | 45        | لا أوافق      |       |
| 90.2                                                          | 11.0          | 11.0    | 28        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                         | 9.8           | 9.8     | 25        | محايد         |       |
|                                                               | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 13 : التحليل الإحصائي لتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم أداء الموظفين.



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم أداء الموظفين.

#### • تسهم برامج التدريب في رفع رضا الموظفين عن العمل.

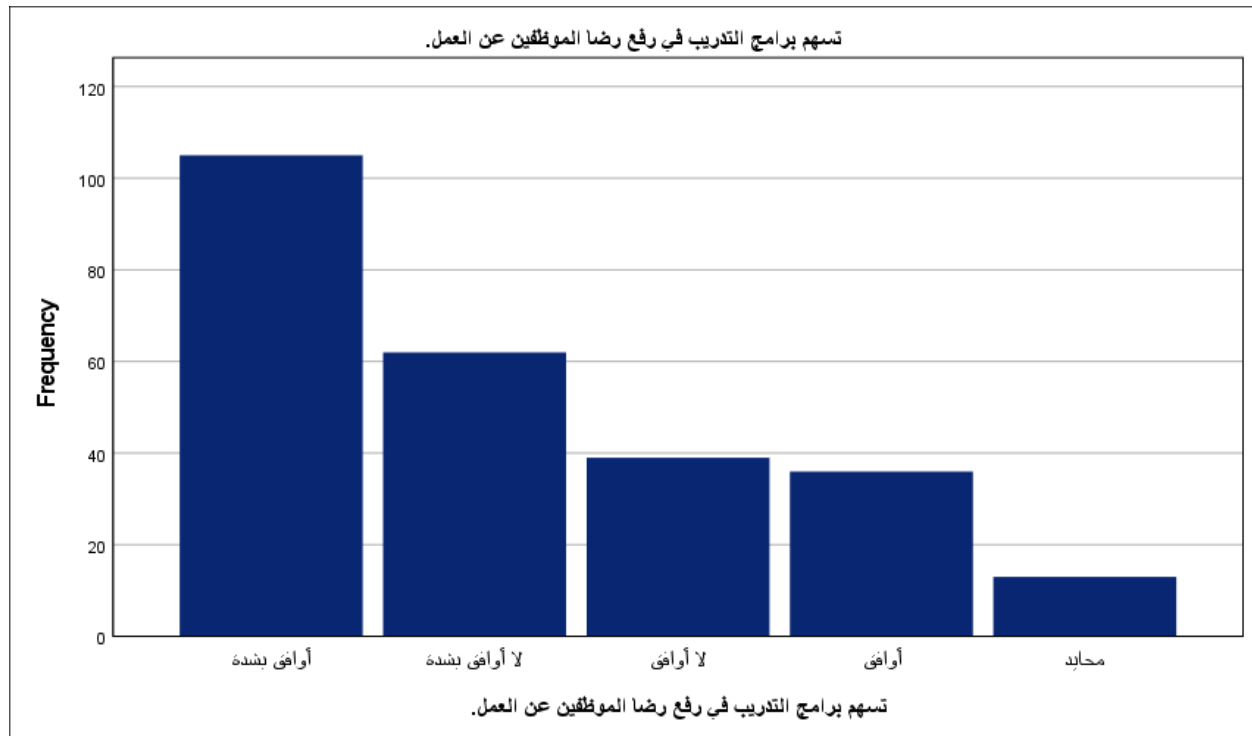
سجلت آراء الموظفين انقساماً حاداً وغير متوقع حول أثر التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي. تصدرت فئة "أوافق بشدة" بنسبة 41.2%. النتيجة تبدو إيجابية للوهلة الأولى. لكن النظرة تكمن في الكتلة المعارضة. اختار 24.3% من العينة "لا أوافق بشدة". هذا التضاد الرقمي يعكس تجربة مريرة لقطاع غير قليل من الكوادر. التدريب هنا قد يراه البعض عبئاً إضافياً لا قيمة له. ربما تفتقر البرامج للمحتوى النوعي الذي يلامس احتياجات المهندس أو الفني في الميدان. غياب الارتباط بين المادة التدريبية والواقع المهني يقتل الرضا.

إجمالي الراضين (بدرجتيه) وصل إلى 39.6%. النسبة ضخمة ومقلقة جداً. تعني أن قرابة ثلثي الموظفين لا يشعرون بأثر التدريب على سعادتهم المهنية. هذا الخلل يهدد استقرار القوى العاملة في شركة "منظومة المباني". الموظف الذي لا يرى جدوى من تطوير مهاراته سيبحث حتماً عن بديل. النتيجة كانت واضحة في كشف فجوة "الجودة التدريبية". الرضا لا يتحقق بالكم

بل بالمنفعة الحقيقية. الاستمرار في تقديم برامج تقليدية قد يؤدي لنتائج عكسية تماماً. العينة أرسلت إشارة تحذير قوية للإدارة؛ فالتدريب غير الفعال هو استنزاف للموارد وبداية لرحلة التسرب الوظيفي.

| تسهم برامج التدريب في رفع رضا الموظفين عن العمل. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                               | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 41.2                                             | 41.2          | 41.2    | 105       | أوافق بشدة    | Valid |
| 65.5                                             | 24.3          | 24.3    | 62        | لا أوافق بشدة |       |
| 80.8                                             | 15.3          | 15.3    | 39        | لا أوافق      |       |
| 94.9                                             | 14.1          | 14.1    | 36        | أوافق         |       |
| 100.0                                            | 5.1           | 5.1     | 13        | محايد         |       |
|                                                  | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 14: التحليل الإحصائي لإسهام برامج التدريب في رفع رضا الموظفين عن العمل.



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لإسهام برامج التدريب في رفع رضا الموظفين عن العمل.

#### • تساعد فرص التطوير المهني في تعزيز استقرار الموظفين في الشركة.

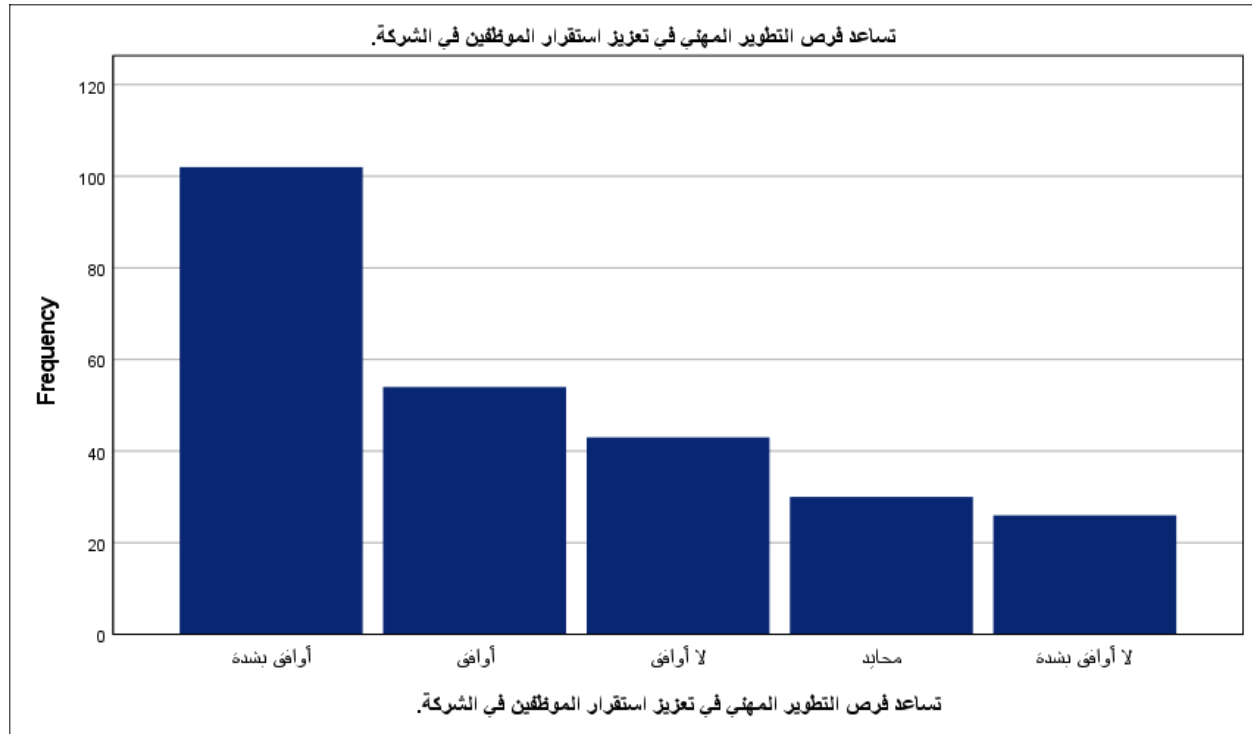
سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 40.0% من إجمالي استجابات المشاركين؛ ما يكشف عن قناعة راسخة لدى الكوادر بأن المسار المهني المتصاعد يمثل الضامن الأول لبقائهم داخل المنظومة. الربط بين التطوير والاستقرار ليس مجرد استنتاج نظري. هو واقع يفرض نفسه في بيئة أعمال تنافسية بالمملكة العربية السعودية. الموظف في قطاع الخرسانة مسبقة الصنع يبحث عن "قيمتها السوقية" بقدر بحثه عن الأجر المادي. عندما يلمس الموظف استثماراً حقيقياً في قدراته، يتولد لديه دافع معنوي يقلل من رغبته في البحث عن فرص بديلة؛ فإجمالي الموافقين بلغ 61.2%. الاستقرار الوظيفي هنا هو النتيجة الطبيعية لشعور الفرد بأن مستقبله المهني ينمو داخل أسوار الشركة.

رغم هذا التوجه الإيجابي، أظهرت النتائج أن 27.1% من العينة يعارضون هذا الربط (بين الرضا العادي والقاطع). التباين الرقعي يشير إلى خلل في وصول ثمار التطوير لكافة الفئات. قد يشعر المهندسون بفرص نمو تفوق ما يتاح للفنيين أو العمال. هذا التفاوت يولد إحساساً بالركود الوظيفي لدى الشريحة المعارضة. عدم وضوح آفاق التطور المهني لقرابة ثلث القوة العاملة

يمثل جرس إنذار للإدارة. إذا لم يتم تعميم مسارات التطوير، سيظل معدل دوران العمالة مرتفعاً في القطاعات الميدانية؛ فغياب الطموح المهني هو المحرك الأول للاستقالات المفاجئة.

| تساعد فرص التطوير المهني في تعزيز استقرار الموظفين في الشركة. |               |         |           |               |       |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                            | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 40.0                                                          | 40.0          | 40.0    | 102       | أوافق بشدة    | Valid |
| 61.2                                                          | 21.2          | 21.2    | 54        | أوافق         |       |
| 78.0                                                          | 16.9          | 16.9    | 43        | لا أوافق      |       |
| 89.8                                                          | 11.8          | 11.8    | 30        | محايد         |       |
| 100.0                                                         | 10.2          | 10.2    | 26        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                               | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 15: التحليل الإحصائي لمساعدة فرص التطوير المهني في تعزيز استقرار الموظفين في الشركة.



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لمساعدة فرص التطوير المهني في تعزيز استقرار الموظفين في الشركة.

#### • يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري.

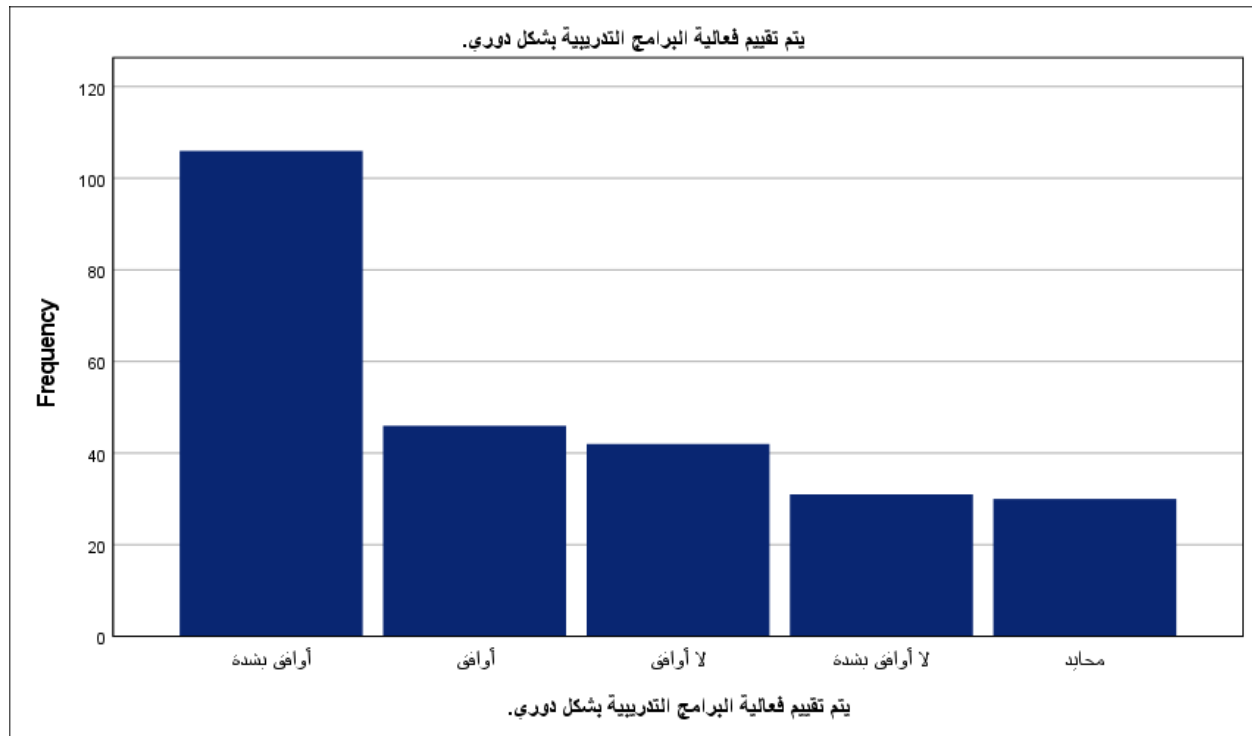
حازت فئة "أوافق بشدة" على النسبة الكبرى بواقع 41.6%؛ ما يشير إلى التزام إداري بمراجعة العائد من الاستثمار في رأس المال البشري. الشركة لا تكتفي بتقديم التدريب. هي تراقبه وتلحق النتائج بالأفعال. هذا الانضباط المؤسسي يضمن عدم هدر الميزانيات في برامج لا تخدم أهداف التصنيع أو الإنشاء. إجمالي الموافقين وصل إلى 59.6%. النتيجة تعني أن أغلبية الكوادر تشعر بوجود رقابة نوعية على المادة العلمية المقدمة. التقييم الدوري يرفع من جودة الأداء الميداني؛ فهو يصحح المسارات التدريبية بناءً على التغذية الراجعة من الموظفين.

