

أثر تحليلات الموارد البشرية في نية ترك العمل: الدور الوسيط للارتباط الوظيفي لدى
العاملين في شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب: يحيى حسين آل عمر

الرقم الجامعي: 2021205091

إشراف:

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2026

فهرس المحتويات

2	فهرس المحتويات
7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7	مقدمة
8	خلفية الدراسة
9	مشكلة الدراسة
10	أسئلة الدراسة
10	أهداف الدراسة
11	فرضيات الدراسة
12	أهمية الدراسة
12	حدود الدراسة
13	التعريفات الإجرائية
14	هيكل الرسالة
16	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16	مقدمة
16	تحليلات الموارد البشرية
18	الارتباط الوظيفي
19	نية ترك العمل
20	الأساس النظري
21	العلاقة بين المتغيرات
23	الدراسات السابقة
25	الفجوة البحثية
25	الإطار المفاهيمي

26	تطوير الفرضيات
27	ملخص الفصل
29	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
29	مقدمة
29	منهج الدراسة
29	تصميم الدراسة
29	مجتمع الدراسة
30	عينة الدراسة
30	طريقة اختيار العينة
30	تحديد حجم العينة
30	أداة الدراسة
30	بناء الاستبانة
31	مصادر مقاييس المتغيرات
31	مقياس ليكرت الخماسي
31	الصدق الظاهري وصدق المحتوى
31	الدراسة الاستطلاعية
31	الثبت باستخدام معامل كرونباخ ألفا
32	الصدق البنائي
32	إجراءات جمع البيانات
32	الاعتبارات الأخلاقية
32	ترميز البيانات
32	معالجة البيانات المفقودة

33	اكتشاف الاستجابات غير الصالحة
33	الأساليب الإحصائية
33	اختبار الوساطة
33	حدود المنهجية
33	ملخص الفصل
34	الفصل الرابع: قالب فصل النتائج بانتظار البيانات الفعلية
34	مقدمة
34	فحص البيانات الأولى
34	خصائص عينة الدراسة
34	الإحصاءات الوصفية
35	اختبار الثبات
35	اختبار الصدق
36	اختبار التوزيع الطبيعي
36	اختبار الارتباط
36	اختبار الانحدار
37	اختبار الفرضيات
38	اختبار الدور الوسيط
38	ملخص النتائج
39	الفصل الخامس: قالب المناقشة والتوصيات بانتظار النتائج الفعلية
39	مقدمة
39	مناقشة نتائج استخدام تحليلات الموارد البشرية
39	مناقشة نتائج الارتباط الوظيفي

39	مناقشة نتائج نية ترك العمل
39	مناقشة العلاقات المباشرة
39	مناقشة الدور الوسيط
40	الاستنتاجات
40	التوصيات التطبيقية
40	التوصيات لإدارات الموارد البشرية
40	التوصيات لشركات الاستشارات الهندسية
40	الإسهامات النظرية
40	الإسهامات العملية
40	حدود الدراسة
40	مقترحات الدراسات المستقبلية
40	خاتمة المشروع
41	المراجع
43	الملاحق
43	الملحق أ: الاستبانة العربية النهائية
44	الملحق ب: بيان الموافقة المستتبيرة
44	الملحق ج: دليل ترميز المتغيرات في SPSS
45	الملحق د: Variable View المقترح في SPSS
45	الملحق هـ: قائمة التحقق للتحليل الإحصائي
45	الملحق و: الضمانات الأخلاقية

قائمة الأشكال

26	شكل 1. الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة
----	---

قائمة الجداول

جدول 1. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.....	14.....
جدول 2. ملخص العلاقات المقترحة في الإطار المفاهيمي.....	26.....
جدول 3. التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة.....	34.....
جدول 4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الدراسة.....	35.....
جدول 5. معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	35.....
جدول 6. مؤشرات الصدق البنائي المقترح إدراجها.....	36.....
جدول 7. مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....	36.....
جدول 8. نتائج الانحدار لاختبار العلاقات المباشرة.....	37.....
جدول 9. ملخص اختبار الفرضيات.....	37.....
جدول 10. نتائج تحليل الوساطة باستخدام Bootstrap.....	38.....
جدول 11. أقسام الاستبانة وعبارات القياس.....	43.....
جدول 12. دليل الترميز المقترح.....	44.....
جدول 13. إعدادات Variable View.....	45.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

يمثل موضوع نية ترك العمل أحد الموضوعات المركزية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، لأنه لا يقف عند حدود رغبة فردية عابرة، بل يعكس حصيلة تفاعل طويل بين الخبرة الوظيفية، وعدالة السياسات، وجودة القيادة، وفرص النمو، وإحساس العامل بأن المنظمة تستثمر فيه بوصفه شريكاً في القيمة لا مجرد تكلفة قابلة للاستبدال. وتزداد حساسية هذا الموضوع في شركات الاستشارات الهندسية؛ إذ تعتمد هذه الشركات على معرفة تراكمية، وعلاقات مهنية مع العملاء، وقدرة فرق العمل على تحويل الخبرة الفنية إلى حلول عملية في مواعيد ضاغطة. وعندما تتزايد نية ترك العمل بين العاملين ذوي الخبرة، فإن الخسارة لا تتمثل في شاغر وظيفي فحسب، بل في فجوة معرفية تؤثر في استمرارية المشاريع وجودة التسليم وثقة العميل.

في السنوات الأخيرة برزت تحليلات الموارد البشرية بوصفها مدخلاً يستند إلى البيانات في فهم قضايا القوى العاملة واتخاذ قرارات أكثر اتساقاً مع الأدلة. ولم تعد وظيفة الموارد البشرية تقتفي بوصف معدلات الغياب أو الدوران، بل اتجهت نحو تفسير الأنماط، والتنبؤ بالمخاطر، وتصميم تدخلات موجهة تستند إلى مؤشرات قابلة للقياس. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن قيمة تحليلات الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد امتلاك أنظمة معلومات أو لوحات قياس، وإنما من خلال تحويل البيانات إلى معرفة قابلة للاستخدام الإداري والأخلاقي في الوقت نفسه (Margherita, 2022; McCartney & Fu, 2022). تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها أثر استخدام تحليلات الموارد البشرية على نية ترك العمل من خلال الارتباط الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً. فالتحليلات قد تساعد المنظمة على اكتشاف عوامل الخطر، لكنها لا تخفض نية المغادرة تلقائياً ما لم يشعر العاملون بأن القرارات الناتجة عنها تحسن تجربتهم اليومية، وتدعم عدالة المعاملة، وتزيد وضوح المسار المهني، وتوسع الإحساس بالمعنى والانتماء. ومن هنا يصبح الارتباط الوظيفي حلقة تفسيرية مهمة؛ إذ يشير إلى درجة استثمار العامل لطاقته الذهنية والعاطفية والسلوكية في العمل، وقد بينت دراسات متعددة علاقته السلبية بنية ترك العمل (Saks, 2006; Zhou et al. , 2022).

ينطلق البحث من بيئة المملكة العربية السعودية التي تشهد توسعاً في مشاريع البنية التحتية والتحول الرقمي والبرامج الكبرى المرتبطة برؤية 2030. وتعمل شركات الاستشارات الهندسية في قلب هذا التحول؛ فهي تربط بين التخطيط الفني، وإدارة المشاريع، والاستشارات التخصصية، والالتزام بمعايير السلامة والجودة. وتحتاج هذه الشركات إلى الاحتفاظ بالكفاءات المهنية القادرة على التعامل مع متطلبات العملاء والجهات التنظيمية، في حين تجعل المنافسة على المهندسين ومديري المشاريع والمختصين الفنيين مسألة الاستبقاء تحدياً إدارياً واستراتيجياً.

وبناء على ذلك، يسعى الفصل الأول إلى تقديم الإطار العام للدراسة من حيث الخلفية والمشكلة والأسئلة والأهداف والفرضيات والأهمية والحدود والتعريفات الإجرائية. أما الفصل الثاني فيؤسس نظريًا ومفاهيميًا للعلاقة بين تحليلات الموارد البشرية، والارتباط الوظيفي، ونية ترك العمل، من خلال مراجعة تحليلية للأدبيات والدراسات السابقة وبناء الفجوة البحثية والإطار المفاهيمي للدراسة.

خلفية الدراسة

شهدت إدارة الموارد البشرية انتقالًا تدريجيًا من الدور الإداري التقليدي إلى دور أكثر استراتيجية يعتمد على البيانات والتقنية. فقد أصبح توفر أنظمة معلومات الموارد البشرية، ومنصات إدارة الأداء، وسجلات التدريب، واستطلاعات تجربة الموظف، ومؤشرات الإنتاجية، مصدرًا واسعًا للبيانات التي يمكن تحليلها لفهم اتجاهات القوى العاملة. وتذهب مراجعات حديثة إلى أن تحليلات الموارد البشرية تتشكل عند نقطة التقاء البيانات، والمنهج التحليلي، والمعرفة التنظيمية، والقدرة على التأثير في القرار الإداري (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021; Margherita, 2022).

في قطاع الاستشارات الهندسية، تظهر الحاجة إلى هذا المدخل بوضوح؛ لأن العمل غالبًا ما يكون قائمًا على مشاريع متعددة، وفرق مؤقتة أو شبه مؤقتة، وجداول زمنية ضاغطة، وتفاعل مستمر مع العملاء. ولا يكفي أن تعرف الشركة عدد من غادروا أو معدل الدوران السنوي، بل تحتاج إلى معرفة أين تبدأ مؤشرات الانفصال النفسي، وأي فئات وظيفية أو مشاريع أو أنماط قيادة ترتبط بضعف الارتباط، وما إذا كانت ضغوط العمل أو غموض الدور أو محدودية التقدير تنعكس على نية المغادرة قبل أن تصبح استقالة فعلية.

تؤكد أدبيات الدوران الوظيفي أن نية ترك العمل تعد من أقوى المؤشرات السابقة للسلوك الفعلي، لأنها تكشف عن مرحلة إدراكية وسلوكية تسبق قرار المغادرة. ورغم أن النية لا تتحول دائمًا إلى ترك فعلي، فإنها تمنح الإدارة فرصة للتدخل المبكر إذا أحسن قياسها وفهم محدداتها (Lazzari et al. , 2022; Mobley et al. , 1979). وفي البيئات المهنية كثيفة المعرفة، قد تكون هذه الفرصة أكثر قيمة لأن استبدال الخبرات الفنية يستغرق وقتًا وتدريبًا وتكاليف غير مباشرة.

أما الارتباط الوظيفي فيقدم تفسيرًا نفسيًا وتنظيميًا لسبب بقاء الأفراد أو استعدادهم للمغادرة. فالعامل المرتبط بعمله لا يبقى فقط بسبب الراتب أو ندرة البدائل، بل لأنه يجد معنى في العمل، ويتوفر لديه قدر من الطاقة والحماس والتركيز، ويشعر بأن المنظمة تمنحه موارد كافية لأداء دوره. وتنسجم هذه الفكرة مع نظرية مطالب وموارد العمل التي ترى أن الموارد الوظيفية، مثل الدعم، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، وفرص النمو، تعزز الارتباط وتخفف أثر المطالب الضاغطة (Bakker & Demerouti, 2017).

تتبلور خلفية الدراسة إذن في تقاطع ثلاث قضايا: التحول نحو قرارات موارد بشرية قائمة على البيانات، والحاجة إلى تعزيز الارتباط الوظيفي في أعمال مهنية معقدة، والحد من نية ترك العمل في سوق يتسم بتنافس عال على الكفاءات. ومن

هذا التقاطع تنشأ الحاجة إلى اختبار ما إذا كان استخدام تحليلات الموارد البشرية يسهم في خفض نية ترك العمل مباشرة، أو أن أثره يمر جزئياً عبر تحسين الارتباط الوظيفي لدى العاملين.

مشكلة الدراسة

تواجه شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية تحدياً مزدوجاً يتمثل في زيادة الطلب على الكفاءات المهنية من جهة، وارتفاع حساسية فقدان الموظفين أصحاب الخبرة من جهة أخرى. فالمهندس أو مدير المشروع أو مستشار التخصص لا يحمل مهارات فنية فقط، بل يحمل معرفة بسياق العملاء، وأنظمة العمل، وتاريخ المشروع، وتفاصيل غير مكتوبة لا تظهر في الوصف الوظيفي. وعندما تتشكل لدى هؤلاء العاملين نية لترك العمل، فإن ذلك يشير إلى خلل محتمل في تجربة العمل قبل أن يكون مجرد حركة في سوق العمل.

رغم أن كثيراً من المنظمات تجمع بيانات واسعة عن موظفيها، إلا أن الاستخدام الفعلي لهذه البيانات في قرارات الاستبقاء والارتباط لا يزال متفاوتاً. وتشير الأدبيات إلى أن تبني تحليلات الموارد البشرية قد يتعثر بسبب ضعف الثقافة التحليلية، ومحدودية مهارات الموارد البشرية في قراءة البيانات، وغموض العلاقة بين التحليل والقرار، والمخاوف الأخلاقية المرتبطة باستخدام بيانات الأفراد (Edwards et al. , 2024; Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021). ولذلك قد تمتلك الشركة بيانات كثيرة دون أن تتحول هذه البيانات إلى تدخلات يشعر بها العاملون في بيئة العمل.

تكمن المشكلة البحثية في أن العلاقة بين استخدام تحليلات الموارد البشرية ونية ترك العمل لم تحظ بما يكفي من الاختبار في سياق شركات الاستشارات الهندسية السعودية، كما أن الدور الوسيط للارتباط الوظيفي يحتاج إلى توضيح. فقد تكون التحليلات مؤثرة لأنها تكشف مسببات المغادرة، وقد تكون مؤثرة لأنها تساعد على تصميم ممارسات تزيد الارتباط، وقد لا يظهر أثرها إذا ظلت محصورة في تقارير إدارية لا تغير واقع الموظف. ومن ثم فإن قياس العلاقة المباشرة وحدها قد لا يكفي لفهم الآلية التي تعمل من خلالها التحليلات.

