

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم إدارة الأعمال

أثر إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين بالتطبيق على شركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط - (دراسة حالة)

إعداد الطالب: أحمد نوري زواد

المشروع النهائي
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

هـ – 2026م 1447

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني بفضلته وكرمه لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم. أتقدم بجزيل الشكر، والامتنان إلى أستاذي المشرف على ما قدمه لي من توجيه علمي ومتابعة دقيقة أسهمت في إخراج هذا المشروع بصورته الحالية، كما أتقدم بالشكر إلى كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن ممثلة بأعضاء هيئة التدريس، وإلى إدارة شركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط والعاملين فيها على تعاونهم في تسهيل إجراء هذه الدراسة، وإلى كل من قدم لي يد العون من الأهل والزملاء.

الإهداء

إلى والديّ الكريمين، نبع العطاء الذي لا ينضب، وإلى أسرتي وإخوتي الذين كانوا سندي وعوني، وإلى كل من علمني حرفاً، أهدي
ثمرة هذا الجهد المتواضع

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في شركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط من خلال بحث تأثير أبعاد إدارة المواهب الثلاثة (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب - الممارسات) (على بُعدي الاحتفاظ بالموظفين) (الرضا الوظيفي، وفرص التطور المهني).

المنهجية:

اعتمدت الدراسة فلسفة البحث الوضعية والمنهج الاستنتاجي والمدخل الكمي، باستخدام استراتيجية دراسة الحالة على شركة شلمبرجير العاملة في قطاع خدمات حقول النفط بالمملكة العربية السعودية. جُمعت البيانات عبر استبانة وُزعت وفق أسلوب العينة (SLB) العشوائية الطبقية على عينة بلغت (90) (موظفًا وموظفة من مختلف إدارات الشركة) (الهندسية والفنية والإدارية). (خُللت البيانات)، (AVE) الإصدار 28، من خلال التحليل الوصفي، واختبار الثبات (ألفا كرونباخ) (والصدق التقاربي SPSS باستخدام برنامج). ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

النتائج:

أظهرت النتائج تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق والثبات، وأن مستوى تطبيق إدارة المواهب في الشركة جاء مرتفعًا بشكل عام، بينما جاء مستوى الاحتفاظ بالموظفين متوسطًا. كما أثبت تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب ككل على الاحتفاظ بالموظفين، حيث فسرت إدارة المواهب ما نسبته (46.2%) من التباين في الاحتفاظ بالموظفين. وعلى مستوى الفرضيات الفرعية، ثبت وجود أثر دال إحصائيًا لبُعدي تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب (الممارسات)، في حين لم يثبت وجود أثر مستقل دال إحصائيًا لبُعد استقطاب المواهب.

التطبيقات والأهمية:

تقدم الدراسة إطارًا عمليًا يمكن أن تستند إليه إدارة شركة شلمبرجير، وغيرها من الشركات العاملة في قطاع خدمات حقول النفط في تصميم استراتيجيات إدارة المواهب من خلال التركيز على برامج تطوير الكفاءات ومسارات التطور المهني، وتعزيز ممارسات الاحتفاظ بالمواهب، بما ينعكس إيجابًا على خفض معدلات الدوران الوظيفي بين الكفاءات الهندسية والفنية النادرة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المواهب، الاحتفاظ بالموظفين، استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الرضا الوظيفي، قطاع النفط والغاز، دراسة حالة

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة. 1.....
7	1.1. المقدمة.....
7	1.2. مشكلة الدراسة.....
8	1.3. أهمية الدراسة.....
8	1.4. أسئلة الدراسة.....
8	1.5. أهداف الدراسة.....
8	1.6. فرضيات الدراسة.....
9	1.7. نموذج الدراسة.....
9	1.8. الدراسة الميدانية.....
9	1.9. مخطط المشروع.....
10	الفصل الثاني: الدراسات السابقة. 2.....
10	2.1. المقدمة.....
10	2.2. المتغير المستقل: إدارة المواهب.....
10	2.3. المتغير التابع: الاحتفاظ بالموظفين.....
11	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
11	2.5. الخاتمة.....
12	الفصل الثالث: منهجية البحث. 3.....
12	3.1. المقدمة.....
12	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
12	3.3. تصميم البحث.....
13	3.4. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينة.....
14	3.5. طريقة جمع البيانات.....
14	3.6. أنواع البيانات.....
15	3.7. طرق وأساليب تحليل البيانات.....
15	3.8. الخاتمة.....
16	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج. 4.....
16	4.1. المقدمة.....
16	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
17	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
18	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
19	4.5. اختبار الفرضيات.....
20	4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة ومناقشتها.....
21	4.7. الخاتمة.....
22	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات. 5.....
22	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية.....

22	توصيات الدراسة 5.2.....
23	الخاتمة 5.3.....
24	قائمة المراجع.....
25	الملاحق (استبانة الدراسة).....

جدول الأشكال

9	شكل رقم 1: (نموذج الدراسة).....
---	---------------------------------

جدول الجداول

9	جدول رقم 1: (مخطط تنفيذ مراحل المشروع).....
12	جدول رقم 2 (إلى جدول رقم 5): (أدوات وعناصر منهجية الدراسة) (الفصل الثالث).....
16	جدول رقم 6 (إلى جدول رقم 17): (نتائج التحليل الإحصائي) (الفصل الرابع).....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 1.

1.1. المقدمة

يُعد قطاع خدمات حقول النفط من القطاعات الاستراتيجية الأكثر اعتمادًا على الكفاءات البشرية النادرة ذات التخصصات الهندسية والتقنية الدقيقة، في ظل ما يتسم به هذا القطاع من تعقيد تقني مرتفع، ومنافسة عالمية محتدمة على استقطاب هذه الكفاءات والاحتفاظ بنموذجًا لشركة عالمية رائدة في هذا المجال، تعمل في بيئة تنافسية تجعل من إدارة رأس المال (SLB) بها. وتُعد شركة شلمبرجير البشري أحد أهم أولوياتها الاستراتيجية.

وتُعد إدارة المواهب أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى استقطاب الكفاءات النادرة، وتطوير قدراتها بشكل مستمر، والعمل على الاحتفاظ بها ضمن منظومة متكاملة من السياسات والممارسات. وترتبط فاعلية إدارة المواهب ارتباطًا وثيقًا بمستوى الاحتفاظ بالموظفين، المتمثل في قدرة المؤسسة على خفض معدلات الدوران الوظيفي بين العاملين ذوي الكفاءة من خلال تعزيز رضاهم الوظيفي وتوفير فرص واضحة للتطور المهني.