في المقابل، ظهر تباين واضح بانضمام 28.7% إلى جبهة المعارضة (بدرجتها). الفكرة هنا تستدعي التوقف. قرابة ثلث العينة لا يلمسون أثراً لهذا التقييم الدوري. قد يتم التقييم في المكاتب دون النزول إلى واقع الورش والمواقع. غياب الشفافية في عرض نتائج التقييم يولد شعوراً بعدم الجدوى. الموظف الذي لا يرى تحسناً في جودة التدريب رغم "التقييم" سيفقد الثقة في العملية

برمتها. تشتت الآراء يعكس خلافاً في شمولية إجراءات المتابعة. إهمال صوت الشريحة المعارضة يضعف فاعلية التخطيط للموارد البشرية؛ فالتقييم الشكلي لا يمنع تسرب الكفاءات الباحثة عن تطوير حقيقي.

| يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري. |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                            | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 41.6                                          | 41.6          | 41.6    | 106       | أوافق بشدة    | Valid |
| 59.6                                          | 18.0          | 18.0    | 46        | أوافق         |       |
| 76.1                                          | 16.5          | 16.5    | 42        | لا أوافق      |       |
| 88.2                                          | 12.2          | 12.2    | 31        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                         | 11.8          | 11.8    | 30        | محايد         |       |
|                                               | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 16: التحليل الإحصائي لتقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري.



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لتقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري.

#### • توجد مسارات وظيفية واضحة تُمكن الموظفين من التدرج والترقي داخل الشركة.

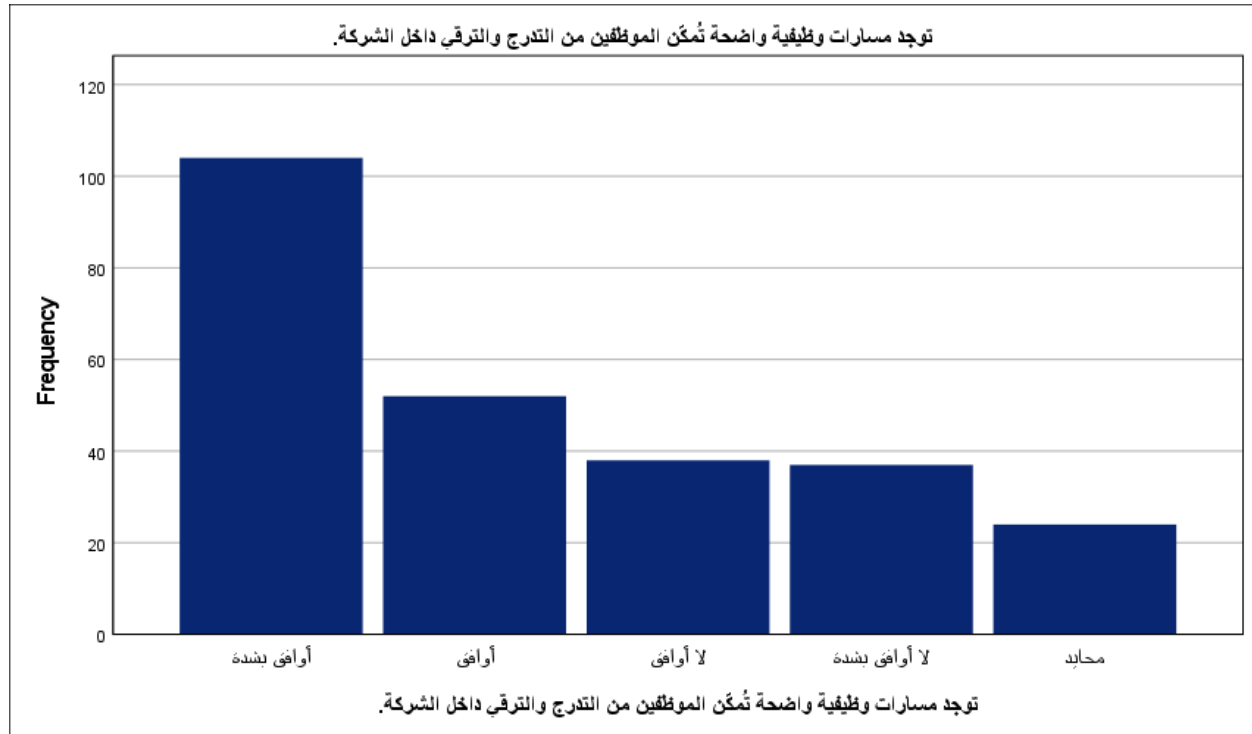
حصص خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 40.8%؛ ما يمنح مؤشراً قوياً على وجود هيكل تنظيمي يدعم الصعود الوظيفي داخل شركة منظومة المباني. وجود مسارات مرسومة بدقة يمثل حجر الزاوية في طمأننة الكفاءات الهندسية والإدارية. الموظف يدرك مسبقاً محطاته القادمة؛ فوضوح الرؤية يقلل من حالة التيه المهني. إجمالي الموافقين البالغ 61.2% يعزز من فرص الاحتفاظ بالمواهب. الشركة تنجح إحصائياً في ربط البقاء الوظيفي بإمكانية الترقى. هذا النظام يقلص من جاذبية العروض الخارجية؛ فالاستقرار المرتبط بالنمو هو المطلب الأول للموظف في السوق السعودي حالياً.

بالمقابل، نجد أن 29.4% من العينة توزعوا بين الرفض العادي والقاطع لوجود هذه المسارات. التباين هنا يعكس فجوة في تطبيق نظام الترقية عبر القطاعات المختلفة؛ فربما تظهر المسارات بوضوح في المكاتب الفنية بينما تظل غامضة أو مسدودة أمام الكوادر الميدانية في المصانع. غياب الشفافية في معايير التدرج لثلث القوة العاملة يغذي الشعور بالركود. الموظف الذي لا يرى "سُلماً" واضحاً أمامه سيبدأ في التخطيط للمغادرة فور حصوله على عرض بديل. النتيجة قوية في كشف ضرورة توحيد

معايير الترقى. ترك هذه الشريحة دون مسار وظيفي محدد سيعطل مكاسب التخطيط البشري ويؤدي حتماً لارتفاع معدل دوران العمالة في المستويات التنفيذية.

| توجد مسارات وظيفية واضحة تُمكن الموظفين من التدرج والترقي داخل الشركة. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                     | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 40.8                                                                   | 40.8          | 40.8    | 104       | أوافق بشدة    | Valid |
| 61.2                                                                   | 20.4          | 20.4    | 52        | أوافق         |       |
| 76.1                                                                   | 14.9          | 14.9    | 38        | لا أوافق      |       |
| 90.6                                                                   | 14.5          | 14.5    | 37        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                                  | 9.4           | 9.4     | 24        | محايد         |       |
|                                                                        | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 17: التحليل الإحصائي لوجود مسارات وظيفية واضحة تُمكن الموظفين من التدرج والترقي داخل الشركة.



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لوجود مسارات وظيفية واضحة تُمكن الموظفين من التدرج والترقي داخل الشركة.

#### • تعتمد الشركة نظاماً واضحاً للتعاقب الوظيفي لشغل المناصب القيادية.

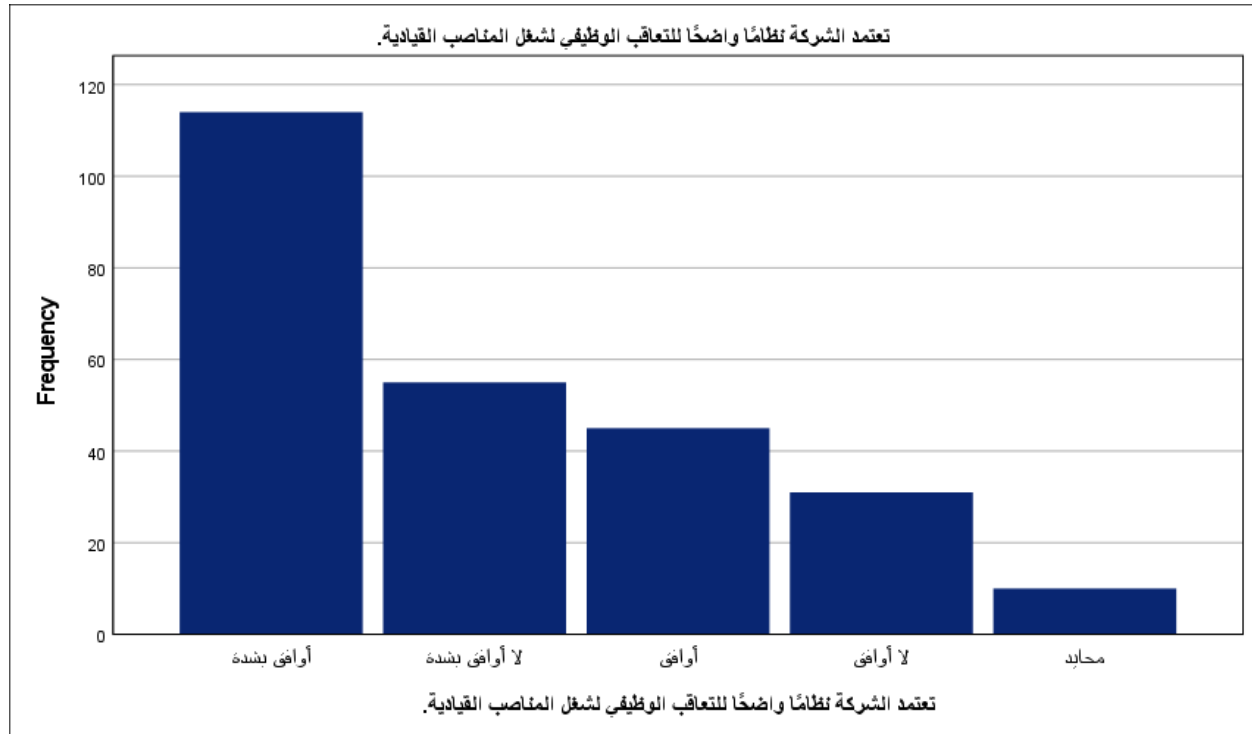
سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الكبرى بواقع 44.7% من إجمالي آراء العينة. النتيجة تعكس توجهاً مؤسسياً قوياً نحو تأمين القيادات المستقبلية. الشركة تدرك خطورة الفراغ الإداري في المناصب الحساسة. إجمالي الموافقين وصل إلى 62.3%. هذا التأييد يشير إلى وجود هيكل تنظيمي يحيي الشركة من صدمات مغادرة القيادات المفاجئة. نظام التعاقب يمنح الموظفين المتميزين طموحاً مشروعاً. العملية التخطيطية هنا لا تخدم الاستقرار فقط؛ بل ترفع من سقف الولاء التنظيمي عبر ربط الكفاءة بالتمكين القيادي.

بالمقابل، نجد أن 33.8% من المشاركين عارضوا وجود هذا النظام بوضوح. النسبة ليست ضئيلة. 21.6% اختاروا "لا أوافق بشدة". هذا التباين الحاد يكشف عن شكوك حول عدالة آليات اختيار الخلفاء؛ فربما يُنظر إلى الترقية للمناصب القيادية كعملية تخضع لاعتبارات شخصية بعيداً عن المعايير المعلنة. غياب الشفافية في تحديد "الصف الثاني" من القادة يولد إحباطاً

لدى الكفاءات المهمشة. إذا شعر الموظف أن الطريق للقيادة مسدود، سيبدأ في البحث عن فرص نمو خارج أسوار "منظومة المباني". النتيجة تفرض ضرورة مراجعة معايير اختيار القادة لضمان شمولية الرضا وتقليل تسرب الخبرات النوعية.

| تعتمد الشركة نظامًا واضحًا للتعاقب الوظيفي لشغل المناصب القيادية. |               |         |           |               |       |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 44.7                                                              | 44.7          | 44.7    | 114       | أوافق بشدة    | Valid |
| 66.3                                                              | 21.6          | 21.6    | 55        | لا أوافق بشدة |       |
| 83.9                                                              | 17.6          | 17.6    | 45        | أوافق         |       |
| 96.1                                                              | 12.2          | 12.2    | 31        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                             | 3.9           | 3.9     | 10        | محايد         |       |
|                                                                   | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 18: التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة نظامًا واضحًا للتعاقب الوظيفي لشغل المناصب القيادية.