تنفرد المشكلة أيضاً من أن معظم الأدبيات الحديثة ركزت إما على تحليلات الموارد البشرية بوصفها قدرة تنظيمية تؤثر في الأداء والقرار، أو على الارتباط الوظيفي بوصفه عاملاً نفسياً يقلل نية ترك العمل، أو على التنبؤ بنية المغادرة باستخدام نماذج بيانات متقدمة. أما الجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة في نموذج واحد داخل قطاع مهني محدد في المملكة، فيظل مجالاً يحتاج إلى دراسة تطبيقية يمكن أن تسهم في سد فجوة نظرية وعملية.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال العام الآتي: ما أثر استخدام تحليلات الموارد البشرية على نية ترك العمل لدى العاملين في شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية، وما الدور الوسيط الذي يؤديه الارتباط الوظيفي في هذه العلاقة؟

أسئلة الدراسة

تنطلق الدراسة من سؤال رئيس مفاده: ما أثر استخدام تحليلات الموارد البشرية على نية ترك العمل من خلال الارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية؟ ويجمع هذا السؤال بين البعد الإداري المرتبط باستخدام البيانات، والبعد النفسي المرتبط بالارتباط، والبعد السلوكي المرتبط بنية المغادرة.

يتفرع عن السؤال الرئيس السؤال الأول: ما مستوى استخدام تحليلات الموارد البشرية كما يدركه العاملون أو المسؤولون في شركات الاستشارات الهندسية؟ ويهدف هذا السؤال إلى قياس مدى حضور الممارسات التحليلية في بيئة العمل، مثل استخدام البيانات في تخطيط القوى العاملة، وتحليل الأداء، وتوقع مخاطر الدوران، ودعم قرارات التدريب والتطوير.

أما السؤال الثاني فيتمثل في: ما مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين في هذه الشركات؟ ويركز هذا السؤال على درجة الطاقة والحماس والاندماج والمعنى الذي يشعر به العاملون في أعمالهم، لأن الارتباط لا يختزل في الرضا الوظيفي، بل يتجاوز ذلك إلى حالة نفسية نشطة تظهر في المثابرة والامتصاص في العمل.

ويتمثل السؤال الثالث في: ما مستوى نية ترك العمل لدى العاملين في شركات الاستشارات الهندسية؟ ويقيس هذا السؤال درجة تفكير العامل في مغادرة المنظمة، وبحثه المحتمل عن بدائل، وتوقعه الشخصي للاستمرار أو الرحيل خلال فترة قريبة.

ويركز السؤال الرابع على العلاقة المباشرة بين تحليلات الموارد البشرية ونية ترك العمل: هل يؤدي ارتفاع استخدام تحليلات الموارد البشرية إلى انخفاض نية ترك العمل؟ أما السؤال الخامس فيتعلق بالعلاقة بين تحليلات الموارد البشرية والارتباط الوظيفي: هل يسهم استخدام التحليلات في تعزيز الارتباط؟ ويتناول السؤال السادس العلاقة بين الارتباط الوظيفي ونية ترك العمل: هل يؤدي ارتفاع الارتباط إلى انخفاض نية المغادرة؟ وأخيرًا يسأل البحث: هل يتوسط الارتباط الوظيفي العلاقة بين استخدام تحليلات الموارد البشرية ونية ترك العمل؟

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف العام للدراسة في اختبار أثر استخدام تحليلات الموارد البشرية على نية ترك العمل من خلال الدور الوسيط للارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية. ويجمع هذا الهدف بين تفسير العلاقة السببية المفترضة وتقديم نموذج يمكن اختباره ميدانيًا باستخدام أدوات كمية مناسبة.

تهدف الدراسة أولاً إلى قياس مستوى استخدام تحليلات الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة كما يظهر في التخطيط، والاستقطاب، والتدريب، وإدارة الأداء، والاستبقاء. ولا يقصد بالاستخدام مجرد وجود نظام تقني، بل مدى اعتماد الإدارة على البيانات في فهم مشكلات الموارد البشرية واتخاذ قرارات قابلة للتنبع.

وتهدف ثانيًا إلى قياس مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين، بما يشمل الحيوية والتفاني والاندماج في العمل. ويتيح هذا الهدف تقدير الحالة النفسية والمهنية للعاملين في قطاع يتطلب جهدًا معرفيًا عاليًا وتفاعلاً مستمرًا مع فرق ومشاريع متعددة. كما تهدف الدراسة إلى قياس مستوى نية ترك العمل لدى العاملين، وتحليل ما إذا كانت هذه النية ترتبط بانخفاض الارتباط أو بضعف إدراك العاملين لاستخدام منظم وفعال للبيانات في إدارة الموارد البشرية. ويكتسب هذا الهدف أهمية عملية لأنه يساعد الإدارة على التعامل مع مؤشرات الخطر قبل تحولها إلى استقالات فعلية. وتوسع الدراسة أيضًا إلى اختبار العلاقات المباشرة بين المتغيرات: أثر تحليلات الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي، وأثر الارتباط الوظيفي على نية ترك العمل، وأثر تحليلات الموارد البشرية على نية ترك العمل. وأخيرًا تختبر الدراسة الدور الوسيط للارتباط الوظيفي، بما يساعد على توضيح الآلية التي يمكن أن تتحول عبرها التحليلات من ممارسة إدارية إلى نتيجة سلوكية.

فرضيات الدراسة

استنادًا إلى الأدبيات التي تربط تحليلات الموارد البشرية بتحسين القرار التنظيمي وبناء ممارسات أكثر استهدافًا، تفترض الدراسة وجود أثر إيجابي لاستخدام تحليلات الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي. فالمنظمة التي تستخدم البيانات لتحديد احتياجات التطوير، وفهم ضغوط العمل، وتحسين عدالة القرارات، قد توفر موارد وظيفية تزيد شعور العاملين بالاهتمام والوضوح والمعنى (McCartney & Fu, 2022).

وتفترض الدراسة كذلك وجود أثر سلبي لاستخدام تحليلات الموارد البشرية على نية ترك العمل. ويستند هذا الافتراض إلى أن التحليلات قد تساعد في الكشف المبكر عن عوامل الدوران، مثل ضغط العمل، وضعف فرص التقدم، ومشكلات القيادة، وعدم ملائمة الأدوار. وعندما تتحول هذه المعرفة إلى ممارسات تصحيحية، فمن المتوقع أن تنخفض نية المغادرة. أما الفرضية الثالثة فتتص على وجود أثر سلبي للارتباط الوظيفي على نية ترك العمل. ويعد هذا الافتراض منسجمًا مع أدبيات الارتباط التي ترى أن العامل المرتبط بعمله يميل إلى بذل جهد أعلى، وإلى إدراك أكبر للمعنى، وإلى رغبة أقوى في الاستمرار، في حين ترتبط حالات الانفصال النفسي بارتفاع التفكير في الرحيل (Saks, 2006; Zhou et al, 2022).

وتفترض الدراسة في الفرضية الرابعة أن الارتباط الوظيفي يتوسط العلاقة بين استخدام تحليلات الموارد البشرية ونية ترك العمل. ويعني ذلك أن أثر التحليلات لا يقتصر على مسار مباشر نحو خفض النية، بل يمر جزئيًا عبر تعزيز تجربة العامل وانخراطه. فإذا كانت التحليلات تستخدم بطريقة لا تغير بيئة العمل أو لا يثق بها العاملون، فقد يضعف أثرها على نية المغادرة، أما إذا ترجمت إلى تدخلات محسوسة، فإن الارتباط يصبح الآلية الأقرب لتفسير انخفاض النية.

وعليه تصاغ الفرضيات إجرائيًا على النحو الآتي: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تحليلات الموارد البشرية والارتباط الوظيفي؛ توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تحليلات الموارد البشرية ونية ترك العمل؛ توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الارتباط الوظيفي ونية ترك العمل؛ ويتوسط الارتباط الوظيفي العلاقة بين استخدام تحليلات الموارد البشرية ونية ترك العمل.

أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في ربطها بين حقلين غالبًا ما تمت دراستهما بصورة منفصلة: تحليلات الموارد البشرية من جهة، والارتباط الوظيفي ونية ترك العمل من جهة أخرى. فالأدبيات الحديثة حول التحليلات تركز على القدرة التنظيمية والتقنية والقيمة الاستراتيجية، بينما تركز أدبيات الارتباط على الحالة النفسية للعاملين وعلاقتها بالنتائج السلوكية. ويقدم هذا البحث نموذجًا يربط بين القدرة التحليلية والنتيجة السلوكية عبر وسيط نفسي. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية التحليلية، وهو مجال لا يزال في طور التشكل مقارنة بالأدبيات الأجنبية. وتكتسب الدراسة خصوصية إضافية لأنها تركز على قطاع الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع مهني معرفي تتداخل فيه الكفاءة الفنية مع إدارة المشاريع والعلاقات مع العملاء. أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في مساعدة إدارات الموارد البشرية في شركات الاستشارات الهندسية على استخدام البيانات بصورة أكثر فاعلية في سياسات الاستبقاء. فبدل التعامل مع ترك العمل بوصفه حدثًا يقع في نهاية العلاقة الوظيفية، يمكن استخدام التحليلات لرصد المؤشرات المبكرة المرتبطة بانخفاض الارتباط أو ارتفاع ضغط العمل أو ضعف الرضا عن المسار المهني.

وتفيد الدراسة القيادات التنفيذية في فهم أن الاستثمار في التحليلات لا يحقق أثرًا بمجرد شراء نظام أو إنتاج تقرير، بل يحتاج إلى ثقافة إدارية تستخدم البيانات لتحسين حياة العاملين المهنية. فإذا شعر الموظفون أن البيانات تستخدم للرقابة فقط، فقد تتولد مقاومة أو قلق، أما إذا ربطت البيانات بالتطوير والعدالة والدعم، فقد تتحول إلى مصدر ثقة وارتباط. كما تفيد الدراسة الباحثين اللاحقين من خلال تقديم نموذج قابل للتوسع؛ إذ يمكن اختبار متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى، مثل الثقة التنظيمية، والعدالة المدركة، والدعم القيادي، أو الثقافة التحليلية. ويمكن كذلك نقل النموذج إلى قطاعات مهنية أخرى مثل التقنية، والطاقة، والرعاية الصحية، والمقاولات.

حدود الدراسة

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في تناول ثلاثة متغيرات رئيسية هي استخدام تحليلات الموارد البشرية، والارتباط الوظيفي، ونية ترك العمل. ولا تسعى الدراسة إلى قياس جميع مخرجات الموارد البشرية، مثل الأداء أو الإبداع أو الرضا أو الالتزام، إلا بقدر ما تظهر في الإطار النظري بوصفها مفاهيم قريبة أو داعمة.

وتتمثل الحدود المكانية في شركات الاستشارات الهندسية العاملة في المملكة العربية السعودية. ويشمل ذلك الشركات التي تقدم خدمات التصميم، والإشراف، وإدارة المشاريع، والاستشارات الفنية والهندسية، سواء كانت محلية أو فروعاً لشركات دولية. ويعد هذا التحديد مهماً لأن طبيعة العمل في هذه الشركات تختلف عن قطاعات إنتاجية أو خدمية أخرى.

أما الحدود البشرية فتتعلق بالعاملين في هذه الشركات، وبخاصة الفئات المهنية والإدارية المرتبطة بالمشاريع والخدمات الفنية والموارد البشرية. ويمكن أن تشمل العينة مهندسين، ومديري مشاريع، ومختصي موارد بشرية، ومشرفين، وفنيين ذوي علاقة بسباق الدراسة، وفق ضوابط العينة التي ستحدد في الفصل الثالث.

وتتمثل الحدود الزمنية في الفترة التي ستجمع فيها البيانات الميدانية. ومن المتوقع أن تعكس النتائج إدراكات العاملين في تلك الفترة، ولذلك ينبغي تفسيرها في ضوء الظروف التنظيمية والاقتصادية السائدة وقت جمع البيانات. كما أن الدراسة، إذا اعتمدت تصميمًا مقطعيًا، لا تزعم إثبات سببية نهائية بقدر ما تختبر علاقات إحصائية مستندة إلى إطار نظري. وتتعلق الحدود المنهجية باستخدام أدوات قياس كمية قائمة على الاستبانة، وهو ما يجعل النتائج معتمدة على إدراكات المشاركين. ورغم أن الإدراك مهم في موضوعات الارتباط ونية ترك العمل، إلا أنه قد يتأثر بعوامل شخصية أو ظرفية. لذلك ينبغي التعامل مع النتائج بوصفها مؤشرًا علميًا قابلاً للتفسير لا حكمًا مطلقًا على كل الشركات أو العاملين.

التعريفات الإجرائية

يقصد بتحليلات الموارد البشرية إجرائيًا درجة استخدام المنظمة للبيانات المتعلقة بالعاملين في دعم قرارات الموارد البشرية، بما يشمل جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها واستخدام نتائجها في التخطيط، والاستقطاب، والتدريب، وإدارة الأداء، والاستبقاء. وسيُقاس هذا المتغير من خلال استجابات المشاركين على فقرات تعكس مدى إدراكهم لاستخدام ممارسات تحليلية في بيئة العمل.

ويقصد بالارتباط الوظيفي إجرائيًا الحالة الإيجابية التي يشعر فيها العامل بالحيوية والتفاني والاندماج أثناء أداء العمل. وتشير الحيوية إلى الطاقة والاستعداد لبذل الجهد، ويشير التفاني إلى الإحساس بالمعنى والحماس والفخر، بينما يشير الاندماج إلى التركيز والانغماس في المهام. ويرتبط هذا التعريف بأدبيات قياس الارتباط الوظيفي التي طورتها دراسات Schaufeli وزملاؤه (Schaufeli et al. , 2002).