وتأتي هذه الدراسة لتتناول العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين بالتطبيق على شركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط، بهدف الكشف عن أثر أبعاد إدارة المواهب الثلاثة (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الاحتفاظ بالموظفين وتقديم توصيات عملية تعين إدارة الشركة على مواجهة تحدي استبقاء كفاءاتها النادرة في ظل بيئة تنافسية عالمية على الكوادر المتخصصة في قطاع الطاقة.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاتفاق الواسع في أدبيات إدارة الموارد البشرية على أهمية إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الاحتفاظ بالموظفين، إلا أن شركات قطاع خدمات حقول النفط، ومنها شركة شلمبرجير، ما زالت تواجه تحديات حقيقية في استبقاء كفاءاتها الهندسية والفنية النادرة، في ظل منافسة عالمية شرسة على هذه الكوادر المتخصصة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير مراجعة الأدبيات السابقة إلى أن معظم الدراسات التي تناولت إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين أُجريت في قطاعات مغايرة (كالقطاع المصرفي والصحي والتعليمي)، في حين لا تزال الدراسات التي تتناول هذه العلاقة تحديدًا في قطاع خدمات حقول النفط وبشكل خاص في السياق السعودي، محدودة نسبيًا. كما أن كثيرًا من الدراسات تناولت إدارة المواهب كمتغير كلي دون تفكيكه إلى أبعاد فرعية (كالاستقطاب والتطوير والاحتفاظ) يمكن قياس أثر كل منها على حدة على الاحتفاظ بالموظفين.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، لا تمتلك إدارة شركة شلمبرجير حتى الآن أداة قياس موضوعية تمكّنها من تحديد أي أبعاد إدارة المواهب الأكثر تأثيرًا فعليًا على احتفاظها بموظفيها، وهل يكفي استقطاب الكفاءات وحده لضمان بقائها، أم أن الأمر يستلزم استثمارًا موازيًا في تطويرها والاحتفاظ بها؟ وفي ظل استمرار التحديات المرتبطة بالدوران الوظيفي للكفاءات الهندسية والفنية، تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تزود متخذي القرار في الشركة ببيانات وتوصيات عملية مبنية على أدلة إحصائية.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

«ما أثر تطبيق إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في شركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط؟»

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين في قطاع خدمات حقول النفط تحديداً، من خلال تفكيك متغير إدارة المواهب إلى أبعاده الفرعية (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) واختبار أثر كل منها على حدة، بما يقدم إطاراً نظرياً وتطبيقياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية مشابهة في قطاع الطاقة

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تقدم الدراسة لإدارة شركة شلمبرجير تشخيصاً عملياً لواقع تطبيق إدارة المواهب فيها، وتوصيات محددة الأولوية مبنية على نتائج إحصائية توضح أي الممارسات ينبغي إعطاؤها الأولوية لتعزيز استبقاء الكفاءات، كما يمكن أن تستفيد من نتائجها شركات أخرى عاملة في قطاع النفط والغاز تواجه تحديات مماثلة في استقطاب الكفاءات النادرة والاحتفاظ بها

1.4. أسئلة الدراسة

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب بأبعاده الثلاثة في شركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط؟
- ما مستوى الاحتفاظ بالموظفين بأبعاده في شركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الاحتفاظ بالموظفين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الاحتفاظ بالموظفين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب (على الاحتفاظ بالموظفين؟)
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب ككل على الاحتفاظ بالموظفين في شركة شلمبرجير؟

1.5. أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب بأبعاده الثلاثة في شركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط.
- التعرف على مستوى الاحتفاظ بالموظفين بأبعاده في شركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط.
- قياس أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) (على الاحتفاظ بالموظفين).
- قياس الأثر الكلي لإدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في الشركة محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية لإدارة شركة شلمبرجير لتعزيز فاعلية ممارسات إدارة المواهب لديها.

1.6. فرضيات الدراسة

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها، صيغت الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية على النحو التالي

لإدارة المواهب على الاحتفاظ ($\alpha \leq 0.05$) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: (H1) الفرضية الرئيسية بالموظفين في شركة شلمبرجير

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية

- H1a: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الاحتفاظ بالموظفين.
- H1b: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الاحتفاظ بالموظفين.
- H1c: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب (الممارسات) (على الاحتفاظ بالموظفين).

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة، والذي يتكون من متغير مستقل (إدارة المواهب (بأبعاده الثلاثة، ومتغير تابع (الاحتفاظ بالموظفين) يُبعده

شكل رقم 1: (نموذج الدراسة

المتغير التابع: الاحتفاظ بالموظفين	←	المتغير المستقل: إدارة المواهب
الرضا الوظيفي		استقطاب المواهب
فرص التطور المهني	←	تطوير المواهب
		الاحتفاظ بالمواهب (الممارسات)

1.8. الدراسة الميدانية

أجريت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين في شركة شلمرجير لخدمات حقول النفط بالملكة العربية السعودية، من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية من مختلف إدارات الشركة (الهندسية والفنية والإدارية)، خلال الفصل الدراسي الحالي، وذلك بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بالشركة لتسهيل الوصول إلى أفراد العينة المستهدفة.

1.9. مخطط المشروع

ينظم الجدول التالي مراحل إعداد المشروع النهائي موزعة على أسابيع الفصل الدراسي

جدول رقم 1: (مخطط تنفيذ مراحل المشروع)

المرحلة	الفصل / المحتوى	الأسبوع
التكليف 1	صفحة الغلاف، الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)	الأسبوع الثالث
التكليف 2	الفصل الثاني (الدراسات السابقة) (وملحق الاستبيان)	الأسبوع الخامس
التكليف 2 (تابع)	الفصل الثالث (منهجية الدراسة)	الأسبوع الخامس
التكليف 3	الفصل الرابع (التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج)	الأسبوع العاشر
التكليف 4	الفصل الخامس، مستخلص الدراسة، جدول المحتويات، والنسخة النهائية الكاملة	الأسبوع الحادي عشر

الفصل الثاني: الدراسات السابقة 2.

2.1. المقدمة

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري لمتغيري الدراسة: إدارة المواهب (المتغير المستقل) والاحتفاظ بالموظفين (المتغير التابع)، من خلال عرض أبرز النماذج والنظريات الإدارية المفسرة لكل منهما، ثم مناقشة طبيعة العلاقة النظرية بينهما كما تناولتها الأدبيات الإدارية، بما يشكل الأساس النظري الذي بُني عليه نموذج الدراسة وفرضياتها الواردة في الفصل الأول.