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لاعتماد الشركة نظاماً واضحاً للتعاقب الوظيفي لشغل المناصب القيادية.

#### • يشعر الموظفون بوجود فرص حقيقية للنمو الوظيفي داخل الشركة.

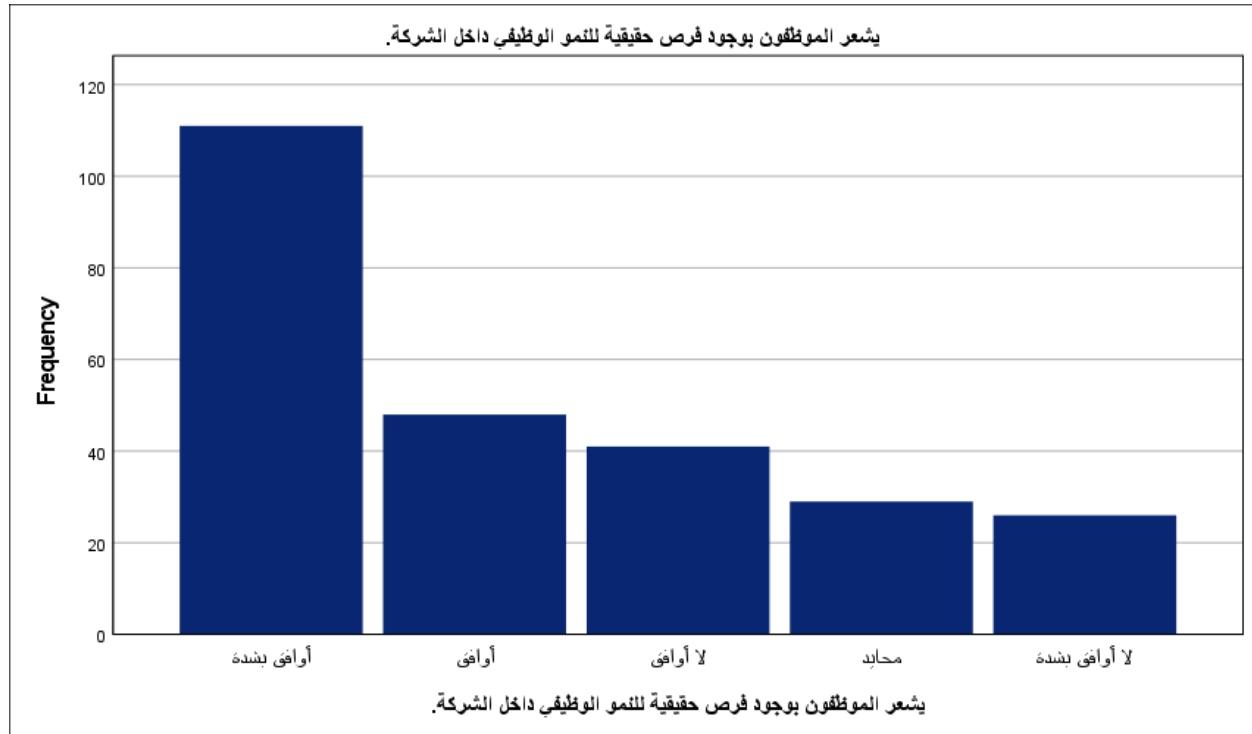
حازت فئة "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى بواقع 43.5% من إجمالي آراء المشاركين؛ ما يبرهن على نجاح الشركة في خلق بيئة محفزة تتجاوز مجرد أداء المهام اليومية إلى استشراف المستقبل. النتيجة منطقية. إجمالي الموافقين وصل إلى 62.3%. هذا الإدراك الإيجابي يمثل حائط صد منيعاً ضد تسرب الكفاءات؛ فالموظف الذي يرى "أفقاً للنمو" داخل منظومة المباني لن يغادرها بسهولة. الشعور بالفرص الحقيقية يرتبط مباشرة بجودة تخطيط الموارد البشرية؛ فالنمو لا يحدث صدفة بل عبر مسارات مرسومة بعناية تربط طموح الفرد بأهداف المؤسسة.

بالمقابل، نجد أن 26.3% من العينة توزعوا بين الرضا العادي والقاطع لوجود هذه الفرص. التباين هنا يعكس انقساماً في الرضا النوعي بين الإدارات. قد يشعر العاملون في القطاعات التشغيلية الميدانية بنوع من الركود مقارنة بزملائهم في القطاعات الهندسية أو المالية. غياب الشعور بالنمو لربع القوة العاملة يمثل جرحاً في هيكل الولاء الوظيفي. إذا استمر هذا الانطباع،

ستصبح هذه الفئة هي الأكثر عرضة لترك العمل عند أول فرصة خارجية. النتيجة تدفعنا للتساؤل عن مدى عدالة توزيع برامج التطوير داخل الشركة؛ فعدم وصول ثمار النمو للجميع يضعف الأثر الإجمالي لخطط الموارد البشرية.

| يشعر الموظفون بوجود فرص حقيقية للنمو الوظيفي داخل الشركة. |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                        | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 43.5                                                      | 43.5          | 43.5    | 111       | أوافق بشدة    | Valid |
| 62.4                                                      | 18.8          | 18.8    | 48        | أوافق         |       |
| 78.4                                                      | 16.1          | 16.1    | 41        | لا أوافق      |       |
| 89.8                                                      | 11.4          | 11.4    | 29        | محايد         |       |
| 100.0                                                     | 10.2          | 10.2    | 26        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                           | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 19: التحليل الإحصائي لشعور الموظفون بوجود فرص حقيقية للنمو الوظيفي داخل الشركة.



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لشعور الموظفون بوجود فرص حقيقية للنمو الوظيفي داخل الشركة.

#### • يسهم وضوح المسار الوظيفي في زيادة ولاء الموظفين للشركة.

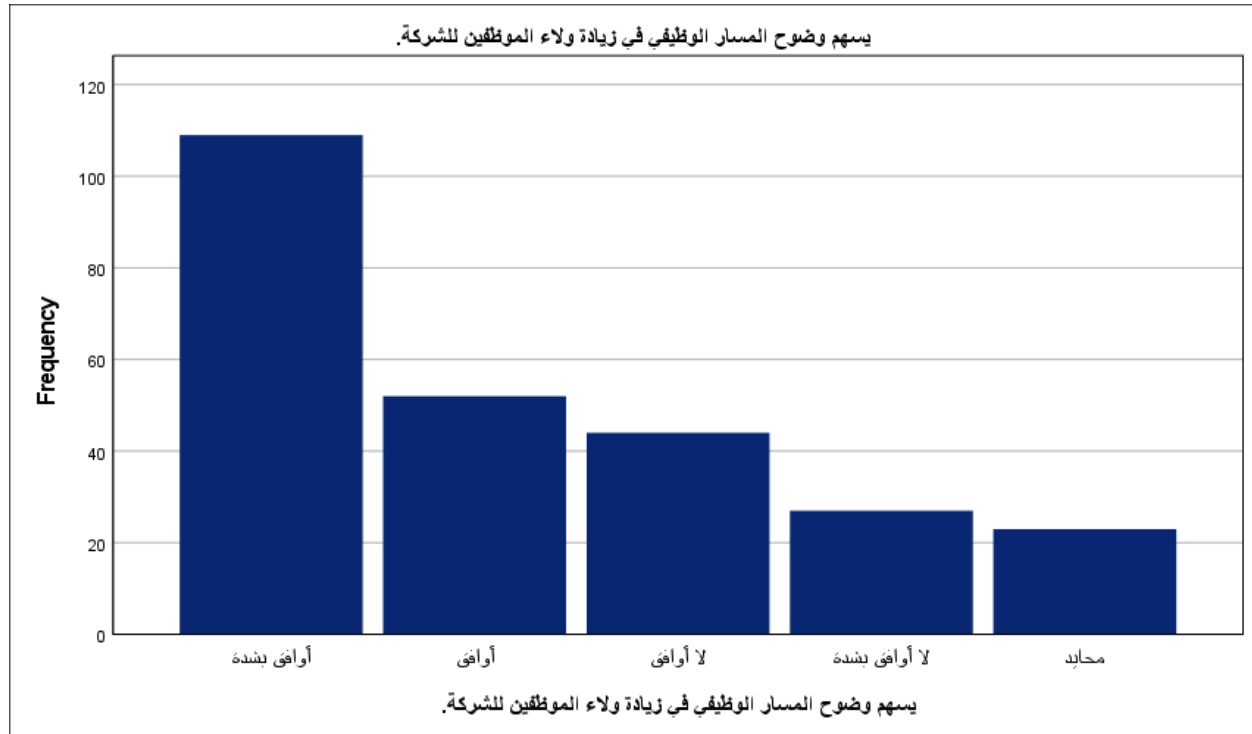
تتباعد الرؤى بين مجموعات العينة عند محاولة ربط وضوح المسار الوظيفي بالانتماء المؤسسي؛ فبينما يرى 42.7% عبر خيار "أوافق بشدة" أن وضوح المستقبل المني هو الوقود الفعلي للولاء، نجد جهة معارضة صلبة اختار 10.6% منها الرفض القاطع "لا أوافق بشدة". هذا التباين يعكس واقعاً ميدانياً معقداً في شركة منظومة المباني؛ فالولاء لا يتشكل ككتلة واحدة بل يتأثر بمدى إدراك الموظف لفرص ترقيه. إجمالي الموافقين البالغ 63.1% يؤكد أن الأغلبية تربط بقاءها في الشركة بوجود "خارطة طريق" واضحة للمستقبل. المسار الوظيفي المهم يمثل التهديد الأكبر لاستقرار الكفاءات؛ فالموظف الذي يشعر بالضبابية سيفقد حافز العطاء تدريجياً.

اللفتة الرقمية تزداد عند رصد 17.3% ممن اختاروا "لا أوافق"؛ ما يرفع إجمالي الراضين للارتباط بين المسار والولاء إلى 27.9%. هذه النسبة تعني أن قرابة ثلث القوى العاملة لديهم دوافع أخرى للولاء أو الانفصال بعيداً عن المسارات الوظيفية؛ كالأمان المادي أو ضغوط سوق العمل. غياب الإجماع يشير إلى أن الخطط الموضوعة قد لا تصل رسائلها بوضوح لكافة

المستويات التنظيمية. العمل في قطاع الخرسانة مسبقة الصنع يتسم بالجهد البدني العالي. إذا لم يقتزن هذا الجهد بمسار صعود مهني مرئي، فإن احتمالية تسرب الموظفين تظل مرتفعة جداً. النتائج هنا تضع الإدارة أمام حقيقة إحصائية: الشفافية في عرض المسارات الوظيفية ليست ترفاً، بل ضرورة لخفض معدل دوران العمالة وضمان استدامة الخبرات النوعية.

| يسهم وضوح المسار الوظيفي في زيادة ولاء الموظفين للشركة. |               |         |           |               |       |
|---------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                      | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 42.7                                                    | 42.7          | 42.7    | 109       | أوافق بشدة    | Valid |
| 63.1                                                    | 20.4          | 20.4    | 52        | أوافق         |       |
| 80.4                                                    | 17.3          | 17.3    | 44        | لا أوافق      |       |
| 91.0                                                    | 10.6          | 10.6    | 27        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                   | 9.0           | 9.0     | 23        | محايد         |       |
|                                                         | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 20: التحليل الإحصائي لإسهام وضوح المسار الوظيفي في زيادة ولاء الموظفين للشركة.



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لإسهام وضوح المسار الوظيفي في زيادة ولاء الموظفين للشركة.