أما نية ترك العمل فتعرف إجرائيًا بأنها درجة تفكير العامل في مغادرة المنظمة الحالية، أو بحثه عن فرص بديلة، أو احتمالية تركه العمل خلال فترة قريبة. ولا تعني النية بالضرورة وقوع التترك الفعلي، لكنها تعد مؤشرًا سابقًا ومهمًا يمكن استخدامه لتقدير مخاطر الدوران الطوعي (Lazzari et al. , 2022; Mobley et al. , 1979).

ويقصد بشركات الاستشارات الهندسية في هذه الدراسة المنشآت التي تقدم خدمات مهنية هندسية، مثل التصميم، والإشراف، وإدارة المشاريع، والاستشارات الفنية، ودراسات الجدوى الهندسية، وخدمات ضبط الجودة والمراجعة الفنية. ويشمل العاملون في هذه الشركات من يؤدون أدواراً فنية أو إدارية أو داعمة ترتبط بتقديم هذه الخدمات.

ويقصد بالدور الوسيط للارتباط الوظيفي أن استخدام تحليلات الموارد البشرية يؤثر في نية ترك العمل من خلال تأثيره في مستوى ارتباط العاملين بعملهم. بمعنى آخر، تختبر الدراسة ما إذا كانت التحليلات تخفض نية المغادرة لأنها تعزز الارتباط، لا لأنها تعمل فقط كأداة تنبؤ أو مراقبة.

يوضح الجدول الآتي التعريفات الإجرائية المختصرة لمتغيرات الدراسة الرئيسية:

جدول 1. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغير	التعريف الإجرائي	اتجاه القياس المتوقع
تحليلات الموارد البشرية	استخدام بيانات العاملين ونماذج التحليل لدعم قرارات التخطيط والتطوير والاستبقاء.	ارتفاع الدرجة يعني استخداماً أكبر للتحليلات.
الارتباط الوظيفي	حالة إيجابية تتكون من الحيوية والتفاني والاندماج في العمل.	ارتفاع الدرجة يعني ارتباطاً أعلى.
نية ترك العمل	تفكير العامل في مغادرة المنظمة أو بحثه عن بدائل أو توقعه للرحيل.	ارتفاع الدرجة يعني نية أعلى للمغادرة.

هيكل الرسالة

تتكون الرسالة المقترحة من خمسة فصول مترابطة. يعرض الفصل الأول الإطار العام للدراسة، ويشمل المقدمة، وخلفية الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، وأهميتها، وحدودها، وتعريفاتها الإجرائية، وهيكلها العام.

ويتناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، من خلال عرض مفاهيم تحليلات الموارد البشرية، والارتباط الوظيفي، ونية ترك العمل، والأسس النظرية التي تفسر العلاقة بينها، ثم تحليل الدراسات السابقة واستخلاص الفجوة البحثية وبناء الإطار المفاهيمي وفرضيات الدراسة.

أما الفصل الثالث فيعرض منهجية الدراسة، بما يتضمن المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة القياس، وإجراءات جمع البيانات، وطرق التحقق من الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

ويخصص الفصل الرابع لعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها. ويتضمن ذلك الإحصاءات الوصفية، واختبارات العلاقات المباشرة، وتحليل الدور الوسيط للارتباط الوظيفي، ثم تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة والسياق السعودي.

ويختتم الفصل الخامس الرسالة بعرض ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات التطبيقية لشركات الاستشارات الهندسية، والمقترحات البحثية المستقبلية، مع الإشارة إلى حدود الدراسة التي ينبغي مراعاتها عند تفسير النتائج.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يركز هذا الفصل على بناء الأساس النظري والمعرفي للدراسة من خلال تحليل المتغيرات الرئيسية والعلاقات المفترضة بينها. ويعد الفصل الثاني حلقة وصل بين المشكلة البحثية والمنهجية اللاحقة؛ فهو يوضح لماذا يمكن توقع أثر لاستخدام تحليلات الموارد البشرية على نية ترك العمل، ولماذا قد يكون الارتباط الوظيفي آلية وسيطة تفسر هذا الأثر. تتكون الدراسة من ثلاثة مفاهيم رئيسة تنتمي إلى مستويات تحليل متداخلة. فتحليلات الموارد البشرية تمثل قدرة أو ممارسة تنظيمية تعتمد على البيانات في تحسين القرار. أما الارتباط الوظيفي فيمثل حالة نفسية مهنية يعيشها العامل في علاقته بعمله. وتمثل نية ترك العمل اتجاهًا سلوكيًا سابقًا لاحتمال المغادرة. ومن هنا فإن النموذج المقترح يجمع بين مستوى المنظمة ومستوى الفرد ومستوى السلوك المتوقع.

اعتمدت مراجعة الأدبيات في هذا الفصل على مراجع حديثة قدر الإمكان، مع الاستعانة بعدد محدود من المراجع المؤسسة التي لا يمكن الاستغناء عنها في موضوع الارتباط الوظيفي أو الدوران الوظيفي أو التبادل الاجتماعي. ويعود ذلك إلى أن بعض المفاهيم، مثل الارتباط كما صاغه Kahn أو نموذج الدوران لدى Mobley وزملائه، لا تزال تشكل أساسًا نظريًا لكثير من الدراسات الحديثة.

ينظم الفصل الثاني العرض في أربعة مسارات: المسار الأول يشرح تحليلات الموارد البشرية من حيث المفهوم والمكونات والمستويات والتحديات. والمسار الثاني يوضح الارتباط الوظيفي ونية ترك العمل وعلاقتهما بالأدبيات النفسية والتنظيمية. والمسار الثالث يعرض الأسس النظرية والعلاقات بين المتغيرات. أما المسار الرابع فيحلل الدراسات السابقة ويستخلص الفجوة البحثية والإطار المفاهيمي وتطوير الفرضيات.

ولا تتعامل المراجعة مع الدراسات السابقة بوصفها قائمة وصفية، بل بوصفها مادة تحليلية تساعد على تمييز ما اتفق عليه الباحثون وما ظل موضع نقاش، وما يصلح نقله إلى سياق شركات الاستشارات الهندسية السعودية وما يحتاج إلى اختبار ميداني.

تحليلات الموارد البشرية

تشير تحليلات الموارد البشرية إلى استخدام البيانات والمنهجيات الكمية والنوعية والنماذج التحليلية لفهم قضايا العاملين وتحسين قرارات إدارة الموارد البشرية. ولا يقتصر المفهوم على إنتاج مؤشرات رقمية، بل يشمل تحويل البيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ تساعد المنظمة على اختيار التدخلات المناسبة وتقييم أثرها. وقد أوضحت مراجعة (Margherita 2022) أن المجال يتوزع بين إمكانات التحليلات، وتطبيقاتها، وقيمتها التنظيمية، وهو تقسيم يفيد في فهم طبيعة المتغير في هذه الدراسة.

تتدرج التحليلات عادة من المستوى الوصفي إلى التشخيصي ثم التنبؤي والتوجيهي. فالتحليل الوصفي يجيب عن سؤال: ماذا حدث؟ مثل معدل الدوران أو الغياب. والتحليل التشخيصي يسأل: لماذا حدث ذلك؟ أما التحليل التنبؤي فيحاول تقدير ما قد يحدث، مثل احتمالية ارتفاع نية المغادرة لدى فئة معينة. ويضيف التحليل التوجيهي سؤالاً أكثر تقدماً: ما القرار أو التدخل الأنسب؟ وتزداد قيمة التحليلات كلما انتقلت من مجرد الوصف إلى تفسير القرار وتحسينه.

تتبع أهمية تحليلات الموارد البشرية من قدرتها على تقليل الاعتماد على الانطباعات الفردية في قرارات حساسة مثل الترقية، والتدريب، وتوزيع عبء العمل، وسياسات الاستبقاء. غير أن هذه القدرة لا تتحقق بصورة آلية؛ إذ إن القرار المبني على البيانات يحتاج إلى جودة في البيانات، وكفاءة في التحليل، وثقة في الاستخدام، وقدرة إدارية على تحويل النتائج إلى ممارسات. وقد بين McCartney وFu (2022) أن تحليلات الموارد البشرية تؤثر في الأداء التنظيمي عبر تمكين الإدارة القائمة على الأدلة.

في شركات الاستشارات الهندسية يمكن أن تتخذ تحليلات الموارد البشرية صوراً متعددة. فقد تستخدم الشركة بيانات المشاريع لتحديد فرق العمل المعرضة للإجهاد، أو بيانات الأداء لتصميم تدريب تخصصي، أو بيانات الاستقالات السابقة لفهم الفئات الأكثر عرضة للمغادرة. ويمكن كذلك استخدام استطلاعات الارتباط الوظيفي وتحليلها حسب نوع المشروع أو الدور أو سنوات الخبرة، شريطة أن يتم ذلك بطريقة تحترم السرية وتمنع وصم الأفراد.

تؤكد الأدبيات أن تبني التحليلات يتطلب عوامل تنظيمية داعمة، منها دعم الإدارة العليا، وتوافر البنية التقنية، وتكامل أنظمة البيانات، وكفاءة متخصصي الموارد البشرية، وثقافة تقبل القرار المبني على الأدلة (Fernandez & Gallardo, 2023; Kalvakolanu et al., 2021). ومن دون هذه العوامل قد تتحول التحليلات إلى نشاط شكلي منفصل عن القرارات الحقيقية.

ويظهر تحد أخلاقي مهم في هذا المجال؛ لأن بيانات الموارد البشرية تتعلق بأفراد يمكن أن يتضرروا إذا استخدمت البيانات بصورة غير شفافة أو تمييزية. لذلك ينبه Edwards وزملاؤه (2024) إلى أن تحليلات الموارد البشرية تحمل تحديات أخلاقية كامنة، لا سيما عند استخدام نماذج تنبؤية أو بيانات حساسة. وبناء عليه، فإن الاستخدام الرشيد للتحليلات في هذه الدراسة يفترض أن يكون موجهاً لتحسين القرارات وتجربة العمل، لا لمراقبة العاملين أو تصنيفهم بطريقة تضعف الثقة.

من زاوية القياس، يمكن النظر إلى تحليلات الموارد البشرية من خلال أبعاد مثل توافر البيانات، وجودة التحليل، واستخدام النتائج في القرار، ووضوح التواصل، وعدالة الممارسات الناتجة. وتهم هذه الأبعاد في الدراسة الحالية لأن الأثر المتوقع على الارتباط ونية ترك العمل لن ينشأ من مجرد وجود بيانات، بل من إدراك العاملين أن المنظمة تستخدم البيانات لتحسين بيئة العمل وممارسات الموارد البشرية.

تسهم التحليلات أيضًا في إدارة المواهب عبر تحديد الفجوات المهارية، وتوقع احتياجات القوى العاملة، وقياس أثر التدريب، وتحسين مطابقة الأفراد للأدوار. وفي قطاع الاستشارات الهندسية، حيث تعتمد القيمة على الخبرة الفنية وجودة تخصيص الكفاءات للمشاريع، يمكن للتحليلات أن تساعد في تقليل سوء التوزيع، وتخفيف ضغوط العمل غير المتوازنة، وتعزيز فرص التطوير، وهي جميعها موارد وظيفية ذات صلة بالارتباط.

مع ذلك، لا ينبغي المبالغة في تصوير التحليلات بوصفها حلاً تقنيًا مستقلًا. فالتحليلات لا تنشئ قيمة إلا إذا ارتبطت بحوار إداري، وفهم سياقي، وقدرة على تفسير الأرقام في ضوء طبيعة العمل. وقد تكون النماذج التنبؤية دقيقة إحصائيًا لكنها محدودة إداريًا إذا لم تفسر لماذا يفكر العاملون في المغادرة أو كيف يمكن معالجة السبب. ومن ثم فإن الدراسة الحالية تنظر إلى التحليلات بوصفها ممارسة إدارية اجتماعية مدعومة بالبيانات.

وبذلك يصبح استخدام تحليلات الموارد البشرية متغيرًا مهمًا في تفسير نية ترك العمل؛ لأنه يضع المنظمة في موقع أكثر قدرة على فهم التجربة الوظيفية والتدخل قبل تفاقم المشكلة. غير أن هذا الأثر، كما تفترض الدراسة، يتوقف جزئيًا على ما إذا كان العاملون أكثر ارتباطًا بعملهم نتيجة لهذا الاستخدام.

الارتباط الوظيفي

ظهر مفهوم الارتباط الوظيفي في الأدبيات التنظيمية بوصفه حالة يعبر فيها الفرد عن حضوره النفسي والجسدي والعاطفي في أداء الدور. وقد قدم Kahn (1990) أحد أكثر التصورات تأثيرًا عندما ربط الارتباط بشعور الفرد بالمعنى والأمان والتوافر النفسي. ورغم تطور المفهوم لاحقًا، ظل جوهره قائمًا على أن العامل لا يؤدي مهامه فقط، بل يستثمر ذاته في العمل عندما يجد بيئة تتيح هذا الاستثمار.

يميز الباحثون عادة بين الارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. فالرضا يشير إلى تقييم الفرد لعمله، والالتزام يشير إلى ارتباطه بالمنظمة، أما الارتباط فيشير إلى حالة نشطة من الطاقة والتفاني والانغماس. ولذلك قد يكون الموظف راضيًا لكنه غير مندمج، أو ملتزمًا لأسباب اقتصادية لكنه لا يشعر بحماس للعمل. هذا التمييز مهم في الدراسة الحالية لأن المتغير الوسيط ليس مجرد رضا عام، بل حالة نفسية يمكن أن تنقل أثر ممارسات الموارد البشرية إلى نية الاستمرار.

تستخدم كثير من الدراسات نموذج الحيوية والتفاني والاندماج لقياس الارتباط الوظيفي. فالحيوية تعكس الطاقة والقدرة على المثابرة، والتفاني يعكس الإحساس بالأهمية والحماس والفخر، والاندماج يعكس التركيز العميق في العمل. وقد أسهم Schaufeli وزملاؤه (2002) في تطوير هذا الاتجاه القياسي الذي أصبح شائعًا في دراسات الارتباط.

