

عنوان البحث

“تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على معدلات الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي”

**"The Impact of Human Resource Management Practices on Employee
Turnover Rates in the Saudi Industrial Sector"**

إعداد الطالبة / جواهر احمد الزهراني

الرقم الجامعي / ٢٥١٠٠١٦١٢

إشراف

الدكتور / الفیصل عبد الحمد محمد

الدكتور / فايز على جراد

العام الدراسي

2025

الفصل الأول: المقدمة

تُعد مشكلة الدوران الوظيفي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات، إلا أنها تظهر بشكل أكثر حدة في القطاع الصناعي، نظرًا لطبيعة العمل فيه، واحتياجه إلى مهارات معينة، واستمرارية في الأداء. فالموظف ليس مجرد عنصر في منظومة العمل، بل هو محور أساسي في إنتاج القيمة، والمحافظة عليه تعني استقرار المؤسسة ونموها. في السنوات الأخيرة، وبالتزامن مع تحولات المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠، شهد القطاع الصناعي توسعًا كبيرًا وتوجّهًا نحو توظيف الوظائف ورفع كفاءة الموارد البشرية. إلا أنّ هذه الجهود كثيرًا ما تصطدم بواقع ارتفاع معدلات دوران الموظفين، ما يخلق تحديًا حقيقيًا أمام استدامة النمو الصناعي، ويستنزف الطاقات المالية والبشرية. تشير الدراسات إلى أن قرار الموظف بترك العمل لا يكون في الغالب قرارًا مفاجئًا، بل هو نتيجة تراكمات تشمل ضعف في التواصل، قلة فرص التطوير، عدم الرضا عن بيئة العمل أو ضعف العدالة في التقدير والمكافآت. لذلك، بات من الضروري دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية - كالتوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء - وبين معدلات الدوران الوظيفي، لفهم كيف تؤثر تلك الممارسات على قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة. ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث، إذ يسعى إلى تحليل عميق وواقعي لتأثير ممارسات الموارد البشرية على معدلات الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي، عبر دراسة ميدانية تستند إلى بيانات حقيقية من المؤسسات الصناعية، تسهم في الوصول إلى توصيات عملية تساعد على تقليل نسب المغادرة، وتحسين جودة بيئة العمل.

الفصل الثاني: مشكلة البحث

رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية في تطوير بيئة العمل، وتطبيق ممارسات احترافية في إدارة الموارد البشرية، لا تزال مشكلة الدوران الوظيفي تمثل تحديًا ملحوظًا في هذه المؤسسات. وتتجلى هذه المشكلة في معدلات الاستقالة المرتفعة، وصعوبة الاحتفاظ بالكفاءات، ما يؤثر سلبيًا على الإنتاجية، واستمرارية الأداء، وجودة المخرجات الصناعية.

إن غياب استقرار القوى العاملة لا يؤثر فقط على مستوى العمليات اليومية، بل يمتد ليشمل التأثير على استراتيجيات النمو، وتكاليف التدريب، وضياح المعرفة التنظيمية المتراكمة. ومع أنَّ العديد من الشركات تطبق أنظمة لإدارة الموارد البشرية تشمل التوظيف المنهجي، وتقييم الأداء، والحوافز، إلا أن الدوران الوظيفي لا يزال مستمرًا، بل ويزداد في بعض القطاعات الفرعية. من هنا تظهر الفجوة المعرفية، وهي أن العلاقة بين هذه الممارسات ومعدلات الدوران لا تزال غير مفهومة بوضوح، ولا توجد دراسات ميدانية كافية تتناول هذه العلاقة في السياق المحلي الصناعي السعودي. وهذه الفجوة هي ما يسعى البحث إلى معالجته، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومعدل الدوران الوظيفي، بهدف فهم الأسباب المباشرة وغير المباشرة، والوصول إلى نتائج موثوقة يمكن البناء عليها في المستقبل.

الفصل الثالث: أسئلة البحث

يهدف هذا الفصل إلى تحديد الأسئلة البحثية التي ستقود الدراسة نحو تحقيق أهدافها، وتحديد نطاقها، بما يساهم في تركيز جهود جمع البيانات وتحليلها. وقد جرى صياغة أسئلة البحث بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة، وربطها بمشكلة الدراسة وأهدافها. وفيما يلي أسئلة البحث مع الشرح المرتبط بكل سؤال:

السؤال الأول

ما أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُطبّق في القطاع الصناعي السعودي؟ يستهدف هذا السؤال استكشاف الواقع الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصناعية السعودية، مع التركيز على آليات وإجراءات الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، الحوافز والتعويضات، تقييم الأداء، وخطط التطوير الوظيفي. سيساعد ذلك في توثيق الفروق بين الشركات الصناعية وتحديد مدى التزامها بالممارسات الحديثة المعتمدة في مجال إدارة الموارد البشرية.