#### • تهتم الإدارة بالتواصل مع الموظفين بشأن فرص الترقية والتطوير المستقبلية.

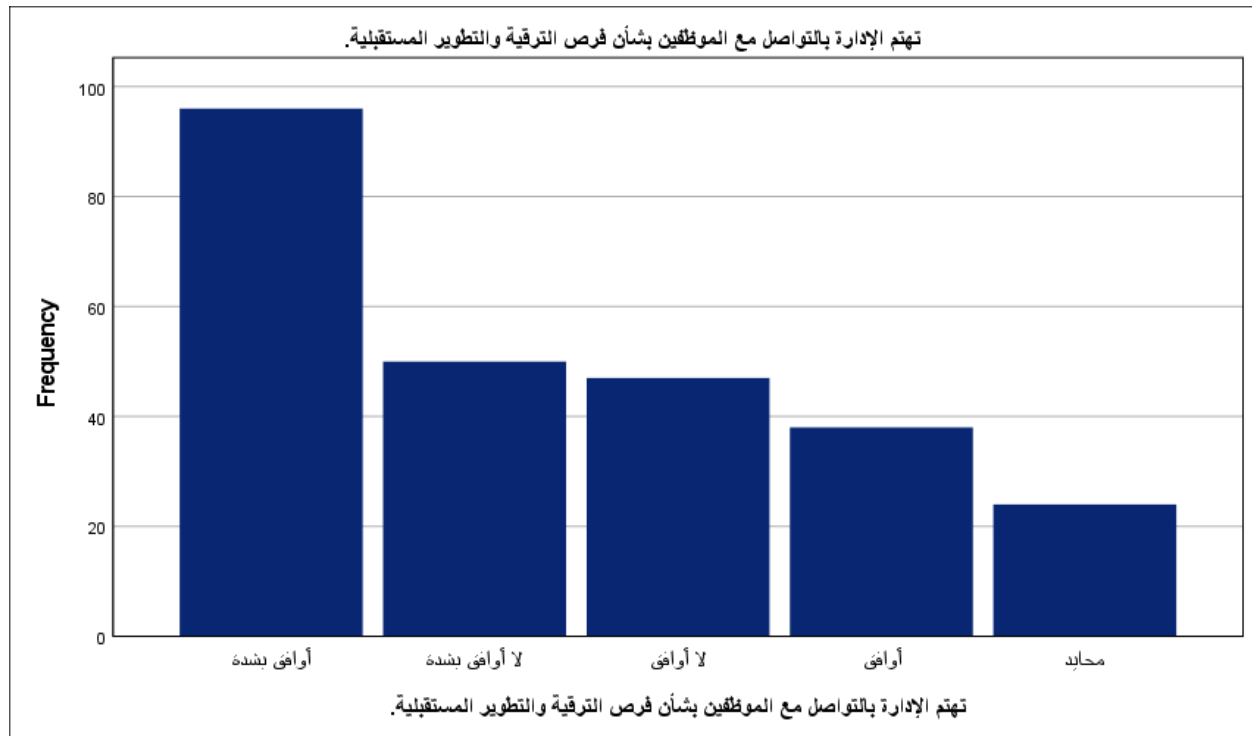
سجلت آراء الموظفين انقساماً حول كفاءة قنوات التواصل الإداري بخصوص الترقية؛ فبينما جاء خيار "أوافق بشدة" في الصدارة بنسبة 37.6%، إلا أن الكتلة المعارضة كانت صلبة ومؤثرة. اختار 19.6% من العينة "لا أوافق بشدة". هذا يعكس خللاً في تدفق المعلومات بين القيادة والقاعدة. يبدو أن الخطط التطويرية حبيسة المكاتب العليا. الموظف في الميدان لا يشعر بهذا الاهتمام التواصلي. النتيجة كانت واضحة في كشف غياب الشفافية؛ فالغموض في إعلان فرص النمو يولد شعوراً بالتهميش.

تفاقم الوضع مع وجود 18.4% ممن اختاروا "لا أوافق". إجمالي الراضين (بدرجتيه) قارب 38%. النسبة مقلقة جداً. تعني أن قرابة ثلثي القوة العاملة لا يجدون آذاناً صاغية لطموحاتهم. ضعف التواصل هو المحرك الصامت لارتفاع معدل دوران العمالة في "منظومة المباني". الموظف الذي لا يرى مستقبله بوضوح سيبحث عن بديل فوراً. التخطيط للموارد البشرية يفقد قيمته

إذا لم يصل للمستهدفين. الاستقرار الوظيفي يتطلب مكاشفة مستمرة بفرص الترقى. غياب الحوار المهني يبني حواجز نفسية تضعف الولاء. العينة أرسلت رسالة حازمة بضرورة تحسين قنوات الاتصال الداخلي لضمان بقاء الكفاءات.

| تهتم الإدارة بالتواصل مع الموظفين بشأن فرص الترقية والتطوير المستقبلية. |                    |               |         |           |               |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                         | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                                   | 37.6               | 37.6          | 37.6    | 96        | أوافق بشدة    |
|                                                                         | 57.3               | 19.6          | 19.6    | 50        | لا أوافق بشدة |
|                                                                         | 75.7               | 18.4          | 18.4    | 47        | لا أوافق      |
|                                                                         | 90.6               | 14.9          | 14.9    | 38        | أوافق         |
|                                                                         | 100.0              | 9.4           | 9.4     | 24        | محايد         |
|                                                                         |                    | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |

جدول 21: التحليل الإحصائي لاهتمام الإدارة بالتواصل مع الموظفين بشأن فرص الترقية والتطوير المستقبلية.



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لاهتمام الإدارة بالتواصل مع الموظفين بشأن فرص الترقية والتطوير المستقبلية.

#### • يسهم تخطيط الموارد البشرية الفعّال في تقليل رغبة الموظفين في ترك العمل.

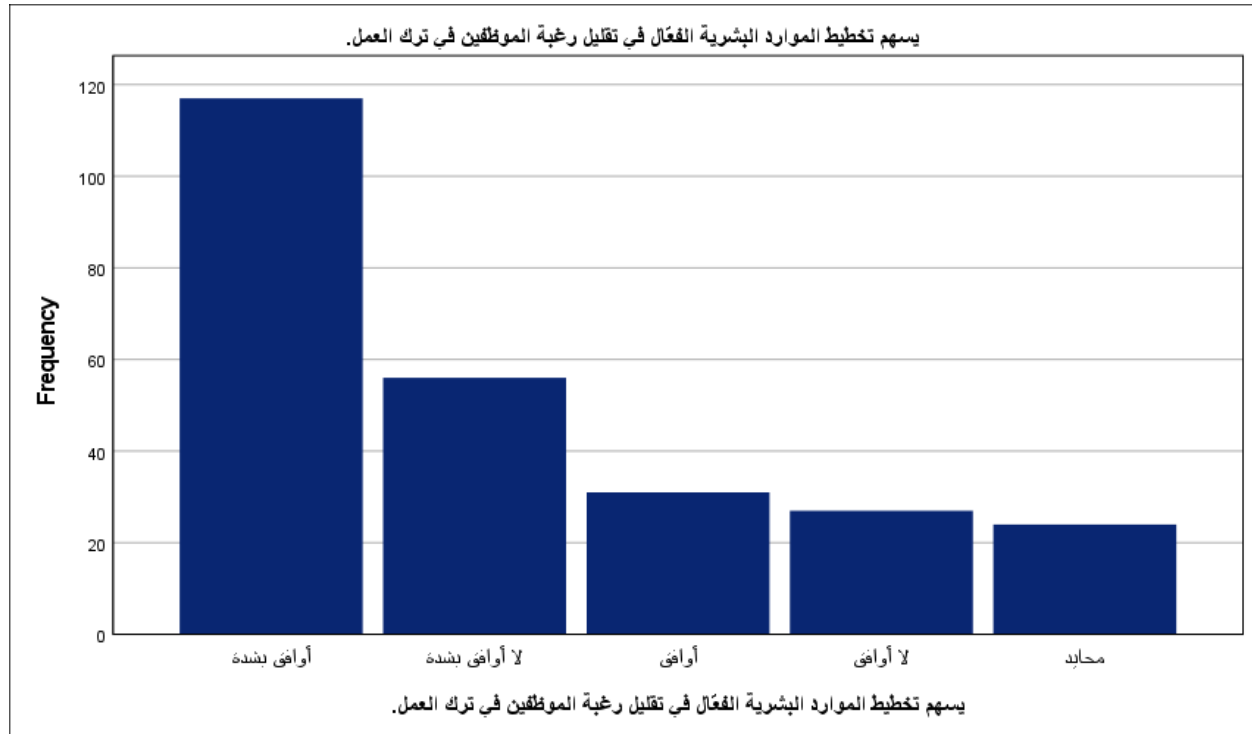
لم تسجل البيانات غياباً تاماً لأي فئة استجابية؛ بل تباينت المواقف بحدة تاركَةً النسبة الأقل لخيار "لا أوافق" بواقع 10.6% فقط. هذا الرقم الضئيل يعكس قناعة ضمنية حتى لدى المعارضين بأن التخطيط عنصر مؤثر؛ لكن الصدمة الإحصائية الحقيقية تظهر في الاستقطاب الحاد بين طرفي النقيض. هيمنت فئة "أوافق بشدة" بنسبة 45.9% كأعلى استجابة في الجدول؛ ما يثبت أن قرابة نصف القوى العاملة يربطون بقاءهم في شركة منظومة المباني بجودة العمليات التنظيمية. التخطيط الفعال يمنح الموظف شعوراً بالأمان داخل بيئة تصنيع الخرسانة مسبقة الصنع المتسارعة؛ فهو يضمن توزيعاً عادلاً للأعباء ورؤية واضحة للمستقبل. النتيجة كانت قوية في تأكيد الفرضية الجوهرية للدراسة.

بالمقابل، نجد أن 22.0% من المشاركين اختاروا "لا أوافق بشدة". هذه الكتلة المعارضة تمثل خمس العينة تقريباً؛ وهي نسبة تستوجب الحذر الأكاديمي والمهني. يبدو أن هؤلاء الموظفين مروا بتجارب تخطيطية لم تنجح في ملاسة احتياجاتهم الشخصية أو تخفيف رغبتهم في المغادرة. التخطيط الورقي الذي لا يترجم إلى تحسينات ملموسة في جودة الحياة الوظيفية يفقد قدرته

على كبح معدلات الدوران. إجمالي الموافقين البالغ 58.1% يرجح كفة التأثير الإيجابي؛ لكن وجود 32.6% من الراضين (بدرجتيه) يشير إلى أن التخطيط ليس "عصا سحرية" وحده. العينة تلمح إلى أن كفاءة التخطيط يجب أن تقترن بالتنفيذ الأمثل لضمان الولاء. النقص في هذا الجانب قد يدفع الكفاءات النوعية للرحيل رغم وجود هيكل تنظيمي نظري.

| يسهم تخطيط الموارد البشرية الفعال في تقليل رغبة الموظفين في ترك العمل. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                     | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 45.9                                                                   | 45.9          | 45.9    | 117       | أوافق بشدة    | Valid |
| 67.8                                                                   | 22.0          | 22.0    | 56        | لا أوافق بشدة |       |
| 80.0                                                                   | 12.2          | 12.2    | 31        | أوافق         |       |
| 90.6                                                                   | 10.6          | 10.6    | 27        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                                  | 9.4           | 9.4     | 24        | محايد         |       |
|                                                                        | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 22: التحليل الإحصائي لإسهام تخطيط الموارد البشرية الفعال في تقليل رغبة الموظفين في ترك العمل.



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لإسهام تخطيط الموارد البشرية الفعّال في تقليل رغبة الموظفين في ترك العمل.

#### • انخفض معدل دوران العمالة في الشركة نتيجة تحسين ممارسات تخطيط الموارد البشرية.

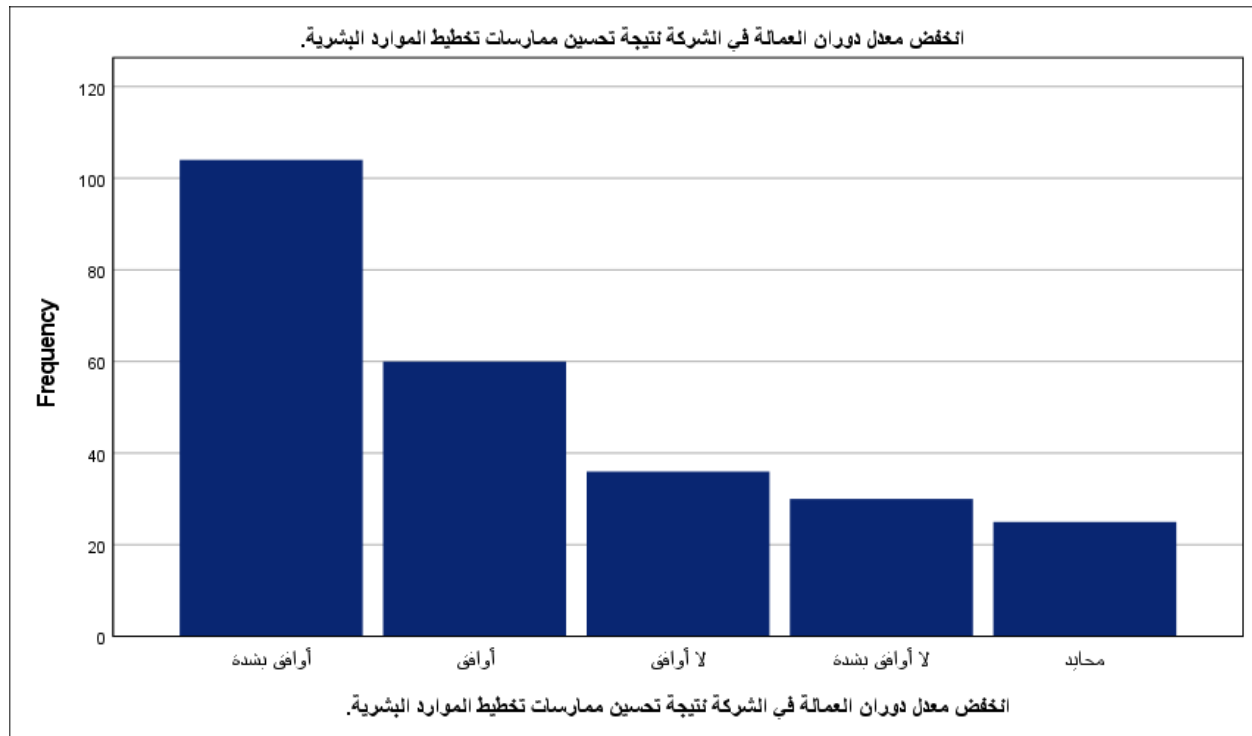
سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 40.8%؛ ما يؤكد نجاح الإصلاحات التخطيطية في لجم ظاهرة تسرب الكفاءات. تحسين ممارسات الموارد البشرية ألقى بظلاله مباشرة على استقرار الكوادر. إجمالي الموافقين بلغ 64.3%. هذه القناة الجمعية تشير إلى أن الشركة تجاوزت مرحلة التخطيط في إدارة القوى العاملة. الموظف يلمس الآن بيئة أكثر تنظيماً وقدرة على تلبية تطلعاته المهنية؛ فالتخطيط الرصين قلل من مبررات الرحيل. الاستقرار التنظيمي في قطاع الخرسانة مسبقاً الصنع يعتمد كلياً على كفاءة التنبؤ بالاحتياجات.