2.2. المتغير المستقل: إدارة المواهب

تُعرّف إدارة المواهب بأنها منظومة متكاملة من السياسات والأنشطة المؤسسية الموجهة نحو استقطاب الكفاءات النادرة، وتطوير قدراتها بشكل مستمر، والعمل على الاحتفاظ بها، بما يضمن توافر الكوادر القادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد التي (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001) برز هذا المفهوم بشكل واسع عقب دراسة مايكلز وزملائه مؤكدة أن قدرة المؤسسات على استقطاب أفضل الكفاءات وتطويرها، (War for Talent) «صاغت مصطلح» حرب المواهب والاحتفاظ بها أصبحت عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في القطاعات التي تعتمد على كفاءات تخصصية نادرة كقطاع النفط والغاز.

نموذجاً للإدارة الاستراتيجية للمواهب يركّز على (Collings & Mellahi, 2009) وفي إطار مماثل، قدّم كولينجز وميلاهي ذات الأثر الأكبر على الميزة التنافسية للمؤسسة، والعمل على بناء مجمع (Pivotal Positions) «تحديد» المناصب المحورية من الكفاءات عالية الأداء لشغل هذه المناصب، وتطوير هيكل تنظيمي يضمن التزام هذه الكفاءات تجاه المؤسسة، وهو ما يبرز أهمية الربط بين ممارسات استقطاب المواهب وتطويرها كمنظومة متكاملة.

وبناءً على استعراض هذه النماذج، اعتمدت الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد رئيسية لقياس متغير إدارة المواهب، وهي: استقطاب المواهب (ويشمل ممارسات جذب الكفاءات النادرة)، وتطوير المواهب (ويشمل برامج التدريب وبناء القدرات)، والاحتفاظ بالمواهب (كممارسات) ويشمل الحوافز وبرامج الإحلال الوظيفي، بوصفها الأبعاد الأكثر تكراراً واتفاقاً عليها في الأدبيات الإدارية المعاصرة لإدارة المواهب.

2.3. المتغير التابع: الاحتفاظ بالموظفين

يُعرّف الاحتفاظ بالموظفين بأنه قدرة المؤسسة على تقليل معدلات الدوران الوظيفي بين العاملين ذوي الكفاءة والخبرة، من خلال توفير بيئة عمل جاذبة ومستوى مناسب من الرضا الوظيفي يحدّ من اتجاه الموظفين للبحث عن فرص عمل بديلة. ويُعد نموذج موبلي لعملية اتخاذ قرار ترك العمل من أبرز الأطر النظرية المفسرة لسلوك الدوران الوظيفي، إذ يوضح أن عدم (Mobley, 1977) الرضا الوظيفي يُعد نقطة الانطلاق نحو سلسلة من الأفكار والتقييمات (كالتفكير بترك العمل، وتقييم فرص البدائل المتاحة) التي قد تنتهي بقرار فعلي بترك المؤسسة، وهو ما يبرز محورية بُعد الرضا الوظيفي كمؤشر مبكر للاحتفاظ بالموظفين.

إلى أن عوامل الدافعية، ومنها فرص النمو والتقدم المهني (Herzberg, 1968) وفي السياق ذاته، تشير نظرية العاملين لهيرزبرغ تُعد من أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، في حين أن غياب هذه الفرص قد لا يسبب بالضرورة عدم رضا «مباشر، لكنه يحدّ من التزام الموظف طويل الأمد تجاه مؤسسته، وهو ما يفسر اعتماد الدراسة الحالية لبُعد «فرص التطور المهني كأحد بُعدي الاحتفاظ بالموظفين، إلى جانب بُعد الرضا الوظيفي.

وبناءً على ما سبق، اعتمدت الدراسة الحالية بُعدين لقياس الاحتفاظ بالموظفين، هما: الرضا الوظيفي، وفرص التطور المهني. باعتبارهما الأكثر ارتباطاً بقرار الموظف البقاء في المؤسسة أو مغادرتها، وفق ما توكده النماذج النظرية السابقة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة نظرية إيجابية بين فاعلية إدارة المواهب ومستوى الاحتفاظ بالموظفين، حيث يؤكد نموذج حرب المواهب «أن المؤسسات التي تستثمر في استقطاب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال» خفض معدلات الدوران الوظيفي بين كفاءاتها الأساسية. غير أن الأدبيات تشير أيضًا إلى أن استقطاب الكفاءات وحده، دون استثمار مواز في تطويرها ومنحها فرصًا واضحة للنمو والاحتفاظ بها، قد لا يكون كافيًا لضمان بقائها، إذ إن الموظف المُستقطَب حديثًا قد يغادر المؤسسة سريعًا إذا لم يشعر بمسار تطور مهني واضح أو بيئة عمل محفزة، وهو ما يتسق مع نموذج موبلي في تفسير قرار ترك العمل كنتيجة تراكمية وليست آنية.

ويتضح من استعراض هذا الإطار النظري أن العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين ليست علاقة موحدة الأثر عبر جميع أبعادها، بل قد تتفاوت قوة تأثير كل بُعد بحسب طبيعة القطاع وخصائص الكفاءات المستهدفة، وهو ما تسعى هذه الدراسة لاختباره ميدانيًا في سياق شركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط من خلال الفرضيات الواردة في الفصل الأول.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري لمتغيري الدراسة، من خلال أبرز النماذج المفسرة لإدارة المواهب (نموذج حرب المواهب ونموذج الإدارة الاستراتيجية للمواهب)، وأبرز الأطر المفسرة للاحتفاظ بالموظفين (نموذج موبلي لقرار ترك العمل، ونظرية العاملين لهرزبرغ)، ثم ناقش العلاقة النظرية بين المتغيرين. ويشكل هذا الإطار النظري الأساس الذي بُنيت عليه منهجية الدراسة التي يتناولها الفصل الثالث، وأداة القياس (الاستبانة) (التي ستُستخدم لاختبار فرضيات الدراسة ميدانيًا).

الفصل الثالث: منهجية البحث 3.

3.1. المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمد عليها الباحث للإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بأثر إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في شركة شلمبرجير العاملة في قطاع خدمات حقول النفط. ويتضمن الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها وطرق اختيارها، وأدوات جمع البيانات وأنواعها، وطرق التحليل الإحصائي المعتمدة، بما يضمن اتساق الدراسة وموثوقية نتائجها.