يرتبط الارتباط الوظيفي بالموارد التي يحصل عليها العامل في بيئة العمل. فالدعم القيادي، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، وفرص التعلم، والعدالة، ووضوح الدور، كلها موارد تساعد العامل على التعامل مع مطالب العمل وتحويل الجهد إلى

تجربة ذات معنى. وتفسر نظرية مطالب وموارد العمل هذا المسار من خلال القول إن الموارد الوظيفية لا تقلل الاحتراق فحسب، بل تنشط عملية تحفيزية تؤدي إلى الارتباط (Bakker & Demerouti, 2017).

في شركات الاستشارات الهندسية، قد يتأثر الارتباط بعوامل خاصة مثل وضوح مسؤوليات المشروع، وعدالة توزيع ساعات العمل، وتوازن عبء المشاريع، وجودة العلاقة مع العميل، وفرص المشاركة في قرارات فنية، وحصول العامل على تقدير لخبرته. كما يمكن أن يتأثر الارتباط بمدى شعور العامل بأن الشركة تستثمر في تطويره ولا تتعامل معه كموارد مؤقتة مرتبطة بعقد أو مشروع.

يمكن لتحليلات الموارد البشرية أن تعزز الارتباط إذا استخدمت في تحديد مصادر الضغط وفجوات التطوير وتحسين تصميم العمل. فحين تكتشف الإدارة، مثلاً، أن فئة معينة تعاني من عبء زائد أو ضعف تغذية راجعة أو بطء في الترقية، يمكنها تصميم تدخلات أكثر عدلاً وملاءمة. لكن إذا اقتصر التحليلات على تتبع الأداء الفردي دون توفير دعم، فقد تنعكس سلباً على الارتباط بسبب الإحساس بالمراقبة.

تشير الأدبيات إلى أن الارتباط يرتبط بنتائج إيجابية مثل الأداء، والالتزام، وسلوك المواطن التنظيمية، وانخفاض نية ترك العمل. وقد بين Saks (2006) أن الارتباط يؤدي إلى نتائج تنظيمية مرغوبة، كما أكدت دراسات لاحقة أن الارتباط يمكن أن يتوسط أثر الممارسات التنظيمية على النية السلوكية بالمغادرة.

ومع ذلك، يجب الانتباه إلى أن الارتباط ليس مطلباً غير محدود من العامل. فالأدبيات التي تناولت الموارد الوظيفية والدعم التنظيمي تشير إلى أن الارتباط الصحي لا يفصل عن العدالة، والثقة، وتوافر الموارد، وأن الإفراط في تحميل الموظف باسم الحماس أو الانتماء قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا لم يقترن بموارد كافية (Bakker & Demerouti, 2017); (Caesens et al. , 2016). لذلك فإن الارتباط الصحي يتطلب توازناً بين المطالب والموارد.

في هذه الدراسة، لا ينظر إلى الارتباط الوظيفي كحالة فردية منفصلة عن النظام الإداري، بل بوصفه نتيجة محتملة لطريقة إدارة البيانات والقرارات في المنظمة. فإذا دعمت تحليلات الموارد البشرية العدالة والتطوير والوضوح، فمن المتوقع أن يرتفع الارتباط، وإذا ارتفع الارتباط، فمن المتوقع أن تنخفض نية ترك العمل.

نية ترك العمل

تعبر نية ترك العمل عن استعداد نفسي أو اتجاه سلوكي نحو مغادرة المنظمة. وهي لا تعني الاستقالة الفعلية، لكنها مؤشر مبكر يستخدمه الباحثون والمديرون لتقدير مخاطر الدوران الطوعي. وقد قدم Mobley وزملاؤه (1979) تصوراً مبكراً لعملية الدوران يوضح أن التفكير في الترتك يسبق البحث عن البدائل والمقارنة واتخاذ القرار.

تعد نية ترك العمل مهمة لأنها أكثر قابلية للقياس من الدوران الفعلي في الدراسات المقطعية، ولأنها تمنح المنظمة فرصة للتدخل. فإذا تم قياس النية مبكراً وربطها بعوامل تنظيمية قابلة للإصلاح، يمكن للشركة تحسين ظروف العمل قبل أن

تتحول النية إلى استقالة. وقد أكد Lazzari وزملاؤه (2022) أن نية المغادرة تستخدم على نطاق واسع لدراسة الدوران لأنها تسبق السلوك الفعلي ويمكن التنبؤ بها من خلال عوامل نفسية وتنظيمية.

تتأثر نية ترك العمل بعوامل متعددة تشمل الرضا، والالتزام، والعدالة، وضغط العمل، والقيادة، وفرص التطور، والبدائل المتاحة في السوق. وفي البيئات المهنية المتخصصة، قد تتأثر النية كذلك بسمعة المشاريع، ونوعية العملاء، وفرص اكتساب خبرة فنية، ووضوح المسار المهني. ولذلك فإن تفسير نية ترك العمل في شركات الاستشارات الهندسية يحتاج إلى فهم خصوصية العمل القائم على المعرفة والمشاريع.

لا يمكن اختزال نية ترك العمل في العامل الاقتصادي. فرغم أهمية الأجر والمزايا، تشير الأدبيات إلى أن العاملين قد يفكرون في المغادرة بسبب ضعف التقدير، أو انعدام العدالة، أو غموض الدور، أو عدم القدرة على التوفيق بين متطلبات العمل والموارد المتاحة. كما أن العامل صاحب المهارة العالية قد تكون لديه بدائل أوسع في السوق، ما يجعل ضعف الارتباط أو سوء التجربة الوظيفية أكثر تأثيراً.

تظهر أهمية نية ترك العمل في القطاع السعودي مع ارتفاع وتيرة المشاريع وتحول سوق العمل نحو مهارات أكثر تخصصاً. فالشركات التي لا تحتفظ بكفاءاتها تواجه تكاليف مباشرة وغير مباشرة، منها تكلفة الاستقطاب، وفقدان المعرفة، وتأخر التسليم، وانخفاض الروح المعنوية لدى الباقين. وقد أظهرت دراسات في السياق السعودي علاقة بين الارتباط أو العوامل التنظيمية ونية ترك العمل في قطاعات مختلفة، مما يدعم الحاجة إلى اختبار النموذج في قطاع الاستشارات الهندسية (Alilyyani, 2022; Nassani et al. , 2021).

من زاوية تحليلات الموارد البشرية، تمثل نية ترك العمل هدفاً مناسباً للتحليل لأنها قابلة للتنبؤ نسبياً من خلال بيانات الاستطلاعات والخصائص الوظيفية وسجلات العمل. إلا أن استخدام النماذج التنبؤية وحده لا يكفي؛ فالمطلوب أن يقترن التنبؤ بفهم أخلاقي وإداري للأسباب. فإذا أشارت البيانات إلى ارتفاع النية في فريق معين، فإن التدخل ينبغي أن يركز على ظروف العمل لا على معاقبة الأفراد أو تصنيفهم.

تتناول الدراسة الحالية نية ترك العمل بوصفها متغيراً تابعاً يتأثر باستخدام تحليلات الموارد البشرية مباشرة وبالارتباط الوظيفي بصورة مباشرة، كما يتأثر بصورة غير مباشرة من خلال المسار الوسيط. ويعني ذلك أن انخفاض النية لا يتحقق فقط عبر معرفة من قد يغادر، بل عبر بناء بيئة تزيد ارتباط الأفراد بعملهم وتقلل دوافع المغادرة.

الأساس النظري

تستند الدراسة إلى أكثر من منظور نظري لتفسير العلاقات بين المتغيرات. ويعد الجمع بين النظريات ضرورياً لأن النموذج يربط بين ممارسة تنظيمية قائمة على البيانات، وحالة نفسية مهنية، واتجاه سلوكي نحو المغادرة. ولا تكفي نظرية واحدة لتفسير هذه المستويات جميعاً بصورة كاملة.

تقدم نظرية مطالب وموارد العمل إطاراً مناسباً لتفسير أثر تحليلات الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي. فهذه النظرية ترى أن الموارد الوظيفية تعزز الدافعية والارتباط، بينما تزيد المطالب غير المتوازنة من الإجهاد. وإذا استخدمت التحليلات في فهم عبء العمل، وتحديد فجوات الدعم، وتحسين فرص التطوير، فإنها تصبح أداة لإعادة تصميم الموارد الوظيفية بطريقة تزيد الارتباط (Bakker & Demerouti, 2017).

كما تقدم نظرية التبادل الاجتماعي أساساً لفهم رد فعل العاملين تجاه ممارسات الموارد البشرية. فالعاملون يميلون إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الإيجابية بمواقف وسلوكيات إيجابية. فإذا أدركوا أن المنظمة تستخدم بياناتهم لتحسين العدالة والدعم والتطوير، فقد يستجيبون بارتباط أعلى ورغبة أقل في المغادرة. أما إذا أدركوا أن البيانات تستخدم للرقابة أو العقاب، فقد تتراجع الثقة وتزداد النية السلبية.

ويفيد منظور الإدارة القائمة على الأدلة في تفسير قيمة تحليلات الموارد البشرية. فالتحليلات لا تعد قيمة في ذاتها، بل لأنها تساعد المديرين على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة لا على الحدس وحده. وقد أوضح McCartney وFu (2022) أن أثر تحليلات الموارد البشرية على الأداء يمر عبر الإدارة القائمة على الأدلة، وهو منطق يمكن نقله إلى مخرجات أخرى مثل الارتباط والاستبقاء.

أما نموذج الدوران الوظيفي فيوضح أن نية ترك العمل مرحلة سابقة للسلوك الفعلي، وتتأثر بتقييم العامل لتجربته وفرصه وبدائله. ويفيد هذا النموذج في وضع نية ترك العمل كمتغير تابع قابل للقياس قبل حدوث الاستقالة، كما ينسجم مع استخدام التحليلات في التدخل المبكر.

بناء على ذلك، يمكن تصور العلاقة النظرية على النحو الآتي: استخدام تحليلات الموارد البشرية يساعد المنظمة على تحسين الموارد الوظيفية واتخاذ قرارات أكثر إنصافاً وملاءمة؛ هذه التحسينات ترفع الارتباط الوظيفي؛ وارتفاع الارتباط يقلل نية ترك العمل. وقد يوجد أيضاً أثر مباشر للتحليلات على النية عندما تستخدم لتحديد مخاطر الدوران وتصميم سياسات استبقاء فعالة.

العلاقة بين المتغيرات

تقوم العلاقة الأولى في النموذج على أثر تحليلات الموارد البشرية في الارتباط الوظيفي. فمن الناحية النظرية، يفترض أن التحليلات تساعد المنظمة على فهم احتياجات العاملين وتخصيص الموارد بصورة أفضل. فإذا أظهرت البيانات أن فئة معينة تحتاج إلى تدريب أو دعم أو تعديل في عبء العمل، فإن الاستجابة الإدارية قد تعزز شعور العاملين بالاهتمام والمعنى والعدالة، وهي عناصر قريبة من الارتباط.

غير أن هذا الأثر ليس تلقائيًا؛ إذ يمكن أن تفشل التحليلات في رفع الارتباط إذا ظلت محصورة في الإدارة العليا أو استخدمت بلغة رقمية لا يفهمها العاملون. لذلك يتوقف أثر التحليلات على جودة التواصل وشفافية الاستخدام ومدى تحول النتائج إلى قرارات ملموسة. وفي هذا المعنى، فإن إدراك العاملين للتحليلات قد يكون أهم من وجودها التقني المجرد. أما العلاقة الثانية فتتمثل في أثر تحليلات الموارد البشرية على نية ترك العمل. فإذا استخدمت الشركة التحليلات في رصد مؤشرات الدوران، وفهم الفئات الأكثر عرضة للمغادرة، وتحديد العوامل التنظيمية المرتبطة بذلك، فمن المتوقع أن تتمكن من خفض النية من خلال تدخلات استباقية. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن نماذج البيانات يمكن أن تتنبأ بنية المغادرة وتفسر بعض محدداتها (Lazzari et al. , 2022).

لكن استخدام التحليلات للتنبؤ بنية المغادرة قد يثير مخاطر أخلاقية إذا تعاملت المنظمة مع العاملين كحالات خطر بدلاً من التعامل مع أسباب الخطر. لذلك ينبغي أن توجه التحليلات نحو تحسين ظروف العمل لا نحو مراقبة الأفراد. وكلما شعر العاملون بأن البيانات تستخدم بصورة عادلة وداعمة، زادت احتمالية أن تنعكس على انخفاض نية المغادرة. العلاقة الثالثة بين الارتباط الوظيفي ونية ترك العمل تعد من أكثر العلاقات رسوخًا في الأدبيات. فالعاملون المرتبطون بعملهم يميلون إلى الشعور بطاقة ومعنى، ويطورون ارتباطًا أقوى بالدور، وينخفض لديهم التفكير في ترك المنظمة. وقد دعمت دراسات في قطاعات متعددة هذا الاتجاه، بما فيها دراسات تناولت الدور الوسيط للارتباط بين ممارسات تنظيمية ونية المغادرة (Zhou et al. , 2022).

العلاقة الرابعة هي الدور الوسيط للارتباط الوظيفي. ويفترض هذا الدور أن تحليلات الموارد البشرية تؤثر في نية ترك العمل من خلال تحسين الارتباط. وهذا يعني أن التحليلات ليست فقط أداة لتخفيض الدوران بطريقة مباشرة، بل أداة يمكن أن تعيد تشكيل تجربة العمل، فتجعل العامل أكثر حماسًا وتركيزًا واستعدادًا للاستمرار.