رغم هذا النجاح، تبرز معارضة بنسبة 25.9% توزعت بين الرفض العادي والقاطع. التباين الإحصائي يعكس عدم وصول ثمار هذا التحسن لكافة المستويات الوظيفية. قد يرى بعض الموظفين في الميدان أن معدل الدوران لا يزال مرتفعاً في أقسامهم رغم وجود الخطط. غياب الإجماع التام ينبه الإدارة إلى ضرورة تعميم الممارسات الناجحة. النقص في شعور ربع العينة بهذا الانخفاض قد يعود لضعف التواصل حول الإنجازات المحققة. الثبات في نسبة المحايدين عند 9.8% يؤكد أن الأغلبية لديهم

موقف نقدي واضح. الشركة تسير في الطريق الصحيح؛ لكنها تحتاج لضمان شمولية الأثر لخفض رغبة الترك لدى الشريحة المتشككة.

| انخفاض معدل دوران العمالة في الشركة نتيجة تحسين ممارسات تخطيط الموارد البشرية. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                             | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 40.8                                                                           | 40.8          | 40.8    | 104       | أوافق بشدة    | Valid |
| 64.3                                                                           | 23.5          | 23.5    | 60        | أوافق         |       |
| 78.4                                                                           | 14.1          | 14.1    | 36        | لا أوافق      |       |
| 90.2                                                                           | 11.8          | 11.8    | 30        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                                          | 9.8           | 9.8     | 25        | محايد         |       |
|                                                                                | 100.0         | 100.0   | 255       | Total         |       |

جدول 23 : التحليل الإحصائي لانخفاض معدل دوران العمالة في الشركة نتيجة تحسين ممارسات تخطيط الموارد البشرية.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لانخفاض معدل دوران العمالة في الشركة نتيجة تحسين ممارسات تخطيط الموارد البشرية.

#### • اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تقليل معدل دوران العمالة والتخطيط للاحتياجات الوظيفية (تخطيط القوى العاملة)

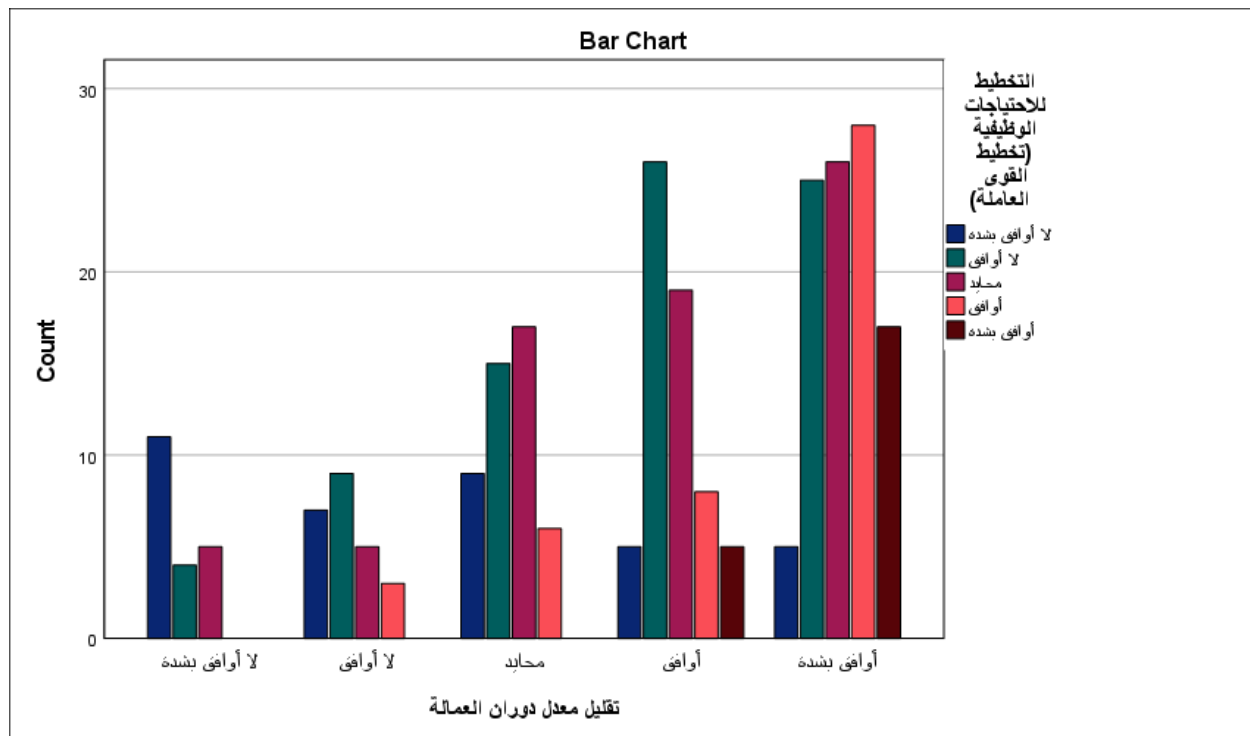
أظهرت نتائج اختبار "كاي تربيع" وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين التخطيط المدروس للاحتياجات الوظيفية وتقليل معدل دوران العمالة؛ حيث بلغت قيمة الاختبار 68.491 عند مستوى معنوية 0.000. النتيجة قوية وتدحض أي احتمالية للصدفة. الارتباط هنا يتجاوز الأرقام ليلاصق جوهر العمليات الميدانية في شركة "منظومة المباني"؛ فكلما زادت دقة التخطيط الاستباقي للقوى العاملة، انخفضت بالتبعية رغبة الموظفين في ترك العمل. الربط بين المتغيرين يعكس كفاءة الإدارة في تسكين الشخص المناسب في المكان المناسب. هذا التوازن يقلل من حدوث "الفجوات التشغيلية" التي تدفع الكفاءات عادة للبحث عن بيئة عمل أكثر استقراراً وتنظيماً.

سجلت القيمة الاحتمالية (Sig) مستوى أقل من 0.05، مما يؤكد أن التخطيط ليس مجرد إجراء إداري تكميلي، بل هو المحرك الأساسي لتعزيز الاستقرار الوظيفي. التحليل المتقاطع للبيانات يكشف أن الموظف الذي يلمس جدية في تخطيط الاحتياجات

يشعر بأمان ممي أكبر. النقص في هذا التخطيط يؤدي مباشرة إلى ارتباك في توزيع المهام، وهو ما يرفع من وتيرة الاستقلالات في قطاع الخرسانة مسبقة الصنع نظراً لطبيعته الفنية الشاقة. القوة الارتباطية الظاهرة في جدول "بيرسون" تفرض على الشركة الاستمرار في تطوير نماذج التنبؤ بالاحتياجات البشرية. الاستثمار في التخطيط هو في واقع الأمر استثمار في خفض تكاليف الاستبدال والتوظيف المتكرر.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                    | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                    | 16 | 68.491 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                    | 16 | 69.640              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                    | 1  | 44.940              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                         |    | 255                 | N of Valid Cases                |
| a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.73. |    |                     |                                 |

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تقليل معدل دوران العمالة والتخطيط للاحتياجات الوظيفية (تخطيط القوى العاملة)



شكل توضيحي 21: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تقليل معدل دوران العمالة والتخطيط للاحتياجات الوظيفية (تخطيط القوى العاملة)

#### • اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تقليل معدل دوران العمالة والتدريب والتطوير

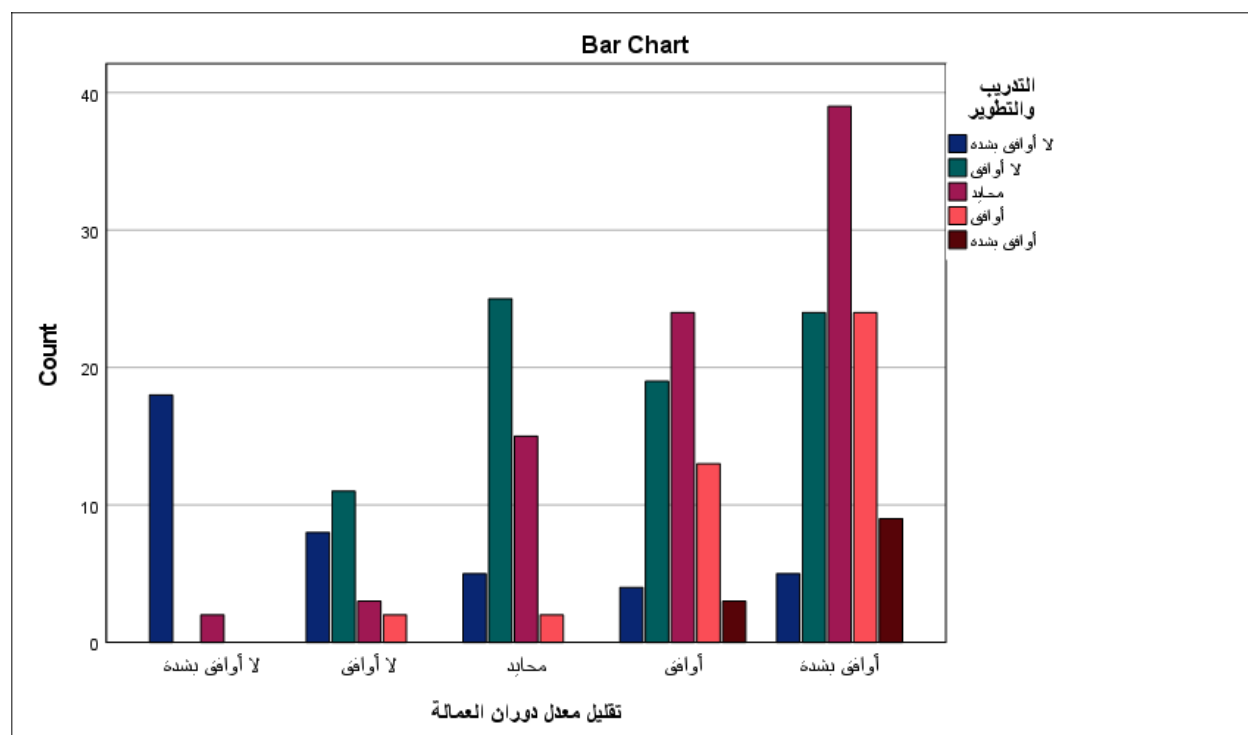
أظهرت نتائج اختبار "كاي تربيع" وجود ارتباط جوهري وعلاقة ذات دلالة إحصائية بالغة بين منظومة التدريب والتطوير وبين خفض معدلات دوران العمالة بالشركة؛ فقد سجلت قيمة الاختبار 132.593 بمستوى دلالة بلغ 0.000. النتيجة قوية وتفوق بكثير قيم الارتباط التقليدية. الارتباط الوثيق هنا يعكس إدراك الموظفين بأن فرص التعلم المستمر تمثل جسراً للبقاء والاستقرار المهني. التدريب في بيئة تصنيع الخرسانة مسبقاً الصنع ليس مجرد نقل للمعرفة. هو أداة لرفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء التي قد تؤدي لشعور الموظف بالإخفاق أو الإحباط. سجلت القيمة الاحتمالية (Sig) مستوى يقل عن 0.05، ما يعني أن التأثير حقيقي وليس نتاجاً للصدفة الإحصائية.