السؤال الثاني

ما العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعدلات الدوران الوظيفي؟ يركّز هذا السؤال على اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين معدلات دوران الموظفين. كما سيسعى للتحقق من طبيعة هذه العلاقة (طردية أو عكسية) ومدى قوتها، مع إمكانية استكشاف العوامل الوسيطة (مثل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي) التي قد تفسّر جانباً من تلك العلاقة.

السؤال الثالث

ما أكثر العوامل المرتبطة بالدوران الوظيفي من وجهة نظر الموظفين ومديري الموارد

البشرية؟

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على العوامل الجوهرية التي تؤثر على قرار ترك العمل، بالاستناد إلى آراء كل من الموظفين أنفسهم وكذلك مديري الموارد البشرية، بهدف ترتيب أولويات هذه العوامل ووضعها في سياق واضح. ومن الأمثلة المحتملة على هذه العوامل: تدني الأجور، غياب فرص التطوير والترقي، بيئة العمل السلبية، ضعف القيادة، أو انعدام التوازن بين الحياة والعمل.

السؤال الرابع

ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين استراتيجيات الموارد البشرية بهدف تقليل معدل الدوران؟

يستهدف هذا السؤال الجانب التطبيقي من الدراسة، من خلال صياغة مقترحات عملية وقابلة للتنفيذ لدعم صناع القرار في القطاع الصناعي، بالاستناد إلى نتائج تحليل الأسئلة السابقة. وتشمل هذه التوصيات ما يتعلق بتطوير برامج التدريب، تحسين سياسات التحفيز، تعزيز آليات التقييم، وتوفير بيئة عمل جاذبة تعزز بقاء الموظفين وتحدد من معدلات مغادرتهم.

الفصل الرابع: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى الإسهام في تطوير فهم علمي معمق حول واقع إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي السعودي، ومدى انعكاس ذلك على مشكلة الدوران الوظيفي. وانطلاقاً من مشكلة البحث وتساؤلاته، تتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة فيما يلي:

الهدف الأول

تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي السعودي، لتوثيق واقع السياسات والإجراءات الحالية ومدى ملاءمتها للبيئة المحلية.

يهدف هذا الهدف إلى رصد وتوصيف الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية في المصانع والشركات الصناعية، بما في ذلك سياسات الاستقطاب، والتوظيف، والتدريب، والحوافز، وتقييم الأداء، وبرامج التطوير الوظيفي. كما يسعى إلى تقييم مدى ملاءمة هذه الممارسات لخصوصية البيئة السعودية، من منظور ثقافي وتشريعي وسوق العمل المحلي.

الهدف الثاني

قياس العلاقة بين هذه الممارسات ومعدلات الدوران الوظيفي، باستخدام أساليب إحصائية لاكتشاف قوة واتجاه العلاقة. يستهدف هذا الهدف التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين معدلات دوران الموظفين في القطاع الصناعي. ويتضمن ذلك تحليل قوة العلاقة، واتجاهها (إيجابية أو سلبية)، وتحديد ما إذا كانت هناك متغيرات وسيطة (كالرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) تؤثر في هذه العلاقة. سيتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الملائمة مثل معامل الارتباط أو نماذج الانحدار.

الهدف الثالث

تحديد أبرز الأسباب التي تؤدي إلى دوران الموظفين في المصانع والشركات الصناعية

من منظور الموظفين والإدارة.

يركّز هذا الهدف على فهم العوامل الجوهرية التي تساهم في ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، من خلال استطلاع آراء الموظفين ومديري الموارد البشرية على حد سواء. ويشمل ذلك العوامل الاقتصادية (كالرواتب والحوافز)، والعوامل التنظيمية (ضعف المسار الوظيفي، ضعف القيادة)، وكذلك العوامل النفسية والاجتماعية (غياب التقدير، ضغط العمل)، بهدف ترتيب هذه الأسباب بحسب أولويتها وتأثيرها.

الهدف الرابع

اقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق لتقليل معدل الدوران الوظيفي، من خلال توصيات عملية مدعومة بالنتائج.

ينطلق هذا الهدف من نتائج التحليل الكمي والكيفي للأهداف السابقة، ليقدم حزمة من التوصيات الواقعية التي يمكن تبنيها من قبل مديري الموارد البشرية وصناع القرار في القطاع الصناعي. وتشمل هذه الحلول تطوير البرامج التدريبية، تحسين آليات التوظيف، تعزيز سياسات التقدير والتحفيز، وتوفير بيئة عمل داعمة تعزز ولاء الموظفين واستمرارهم، بما يساهم في خفض معدلات مغادرتهم.