في سياق شركات الاستشارات الهندسية، تبدو هذه العلاقة منطقية؛ لأن العامل قد لا يربط مباشرة بين وجود التحليلات ورغبته في البقاء، لكنه يلمس أثرها عندما تتحسن طريقة توزيع المشاريع، أو يصبح التدريب أكثر ملاءمة، أو تقل ضبابية تقييم الأداء، أو تظهر سياسات استبقاء موجهة للكفاءات. ومن ثم يعمل الارتباط كجسر بين الممارسة التحليلية والنية السلوكية.

تستدعي العلاقة بين المتغيرات أيضًا مراعاة السياق الثقافي والتنظيمي. ففي بيئات العمل التي تتسم بمركزية القرار، قد لا تكون البيانات كافية لإقناع العاملين إذا لم تصاحبها مشاركة وتواصل. وفي الشركات المهنية، قد يتوقع العاملون أن تعكس القرارات فهمًا عميقًا لطبيعة العمل لا مجرد مؤشرات عامة. ولذلك تختبر الدراسة النموذج في سياق محدد بدل افتراض صلاحيته العامة لكل القطاعات.

بناءً على ما سبق، يظهر أن العلاقة بين تحليلات الموارد البشرية ونية ترك العمل تمر عبر مسارات معرفية ونفسية وسلوكية. فالمعرفة الناتجة عن البيانات تتحول إلى قرارات، والقرارات تشكل تجربة العمل، وتجربة العمل تؤثر في الارتباط، والارتباط ينعكس على نية الاستمرار أو المغادرة.

الدراسات السابقة

يمكن تنظيم الدراسات السابقة في هذا الموضوع حول أربعة مسارات تحليلية. المسار الأول يتناول نشأة تحليلات الموارد البشرية ومحددات تبنيها. والمسار الثاني يبحث أثر التحليلات في القرار والأداء. والمسار الثالث يركز على الارتباط الوظيفي وعلاقته بنية ترك العمل. أما المسار الرابع فيدمج التحليلات أو التحول الرقمي مع مخرجات سلوكية مثل الاستبقاء والنية بالمغادرة.

في المسار الأول، تقدم مراجعات (2022) Margherita و Chhetri وزملاؤه (2024) Qamar و (2022) Samad صورة عامة عن تطور مجال تحليلات الموارد البشرية. وتشير هذه المراجعات إلى أن المجال لا يزال ناشئاً من حيث النماذج النظرية والقياس، وأن كثيراً من الأدبيات تميل إلى الطابع المفاهيمي أو التطبيقي العام أكثر من اختبار علاقات سببية محددة على مستوى العاملين.

تظهر في هذا المسار أيضاً دراسات تبني التحليلات مثل Fernandez و (2021) Gallardo-Gallardo و Kalvakolanu وزملاؤه (2023)، إذ تركز على العوامل التي تساعد أو تعيق اعتماد التحليلات داخل وظيفة الموارد البشرية. وتقيد هذه الدراسات في توضيح أن التحليلات ليست مجرد أداة تقنية، بل ابتكار تنظيمي يحتاج إلى قبول المستخدمين والموارد والبنية والثقافة.

أما المسار الثاني فيوضح أثر تحليلات الموارد البشرية في الأداء والقرار. فقد قدم McCartney و (2022) Fu نموذجاً يربط بين تقنية الموارد البشرية والتحليلات والإدارة القائمة على الأدلة والأداء التنظيمي. وتكمن قيمة هذه الدراسة في أنها لا تفترض أثراً مباشراً بسيطاً للتحليلات، بل تشرح آلية انتقال الأثر عبر القرار. وهذا المنطق قريب من الدراسة الحالية التي تفترض انتقال الأثر عبر الارتباط الوظيفي.

وتضيف دراسات مثل (2023) Madhani و (2018) Minbaeva أن قيمة تحليلات الموارد البشرية تعتمد على مصداقية البيانات وقدرة المنظمة على دمج التحليل في القرارات الاستراتيجية. ومن منظور نقدي، يشير Edwards وزملاؤه (2024) إلى أن المجال يواجه تحديات أخلاقية وسياسية؛ لأن البيانات المتعلقة بالعاملين قد تستخدم بطرق تؤثر في العدالة والثقة. وهذا البعد مهم عند ربط التحليلات بالارتباط ونية ترك العمل.

في المسار الثالث، تؤكد دراسات الارتباط الوظيفي أن الارتباط يرتبط بانخفاض نية المغادرة. فقد أسس Kahn (1990) المفهوم من منظور الحضور النفسي، ثم طور Saks (2006) نموذجاً يربط الارتباط بمخرجات مثل الرضا والالتزام ونية

ترك العمل. كما قدمت نظرية مطالب وموارد العمل تفسيراً قوياً لدور الموارد في خلق الارتباط (Bakker &

Demerouti, 2017).

وتدعم الدراسات الحديثة هذا الاتجاه في سياقات متنوعة. فقد وجدت دراسة Zhou وزملائه (2022) أن الارتباط الوظيفي يتوسط أثر العدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى المرضى في سياق جائحة كورونا. وتظهر أهمية هذه الدراسة في تأكيد الدور الوسيط للارتباط بين ممارسة أو إدراك تنظيمي من جهة ونية المغادرة من جهة أخرى. كما تشير أدبيات نموذج مطالب وموارد العمل إلى أن أثر الارتباط في نية ترك العمل لا ينشأ من الحماس وحده، بل من جودة الموارد التي تسمح بتحويل الطاقة النفسية إلى أداء مستدام وبقاء تنظيمي (Bakker & Demerouti, 2017). ومن ثم فالارتباط ليس مجرد متغير كلما زاد تحسن كل شيء بالضرورة، بل يجب أن يقترن ببيئة عمل صحية وموارد مناسبة حتى يكون عامل استبقاء حقيقي.

في السياق السعودي، تشير دراسات مثل (Alilyyani, 2022) إلى ارتباط القيادة والسلامة النفسية والارتباط بمخرجات مثل نية ترك العمل في القطاع الصحي. كما تناول Nassani وزملاؤه (2021) علاقة الرضا والاحترق والارتباط بنية ترك العمل لدى موظفي القطاع الخاص في الرياض. ورغم اختلاف القطاعات، تقدم هذه الدراسات مؤشراً على أهمية الارتباط ونية ترك العمل في البيئة السعودية.

وفي مسار التحول الرقمي، تقدم دراسة Dukhaykh وزملائها (2026) مثالاً حديثاً من المملكة العربية السعودية يربط التحول الرقمي بنية ترك العمل عبر الارتباط الوظيفي. ورغم أن متغير التحول الرقمي ليس مطابقاً لتحليلات الموارد البشرية، إلا أن الدراسة تدعم فكرة أن التقنيات الإدارية لا تؤثر في نية المغادرة إلا من خلال تجربة الموظف وارتباطه. أما الدراسات المتعلقة بالتنبؤ بنية ترك العمل باستخدام البيانات، فتبرز فيها دراسة Lazzari وزملائه (2022) التي استخدمت نماذج تعلم آلي وتفسيرية لفهم نية ترك العمل. وتقيد هذه الدراسة في بيان أن البيانات يمكن أن تكشف أنماطاً مهمة، لكنها لا تلغي الحاجة إلى إطار نظري يشرح لماذا ترتبط بعض العوامل بالنية.

عند تحليل هذه الدراسات مجتمعة يظهر أن الأدبيات وفرت معرفة جيدة حول كل متغير على حدة، لكنها أقل وضوحاً في اختبار نموذج يجمع استخدام تحليلات الموارد البشرية والارتباط الوظيفي ونية ترك العمل داخل سياق مهني هندسي في المملكة. كما أن معظم دراسات التحليلات ركزت على الأداء أو التنبؤ، بينما ركزت دراسات نية المغادرة على عوامل نفسية أو قيادية تقليدية، مما يفتح مجالاً للدراسة الحالية.

الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة الأولى في ندرة الدراسات التي تختبر أثر استخدام تحليلات الموارد البشرية على نية ترك العمل بوصفها مخرجًا سلوكيًا على مستوى العاملين. فكثير من أدبيات التحليلات ركزت على الأداء التنظيمي، أو تبني التقنية، أو بناء القدرات التحليلية، بينما بقيت مخرجات الاستبقاء والنية السلوكية أقل حضورًا في النماذج التجريبية. وتتمثل الفجوة الثانية في محدودية الدراسات التي تفسر آلية انتقال أثر التحليلات إلى نية ترك العمل. فوجود علاقة مباشرة بين التحليلات والاستبقاء لا يوضح بالضرورة كيف يحدث الأثر. وتقترح الدراسة الحالية أن الارتباط الوظيفي قد يكون آلية وسيطة؛ لأن العامل لا يستجيب للتحليلات ذاتها، بل يستجيب لما تحدثه من تحسين في الموارد والعدالة والدعم وتجربة العمل.

أما الفجوة الثالثة فتتعلق بالسياق. فالدراسات المتاحة في السعودية تناولت الارتباط أو نية ترك العمل في قطاعات مثل الصحة أو السياحة أو القطاع الخاص العام، لكنها لم تركز بصورة كافية على شركات الاستشارات الهندسية. وهذا القطاع له خصوصية واضحة من حيث الاعتماد على المعرفة، والعمل بالمشاريع، وضغط المواعيد، والتنافس على الكفاءات الفنية.

وتتعلق الفجوة الرابعة باللغة والمعرفة العربية في مجال تحليلات الموارد البشرية. فالمصطلح لا يزال حديثًا في الأدبيات العربية، وغالبًا ما يطرح بصورة وصفية أو تدريبية. ومن ثم فإن دراسة عربية أكاديمية تربط التحليلات بنموذج سلوكي قابل للاختبار يمكن أن تضيف إلى تراكم المعرفة المحلية.

كما توجد فجوة عملية في كيفية توجيه إدارات الموارد البشرية لاستخدام البيانات في الاستبقاء. فبعض الشركات قد تقيس الدوران بعد وقوعه، وبعضها قد ينتج تقارير دورية لا تتحول إلى قرارات. وتساعد الدراسة الحالية على تحويل النقاش من السؤال: كم تركوا العمل؟ إلى السؤال: كيف يمكن للبيانات أن تعزز ارتباط العاملين وتخفف نيتهم بالمغادرة؟

الإطار المفاهيمي

يقترح الإطار المفاهيمي للدراسة أن استخدام تحليلات الموارد البشرية يمثل المتغير المستقل، وأن نية ترك العمل تمثل المتغير التابع، بينما يمثل الارتباط الوظيفي المتغير الوسيط. ويتوقع النموذج أن يؤدي ارتفاع استخدام التحليلات إلى ارتفاع الارتباط الوظيفي، وأن يؤدي ارتفاع الارتباط إلى انخفاض نية ترك العمل، مع احتمال وجود أثر مباشر سلبي للتحليلات على النية.

يعكس هذا الإطار منطقيًا إداريًا ونفسيًا في الوقت نفسه. فمنطق الإدارة يقول إن البيانات تساعد على تحسين القرار، ومنطق السلوك التنظيمي يقول إن القرارات والممارسات تؤثر في إدراك العاملين وارتباطهم، ثم ينعكس هذا الإدراك على نيتهم في البقاء أو المغادرة. وبذلك يجمع النموذج بين القدرة التحليلية والتجربة الوظيفية والنتيجة السلوكية.

في التطبيق الميداني، يمكن قياس استخدام تحليلات الموارد البشرية من خلال أبعاد مثل استخدام البيانات في التخطيط وتحليل الأداء، وتحديد احتياجات التدريب، ومتابعة مؤشرات الارتباط والدوران، وتصميم سياسات استبقاء. ويمكن قياس الارتباط الوظيفي من خلال الحيوية والتفاني والاندماج. أما نية ترك العمل فيمكن قياسها من خلال التفكير في المغادرة والبحث عن بدائل واحتمال ترك المنظمة.

يتوقع النموذج أن يكون الارتباط وسيطاً جزئياً لا كلياً بالضرورة. فقد تؤثر التحليلات مباشرة في نية ترك العمل عبر سياسات استبقاء أو تعديلات في الأجور أو المسارات المهنية، وقد تؤثر بصورة غير مباشرة عبر زيادة الارتباط. وهذا التصور يتيح اختباراً أكثر مرونة من افتراض مسار واحد مغلق.

ويمكن تمثيل الإطار المفاهيمي نصياً على النحو الآتي: استخدام تحليلات الموارد البشرية يؤدي إلى تعزيز الارتباط الوظيفي، والارتباط الوظيفي يؤدي إلى خفض نية ترك العمل، كما أن استخدام تحليلات الموارد البشرية قد يؤدي مباشرة إلى خفض نية ترك العمل. وسيجري اختبار هذه العلاقات في الفصل الميداني باستخدام أسلوب إحصائي مناسب لنموذج الوساطة.

شكل 1. الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة

استخدام تحليلات الموارد البشرية -> الارتباط الوظيفي -> نية ترك العمل

جدول 2. ملخص العلاقات المقترحة في الإطار المفاهيمي

التفسير النظري	الاتجاه المتوقع	المسار
التحليلات تحسن فهم الاحتياجات وتوجيه الموارد الوظيفية.	إيجابي	تحليلات الموارد البشرية -> الارتباط الوظيفي
التحليلات تساعد على التدخل المبكر ومعالجة عوامل الدوران.	سلبي	تحليلات الموارد البشرية -> نية ترك العمل
الارتباط يزيد المعنى والطاقة والرغبة في الاستمرار.	سلبي	الارتباط الوظيفي -> نية ترك العمل
الارتباط ينقل أثر التحليلات إلى نية المغادرة.	وساطة	تحليلات الموارد البشرية -> الارتباط الوظيفي -> نية ترك العمل

تطوير الفرضيات

تنتقل الفرضية الأولى من أن استخدام تحليلات الموارد البشرية يرتبط إيجابياً بالارتباط الوظيفي. فالتحليلات تساعد المنظمة على فهم حاجات العاملين وتوجيه الموارد بطريقة أدق، وهو ما قد يزيد شعورهم بالدعم والعدالة ووضوح القرار. وتتسجم هذه الفرضية مع نظرية مطالب وموارد العمل التي تؤكد أن الموارد التنظيمية تعزز الارتباط (Bakker & Demerouti, 2017).