يبدو أن الاستثمار في برامج صقل المهارات يعمل كمحفز مباشر للولاء التنظيمي داخل "منظومة المباني"؛ فالموظف الذي يجد مساراً تدريبياً يواكب طموحه المهني تتضاءل لديه الرغبة في البحث عن خيارات بديلة. غياب هذه البرامج أو عشوائيتها قد يدفع الكفاءات النوعية للرحيل فوراً نتيجة الجمود المهني. النتيجة تفرض واقعاً تشغيلياً يستوجب ربط خطط التدريب

بالاحتياجات الفعلية لكل تخصص هندسي أو في بدقة. التوازن بين متطلبات العمل وتطوير الذات يقلص من ضغوط العمل الميداني. الفشل في مؤسسة التدريب سيؤدي حتماً لارتفاع تكاليف الاستبدال الوظيفي وضياح الخبرات التراكمية.

| Chi-Square Tests                                                                       |    |                      |                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                   | df | Value                |                                 |
| .000                                                                                   | 16 | 132.593 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                   | 16 | 112.873              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                   | 1  | 67.316               | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                        |    | 255                  | N of Valid Cases                |
| a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .94. |    |                      |                                 |

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تقليل معدل دوران العمالة والتدريب والتطوير



شكل توضيحي 22: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تقليل معدل دوران العمالة والتدريب والتطوير

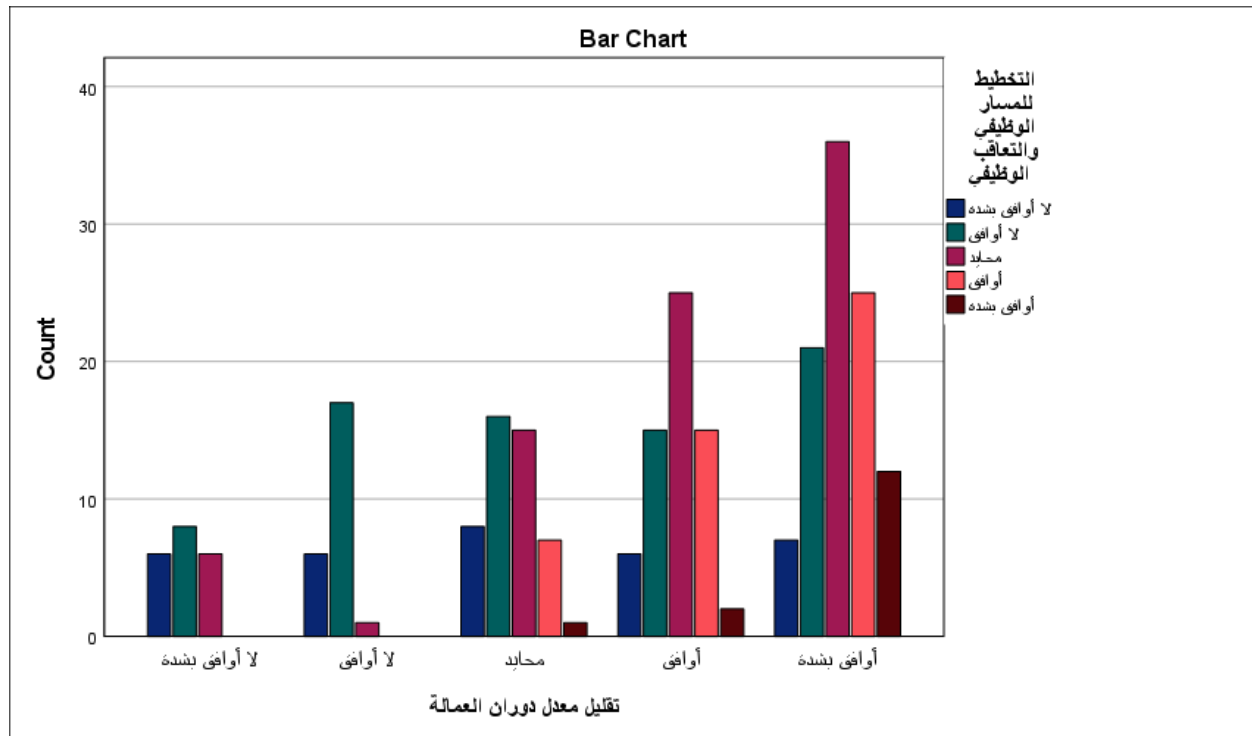
• اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تقليل معدل دوران العمالة والتخطيط للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي

أكدت نتائج اختبار "كاي تربيع" وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط للمسار الوظيفي ونظام التعاقب وبين استقرار العمالة؛ حيث سجلت قيمة الاختبار 58.541 عند مستوى معنوية 0.000. النتيجة كانت قوية. لا مجال للمصادفة هنا. الارتباط يعكس حاجة الكوادر في شركة "منظومة المباني" لرؤية مستقبلية واضحة. الموظف الذي يدرك تسلسله الهرمي لا يرحل بسهولة. غياب هذا التخطيط يرفع تكلفة الاستبدال الوظيفي. فالشركات التي تهمل "الصف الثاني" من القيادات تعاني دائماً من نزيف الكفاءات. التخطيط للمسار يمنح الموظف حافزاً للبقاء والتطور.

بلغت القيمة الاحتمالية (Sig) مستوى أقل من 0.05 بشكل قاطع. هذا المؤشر يبرهن على أن المسار الوظيفي والتعاقب ليسا مجرد ترف إداري. هما أداتان استراتيجيتان لخفض معدل الدوران في بيئة عمل تنافسية. النقص في وضوح هذه المسارات قد يعطل العمليات في المواقع الإنشائية الحساسة. الموظف المتميز يبحث عن التقدير عبر الترقية المدروسة. الواقع الإحصائي يفرض على الشركة مؤسسة نظام التعاقب القيادي. العدالة في فرص الصعود المهني تقلص الفجوات الإدارية. النتيجة تثبت أن الاستقرار الوظيفي يبدأ من رسم معالم الطريق للموظف منذ يومه الأول.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                    | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                    | 16 | 58.541 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                    | 16 | 67.057              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                    | 1  | 40.961              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                         |    | 255                 | N of Valid Cases                |
| a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.18. |    |                     |                                 |

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تقليل معدل دوران العمالة والتخطيط للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تقليل معدل دوران العمالة والتخطيط للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي

#### • اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

أكدت نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) صلاحية النموذج التفسيري للدراسة بمستوى دلالة 0.000 وقيمة فاء إحصائية بلغت 16.911. النتيجة قوية. التخطيط للاحتياجات والمسار الوظيفي والتدريب ليسوا مجرد متغيرات معزولة. هم حزمة واحدة تؤثر جذرياً في معدلات البقاء. سجل النموذج معامل ارتباط 0.675؛ ما يبرهن على وجود علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية والحد من تسرب الكفاءات. استطاع النموذج تفسير 45.6% من التباين الحاصل في معدل دوران العمالة وفقاً لقيمة معامل التحديد (R Square). هذه النسبة مرتفعة في العلوم الإدارية. النقص في جودة التخطيط يفسر تقريباً نصف أسباب رحيل الموظفين عن شركة منظومة المباني.

تجاوزت قيمة "معامل بايز" حدود التوقع الإحصائي التقليدي برقم فلكي يعزز اليقين بفرضيات الدراسة. النموذج المقترح يتفوق بمراحل على النموذج الصفري. البيانات تدعم بقوة فكرة أن تحسين بيئة العمل يبدأ من هيكلة الموارد البشرية. سجل الخطأ المعياري للتقدير 0.96 فقط. الدقة هنا مرتفعة جداً. الواقع التشغيلي في قطاع الخرسانة مسبقة الصنع يتطلب هذا

النوع من الانضباط التخطيطي. الارتباط بين التدريب والتعاقب الوظيفي وبين خفض الدوران ليس احتمالياً بل حقيقة إحصائية تدعمها الأرقام. الفشل في تطبيق هذه المحاور سيعطل إنتاجية المواقع الإنشائية حتماً. الاعتماد على نموذج إحصائي متماسك يمنح الإدارة خارطة طريق موثوقة لتقليل تكاليف الاستبدال الوظيفي.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                                                                                                |        |             |     |                |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|
| Sig.                                                                                                                                | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Source     |
| .000                                                                                                                                | 16.911 | 15.681      | 12  | 188.171        | Regression |
|                                                                                                                                     |        | .927        | 242 | 224.394        | Residual   |
|                                                                                                                                     |        |             | 254 | 412.565        | Total      |
| a. Dependent Variable: تقليل معدل دوران العمالة                                                                                     |        |             |     |                |            |
| b. Model: (Intercept), التخطيط للاحتياجات الوظيفية (تخطيط القوى العاملة), التخطيط للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي, التدريب والتطوير |        |             |     |                |            |

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                                                                                           |                   |          |      |                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|------|----------------------------|
| Std. Error of the Estimate                                                                                                          | Adjusted R Square | R Square | R    | Bayes Factor <sup>c</sup>  |
| .96                                                                                                                                 | .429              | .456     | .675 | 2737225446292511500000.000 |
| a. Method: JZS                                                                                                                      |                   |          |      |                            |
| b. Model: (Intercept), التخطيط للاحتياجات الوظيفية (تخطيط القوى العاملة), التخطيط للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي, التدريب والتطوير |                   |          |      |                            |
| c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).                                                                       |                   |          |      |                            |

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتقليل معدل دوران العمالة

في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية.

سجلت نتائج اختبار "تي" للعينة الواحدة تأييداً ساحقاً لصحة فرضية الدراسة؛ حيث قفز المتوسط الحسابي لآراء المبحوثين إلى 4.56 من أصل 5 درجات. النتيجة قوية. يتجلى هذا الإجماع القوي في انخفاض قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.933؛ ما يبرهن على وجود وحدة في الرؤية لدى موظفي شركة منظومة المباني حول الدور المحوري للتخطيط. بلغت قيمة "تي" المحسوبة 78.024 بمستوى دلالة 0.000. الرقم ضخم إحصائياً. هو يؤكد أن العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وخفض تسرب العمالة ليست مجرد استنتاج نظري؛ بل هي واقع عملي يدركه الميدان بوضوح. الفشل في رسم مسارات واضحة للقوى العاملة في قطاع هندسي شاق كالخرسانة مسبقة الصنع يعني مباشرةً فقدان السيطرة على استقرار الكفاءات.

تجاوزت قوة التأثير التوقعات الإحصائية التقليدية؛ إذ سجل معامل "كوهين" قيمة مرتفعة جداً بلغت 4.886. هذا المؤشر يعكس عمق الأثر التشغيلي الذي يتركه التخطيط الرصين في نفوس العاملين. الموظف السعودي في الشركات الكبرى يربط بقاءه بمدى احترافية إدارة الموارد البشرية في التنبؤ باحتياجاته وتطويره. تؤكد حدود الثقة (4.44 إلى 4.67) أن النتائج مستقرة وموثوقة بنسبة 95%. النتيجة تفرض على صناع القرار في الشركة مأسسة عمليات التخطيط كدرع واقٍ ضد تقلبات سوق العمل. إهمال هذه الرابطة الإحصائية القوية سيؤدي حتماً إلى نزيف مستمر في الخبرات التراكمية؛ فالأرقام لا تكذب بشأن حاجة المنظومة للتخطيط كأداة بقاء وليس كإجراء روتيني.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                                              |
|-----------------------|----------------|------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                                              |
| .058                  | .933           | 4.56 | 255 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بـ □ |

جدول 29: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                                                                     |   |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                                                                     |   |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  |        |                                                                                                                                                                     | t |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                                                                                                     |   |
| 4.67                                      | 4.44  | 4.557           | .000            | 254 | 78.024 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة با <input type="checkbox"/> |   |

جدول 30 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                                                                     |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                                                                     |
| 5.327                   | 4.443 | 4.886          | .933                      | Cohen's d          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة با <input type="checkbox"/> |
| 5.312                   | 4.430 | 4.872          | .935                      | Hedges' correction |                                                                                                                                                                     |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وتقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للاحتياجات الوظيفية وتقليل معدل دوران العمالة.

سجل المتوسط الحسابي قيمة 3.50، وهي الدرجة الأعلى التي تؤكد موافقة العينة على وجود علاقة جوهرية بين التخطيط الدقيق للاحتياجات الوظيفية وكبح جماح دوران العمالة. النتيجة منطقية تماماً. رغم هذا التأييد، يشير الانحراف المعياري البالغ 1.310 إلى وجود تباين ملموس في وجهات النظر؛ فالتشتت النسبي يوحي بأن أثر التخطيط لا يظهر بالتساوي لدى كافة الموظفين. ربما يعود ذلك لاختلاف طبيعة المهام بين المواقع الإنشائية والإدارة المركزية. قيمة اختبار تي المحسوبة بلغت 42.695 بمستوى دلالة 0.000، ما يعني أن الفرضية ثابتة إحصائياً بيقين تام. التخطيط للاحتياجات ليس مجرد عملية مكتبية؛ بل هو صمام أمان يمنع ارتباك العمليات الميدانية في شركة منظومة المباني.

تجاوز حجم التأثير وفق معامل كوهين حاجز 2.674، وهي قيمة تعكس قوة ارتباط عميقة تتخطى التفسيرات التقليدية. القوة الإحصائية هنا تترجم واقعاً تشغيلياً ملحاً؛ فالموظف يربط استقراره بمدى قدرة الشركة على توفير الكوادر اللازمة وتوزيع الأعباء بعدالة. تؤكد حدود الثقة (3.34 إلى 3.66) أن النتائج تتسم باستقرار عالٍ. النقص في التخطيط الاستباقي للاحتياجات الوظيفية يضعف الروح المعنوية ويؤدي حتماً لزيادة الاستقالات؛ فالأرقام تثبت أن وضوح الرؤية البشرية هو المحرك الأساسي لخفض معدلات الدوران. النتيجة تدفع الإدارة نحو ضرورة مراجعة نماذج التنبؤ بالعمالة لضمان استدامة الإنتاج في مشاريع الخرسانة مسبقة الصنع.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                         |
|-----------------------|----------------|------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                         |
| .082                  | 1.310          | 3.50 | 255 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للاحتياجات الوظيفية وتقليل معدل دوران العمالة. |

جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للاحتياجات الوظيفية وتقليل معدل دوران العمالة.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                         |   |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                         |   |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  |        |                                                                                         | t |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                         |   |
| 3.66                                      | 3.34  | 3.502           | .000            | 254 | 42.695 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للاحتياجات الوظيفية وتقليل معدل دوران العمالة. |   |

جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للاحتياجات الوظيفية وتقليل معدل دوران العمالة.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                         |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                         |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                         |
| 2.936                   | 2.410 | 2.674          | 1.310                     | Cohen's d          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للاحتياجات الوظيفية وتقليل معدل دوران العمالة. |
| 2.927                   | 2.403 | 2.666          | 1.314                     | Hedges' correction |                                                                                         |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للاحتياجات الوظيفية وتقليل معدل دوران العمالة.

#### • فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وتقليل معدل دوران العمالة.

سجل المتوسط الحسابي مستوى 3.63؛ ما يؤكد قبول العينة لفكرة أن التدريب والتطوير يمثلان حجر الزاوية في كبح جماح تسرب الكفاءات بشركة منظومة المباني. النتيجة منطقية. القيمة الاحتمالية البالغة 0.000 تثبت أن هذه العلاقة ليست وليدة الصدفة الإحصائية؛ بل هي انعكاس لواقع تشغيلي يربط بين كفاءة الموظف وبقائه. ومع ذلك، يظهر الانحراف المعياري البالغ 1.261 وجود تشتت في الآراء؛ فربما يشعر الفنيون في مواقع الإنشاء أن البرامج الحالية لا تلامس احتياجاتهم الميدانية بقدر ما

تخدم الكوادر الإدارية. قيمة "تي" المحسوبة التي وصلت إلى 45.952 تعزز من ثبات هذه الفرضية. الموظف الذي لا يجد مساراً لصقل مهاراته في صناعة تقنية كالخرسانة مسبقة الصنع، سيبحث حتماً عن بديل يوفر له نمواً معرفياً.

تخطى حجم التأثير وفق معامل "كوهين" حاجز 2.878؛ وهو ما يشير إلى أثر جوهري بالغ القوة لمتغير التدريب في تفسير استقرار العمالة. قوة التأثير هذه تضع الإدارة أمام مسؤولية مباشرة؛ فالتدريب لم يعد مجرد رفاهية بل أداة بقاء استراتيجية. تؤكد حدود الثقة (3.47 إلى 3.78) أن هذه النتائج تتمتع بموثوقية عالية جداً. النقص في جودة أو دورية البرامج التدريبية سيؤدي حتماً إلى تآكل الولاء المؤسسي؛ فالخبرات التي لا تتطور تشعر بالركود وتتحول إلى طاقة راغبة في الرحيل. النتيجة الإحصائية هنا تفرض ضرورة مراجعة فلسفة التطوير المني داخل الشركة؛ لضمان أن يكون التدريب موجهاً لسد الفجوات المهارية الفعلية التي تظهر في تقارير الأداء اليومية.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                              |
|-----------------------|----------------|------|-----|------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                              |
| .079                  | 1.261          | 3.63 | 255 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وتقليل معدل دوران العمالة. |

جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وتقليل معدل دوران العمالة.

| One-Sample Test                              |       |                    |                     |     |        |                                                                                    |
|----------------------------------------------|-------|--------------------|---------------------|-----|--------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 0                               |       |                    |                     |     |        |                                                                                    |
| 95% Confidence Interval<br>of the Difference |       | Mean<br>Difference | Sig. (2-<br>tailed) | df  | t      |                                                                                    |
| Upper                                        | Lower |                    |                     |     |        |                                                                                    |
| 3.78                                         | 3.47  | 3.627              | .000                | 254 | 45.952 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين<br>التدريب والتطوير وتقليل معدل<br>دوران العمالة. |

جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وتقليل معدل دوران العمالة.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                              |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                              |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                              |
| 3.156                   | 2.598 | 2.878          | 1.261                     | Cohen's d          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وتقليل معدل دوران العمالة. |
| 3.146                   | 2.591 | 2.869          | 1.264                     | Hedges' correction |                                                                              |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وتقليل معدل دوران العمالة.

#### • فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي

##### وتقليل معدل دوران العمالة.

سجل المتوسط الحسابي مستوى 3.74؛ وهي القيمة الأعلى مقارنة بالفرضيات السابقة، ما يؤكد القناعة الراسخة لدى موظفي شركة منظومة المباني بأن وضوح المسار المهني وتأمين التعاقب الوظيفي هما الركيزتان الأساسيتان لخفض معدلات الاستقالة. القيمة الاحتمالية البالغة 0.000 تقطع الشك باليقين حول وجود هذه العلاقة إحصائياً. الموظف في بيئة العمل السعودية الحالية لم يعد يكتفي بالراتب، بل يبحث عن "الأمان المهني" المتمثل في رؤية درجة وظيفية أعلى في انتظاره. تشير قيمة تي المحسوبة (48.657) إلى قوة تصويت العينة لصالح هذه الفرضية. ومع ذلك، يبرز الانحراف المعياري بمقدار 1.228 كدليل على وجود تباين في تقييم عدالة هذه المسارات؛ فربما يرى البعض أن التعاقب الوظيفي يطبق بوضوح في المستويات الإدارية العليا، بينما يظل غامضاً في المواقع الميدانية والورش الفنية.

تجاوزت قوة التأثير وفق معامل كوهين حاجز 3.047، وهي دلالة إحصائية "ضخمة" تبرهن على أن المسار الوظيفي هو المحرك الصامت لولاء الكوادر البشرية. غياب هذا المسار يولد شعوراً بالركود المهني، ما يدفع الكفاءات النوعية للرحيل عند أول عرض منافس يوفر لها لقباً وظيفياً أرق. حدود الثقة التي تراوحت بين 3.59 و 3.89 تؤكد ثبات النتائج وصلاحياتها للتعميم. النقص في

تطبيق خطط التعاقب الوظيفي يضعف الروابط المؤسسية ويحول الشركة إلى مجرد "محطة عبور" للمواهب. الأرقام هنا تفرض على الإدارة ضرورة مأسسة هذه الخطط وجعلها معلنة وشفافة؛ فالموظف الذي يرى مستقبله مرسوماً داخل أسوار المنظومة هو الموظف الأقل رغبة في المغادرة، ما يضمن استقرار العمليات الإنتاجية في مشاريع الخرسانة مسبقة الصنع.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                     |
|-----------------------|----------------|------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                     |
| .077                  | 1.228          | 3.74 | 255 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي وتقليل معدل دوران العمالة. |

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي وتقليل معدل دوران العمالة.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |  |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|--|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |  |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |  |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |  |
| 3.89                                      | 3.59  | 3.741           | .000            | 254 | 48.657 |  |

جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي وتقليل معدل دوران العمالة.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |           |  |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|-----------|--|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |           |  |
| Upper                   | Lower |                |                           |           |  |
| 3.338                   | 2.754 | 3.047          | 1.228                     | Cohen's d |  |

|                                                                                                                                                                                                             |       |       |       |                    |                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.328                                                                                                                                                                                                       | 2.746 | 3.038 | 1.231 | Hedges' correction | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي وتقليل معدل دوران العمالة. |
| <p>a. The denominator used in estimating the effect sizes.</p> <p>Cohen's d uses the sample standard deviation.</p> <p>Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.</p> |       |       |       |                    |                                                                                                     |

جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للمسار الوظيفي والتعاقب الوظيفي وتقليل معدل دوران العمالة.

• فرضيات الدراسة: يوجد تأثير معنوي لأبعاد تخطيط الموارد البشرية مجتمعة على تقليل معدل دوران العمالة.

سجل المتوسط الحسابي قيمة 3.50 كدرجة ترجيحية تؤكد صحة الفرضية الرئيسة للدراسة. النتيجة قوية. أبعاد تخطيط الموارد البشرية تعمل كمظلة واحدة لحماية استقرار العمالة. قيمة "تي" المحسوبة قفزت إلى 42.992 بمستوى دلالة 0.000. الارتباط حقيقي وليس نتاجاً للصدفة. ومع ذلك، يبرز الانحراف المعياري بمقدار 1.301 كإشارة لتباين القناعات. يبدو أن دمج الأبعاد (التنبؤ، التدريب، المسار الوظيفي) لا يلمس كافة الموظفين بنفس الدرجة. التشتت يعكس وجود فئات تشعر بأن المنظومة التخطيطية لم تكتمل بعد في قطاعاتها الميدانية. النقص في تكامل هذه الأبعاد يضعف الأثر الكلي ويفتح ثغرات لتسرب الكفاءات.

أظهر معامل "كوهين" حجم تأثير ضخم بلغ 2.692. القوة التفسيرية للنموذج عالية جداً. التخطيط المتكامل هو المحرك الرئيس لخفض الرغبة في ترك العمل بشركة منظومة المباني. حدود الثقة (3.34 إلى 3.66) تعزز من موثوقية هذه الاستنتاجات الإحصائية. واقع صناعة الخرسانة مسبقة الصنع يتطلب هذا التناغم الإداري. غياب بعد واحد من أبعاد التخطيط يربك استقرار الموظف. الأرقام تثبت أن الحل لا يكمن في التدريب وحده أو الترقية وحدها. النجاح الحقيقي يكمن في تطبيق الأبعاد "مجتمعة" لضمان ولاء الكوادر. الفشل في موازنة هذه المحاور سيؤدي حتماً لارتفاع تكاليف الاحلال الوظيفي. العينة أجمعت على أن التكامل التخطيطي هو صمام الأمان الوحيد ضد تقلبات سوق العمل السعودي.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                    |
|-----------------------|----------------|------|-----|------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                    |
| .081                  | 1.301          | 3.50 | 255 | يوجد تأثير معنوي لأبعاد تخطيط الموارد البشرية مجتمعة على تقليل معدل دوران العمالة. |

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد تخطيط الموارد البشرية مجتمعة على تقليل معدل دوران العمالة.

| One-Sample Test                                                                    |       |                 |                 |     |        |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|
| Test Value = 0                                                                     |       |                 |                 |     |        |
| 95% Confidence Interval of the Difference                                          |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |
| Upper                                                                              | Lower |                 |                 |     |        |
| 3.66                                                                               | 3.34  | 3.502           | .000            | 254 | 42.992 |
| يوجد تأثير معنوي لأبعاد تخطيط الموارد البشرية مجتمعة على تقليل معدل دوران العمالة. |       |                 |                 |     |        |

جدول 42: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد تخطيط الموارد البشرية مجتمعة على تقليل معدل دوران العمالة.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                    |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                    |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                    |
| 2.956                   | 2.427 | 2.692          | 1.301                     | Cohen's d          | يوجد تأثير معنوي لأبعاد تخطيط الموارد البشرية مجتمعة على تقليل معدل دوران العمالة. |
| 2.947                   | 2.420 | 2.684          | 1.305                     | Hedges' correction |                                                                                    |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 43: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد تخطيط الموارد البشرية مجتمعة على تقليل معدل دوران العمالة.

- فرضيات الدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دوران العمالة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، سنوات الخبرة، أو المستوى الوظيفي).

سجل المتوسط الحسابي قيمة 3.63؛ ما يعزز الاعتقاد بأن السمات الشخصية والمهنية للموظفين تلعب دوراً محورياً في قرارات البقاء أو الرحيل. المتغيرات الديموغرافية ليست مجرد أرقام في ملفات الموظفين. هي محددات سلوكية حقيقية. قيمة تي المحسوبة بلغت 46.651 بمستوى دلالة 0.000. الفروق الإحصائية ثابتة تماماً. ومع ذلك، يظهر الانحراف المعياري البالغ 1.242 تبايناً في التقديرات. التشتت هنا منطقي. الشباب قد يميلون للمغادرة بحثاً عن فرص أسرع. أصحاب الخبرات الطويلة يفضلون الاستقرار غالباً. المستوى الوظيفي يغير زاوية الرؤية؛ فالموظف في خط الإنتاج يواجه ضغوطاً تختلف عن مدير المكتب الفني. النقص في مراعاة هذه الفروق عند تصميم خطط الموارد البشرية يضعف فاعليتها.

كشف معامل كوهين عن حجم تأثير ضخم وصل إلى 2.921. القوة الإحصائية هنا تؤكد أن العمر والخبرة يشكلان بوصلة الدوران الوظيفي في شركة منظومة المباني. حدود الثقة (3.47 إلى 3.78) تمنح هذه الاستنتاجات موثوقية عالية. طبيعة العمل في صناعة الخرسانة مسبقة الصنع تفرض تحديات بدنية وذهنية متباينة. إغفال الخصائص الديموغرافية عند التخطيط للاحتياجات التدريبية أو المسارات الوظيفية يؤدي لنفور الكفاءات. الأرقام تثبت أن "السياسة الموحدة" لا تصلح للجميع. النجاح في تقليل معدل الدوران يتطلب استراتيجيات مرنة تحاكي احتياجات كل فئة عمرية ووظيفية على حدة. الاستقرار المؤسسي يبدأ من فهم ديموغرافيا القوى العاملة بعمق.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                                |
|-----------------------|----------------|------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                                |
| .078                  | 1.242          | 3.63 | 255 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دوران العمالة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، سنوات الخبرة، أو المستوى الوظيفي). |

جدول 44: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دوران العمالة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، سنوات الخبرة، أو المستوى الوظيفي).