وتنبع أهمية هذا الفصل من طبيعة القطاع النفطي الذي يتميز بحدة المنافسة على الكفاءات النادرة ذات التخصصات الهندسية والتقنية الدقيقة، مما يجعل دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ومستوى الاحتفاظ بالموظفين ذات أهمية استراتيجية للشركات العاملة في هذا القطاع، وفي مقدمتها شركة شلمبرجير بوصفها من الشركات العالمية الرائدة في خدمات حقول النفط.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية أساساً ضرورياً لتحديد متغيرات الدراسة بصورة واضحة وقابلة للقياس، بما يضمن اتساق أداة الدراسة مع أهدافها وفرضياتها. وفيما يلي عرض للتعريفات الإجرائية لمتغيري الدراسة:

3.2.1. (إدارة المواهب) المتغير المستقل:

التعريف التشغيلي: هي مجموعة السياسات والأنشطة المؤسسية الموجهة نحو استقطاب الكفاءات النادرة، وتطوير قدراتها ومهاراتها بشكل مستمر، وتحفيزها، والعمل على الاحتفاظ بها، بما يضمن توافر الكوادر القادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة في بيئة عمل تنافسية عالمية.

3.2.2. (الاحتفاظ بالموظفين) المتغير التابع:

التعريف التشغيلي: هو قدرة المؤسسة على تقليل معدلات الدوران الوظيفي بين العاملين ذوي الكفاءة والخبرة، من خلال توفير بيئة عمل جذابة، وفرص نمو مهني واضحة، ومستوى مناسب من الرضا الوظيفي يحد من اتجاه الموظفين للبحث عن فرص عمل بديلة.

3.3. تصميم البحث

اعتمد الباحث في تصميم هذه الدراسة على العناصر المنهجية التالية:

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- نوع البحث: الكمي.
- الأفق الزمني: المقطعية.
- التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.

جدول رقم 1: (ملخص عناصر تصميم البحث)

الخيار المعتمد	عنصر التصميم
الوضعية	فلسفة البحث
الاستنتاجي	منهج البحث
دراسة الحالة	استراتيجية البحث

الخيار المعتمد	عنصر التصميم
الكمي	نوع البحث
المقطعية	الأفق الزمني
الاستبيان	أداة جمع البيانات

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينة. 3.4.

3.4.1. مجتمع الدراسة:

وهي شركة عالمية رائدة في تقديم التقنيات والخدمات الهندسية لقطاع النفط، (SLB) تُطبّق هذه الدراسة على شركة شلمبرجير والغاز، ولها فروع ومكاتب تشغيلية متعددة في المملكة العربية السعودية، تضم كوادر هندسية وفنية وإدارية من جنسيات متنوعة: ويُقدّر عدد العاملين في فروع الشركة بالمملكة بنحو 2500 موظف وموظفة، يتوزعون على عدد من الإدارات الرئيسية، من أبرزها إدارة العمليات الهندسية والحقلية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الدعم الفني والمختبرات، والإدارة المالية والإدارية.

ونظرًا لطبيعة عمل الشركة القائمة على تخصصات هندسية نادرة، فإنها تواجه تحديات حقيقية في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. في ظل المنافسة العالمية على الكوادر المتخصصة في قطاع الطاقة، وهو ما يجعلها بيئة مناسبة لتطبيق هذه الدراسة.

جدول رقم 2: (مجتمع البحث)

عدد الموظفين	الإدارة (التصنيفات)
1200	العمليات الهندسية والحقلية
600	الدعم الفني والمختبرات
80	الموارد البشرية
320	الإدارة المالية والإدارية
300	إدارات أخرى

3.4.2. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة مكونة من 90 (موظفًا وموظفة من مختلف إدارات شركة شلمبرجير في المملكة العربية السعودية، شملت العاملين من المستويات الفنية والهندسية والإدارية الذين لديهم خبرة كافية لتقييم ممارسات إدارة المواهب وأثرها على بقائهم في الشركة.

جدول رقم 3: (عينة البحث)

حجم العينة	عينة البحث
موظفًا 80 - 90	العاملون في شركة شلمبرجير بالمملكة العربية السعودية

3.4.3. طرق وتقنيات أخذ العينة:

استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات تمثل الإدارات الرئيسية في الشركة (الهندسية، الفنية، الإدارية)، ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي، لضمان تمثيل عادل لمختلف فئات العاملين في الشركة.

طريقة جمع البيانات. 3.5.

اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيان، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة)، وتم تصميم فقرات الاستبيان بالاستناد إلى دراسات سابقة في مجال إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين

3.5.1. إدارة المواهب (المتغير المستقل):

يقيس هذا المحور ثلاثة أبعاد رئيسية بإجمالي 14 فقرة، كما يوضحها الجدول التالي

جدول رقم 4: (أبعاد متغير إدارة المواهب

الأبعاد	عدد العناصر
استقطاب المواهب	4
تطوير المواهب	5
الاحتفاظ بالمواهب	5
المجموع	14

3.5.2. الاحتفاظ بالموظفين (المتغير التابع):

يقيس هذا المحور بُعدين رئيسيين بإجمالي 10 فقرات

جدول رقم 5: (أبعاد متغير الاحتفاظ بالموظفين

الأبعاد	عدد العناصر
الرضا الوظيفي	5
فرص التطور المهني	5
المجموع	10

3.6. أنواع البيانات

3.6.1. البيانات الأولية:

تشمل البيانات الأولية التي يعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة ما يلي

- استبيانات موجهة للعاملين في شركة شلمبرجير لقياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بالاحتفاظ بالموظفين
- مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية حول سياسات استقطاب الكفاءات الهندسية والاحتفاظ بها
- بيانات داخلية متعلقة بمعدلات الدوران الوظيفي للعاملين خلال السنوات الأخيرة

3.6.2. البيانات الثانوية:

تشمل البيانات الثانوية المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي

- تقارير صادرة عن شركات استشارية عالمية (مثل ديلويت وماكنزي) حول اتجاهات إدارة المواهب في قطاع النفط والغاز
- تقارير ودراسات صادرة عن منظمات ومؤسسات قطاع الطاقة (مثل تقارير أوبك وتقارير وزارة الطاقة)
- أبحاث ودراسات أكاديمية منشورة في مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب

3.7. طرق وأساليب تحليل البيانات

الإصدار 28 (SPSS) بعد جمع البيانات الميدانية، يقوم الباحث بتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ويتضمن التحليل الإجراءات التالية:

- التحليل الوصفي: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الإدارة التي يعمل بها الموظف).
- للتأكد من أن فقرات الاستبيان تقيس ما وُضعت لقياسه، (AVE) اختبار صدق الاتساق الداخلي ومتوسط التباين المستخرج.
- اختبار الثبات (معامل كرونباخ ألفا)، للتحقق من استقرار نتائج الاستبيان.
- تحليل معامل ارتباط بيرسون، لقياس قوة العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الاحتفاظ بالموظفين.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، لاختبار فرضيات الدراسة ومدى تأثير إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية المتبعة في الدراسة، بدءًا من التعريفات الإجرائية لمتغيراتها، ومرويًا بتصميم البحث ومجتمعه وعينته وطرق اختيارها، وانتهاءً بأدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها. وبذلك يكون الباحث قد أسس الإطار المنهجي الذي سيبنى عليه التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة في الفصل الرابع، بما يحقق الإجابة الموضوعية عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها المتعلقة بآثر إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في شركة شلمبرجير.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج 4.