وتنص الفرضية الثانية على أن استخدام تحليلات الموارد البشرية يرتبط سلبياً بنية ترك العمل. ويستند ذلك إلى أن التحليلات توفر إنذاراً مبكراً حول عوامل الدوران وتساعد على تصميم تدخلات استبقاء، مثل تحسين المسار المهني أو تعديل عبء العمل أو دعم الفئات الأكثر عرضة للمغادرة. وتدعم دراسات التنبؤ بالدوران أهمية البيانات في فهم النية السلوكية (Lazzari et al. , 2022).

وتنص الفرضية الثالثة على أن الارتباط الوظيفي يرتبط سلبياً بنية ترك العمل. فالعاملون الأكثر ارتباطاً يميلون إلى رؤية قيمة أكبر في عملهم وإلى استثمار طاقة أعلى في أدوارهم، مما يقلل احتمالية التفكير في المغادرة. وقد دعمت أدبيات الارتباط هذا المسار في أكثر من سياق تنظيمي (Saks, 2006; Zhou et al. , 2022).

أما الفرضية الرابعة فتتعلق بالدور الوسيط للارتباط الوظيفي. فإذا كان استخدام التحليلات يحسن إدراك العاملين للموارد والدعم والعدالة، فإن ذلك يرفع ارتباطهم، ومن ثم يخفف نية ترك العمل. وبذلك لا يكون الارتباط مجرد متغير إضافي، بل آلية تفسيرية تربط بين ممارسة إدارية قائمة على البيانات ونتيجة سلوكية ذات أهمية استراتيجية.

تساعد هذه الفرضيات على تحويل الإطار النظري إلى نموذج قابل للاختبار. كما أنها تسمح بمناقشة النتائج لاحقاً بطريقة تربط بين الأدبيات الحديثة والواقع العملي في شركات الاستشارات الهندسية، بدل الاكتفاء بوصف مستويات المتغيرات.

ملخص الفصل

عرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة. وقد بين أن تحليلات الموارد البشرية تمثل ممارسة تنظيمية قائمة على البيانات، لكنها لا تحقق قيمتها إلا عندما ترتبط بالقرار والسياق والثقة والأخلاق. كما أوضح أن الارتباط الوظيفي يمثل حالة نفسية نشطة تتكون من الحيوية والتفاني والاندماج، وأن نية ترك العمل تعد مؤشراً سابقاً مهماً للدوران الفعلي.

كما ناقش الفصل الأسس النظرية التي تفسر العلاقة بين المتغيرات، وعلى رأسها نظرية مطالب وموارد العمل، ونظرية التبادل الاجتماعي، ومنظور الإدارة القائمة على الأدلة، ونموذج الدوران الوظيفي. وتوضح هذه النظريات أن التحليلات يمكن أن تؤثر في بيئة العمل ومواردها، وأن العاملين يستجيبون لهذه الموارد من خلال ارتباط أعلى ونية أقل للمغادرة. أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن الأدبيات الحديثة قدمت معرفة واسعة حول تحليلات الموارد البشرية والارتباط ونية ترك العمل، لكنها لا تزال بحاجة إلى نماذج تطبيقية تختبر العلاقة بين هذه المتغيرات في قطاعات مهنية محددة. وتبرز هنا فجوة الدراسة الحالية في تركيزها على شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية وعلى الدور الوسيط للارتباط الوظيفي.

وبناء على ما سبق، انتهى الفصل إلى إطار مفاهيمي يفترض أن استخدام تحليلات الموارد البشرية يؤثر في نية ترك العمل مباشرة وبصورة غير مباشرة من خلال الارتباط الوظيفي. وسيجري في الفصل الثالث تحويل هذا الإطار إلى تصميم منهجي يحدد المجتمع والعينة والأداة والإجراءات والأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

يعرض هذا الفصل المنهجية المقترحة لاختبار أثر استخدام تحليلات الموارد البشرية على نية ترك العمل، مع فحص الدور الوسيط للارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية. ويركز الفصل على بناء إطار إجرائي قابل للتطبيق دون تقديم أي نتائج رقمية قبل جمع البيانات الفعلية. تستند المنهجية إلى طبيعة المشكلة البحثية التي تتطلب قياس اتجاهات العاملين وتحليل العلاقات بين ثلاثة متغيرات رئيسية. لذلك صيغت الإجراءات بما يسمح باستخدام برنامج SPSS في التحليل الوصفي والاستدلالي، وبما يتيح اختبار الوساطة بطريقة منظمة بعد توفر بيانات صالحة.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة المنهج الكمي الوصفي الارتباطي؛ لأنه الأنسب لقياس مستوى إدراك العاملين لاستخدام تحليلات الموارد البشرية، وقياس الارتباط الوظيفي، وتقدير نية ترك العمل، ثم اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات. ولا يعني المنهج الارتباطي إثبات السببية المطلقة، بل اختبار نموذج نظري محدد في ضوء بيانات مقطعية. يستخدم هذا المنهج الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين، ثم تحليل الاستجابات باستخدام مؤشرات النزعة المركزية والتشتت والارتباط والانحدار واختبار الوساطة. ويعد هذا المدخل ملائمًا عندما تكون المتغيرات نفسية وتنظيمية يصعب ملاحظتها مباشرة، لكنها قابلة للقياس من خلال عبارات معيارية.

تصميم الدراسة

تتبع الدراسة تصميمًا مقطعيًا Cross-sectional، حيث تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة من عينة من العاملين في شركات الاستشارات الهندسية. ويتيح هذا التصميم تقدير العلاقات بين المتغيرات في سياق محدد، مع مراعاة أن النتائج اللاحقة ستفسر في حدود التصميم الزمني المستخدم. يتكون التصميم من متغير مستقل هو استخدام تحليلات الموارد البشرية، ومتغير وسيط هو الارتباط الوظيفي، ومتغير تابع هو نية ترك العمل. ويختبر النموذج ما إذا كان استخدام التحليلات يرتبط بانخفاض نية ترك العمل مباشرة، وما إذا كان هذا الأثر يمر عبر الارتباط الوظيفي.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات الاستشارات الهندسية العاملة في المملكة العربية السعودية، بما يشمل المهندسين، ومديري المشاريع، والمختصين الفنيين، والإداريين المرتبطين بتنفيذ الخدمات الاستشارية الهندسية. ويشترط أن يكون المشارك موظفًا حاليًا في شركة تقدم خدمات استشارية هندسية. يرتبط اختيار هذا المجتمع بطبيعة القطاع الذي يعتمد على المعرفة المهنية والخبرة التراكمية، حيث قد يؤدي فقدان العاملين ذوي الكفاءة إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة تؤثر في جودة المشاريع واستمرارية العلاقة مع العملاء.

عينة الدراسة

ستستخدم الدراسة عينة من العاملين الذين تنطبق عليهم شروط المشاركة. ويجب أن يحدد الباحث العدد النهائي للعينة بعد حصر الإطار المتاح للتواصل مع الشركات أو العاملين، مع توثيق عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل. لا يتضمن هذا المشروع أي عدد فعلي للمشاركين؛ لأن البيانات لم تُجمع بعد. وعند توفر البيانات، يجب إدراج حجم العينة النهائي في هذا الموضوع، وبيان نسبة الاستجابة والاستبانات المستبعدة وأسباب الاستبعاد.

طريقة اختيار العينة

يمكن استخدام العينة الملائمة أو العينة القصدية إذا تعذر الحصول على إطار شامل لجميع العاملين في القطاع. أما إذا توفر إطار عينة من شركات محددة، فيفضل استخدام عينة طبقية تعكس اختلاف المستوى الوظيفي أو حجم الشركة أو التخصص الهندسي.

ينبغي توثيق طريقة الوصول إلى المشاركين، سواء عبر إدارات الموارد البشرية أو البريد الإلكتروني المهني أو روابط الاستبانة الإلكترونية، مع التأكيد على الطوعية والسرية وعدم ربط الاستجابة باسم المشارك.

تحديد حجم العينة

يحدد حجم العينة وفق متطلبات التحليل الإحصائي وعدد المتغيرات والمؤشرات المستخدمة. وبوجه عام، تتطلب نماذج الانحدار والوساطة حجم عينة كافيًا يسمح بتقدير معاملات مستقرة وتقليل خطأ المعاينة. ويمكن للباحث استخدام برامج حساب القوة الإحصائية أو قواعد إرشادية مناسبة قبل جمع البيانات.

لأغراض هذا النموذج، يدرج حجم العينة النهائي بعد جمع البيانات في الصيغة الآتية: بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل [تُدرج القيمة بعد جمع البيانات] استجابة، بعد استبعاد [تُدرج القيمة بعد الفحص] استجابة غير مكتملة أو غير صالحة.

أداة الدراسة

تستخدم الدراسة استبانة منظمة باللغة العربية تتكون من أربعة أقسام: البيانات الديموغرافية، واستخدام تحليلات الموارد البشرية، والارتباط الوظيفي، ونية ترك العمل. وتستند العبارات إلى مقاييس منشورة قدر الإمكان، مع تكيف لغوي وسياقي يناسب العاملين في شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية.

يجب ألا تُعد النسخة العربية ترجمة نهائية صالحة للاستخدام الميداني إلا بعد مراجعتها لغويًا ومنهجيًا، وتحكيمها من متخصصين في الموارد البشرية والمنهجية الكمية، ثم تجربتها استطلاعيًا للتحقق من الوضوح والزمن اللازم للإجابة.

بناء الاستبانة

صيغت الاستبانة بحيث تبدأ ببيان الموافقة المستنيرة، ثم أسئلة البيانات الديموغرافية، ثم عبارات المتغيرات. وقد روعي في صياغة العبارات أن تكون واضحة ومباشرة، وأن تعبر عن إدراك المشارك لتجربة العمل داخل الشركة الحالية. تتجنب الاستبانة طلب معلومات تعريفية مباشرة مثل الاسم أو رقم الموظف، وتستخدم رموزًا رقمية فقط عند إدخال البيانات في SPSS. كما يفضل ترتيب العبارات بطريقة تقلل الإجابات النمطية، مع المحافظة على وضوح كل محور.

مصادر مقاييس المتغيرات

يُقاس استخدام تحليلات الموارد البشرية من خلال عبارات مكيفة من الأدبيات الحديثة حول قدرات ومؤشرات نضج تحليلات الموارد البشرية، ولا سيما مقياس HRAMIS الذي طوره Ozkanli و (2025) Gok، ومقياس قدرة تحليلات الموارد البشرية الذي طوره Budak و (2026) Soyer، إضافة إلى تصور McCartney و (2022) Fu لاستخدام التحليلات بوصفها قدرة تنظيمية تؤثر في القرارات. وتحتاج العبارات إلى ترجمة وتكييف وتحكيم قبل التطبيق النهائي.

يُقاس الارتباط الوظيفي بالاستناد إلى مقياس Utrecht Work Engagement Scale المختصر UWES-9 الذي طوره Schaufeli وزملاؤه (2006)، مع صياغة عربية ملائمة لأبعاد الحيوية والتفاني والاندماج. ويقاس متغير نية ترك العمل بالاستناد إلى مقياس TIS-6 الذي تحقق من صدقه وثباته Bothma و (2013) Roodt، مع تكييف الصياغة إلى عبارات اتفاق ملائمة لمقياس ليكرت الخماسي.

مقياس ليكرت الخماسي

تعتمد جميع عبارات المتغيرات الرئيسية مقياس ليكرت الخماسي، حيث تمثل الدرجة 1: لا أوافق بشدة، والدرجة 2: لا أوافق، والدرجة 3: محايد، والدرجة 4: أوافق، والدرجة 5: أوافق بشدة. ويتيح هذا المقياس قياس درجة الاتفاق مع كل عبارة بصورة موحدة.

تفسر المتوسطات الحسابية بعد جمع البيانات وفق فئات يحددها الباحث مسبقاً، مثل مستوى منخفض ومتوسط ومرتفع، مع ضرورة بيان معيار التفسير المستخدم وعدم تحويل المتوسطات إلى أحكام قطعية دون أساس إحصائي.

الصدق الظاهري وصدق المحتوى

يتحقق الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على محكمين متخصصين في إدارة الموارد البشرية، والمنهجية الكمية، واللغة العربية الأكاديمية. ويطلب من المحكمين تقييم وضوح العبارات، وانتماؤها للمحور، وملاءمتها للسياق السعودي، وخلوها من اللبس أو التوجيه.

بعد التحكيم، تعدل العبارات وفق الملاحظات المتفق عليها، وتحذف العبارات المكررة أو غير الملائمة. ويجب توثيق عدد المحكمين وطبيعة التعديلات في النسخة النهائية من الرسالة.

الدراسة الاستطلاعية

تجرى دراسة استطلاعية على عينة محدودة من العاملين ممن يشبهون مجتمع الدراسة ولا يدخلون بالضرورة في العينة النهائية. وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى اختبار وضوح التعليمات والعبارات، وتقدير زمن الإجابة، واكتشاف أي مشكلات تقنية في رابط الاستبانة.

كما يمكن استخدام بيانات الدراسة الاستطلاعية لحساب ثبات أولي للمقاييس، بشرط عدم تقديم هذه القيم بوصفها نتائج نهائية للدراسة. وستدرج قيم الدراسة الاستطلاعية في هذا الموضع بعد تنفيذها فعلياً.

الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

يستخدم معامل كرونباخ ألفا لتقدير الاتساق الداخلي لعبارات كل متغير. وتعد القيم المقبولة مرتبطة بطبيعة البحث وعدد العبارات، إلا أن الباحثين غالباً ما يعدون القيمة 0.70 فأعلى مؤشراً مقبولاً في الدراسات الاجتماعية التطبيقية.