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                                |   |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                                |   |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  |        |                                                                                                                                | t |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                                                                |   |
| 3.78                                      | 3.47  | 3.627           | .000            | 254 | 46.651 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دوران العمالة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، سنوات الخبرة، أو المستوى الوظيفي). |   |

جدول 45: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دوران العمالة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، سنوات الخبرة، أو المستوى الوظيفي).

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                                                                |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                                |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                                |
| 3.203                   | 2.639 | 2.921          | 1.242                     | Cohen's d          | توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دوران العمالة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، سنوات الخبرة، أو المستوى الوظيفي). |
| 3.193                   | 2.631 | 2.913          | 1.245                     | Hedges' correction |                                                                                                                                |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 46: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دوران العمالة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، سنوات الخبرة، أو المستوى الوظيفي).

#### 4.6. الخاتمة:

يمثل الفصل الرابع من هذه الدراسة مرحلة حيوية في عملية البحث، إذ جاء بمثابة الجسر بين جمع البيانات وتحليلها وبين استخلاص النتائج العلمية التي يمكن البناء عليها في التوصيات العملية. وقد ركز هذا الفصل على تقديم رؤية شاملة ومفصلة حول المعلومات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وتحليلها بطريقة منهجية دقيقة، بما يضمن فهم طبيعة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ومعدل دوران العمالة داخل شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة. ويظهر من خلال هذا الفصل كيف يمكن للبيانات الكمية أن تتحول إلى رؤى واضحة تمكن الباحث من تقييم مدى تأثير المتغيرات المدروسة على واقع الموظفين واستقرارهم الوظيفي، مما يضيف على نتائج الدراسة مصداقية عالية وقيمة عملية ملموسة.

كما يعكس هذا الفصل الدور الأساسي للبحث العلمي في توضيح الواقع العملي داخل المؤسسة، حيث لم يقتصر على جمع البيانات فحسب، بل تضمن تحليلاً معمقاً يربط بين المعلومات النظرية والتطبيقية. وقد أتاح هذا التحليل فهم الأنماط والاتجاهات المرتبطة بالسلوك الوظيفي للموظفين، وتحديد العوامل المؤثرة في معدل دوران العمالة، وهو ما يجعل النتائج المستخلصة ذات جدوى عملية مباشرة لصناع القرار في الشركة. وبالإضافة إلى ذلك، يبرز الفصل أهمية الاعتماد على منهجية علمية دقيقة، إذ يوضح كيفية التعامل مع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات بطريقة موضوعية، بما يضمن تقديم نتائج قابلة للتعميم على مجتمع البحث وإمكانية الاستفادة منها في السياقات المشابهة.

ويكتسب الفصل الرابع أهمية إضافية من حيث إسهامه في ربط النظرية بالتطبيق، إذ يعكس فهم الباحث للعلاقة بين سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية وواقع الموظفين داخل المؤسسة. هذا الفصل لم يقتصر على تقديم أرقام وإحصاءات، بل قدم تفسيرات علمية مستندة إلى البيانات المجمعة، مما يسمح للباحث بصياغة استنتاجات دقيقة حول كيفية تحسين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للحد من معدل دوران العمالة وتعزيز استقرار القوى العاملة. كما يسلط الضوء على جوانب القوة والضعف في الممارسات الحالية، ويوفر قاعدة صلبة لتطوير استراتيجيات وسياسات مستقبلية قائمة على دليل علمي واضح.

يمثل الفصل الرابع مرحلة الحسم العلمي للبحث، إذ جمع بين تحليل البيانات واختبار الفرضيات وربط النتائج بالواقع العملي، مما يعزز من مصداقية الدراسة ويجعلها أداة فعالة لتقديم توصيات عملية علمية. كما أنه يعكس الدور المحوري

للبحث في تحسين إدارة الموارد البشرية، وتقليل معدل دوران العمالة، وتعزيز الأداء المؤسسي في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة، وهو ما يؤكد على أهمية هذا الفصل في تحقيق أهداف الدراسة على المستويين النظري والعملي.

## ملحق الاستبانة

| الأسئلة                                                                           |  |  |  |  | الإجابة                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- الاسئلة العامة                                                                 |  |  |  |  |                                                                                         |
| العمر                                                                             |  |  |  |  | 30-20 40-30 50-40 60-50 +60                                                             |
| الجنس                                                                             |  |  |  |  | ذكر أنثى                                                                                |
| الدرجة العلمية                                                                    |  |  |  |  | شهادة<br>الدراسة<br>الثانوية<br>درجة<br>البكالوريوس<br>شهادة عليا<br>ماجستير<br>دكتوراه |
| 2- أسئلة الإستبيان                                                                |  |  |  |  |                                                                                         |
| تعتمد الشركة على خطط واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.       |  |  |  |  | لا أوافق بشدة<br>لا أوافق<br>لا أوافق<br>لا أوافق ولا أرفض<br>أوافق بشدة                |
| يتم تحليل الفجوة بين أعداد العاملين الحاليين والاحتياجات الفعلية للعمل بشكل دوري. |  |  |  |  | لا أوافق بشدة<br>لا أوافق<br>لا أوافق<br>لا أوافق ولا أرفض<br>أوافق بشدة                |
| تراعي إدارة الموارد البشرية التغيرات في حجم المشاريع عند تخطيط القوى العاملة.     |  |  |  |  | لا أوافق بشدة<br>لا أوافق<br>لا أوافق<br>لا أوافق ولا أرفض<br>أوافق بشدة                |
| يتم استقطاب وتعيين الموظفين بناءً على تخطيط مسبق ومدرّس للاحتياجات الوظيفية.      |  |  |  |  | لا أوافق بشدة<br>لا أوافق<br>لا أوافق<br>لا أوافق ولا أرفض<br>أوافق بشدة                |
| يسهم التخطيط الجيد للقوى العاملة في تقليل الضغط الوظيفي على العاملين.             |  |  |  |  | لا أوافق بشدة<br>لا أوافق<br>لا أوافق<br>لا أوافق ولا أرفض<br>أوافق بشدة                |
| توفر الشركة برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الموظفين.                          |  |  |  |  | لا أوافق بشدة<br>لا أوافق<br>لا أوافق<br>لا أوافق ولا أرفض<br>أوافق بشدة                |
| يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم أداء الموظفين.                     |  |  |  |  | لا أوافق بشدة<br>لا أوافق<br>لا أوافق<br>لا أوافق ولا أرفض<br>أوافق بشدة                |
| تسهم برامج التدريب في رفع رضا الموظفين عن العمل.                                  |  |  |  |  | لا أوافق بشدة<br>لا أوافق<br>لا أوافق<br>لا أوافق ولا أرفض<br>أوافق بشدة                |
| تساعد فرص التطوير المهني في تعزيز استقرار الموظفين في الشركة.                     |  |  |  |  | لا أوافق بشدة<br>لا أوافق<br>لا أوافق<br>لا أوافق ولا أرفض<br>أوافق بشدة                |

|                                                                               |               |          |                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------------------|------------|
| يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري.                                 | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق ولا أرفض | أوافق بشدة |
| توجد مسارات وظيفية واضحة تُمكن الموظفين من التدرج والترقي داخل الشركة.        | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق ولا أرفض | أوافق بشدة |
| تعتمد الشركة نظامًا واضحًا للتعاقد الوظيفي لشغل المناصب القيادية.             | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق ولا أرفض | أوافق بشدة |
| يشعر الموظفون بوجود فرص حقيقية للنمو الوظيفي داخل الشركة.                     | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق ولا أرفض | أوافق بشدة |
| يسهم وضوح المسار الوظيفي في زيادة ولاء الموظفين للشركة.                       | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق ولا أرفض | أوافق بشدة |
| تهتم الإدارة بالتواصل مع الموظفين بشأن فرص الترقية والتطوير المستقبلية.       | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق ولا أرفض | أوافق بشدة |
| يسهم تخطيط الموارد البشرية الفعال في تقليل رغبة الموظفين في ترك العمل.        | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق ولا أرفض | أوافق بشدة |
| انخفض معدل دوران العمالة في الشركة نتيجة تحسين ممارسات تخطيط الموارد البشرية. | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق ولا أرفض | أوافق بشدة |

➤ <https://forms.gle/nrq1LqxcyEwfbdEdA>

## أدوات البحث:

| م | أداة البحث                                | الهدف من استخدامها                                                  | عدد الفقرات | طريقة القياس  |
|---|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| 1 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على معدل دوران العمالة | 5           | ليكرت الخماسي |
| 2 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس أثر برامج التدريب والتطوير المهني على معدل دوران العمالة       | 5           | ليكرت الخماسي |
| 3 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس أثر سياسات المكافآت والحوافز على معدل دوران العمالة            | 5           | ليكرت الخماسي |
| 4 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس رضا الموظفين عن بيئة العمل ودورها في استقرار الموظفين          | 5           | ليكرت الخماسي |
| 5 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) |                                                                     | 5           | ليكرت الخماسي |

- Al-Suraihi, W. A. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. Retrieved from <https://eu-opensci.org/index.php/ejbmr/article/view/50893>
- Ayodele, O. (2020). Factors Affecting Workforce Turnover in the Construction Sector: A Systematic Review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/338973464\\_Factors\\_Affecting\\_Workforce\\_Turnover\\_in\\_the\\_Construction\\_Sector\\_A\\_Systematic\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/338973464_Factors_Affecting_Workforce_Turnover_in_the_Construction_Sector_A_Systematic_Review)
- Badour, M. (2022). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY IN A PUBLIC HOSPITAL. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/392373059\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_HUMAN\\_RESOURCES\\_MANAGEMENT\\_PRACTICES\\_ON\\_ORGANIZATIONAL\\_PERFORMANCE\\_A\\_STUDY\\_IN\\_A\\_PUBLIC\\_HOSPITAL](https://www.researchgate.net/publication/392373059_THE_IMPACT_OF_HUMAN_RESOURCES_MANAGEMENT_PRACTICES_ON_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_A_STUDY_IN_A_PUBLIC_HOSPITAL)
- Birbirsă. (2023). Systematic Literature Review on Human Resource Management Effect on Organization Performance. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/368690442\\_Systematic\\_Literature\\_Review\\_on\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Effect\\_on\\_Organization\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/368690442_Systematic_Literature_Review_on_Human_Resource_Management_Effect_on_Organization_Performance)
- Dara, H. M. (2024). Reducing non-value added (NVA) activities through lean tools for the precast industry. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402405179X>
- Fahim, M. G. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. Retrieved from <https://www.emerald.com/rep/article/3/2/20/454584/Strategic-human-resource-management-and-public>
- Francis, F. (2020). Reward System as a Strategy to Enhance Employees Performance in an Organization. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/342765071\\_Reward\\_System\\_as\\_a\\_Strategy\\_to\\_Enhance\\_Employees\\_Performance\\_in\\_an\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/342765071_Reward_System_as_a_Strategy_to_Enhance_Employees_Performance_in_an_Organization)
- Ibrahim, R. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/316845107\\_The\\_effect\\_of\\_soft\\_skills\\_and\\_training\\_methodology\\_on\\_employee\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/316845107_The_effect_of_soft_skills_and_training_methodology_on_employee_performance)

- Junaidi, M. (2024). Analysis of Human Resource Management Strategies in Improving Organizational Performance. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/383168644\\_Analysis\\_of\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Strategies\\_in\\_Improving\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/383168644_Analysis_of_Human_Resource_Management_Strategies_in_Improving_Organizational_Performance)
- Khailey, A. H. (2025). Relationship between human resource planning policies and employee performance: A case study in total Uganda limited. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/388819063\\_Relationship\\_between\\_human\\_resource\\_planning\\_policies\\_and\\_employee\\_performance\\_A\\_case\\_study\\_in\\_total\\_Uganda\\_limited](https://www.researchgate.net/publication/388819063_Relationship_between_human_resource_planning_policies_and_employee_performance_A_case_study_in_total_Uganda_limited)
- Khuay, L. (2024). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/386099900\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT\\_AND\\_ORGANIZATIONAL\\_PERFORMANCE](https://www.researchgate.net/publication/386099900_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE)
- Normi, S. (2017). Strategic Human Resource Planning: Responding to Changes Dynamic Business Environment and Effective to Achieve Competitive Advantage. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/315865955\\_Strategic\\_Human\\_Resource\\_Planning\\_Responding\\_to\\_Changes\\_Dynamic\\_Business\\_Environment\\_and\\_Effective\\_to\\_Achieve\\_Competitive\\_Advantage](https://www.researchgate.net/publication/315865955_Strategic_Human_Resource_Planning_Responding_to_Changes_Dynamic_Business_Environment_and_Effective_to_Achieve_Competitive_Advantage)
- Shenoy, N. (2016). Employee Turnover – Impact on Organizations and Reasons. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/389888491\\_Employee\\_Turnover\\_-\\_Impact\\_on\\_Organizations\\_and\\_Reasons](https://www.researchgate.net/publication/389888491_Employee_Turnover_-_Impact_on_Organizations_and_Reasons)