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا وتحليلًا للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ عددها 90 (موظفًا وموظفة من العاملين العاملة في قطاع خدمات حقول النفط بالمملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام برنامج الحزمة (SLB) في شركة شلمبرجير الإصدار 28. ويأتي هذا التحليل استكمالًا للإطار المنهجي الذي تم عرضه في الفصل (SPSS) الإحصائية للعلوم الاجتماعية الثالث، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بآثار إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين

، ويتناول الفصل، بالترتيب، وصفًا للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم عرضًا لنتائج اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة يليه الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة للإجابة عن أسئلتها، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي، وصولًا إلى مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، وانتهاءً بخاتمة الفصل

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

، يعرض هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 90 (مفردة، من حيث الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والإدارة التي يعمل بها الموظف، وذلك بهدف التعرف على السمات العامة لعينة الدراسة

4.2.1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم 6: (توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس)

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	63	70.0%
أنثى	27	30.0%
المجموع	90	100.0%

يتضح من الجدول رقم 6 (أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة 70.0%)، مقابل 30.0% (من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة التركيبة الوظيفية السائدة في القطاعات الهندسية والفنية لخدمات حقول النفط

4.2.2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم 7: (توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي)

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	9	10.0%
بكالوريوس	54	60.0%
ماجستير	21	23.3%
دكتوراه	6	6.7%
المجموع	90	100.0%

، يبين الجدول رقم 7 (أن نسبة 60.0%) من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، تليها فئة حملة الماجستير بنسبة 23.3% ثم الدبلوم بنسبة 10.0%)، وأخيرًا حملة الدكتوراه بنسبة 6.7%)، مما يشير إلى تمتع عينة الدراسة بمستوى تعليمي مناسب يؤهلها لفهم فقرات الاستبيان والإجابة عنها بموضوعية

4.2.3. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
20.0%	18	أقل من 5 سنوات
30.0%	27	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
33.3%	30	من 10 إلى أقل من 15 سنة
16.7%	15	سنة فأكثر 15
100.0%	90	المجموع

تشير بيانات الجدول رقم 8 (إلى أن نحو 50.0%) من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 5 وأقل من 15 سنة، وأن ما نسبته يمتلكون خبرة تتراوح بين 10 وأقل من 15 سنة، وهو ما يعكس نضجاً وظيفياً كافياً لدى عينة الدراسة يؤهلها لتقييم (33.3%) ممارسات إدارة المواهب وأثرها على الاحتفاظ بالموظفين بموضوعية.

4.2.4. توزيع أفراد العينة حسب الإدارة:

جدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب الإدارة التي يعمل بها الموظف

النسبة المئوية	العدد	الإدارة
50.0%	45	العمليات الهندسية والحقلية
22.2%	20	الدعم الفني والمختبرات
11.1%	10	الموارد البشرية
16.7%	15	الإدارة المالية والإدارية
100.0%	90	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم 9 (أن نصف أفراد العينة تقريباً 50.0%) ينتمون إلى إدارة العمليات الهندسية والحقلية، وهو ما يتناسب مع الوزن النسبي لهذه الإدارة داخل مجتمع الدراسة كما ورد في الفصل الثالث، مما يعزز من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة، تم التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان) (للتأكد من جودتها وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة).

4.3.1. اختبار الثبات (معامل كرونباخ ألفا):

للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث تُعد القيمة (Cronbach's Alpha) تم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا. فأعلى مؤشراً على ثبات مقبول إحصائياً (0.70).

جدول رقم 10: نتائج معامل ثبات كرونباخ ألفا

معامل ألفا	عدد الفقرات	المحور / البعد
0.79	4	استقطاب المواهب
0.84	5	تطوير المواهب
0.86	5	الاحتفاظ بالمواهب (الممارسات)
0.91	14	إدارة المواهب (ككل)

معامل ألفا	عدد الفقرات	المحور / البعد
0.82	5	الرضا الوظيفي
0.85	5	فرص التطور المهني
0.89	10	الاحتفاظ بالموظفين (ككل)
0.93	24	الاستبيان ككل

يتضح من الجدول رقم 10 (أن جميع معاملات الثبات جاءت أعلى من الحد الأدنى المقبول 0.70)، إذ بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان 0.93)، مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وثقة عالية في النتائج التي سُئِنِي عليها.

4.3.2. اختبار الصدق (AVE متوسط التباين المستخرج):

للتحقق من الصدق التقاربي لأبعاد (Average Variance Extracted - AVE) تم استخدام مؤشر متوسط التباين المستخرج للدراسة، حيث تُعد القيمة 0.50 (فأعلى مؤشراً مقبولاً على الصدق التقاربي).

(AVE) جدول رقم 11: نتائج اختبار الصدق التقاربي

البعد	قيمة AVE
استقطاب المواهب	0.58
تطوير المواهب	0.61
الاحتفاظ بالمواهب (الممارسات)	0.64
الرضا الوظيفي	0.60
فرص التطور المهني	0.57

لجميع أبعاد الدراسة جاءت أعلى من الحد الأدنى المقبول 0.50)، مما يؤكد توافر AVE تشير نتائج الجدول رقم 11 (إلى أن قيم الصدق التقاربي لفقرات الاستبيان، وقدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه).

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

لتصنيف المتوسطات الحسابية على مقياس (Range) لتحديد مستوى تطبيق كل بُعد من أبعاد الدراسة، تم اعتماد معيار المدى ليكرت الخماسي إلى ثلاثة مستويات، وذلك بقسمة المدى 4 (على عدد المستويات 3)، فيكون طول الفئة 1.33)، وبذلك تكون المستويات كالتالي: من 1.00 – 2.33 (مستوى منخفض، ومن 2.34 – 3.67 (مستوى متوسط، ومن 3.68 – 5.00 (مستوى مرتفع).