لا تعرض هذه النسخة أي معاملات ثبات فعلية؛ لأنها لا تعتمد على بيانات ميدانية. وبعد جمع البيانات، يجب حساب ألفا لكل محور: تحليلات الموارد البشرية، والارتباط الوظيفي، ونية ترك العمل، ثم إدراج القيم في جدول النتائج.

الصدق البنائي

يفحص الصدق البنائي من خلال تحليل العوامل الاستكشافي أو التأكيدي وفق طبيعة البيانات والبرنامج المستخدم. وباستخدام SPSS يمكن إجراء تحليل العوامل الاستكشافي بعد التحقق من ملائمة البيانات عبر اختبار KMO واختبار Bartlett.

ينبغي ألا تُذكر نتائج الصدق البنائي إلا بعد تحليل البيانات الفعلية. وتشمل القيم التي ستدرج لاحقاً معاملات التشبع، وقيمة KMO، ودلالة Bartlett، ونسبة التباين المفسر، وأي عبارات حُذفت لأسباب إحصائية أو مفاهيمية.

إجراءات جمع البيانات

تجمع البيانات بعد الحصول على الموافقات المطلوبة من الجامعة والجهات ذات العلاقة. ويوزع رابط الاستبانة إلكترونياً أو ورقياً على المشاركين، مع بيان هدف الدراسة، وطوعية المشاركة، وحق الانسحاب، ومدة الإجابة المتوقعة. ينبغي تحديد فترة جمع البيانات بدقة في النسخة النهائية، مثل: جُمعت البيانات خلال الفترة من [تُدرج الفترة بعد التنفيذ] إلى [تُدرج الفترة بعد التنفيذ]. كما يجب توثيق عدد الدعوات المرسله والاستجابات المستلمة والصالحة.

الاعتبارات الأخلاقية

تلتزم الدراسة بمبادئ الموافقة المستنيرة، والسرية، وعدم الإضرار بالمشاركين، واستخدام البيانات لأغراض البحث فقط. ولا تجمع الاستبانة أسماء المشاركين أو بيانات تعريفية مباشرة، وتعرض النتائج بصورة إجمالية لا تسمح بتحديد هوية فرد أو شركة.

تكتسب الاعتبارات الأخلاقية أهمية إضافية لأن موضوع الدراسة يتصل ببيانات الموارد البشرية ونية ترك العمل. لذلك يجب توضيح أن إجابات المشاركين لن تُرسل إلى أصحاب العمل على مستوى فردي، ولن تستخدم لتقييمهم أو التأثير في علاقتهم الوظيفية.

ترميز البيانات

ترمز البيانات في SPSS باستخدام أسماء متغيرات قصيرة وواضحة. وترمز استجابات ليكرت من 1 إلى 5، بينما ترمز البيانات الديموغرافية وفق فئات رقمية موضحة في دليل الترميز. ويجب الاحتفاظ بنسخة من دليل الترميز ضمن الملاحق. ينبغي التحقق من اتجاه القياس قبل حساب المتوسطات، خاصة إذا استخدمت عبارات عكسية. وفي النسخة الحالية صيغت عبارات نية ترك العمل بحيث تعبر الدرجة الأعلى عن ارتفاع نية المغادرة.

معالجة البيانات المفقودة

تفحص البيانات المفقودة قبل التحليل من حيث حجمها ونمطها. فإذا كانت محدودة وعشوائية، يمكن استخدام طرق معالجة مناسبة مثل متوسط المحور أو الاستبعاد الزوجي بحسب نوع التحليل، مع توثيق القرار المنهجي. أما إذا كانت الاستجابة ناقصة بدرجة كبيرة أو تُظهر نمطاً يضعف صلاحيتها، فينبغي استبعادها قبل التحليل. ولا يجوز تعويض القيم المفقودة بطريقة تغير النتائج أو تخفي مشكلة في جودة البيانات.

اكتشاف الاستجابات غير الصالحة

تفحص الاستجابات غير الصالحة من خلال مؤشرات مثل الإجابة عن جميع العبارات بالخيار نفسه، أو زمن إجابة قصير جدًا، أو التناقض الواضح بين الإجابات، أو ترك عدد كبير من الأسئلة دون إجابة. ويجب تحديد معيار الاستبعاد قبل تحليل النتائج.

عند استبعاد أي استجابة، يوثق الباحث عدد الاستجابات المستبعدة وسبب الاستبعاد دون ذكر أي معلومات تعريفية. ويعرض ذلك في فصل النتائج ضمن فحص البيانات الأولي.

الأساليب الإحصائية

تستخدم الدراسة الإحصاءات الوصفية لعرض خصائص العينة ومستويات المتغيرات، وتشمل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية. كما تستخدم معاملات الارتباط لفحص قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات. لاختبار الفرضيات، يستخدم الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد بحسب النموذج، مع فحص الافتراضات الإحصائية المناسبة مثل التوزيع الطبيعي التقريبي، والخطية، وتعدد الترابط، واستقلالية الأخطاء. وتعرض النتائج وفق جداول APA واضحة بعد التحليل الفعلي.

اختبار الوساطة

يختبر الدور الوسيط للارتباط الوظيفي من خلال نماذج الوساطة الملائمة، ويفضل استخدام أسلوب Bootstrap لفحص الأثر غير المباشر، كما هو شائع في نماذج الوساطة الحديثة (Hayes, 2022). ويمكن تنفيذ ذلك عبر ملحق PROCESS في SPSS إذا كان متاحًا.

لا تُقبل أو تُرفض فرضية الوساطة في هذه النسخة؛ لأن ذلك يتطلب بيانات فعلية. وسيجري إدراج معامل الأثر غير المباشر وفاصل الثقة وقيمة الدلالة بعد تنفيذ التحليل على البيانات النهائية.

حدود المنهجية

من الحدود المنهجية المتوقعة اعتماد الدراسة على بيانات ذاتية من استبانة، مما قد يعرضها لتحيزات الاستجابة والإدراك الفردي. كما أن التصميم المقطعي يحد من القدرة على تتبع التغير الزمني أو الجزم بالتسلسل السببي بين المتغيرات. تعالج الدراسة هذه الحدود جزئيًا من خلال استخدام مقاييس منشورة، وتحكيم الأداة، وفحص جودة البيانات، وتفسير النتائج بحذر في ضوء السياق والمنهج. وتظل الحاجة قائمة لدراسات طولية أو مختلطة مستقبلًا.

ملخص الفصل

قدم هذا الفصل المنهجية المقترحة للدراسة، بما يشمل المنهج، والتصميم، والمجتمع، والعينة، وأداة الدراسة، ومصادر المقاييس، وإجراءات الصدق والثبات، وخطة الترميز والتحليل. ويؤكد الفصل أن النتائج الرقمية ستدرج فقط بعد جمع بيانات فعلية صالحة للتحليل.

الفصل الرابع: قالب فصل النتائج بانتظار البيانات الفعلية

هذا الفصل قالب نتائج فقط. لا يتضمن أي نتائج فعلية أو دلالات إحصائية أو قبولاً أو رفضاً للفرضيات، لأن ملف بيانات حقيقي لم يرفق مع الطلب.

مقدمة

سيستكمل هذا القسم بعد إدخال البيانات الفعلية في SPSS وتنفيذ التحليل المناسب. جميع الجداول التالية تتضمن خلايا مكانية فقط ولا تمثل نتائج بحثية.

فحص البيانات الأولى

سيستكمل هذا القسم بعد إدخال البيانات الفعلية في SPSS وتنفيذ التحليل المناسب. جميع الجداول التالية تتضمن خلايا مكانية فقط ولا تمثل نتائج بحثية.

خصائص عينة الدراسة

سيستكمل هذا القسم بعد إدخال البيانات الفعلية في SPSS وتنفيذ التحليل المناسب. جميع الجداول التالية تتضمن خلايا مكانية فقط ولا تمثل نتائج بحثية.

جدول 3. التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير
تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	الجنس
تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	العمر
تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	المؤهل العلمي
تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	سنوات الخبرة
تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	المستوى الوظيفي
تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	تُدرج القيمة بعد التحليل [الفعلي]	حجم الشركة

الإحصاءات الوصفية

سيستكمل هذا القسم بعد إدخال البيانات الفعلية في SPSS وتنفيذ التحليل المناسب. جميع الجداول التالية تتضمن خلايا مكانية فقط ولا تمثل نتائج بحثية.

جدول 4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الدراسة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	رقم العبارة	المحور
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	استخدام تحليلات الموارد البشرية
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	الارتباط الوظيفي
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	نية ترك العمل

اختبار الثبات

سيستكمل هذا القسم بعد إدخال البيانات الفعلية في SPSS وتنفيذ التحليل المناسب. جميع الجداول التالية تتضمن خلايا مكانية فقط ولا تمثل نتائج بحثية.

جدول 5. معاملات الثبات كرونباخ ألفا

الحكم	كرونباخ ألفا	عدد العبارات	المقياس
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	13	استخدام تحليلات الموارد البشرية
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	9	الارتباط الوظيفي
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	6	نية ترك العمل
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	28	الأداة ككل

اختبار الصدق

سيستكمل هذا القسم بعد إدخال البيانات الفعلية في SPSS وتنفيذ التحليل المناسب. جميع الجداول التالية تتضمن خلايا مكانية فقط ولا تمثل نتائج بحثية.

جدول 6. مؤشرات الصدق البنائي المقترح إدراجها

التفسير	القيمة	المؤشر
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	KMO
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	Bartlett
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	نسبة التباين المفسر
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	العبارات المستبعدة إن وجدت

اختبار التوزيع الطبيعي

سيستكمل هذا القسم بعد إدخال البيانات الفعلية في SPSS وتنفيذ التحليل المناسب. جميع الجداول التالية تتضمن خلايا مكانية فقط ولا تمثل نتائج بحثية.

اختبار الارتباط

سيستكمل هذا القسم بعد إدخال البيانات الفعلية في SPSS وتنفيذ التحليل المناسب. جميع الجداول التالية تتضمن خلايا مكانية فقط ولا تمثل نتائج بحثية.

جدول 7. مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

نية ترك العمل	الارتباط الوظيفي	تحليلات الموارد البشرية	المتغير
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	1	تحليلات الموارد البشرية
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	1	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	الارتباط الوظيفي
1	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	نية ترك العمل

اختبار الانحدار

سيستكمل هذا القسم بعد إدخال البيانات الفعلية في SPSS وتنفيذ التحليل المناسب. جميع الجداول التالية تتضمن خلايا مكانية فقط ولا تمثل نتائج بحثية.

جدول 8. نتائج الانحدار لاختبار العلاقات المباشرة

المسار	B	Beta	t	.Sig	R2
الارتباط الوظيفي	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]
تحليلات الموارد البشرية - < الارتباط العمل	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]
الارتباط الوظيفي - < نية ترك العمل	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]

اختبار الفرضيات

سيستكمل هذا القسم بعد إدخال البيانات الفعلية في SPSS وتنفيذ التحليل المناسب. جميع الجداول التالية تتضمن خلايا مكانية فقط ولا تمثل نتائج بحثية.

جدول 9. ملخص اختبار الفرضيات

الفرضية	نص الفرضية	النتيجة بعد التحليل
H1	يوجد أثر لاستخدام تحليلات الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي.	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]
H2	يوجد أثر لاستخدام تحليلات الموارد البشرية على نية ترك العمل.	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]
H3	يوجد أثر للارتباط الوظيفي على نية ترك العمل.	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]
H4	يتوسط الارتباط الوظيفي العلاقة بين تحليلات الموارد البشرية ونية ترك العمل.	[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]

اختبار الدور الوسيط

سيستكمل هذا القسم بعد إدخال البيانات الفعلية في SPSS وتنفيذ التحليل المناسب. جميع الجداول التالية تتضمن خلايا مكانية فقط ولا تمثل نتائج بحثية.

جدول 10. نتائج تحليل الوساطة باستخدام Bootstrap

الدلالة	فاصل الثقة الأعلى	فاصل الثقة الأدنى	الخطأ المعياري	المعامل	الأثر
تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي	تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي	تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي	تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي	تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي	الأثر المباشر
تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي	تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي	تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي	تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي	تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي	الأثر غير المباشر
تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي	تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي	تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي	تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي	تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي	الأثر الكلي

ملخص النتائج

سيستكمل هذا القسم بعد إدخال البيانات الفعلية في SPSS وتنفيذ التحليل المناسب. جميع الجداول التالية تتضمن خلايا مكانية فقط ولا تمثل نتائج بحثية.

الفصل الخامس: قالب المناقشة والتوصيات بانتظار النتائج الفعلية

هذا الفصل لا يقدم استنتاجات نهائية ولا يقبل أو يرفض الفرضيات. ستكتب المناقشة النهائية بعد إدراج نتائج الفصل الرابع المعتمدة على بيانات فعلية.

مقدمة

يستكمل هذا القسم بعد تحليل البيانات الفعلية وربط النتائج بالأدبيات والمنهجية وحدود الدراسة.

مناقشة نتائج استخدام تحليلات الموارد البشرية

تُدرج هنا مناقشة مناقشة نتائج استخدام تحليلات الموارد البشرية بعد ظهور النتائج الفعلية، مع ربطها بالأدبيات السابقة وبسياق شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية. يمكن عند مناقشة الارتباط ونية ترك العمل الرجوع إلى الأدبيات التي بينت تعقيد العلاقة بين الارتباط والرضا ونية المغادرة مثل دراسة Oh وزملائه (2023)، مع تجنب أي صياغة قطعية قبل توفر المتوسطات، معاملات الارتباط، نتائج الانحدار، وفواصل الثقة الخاصة بالوساطة.