4.4.1. الإجابة عن سؤال البحث الأول: ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في شركة شلمبرجير؟

جدول رقم 12: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المواهب)

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.61	3.74	استقطاب المواهب
متوسط	0.68	3.52	تطوير المواهب
مرتفع	0.59	3.81	الاحتفاظ بالمواهب (الممارسات)
مرتفع	0.55	3.69	إدارة المواهب (ككل)

يتبين من الجدول رقم 12 (أن المستوى العام لتطبيق ممارسات إدارة المواهب في شركة شلمبرجير جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ 3.69)، وجاء بُعد «الاحتفاظ بالمواهب» (في المرتبة الأولى بمتوسط 3.81)، يليه «استقطاب المواهب» بمتوسط 3.74)، بينما جاء بُعد «تطوير المواهب» (في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط ومتوسط حسابي بلغ 3.52)، مما قد يشير إلى وجود فرصة لتحسين برامج التطوير والتدريب المقدمة للكوادر الهندسية والفنية.

4.4.2. الإجابة عن سؤال البحث الثاني: ما مستوى الاحتفاظ بالموظفين في شركة شلمبرجير؟

جدول رقم 13: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاحتفاظ بالموظفين

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.57	3.77	الرضا الوظيفي
متوسط	0.70	3.48	فرص التطور المهني
متوسط	0.58	3.63	الاحتفاظ بالموظفين (ككل)

تشير نتائج الجدول رقم 13 (إلى أن المستوى العام للاحتفاظ بالموظفين جاء متوسطاً بمتوسط حسابي عام بلغ 3.63)، إذ جاء بُعد الرضا الوظيفي «بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي 3.77»، في حين جاء بُعد «فرص التطور المهني» «بمستوى متوسط ومتوسط حسابي 3.48» (وهو الأدنى بين الأبعاد، مما يوحي بأن ضعف مسارات التطور الوظيفي قد يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه الشركة في الاحتفاظ بكفاءاتها).

4.5. اختبار الفرضيات

في ضوء أسئلة الدراسة، صيغت فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية منبثقة عنها، على النحو التالي

- لإدارة المواهب على الاحتفاظ ($\alpha \leq 0.05$) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: (H1) الفرضية الرئيسية بالموظفين في شركة شلمبرجير.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الاحتفاظ بالموظفين: (H1a) الفرضية الفرعية الأولى.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الاحتفاظ بالموظفين: (H1b) الفرضية الفرعية الثانية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب (الممارسات) على الاحتفاظ: (H1c) الفرضية الفرعية الثالثة بالموظفين.

4.5.1. نتائج تحليل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون):

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الاحتفاظ بالموظفين، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي

جدول رقم 14: (مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة

الاحتفاظ بالموظفين (ككل)	فرص التطور المهني	الرضا الوظيفي	البعد
0.40**	0.35**	0.42**	استقطاب المواهب
0.56**	0.57**	0.49**	تطوير المواهب
0.63**	0.55**	0.61**	الاحتفاظ بالمواهب (الممارسات)
0.68**	0.54**	0.58**	إدارة المواهب (ككل)

دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 (**).

يتضح من الجدول رقم 14 (وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائيًا بين جميع أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الاحتفاظ بالموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المواهب ككل والاحتفاظ بالموظفين ككل 0.68)، وهي علاقة ارتباط قوية، كما تبين أن بُعد «الاحتفاظ بالمواهب» (الممارسات) «يمتلك أقوى ارتباط مع الاحتفاظ بالموظفين» (0.63 مقارنة ببقيّة الأبعاد).

4.5.2. اختبار الفرضية الرئيسية (تحليل الانحدار الخطي البسيط):

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة المواهب (ككل) على الاحتفاظ بالموظفين (ككل):

جدول رقم 15: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	F قيمة	المعدل R^2	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	75.68	0.456	0.462	0.680

جدول رقم 16: معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	t قيمة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير
0.000	4.417	-	0.223	0.985	الثابت
0.000	8.697	0.680	0.082	0.712	إدارة المواهب (ككل)

بلغ R^2 (0.462)، أي أن إدارة المواهب تفسر ما نسبته 46.2% (من R^2) تشير نتائج الجدول رقم 15 (إلى أن معامل التحديد بلغت 75.68 (وهي دالة إحصائيًا عند مستوى 0.000)، مما يؤكد معنوية (F) التباين الحاصل في الاحتفاظ بالموظفين، وأن قيمة بلغت 0.680 (بمستوى دلالة 0.000)، وبذلك تُقبل الفرضية (Beta) نموذج الانحدار. كما يتضح من الجدول رقم 16 (أن قيمة الفالطة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في شركة شلمبرجير (H1) الرئيسية).

4.5.3. اختبار الفرضيات الفرعية (تحليل الانحدار المتعدد):

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين على حدة:

جدول رقم 17: نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية

القرار	مستوى الدلالة	t قيمة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
-	0.001	3.370	-	0.241	0.812	الثابت
غير مقبولة	0.089	1.720	0.152	0.086	0.148	استقطاب المواهب
مقبولة	0.002	3.150	0.283	0.085	0.267	تطوير المواهب
مقبولة	0.000	3.890	0.331	0.080	0.312	الاحتفاظ بالمواهب (الممارسات)

(مستوى الدلالة = 0.000، $F = 27.64$ ، المعدل $R^2 = 0.473$ ، $R^2 = 0.491$ ، $R = 0.701$)

يتبين من الجدول رقم 17 (أن بُعدي «تطوير المواهب» و«الاحتفاظ بالمواهب» (الممارسات) «لهما أثر موجب ودال إحصائيًا على في المقابل، لم يظهر بُعد (H1c) و (H1b) الاحتفاظ بالموظفين عند مستوى دلالة 0.05)، وبذلك تُقبل الفرضيتان الفرعيتان مما يشير (H1a) استقطاب المواهب «أثرًا دالًا إحصائيًا» مستوى الدلالة = 0.089 > 0.05)، وبذلك تُرفض الفرضية الفرعية «إلى أن استقطاب الكفاءات وحده، دون تطويرها والعمل على الاحتفاظ بها، لا يكفي لتعزيز بقاء الموظفين في الشركة. ويُظهر معامل (Beta = 0.331) أن بُعد «الاحتفاظ بالمواهب» (الممارسات) «هو الأكثر تأثيرًا (Beta = 0.283)» يليه «تطوير المواهب» (Beta = 0.331) أن بُعد «الاحتفاظ بالمواهب» (الممارسات) «هو الأكثر تأثيرًا (Beta = 0.283)».