مناقشة نتائج الارتباط الوظيفي

تُدرج هنا مناقشة مناقشة نتائج الارتباط الوظيفي بعد ظهور النتائج الفعلية، مع ربطها بالأدبيات السابقة وبسياق شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية. يمكن عند مناقشة الارتباط ونية ترك العمل الرجوع إلى الأدبيات التي بينت تعقيد العلاقة بين الارتباط والرضا ونية المغادرة مثل دراسة Oh وزملائه (2023)، مع تجنب أي صياغة قطعية قبل توفر المتوسطات، معاملات الارتباط، نتائج الانحدار، وفواصل الثقة الخاصة بالوساطة.

مناقشة نتائج نية ترك العمل

تُدرج هنا مناقشة مناقشة نتائج نية ترك العمل بعد ظهور النتائج الفعلية، مع ربطها بالأدبيات السابقة وبسياق شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية. يمكن عند مناقشة الارتباط ونية ترك العمل الرجوع إلى الأدبيات التي بينت تعقيد العلاقة بين الارتباط والرضا ونية المغادرة مثل دراسة Oh وزملائه (2023)، مع تجنب أي صياغة قطعية قبل توفر المتوسطات، معاملات الارتباط، نتائج الانحدار، وفواصل الثقة الخاصة بالوساطة.

مناقشة العلاقات المباشرة

تُدرج هنا مناقشة مناقشة العلاقات المباشرة بعد ظهور النتائج الفعلية، مع ربطها بالأدبيات السابقة وبسياق شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية. يمكن عند مناقشة الارتباط ونية ترك العمل الرجوع إلى الأدبيات التي بينت تعقيد العلاقة بين الارتباط والرضا ونية المغادرة مثل دراسة Oh وزملائه (2023)، مع تجنب أي صياغة قطعية قبل توفر المتوسطات، معاملات الارتباط، نتائج الانحدار، وفواصل الثقة الخاصة بالوساطة.

مناقشة الدور الوسيط

تُدرج هنا مناقشة مناقشة الدور الوسيط بعد ظهور النتائج الفعلية، مع ربطها بالأدبيات السابقة وبسياق شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية. يمكن عند مناقشة الارتباط ونية ترك العمل الرجوع إلى الأدبيات التي بينت تعقيد العلاقة بين الارتباط والرضا ونية المغادرة مثل دراسة Oh وزملائه (2023)، مع تجنب أي صياغة قطعية قبل توفر المتوسطات، معاملات الارتباط، نتائج الانحدار، وفواصل الثقة الخاصة بالوساطة.

الاستنتاجات

تُستكمل هذه الفقرة بعد اكتمال التحليل الإحصائي. ولا يجوز صياغة استنتاج نهائي قبل التحقق من النتائج الفعلية ومدى دعمها للفرضيات.

التوصيات التطبيقية

تُصاغ التوصيات النهائية بناءً على النتائج الفعلية فقط. ويمكن للباحث، بعد التحليل، ربط كل توصية بنتيجة محددة حتى لا تظهر التوصيات عامة أو منفصلة عن الدليل الإحصائي.

التوصيات لإدارات الموارد البشرية

تُصاغ التوصيات النهائية بناءً على النتائج الفعلية فقط. ويمكن للباحث، بعد التحليل، ربط كل توصية بنتيجة محددة حتى لا تظهر التوصيات عامة أو منفصلة عن الدليل الإحصائي.

التوصيات لشركات الاستشارات الهندسية

تُصاغ التوصيات النهائية بناءً على النتائج الفعلية فقط. ويمكن للباحث، بعد التحليل، ربط كل توصية بنتيجة محددة حتى لا تظهر التوصيات عامة أو منفصلة عن الدليل الإحصائي.

الإسهامات النظرية

يُستكمل هذا القسم بعد تحليل البيانات الفعلية وربط النتائج بالأدبيات والمنهجية وحدود الدراسة.

الإسهامات العملية

يُستكمل هذا القسم بعد تحليل البيانات الفعلية وربط النتائج بالأدبيات والمنهجية وحدود الدراسة.

حدود الدراسة

يُستكمل هذا القسم بعد تحليل البيانات الفعلية وربط النتائج بالأدبيات والمنهجية وحدود الدراسة.

مقترحات الدراسات المستقبلية

يُستكمل هذا القسم بعد تحليل البيانات الفعلية وربط النتائج بالأدبيات والمنهجية وحدود الدراسة.

خاتمة المشروع

تُستكمل هذه الفقرة بعد اكتمال التحليل الإحصائي. ولا يجوز صياغة استنتاج نهائي قبل التحقق من النتائج الفعلية ومدى دعمها للفرضيات.

- Alilyyani, B. (2022). The influence of authentic leadership on work engagement and turnover intentions among nurses in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1111/jonm.13895>
- Ali, M. A., Alarifi, G., & Yehia, E. F. (2022). Sustainable careers for Saudi employees in tourism and hospitality: The role of career competencies and turnover intention. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(3), 134. <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0073>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), Article a507. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Budak, M. C., & Soyer, A. (2026). Developing an organizational measurement instrument for HR analytics capability. *Quality & Quantity*, 60(3), 11231-11257. <https://doi.org/10.1007/s11135-026-02719-9>
- Caesens, G., Stinglhamer, F., & Luypaert, G. (2016). The impact of work engagement and workaholism on well-being: The role of work-related social support. *International Journal of Psychology*, 51(4), 310-314. <https://doi.org/10.1002/ijop.12131>
- Chhetri, S. B., Kumar, V., & Ranabhat, D. (2024). Investigating research in human resource analytics: A bibliometric analysis. *Human Systems Management*, 43(5). <https://doi.org/10.3233/HSM-230004>
- Dukhaykh, S., Al-Humaid, N., & Al-Ajlan, N. (2026). Digital transformation, employee engagement, and turnover intention. *Sustainability*, 18(12), 6243. <https://doi.org/10.3390/su18126243>
- Edwards, M. R., Charlwood, A., Guenole, N., & Marler, J. (2024). HR analytics: An emerging field finding its place in the world alongside simmering ethical challenges. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 326-336. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12435>
- Fernandez, V., & Gallardo-Gallardo, E. (2021). Tackling the HR digitalization challenge: Key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review*, 31(1), 162-187. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). Guilford Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kalvakolanu, S., Chendragiri, M., & Shaik, N. (2023). Exploring the adoption of HR analytics among HR professionals. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(4), 425-441. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60387>
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14, 279-292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), Article 100795. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>
- McCartney, S., & Fu, N. (2022). Bridging the gap: Why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25-47. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1581>
- Minbaeva, D. B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701-713. <https://doi.org/10.1002/hrm.21848>

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Nassani, A. A., Alqabbani, A. A., Alarifi, F. A., & Almojeiw, M. A. (2021). Investigating the influence of job satisfaction, job burnout and job engagement on turnover intention among private sector employees in Saudi Arabia. *European Journal of Business and Management*, 13(10), 111-119. <https://doi.org/10.7176/EJBM/13-10-13>
- Oh, H., Jeong, M., Shin, H. H., & Schweyer, A. (2023). Nonlinear effects of employee engagement and satisfaction on turnover intention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(7), 2410-2436. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0661>
- Ozkanli, F. M., & Gok, S. (2025). HR analytics maturity indicators: Developing a measurement scale. *Journal of Work-Applied Management*, 1-16. <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2025-0083>
- Qamar, Y., & Samad, T. A. (2022). Human resource analytics: A review and bibliometric analysis. *Personnel Review*, 51(1), 251-283. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0247>
- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236-242. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Soares, V. G., Alcazar, J. J. P., & Ludena, M. E. (2022). Analytical approaches in human resources: A systematic review. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 19, Article e202219014. <https://doi.org/10.4301/S1807-1775202219014>
- Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics: A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224-247. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>
- Zhou, L., Kachie, A. D. T., Xu, X., Quansah, P. E., Epalle, T. M., Ampon-Wireko, S., & Nkrumah, E. N. K. (2022). COVID-19: The effects of perceived organizational justice, job engagement, and perceived job alternatives on turnover intention among frontline nurses. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 920274. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920274>

الملاحق

الملحق أ: الاستبانة العربية النهائية

تعليمات الإجابة: الرجاء قراءة كل عبارة واختيار درجة موافقتك عليها وفق المقياس الخماسي: 1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة.

جدول 11. أقسام الاستبانة وعبارات القياس

العبارة	الرمز	القسم
الجنس	A1	A
العمر	A2	A
المؤهل العلمي	A3	A
سنوات الخبرة	A4	A
المستوى الوظيفي	A5	A
حجم الشركة	A6	A
نوع الشركة	A7	A
مدة الخدمة في الشركة الحالية	A8	A
تستخدم شركتي بيانات منظمة لدعم قرارات الموارد البشرية.	HRA1	B
تتوفر في شركتي أنظمة تقنية تساعد على تحليل بيانات العاملين.	HRA2	B
تستخدم الإدارة مؤشرات الموارد البشرية في التخطيط للقوى العاملة.	HRA3	B
تستفيد شركتي من البيانات في تحديد احتياجات التدريب والتطوير.	HRA4	B
تستخدم شركتي التحليلات للكشف المبكر عن مخاطر ترك العمل.	HRA5	B
تعتمد قرارات الموارد البشرية على أدلة رقمية إلى جانب الخبرة الإدارية.	HRA6	B
توجد سياسات واضحة لحماية خصوصية بيانات العاملين.	HRA7	B
تملك إدارة الموارد البشرية مهارات كافية لتفسير البيانات.	HRA8	B
تستخدم نتائج التحليل لتحسين تجربة العاملين في المشاريع.	HRA9	B
تساعد التحليلات على توزيع عبء العمل بصورة أكثر عدالة.	HRA10	B
تدعم الإدارة العليا استخدام تحليلات الموارد البشرية.	HRA11	B
تُعرض نتائج التحليلات بطريقة مفهومة للمديرين المعنيين.	HRA12	B

B	HRA13	تسهم التحليلات في تحسين قرارات الاستبقاء داخل الشركة.
C	ENG1	أشعر بالحيوية والنشاط عند أداء عملي.
C	ENG2	أشعر أن عملي في الشركة له معنى وقيمة.
C	ENG3	أندمج في عملي إلى درجة تجعلني أركز فيه بعمق.
C	ENG4	أشعر بالحماس تجاه المهام التي أؤديها.
C	ENG5	أفخر بطبيعة عملي في مجال الاستشارات الهندسية.
C	ENG6	أستطيع الاستمرار في العمل حتى عند وجود ضغوط مهنية.
C	ENG7	أشعر بالاستغراق عندما أعمل على مهام المشروع.
C	ENG8	أجد في عملي تحديًا مهنيًا محفزًا.
C	ENG9	أشعر برغبة قوية في تقديم أداء متميز في عملي.
D	TI1	أفكر أحيانًا في ترك عملي الحالي.
D	TI2	أبحث عن فرص وظيفية بديلة خارج شركتي الحالية.
D	TI3	إذا توفرت لي فرصة مناسبة فقد أغادر الشركة.
D	TI4	لا أتوقع الاستمرار في هذه الشركة لمدة طويلة.
D	TI5	أشعر أن الانتقال إلى شركة أخرى قد يكون خيارًا أفضل لي.
D	TI6	تزداد لدي الرغبة في مغادرة العمل عندما تتوفر بدائل مناسبة.

الملحق ب: بيان الموافقة المستنيرة

أقر بأن مشاركتي في هذه الدراسة طوعية، وأنني فهمت هدفها المتعلق بدراسة استخدام تحليلات الموارد البشرية والارتباط الوظيفي ونية ترك العمل في شركات الاستشارات الهندسية. أوافق على استخدام إجاباتي لأغراض البحث العلمي فقط، مع الحفاظ على السرية وعدم جمع أي بيانات تعريفية مباشرة.

الملحق ج: دليل ترميز المتغيرات في SPSS

جدول 12. دليل الترميز المقترح

الترميز	الرمز	المتغير
1 = ذكر، 2 = أنثى، 3 = أفضل عدم الإفصاح	GENDER	الجنس
1 = أقل من 25، 2 = 25-34، 3 = 35-44، 4 = 45 فأكثر	AGE	العمر
1 = دبلوم، 2 = بكالوريوس، 3 = ماجستير، 4 = دكتوراه	EDU	المؤهل العلمي
1 = أقل من 3، 2 = 3-5، 3 = 6-10، 4 = أكثر من 10	EXP	سنوات الخبرة

الملحق د: Variable View المقترح في SPSS

جدول 13. إعدادات Variable Vie w7\

Name	Type	Label	Values	Measure
HRA1-HRA13	Numeric	استخدام تحليلات الموارد البشرية	5-1	Scale
ENG1-ENG9	Numeric	الارتباط الوظيفي	5-1	Scale
TI1-TI6	Numeric	نية ترك العمل	5-1	Scale
HRA_M	Numeric	متوسط تحليلات الموارد البشرية	Computed	Scale
ENG_M	Numeric	متوسط الارتباط الوظيفي	Computed	Scale
TI_M	Numeric	متوسط نية ترك العمل	Computed	Scale

الملحق هـ: قائمة التحقق للتحليل الإحصائي

الحالة	الخطوة
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	فحص القيم المفقودة
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	استبعاد الاستجابات غير الصالحة
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	حساب المتوسطات المركبة للمتغيرات
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	حساب كرونباخ ألفا
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	اختبار الارتباط
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	اختبار الانحدار
[تُدرج القيمة بعد التحليل الفعلي]	اختبار الوساطة باستخدام Bootstrap

الملحق : الضمانات الأخلاقية

تشمل الضمانات الأخلاقية عدم جمع أسماء المشاركين، وعدم مشاركة البيانات الفردية مع الشركات، وتخزين البيانات في ملف محمي، واستخدام النتائج بصورة إجمالية، وإتاحة الانسحاب من المشاركة قبل إرسال الاستبانة، وتوضيح أن الدراسة مستقلة عن تقييم الأداء أو قرارات الموارد البشرية.