4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة ومناقشتها

تتفق النتيجة الرئيسية التي توصلت إليها هذه الدراسة، والمتمثلة في وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لإدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين، مع ما توصلت إليه دراسات سابقة أجريت في قطاع النفط والغاز، إذ خلصت دراسة قُدمت في مؤتمر أبوظبي الدولي للبتروك إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب وكل من الاحتفاظ بالموظفين والولاء المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي في هذا القطاع، وهو ما ينسجم مع نتيجة الفرضية الرئيسية في الدراسة الحالية.

كما تتوافق النتيجة المتعلقة بأهمية بُعد «تطوير المواهب» مع ما أظهرته دراسة أجريت على قطاع النفط والغاز في سلطنة عُمان والتي بيّنت أن تطوير المواهب، إلى جانب استقطابها والاحتفاظ بها وتخطيط الإحلال الوظيفي، من أبرز الممارسات المؤثرة في أداء واستبقاء العاملين في هذا القطاع، خصوصًا في ظل توجه الشركات نحو تعزيز الكفاءات الوطنية.

وفيما يخص عدم ثبوت أثر دال إحصائيًا لبُعد «استقطاب المواهب» «منفردًا»، فإن هذه النتيجة تتقاطع جزئيًا مع ما توصلت إليه دراسة أجريت في قطاع النفط والغاز الكيني، والتي أشارت إلى أن أثر استقطاب المواهب على الرضا الوظيفي لم يكن دالًا إحصائيًا بشكل مباشر، وأن دوره يظهر بشكل أوضح حين يقترن بعوامل أخرى مثل الانخراط الوظيفي، وهو ما يفسر تراجع أثره المباشر في الدراسة الحالية أمام بُعدَي التطوير والاحتفاظ بالمواهب.

كذلك تتسق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أجريت في القطاع النفطي بولاية ريفرز النيجيرية، والتي أظهرت أن التطوير الوظيفي يرتبط بعلاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بإنتاجية الموظفين وبقائهم، وكذلك مع دراسة أجريت على قطاع النفط والغاز في إندونيسيا والتي أكدت أن تعزيز ارتباط الموظف بمؤسسته ينعكس إيجابًا على مستوى احتفاظها به. وبوجه عام، فإن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية على عينة من العاملين في شركة شلمبرجير تنسجم مع الاتجاه العام للدراسات السابقة التي تؤكد الدور المحوري لإدارة المواهب، وخاصة ممارسات التطوير والاحتفاظ، في تعزيز بقاء الكفاءات النادرة داخل شركات قطاع خدمات حقول النفط.

4.7. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضًا وتحليلًا لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من (90) موظفًا وموظفة في شركة شلمبرجير بدءًا بوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، مرورًا باختبارات الصدق والثبات التي أكدت جودة أداة الدراسة، ثم الإحصاء الوصفي الذي أظهر مستوى مرتفعًا لتطبيق إدارة المواهب ومستوى متوسطًا للاحتفاظ بالموظفين، وانتهاءً باختبار فرضيات الدراسة التي أكدت وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لإدارة المواهب، وبخاصة بُعدَي تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب، على الاحتفاظ بالموظفين في الشركة.

وبذلك تكون الدراسة قد حققت أهدافها المتمثلة في الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، لُتبنى عليها في الفصل الخامس مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات العملية الموجهة لصنّاع القرار في شركة شلمبرجير وغيرها من الشركات العاملة في قطاع خدمات حقول النفط، بما يساهم في تعزيز ممارسات إدارة المواهب ورفع مستوى الاحتفاظ بالكفاءات النادرة.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات 5.

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ينبغي قراءتها في ضوء الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على قياس أثر ثلاثة أبعاد لإدارة المواهب (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) (على بُعدين للاحتفاظ بالموظفين) (الرضا الوظيفي، فرص التطور المهني)، ولم تتناول أبعادًا أخرى محتملة كالأجور والتعويضات أو التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
 - الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على شركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط وفروعها في المملكة العربية السعودية، مما قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها على شركات نفط وغاز أخرى تختلف في حجمها أو جنسية رأس مالها أو بيئة عملها.
 - الحدود البشرية: اقتصرَت عينة الدراسة على العاملين في المستويات الفنية والهندسية والإدارية داخل الشركة (N=90)، دون تغطية جميع فئات العاملين فيها.
 - الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الحالي، وهو ما يجعل نتائجها تعكس لحظة زمنية محددة قد لا تعكس التغيرات طويلة المدى في مستوى إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين.
- وبناءً على هذه الحدود، يقترح الباحث عددًا من المجالات للدراسات المستقبلية، منها:

- إجراء دراسات مقارنة تشمل عينة أوسع من الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز في المملكة العربية السعودية أو دول مجلس التعاون الخليجي.
- إعادة اختبار أثر بُعد استقطاب المواهب بالاقتران مع متغيرات وسيطة محتملة، كالانخراط الوظيفي (Employee Engagement) للتحقق مما إذا كان أثره يظهر بشكل غير مباشر كما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة، (Longitudinal) تبني تصميم بحثي طولي يقيس أثر ممارسات إدارة المواهب على معدلات الدوران الوظيفي الفعلية عبر فترات زمنية متعددة، وليس فقط على النية السلوكية للبقاء.
- توسيع نطاق الدراسة لتشمل أبعادًا إضافية للاحتفاظ بالموظفين، كنظام الأجور والتعويضات، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

5.2. توصيات الدراسة.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وخاصة ما يتعلق بعدم ثبوت أثر مستقل دال إحصائيًا لبُعد استقطاب المواهب مقارنة ببُعدي التطوير والاحتفاظ، يوصي الباحث إدارة شركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط بما يلي:

- عدم الاكتفاء باستقطاب الكفاءات الهندسية والفنية كإجراء منفصل، بل ربطه بشكل مباشر ومخطط له ببرامج تطوير وإحلال وظيفي واضحة تبدأ فور الالتحاق بالعمل، بالنظر إلى عدم ثبوت أثر مستقل دال لاستقطاب المواهب وحده على الاحتفاظ بالموظفين.
- زيادة الاستثمار في برامج تطوير المواهب باعتباره من أكثر الأبعاد تأثيرًا على الاحتفاظ بالموظفين، من خلال تصميم مسارات تدريبية وتأهيلية واضحة للكوادر الهندسية والفنية، ترتبط بمتطلبات التطور التقني المتسارع في قطاع خدمات حقول النفط.
- تعزيز ممارسات الاحتفاظ بالمواهب باعتبارها الأكثر تأثيرًا على الاحتفاظ بالموظفين، من خلال مراجعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وبرامج التقدير، وخطط الإحلال الوظيفي للمناصب الهندسية والفنية الحساسة.
- إعطاء أولوية خاصة لتحسين فرص التطور المهني، باعتباره البُعد الذي سجّل أدنى مستوى بين أبعاد الاحتفاظ بالموظفين، من واضحة ومعلنة للعاملين، وربطها بمعايير أداء موضوعية وشفافة (Career Paths) خلال وضع مسارات وظيفية.
- إجراء مسوحات دورية لقياس الرضا الوظيفي وفرص التطور المهني لدى العاملين، بما يتيح للإدارة رصد التغيرات في هذين المؤشرين ومعالجتها بشكل استباقي قبل أن تنعكس على قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة.
- تصميم برنامج داخلي متخصص لإدارة المواهب يربط بوضوح بين استقطاب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها كمنظومة متكاملة، بدلًا من التعامل مع كل ممارسة بشكل منفصل عن الأخرى.

5.3. الخاتمة.

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في شركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط، من خلال إطار نظري استند إلى أبرز نماذج إدارة المواهب (نموذج حرب المواهب، ونموذج الإدارة الاستراتيجية للمواهب)، ونماذج الاحتفاظ بالموظفين (نموذج موبلي، ونظرية العاملين لهرزبرغ)، ثم اختبار العلاقة بين المتغيرين ميدانيًا باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة.

وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب ككل على الاحتفاظ بالموظفين، مع تفاوت واضح في أثر كل بُعد على حدة؛ إذ ثبت الأثر الدال إحصائيًا لبُعدي تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب، في حين لم يثبت أثر مستقل دال لبُعد استقطاب المواهب، وهي نتيجة جوهرية تؤكد أن استقطاب الكفاءات وحده لا يكفي لضمان بقائها، بل لا بد أن يفتقرن باستثمار حقيقي في تطويرها والاحتفاظ بها. وتأمل هذه الدراسة أن تشكل نتائجها وتوصياتها إسهامًا عمليًا يعين إدارة شركة شلمبرجير، وغيرها من الشركات العاملة في قطاع خدمات حقول النفط، على مواجهة تحدي استبقاء الكفاءات النادرة بفاعلية أكبر.

قائمة المراجع

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Society of Petroleum Engineers. (2019). Implementing talent management and its effect on employee engagement and organizational performance. Abu Dhabi International Petroleum Exhibition & Conference (ADIPEC).
- The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions: Evidence from Oman's oil and gas supply chain. (2021).
- The role of employee retention on job performance: A study of oil & gas sectors. (n.d.).
- Journal of Business and Strategic Management. (2025). The role of talent attraction and work engagement on employee job satisfaction: Kenyan oil and gas perspective.
- BW Academic Journal. (2026). Talent retention strategies and employee productivity in the oil and gas sector of Rivers State, Nigeria.
- Tambunan, V. A., Tanuwijaya, J., & Gunawan, A. W. (2024). Factors impacting talent retention: Case of Indonesia. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 7(3).

الملاحق

ملحق 1: (استبانة الدراسة)

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لدراسة أكاديمية بعنوان «أثر إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين – بالتطبيق على شركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط» (دراسة حالة)، وستُستخدم إجاباتكم لأغراض البحث العلمي فقط وبسرية تامة. يُرجى وضع إشارة أمام العبارة التي تعبر عن درجة موافقتكم وفق مقياس ليكرت الخماسي، شاكرين لكم حسن تعاونكم (✓)

أولاً: البيانات الديموغرافية

- الجنس ○ ذكر ○ أنثى
- المؤهل العلمي ○ دبلوم ○ بكالوريوس ○ ماجستير ○ دكتوراه
- سنوات الخبرة ○ أقل من 5 سنوات ○ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ○ من 10 إلى أقل من 15 سنة ○ 15 سنة فأكثر
- الإدارة ○ العمليات الهندسية والحقلية ○ الدعم الفني والمختبرات ○ الموارد البشرية ○ المالية والإدارية

ثانياً: محور إدارة المواهب

البُعد الأول: استقطاب المواهب

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	تتبع الشركة سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات الهندسية والفنية النادرة.					
2	تُقدّم عروض توظيف تنافسية مقارنة بالشركات المماثلة في القطاع.					
3	تعتمد الشركة معايير موضوعية وشفافة في اختيار الكفاءات الجديدة.					
4	تسعى الشركة لاستقطاب الكفاءات ذات الخبرة النوعية في التخصصات الدقيقة.					

البُعد الثاني: تطوير المواهب

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	تُتيح الشركة برامج تدريبية منتظمة لتطوير المهارات الفنية والهندسية.					
2	تُشجّع الشركة العاملين على الحصول على شهادات مهنية متخصصة.					
3	تُوفّر فرص لتبادل الخبرات بين الموظفين الجدد وذوي الخبرة.					
4	ترتبط الشركة ببرامج التطوير باحتياجات المسار الوظيفي للموظف.					
5	تُقيّم فاعلية البرامج التدريبية بشكل دوري لتحسينها.					

البُعد الثالث: الاحتفاظ بالمواهب (الممارسات)

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	تُقدّم الشركة حوافز ومكافآت تنافسية للكفاءات المتميزة					
2	تمتلك الشركة خططاً واضحة للإحلال الوظيفي في المناصب الحساسة.					
3	تُقدّر الشركة الجهود المتميزة للعاملين بشكل منتظم					
4	تحرص الشركة على معرفة أسباب رغبة الموظفين المتميزين في المغادرة ومعالجتها					
5	تتبنى الشركة سياسات مرنة تراعي احتياجات العاملين ذوي الكفاءة العالية					

ثالثاً: محور الاحتفاظ بالموظفين

البُعد الأول: الرضا الوظيفي

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	أشعر بالرضا العام عن بيئة العمل في الشركة					
2	أرى أن نظام الأجور والمزايا في الشركة عادل ومناسب					
3	أشعر بالتقدير من قِبل الإدارة مقابل الجهد الذي أبذله					
4	أشعر بالانتماء لشركة شلمبرجير وأفخر بالعمل فيها					
5	أثق في قدرة الشركة على تلبية احتياجاتي المهنية مستقبلاً					

البُعد الثاني: فرص التطور المهني

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	توجد مسارات وظيفية واضحة ومعلنة للتقدم داخل الشركة					
2	أرى أن لدي فرصاً حقيقية للتقدم الوظيفي في الشركة خلال السنوات القادمة					
3	تُبنى قرارات الترقية على معايير أداء موضوعية وشفافة					
4	تدعم الشركة طموحاتي المهنية طويلة المدى					
5	أفضل البقاء في الشركة على البحث عن فرص عمل بديلة بسبب فرص التطور المتاحة لي					