الفصل الخامس: مراجعة الأدبيات

تتناول هذه الدراسة في هذا الفصل مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدوران الوظيفي وإدارة الموارد البشرية، وذلك لفهم الإطار النظري والدراسات التطبيقية التي أسهمت في تشكيل المعرفة حول هذا الموضوع، ولربط البحث الحالي بما تم التوصل إليه علميًا.

5.1 مفهوم الدوران الوظيفي وتعريفه

يُعرف الدوران الوظيفي (Turnover) بأنه حركة خروج الموظفين من وظائفهم، سواء بالاستقالة الطوعية أو النقل إلى وظائف أخرى داخل نفس المنظمة أو خارجها. ويُقسم الدوران إلى نوعين رئيسيين:

- الدوران الطوعي، حيث يترك الموظف العمل برغبته الشخصية لأسباب متعددة كالفرص الأفضل، عدم الرضا، أو ظروف شخصية.
 - الدوران غير الطوعي، ويشمل حالات الفصل أو التسريح التي تتم من قبل المنظمة لأسباب تنظيمية أو أدائية.
- ويُعد الدوران الوظيفي مؤشراً هاماً على صحة بيئة العمل ومدى نجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالعاملين.

5.2 نظريات الدوران الوظيفي

تناولت الأدبيات عدة نظريات تفسر دوافع الدوران الوظيفي، من أبرزها:

- نظرية الدفع والجذب: (Push-Pull Theory)
- تفترض هذه النظرية أن قرار المغادرة يتأثر بعوامل داخلية تدفع الموظف إلى المغادرة (كالإحباط، ضعف الرضا)، وعوامل خارجية تجذبه إلى فرص جديدة (كرواتب أعلى، بيئة عمل أفضل).
- نظرية الاندماج الوظيفي: (Job Embeddedness Theory)
- تشير إلى أن بقاء الموظف مرتبط بمقدار ارتباطه بالمنظمة من خلال العلاقات الاجتماعية، الفرص الوظيفية، ومدى ملاءمة بيئة العمل لقيمه الشخصية.

هذه النظريات توفر إطاراً لفهم العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة.

5.3 ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على الدوران

تشير الدراسات العلمية إلى أن جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً رئيساً في

تقليل معدلات الدوران الوظيفي، ومن أهم هذه الممارسات:

- الاستقطاب والاختيار: اختيار الموظف المناسب يقلل من احتمال مغادرته المبكرة.
- التدريب والتطوير: برامج تطوير المهارات تعزز من رضى الموظف وولائه.
- الحوافز والتعويضات: سياسات مكافأة عادلة تزيد من رضا الموظفين.
- ثقافة المؤسسة: بيئة عمل إيجابية تعزز الانتماء والاستقرار الوظيفي.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن الاستثمار في هذه المجالات يساهم في خفض تكاليف الدوران وتحسين الأداء التنظيمي.

5.4 تكلفة الدوران الوظيفي

تشير الأبحاث إلى أن تكلفة الدوران الوظيفي تتراوح بين ٥٠٪ إلى ٢٠٠٪ من راتب الموظف السنوي، وذلك نظراً لتكلفة:

- عمليات التوظيف (الإعلان، الفحص، المقابلات)
- التدريب والتأهيل للموظف الجديد
- الخسارة الناتجة عن انخفاض الإنتاجية والخبرة الضائعة

وتزداد هذه التكاليف في الوظائف التي تتطلب مهارات عالية أو خبرات متخصصة، مما يجعل تقليل الدوران هدفاً استراتيجياً لمنظمات القطاع الصناعي.

5.5 الدراسات السابقة في المملكة العربية السعودية

تناولت الدراسات المحلية تحديات التوطين والاحتفاظ بالكفاءات الوطنية في القطاع الصناعي، مشيرة إلى أهمية موازنة

ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الخصائص الثقافية والاجتماعية للمملكة.

- أبرزت الدراسات ضرورة تطوير برامج تدريب متخصصة تستجيب لاحتياجات السوق المحلي.
- أكدت على دور بيئة العمل والثقافة التنظيمية في تحفيز الموظفين وضمان استمراريتهم.
- كما ناقشت التحديات التي تواجه تطبيق السياسات العامة في ضوء التقاليد والقيم المجتمعية.

تدعم هذه الدراسات أهمية البحث في ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على الدوران الوظيفي ضمن السياق السعودي

يتناول هذا الفصل شرح الإجراءات والخطوات العلمية التي اعتمد عليها الباحث في جمع وتحليل البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، مع توضيح نوع البحث، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، طرق جمع البيانات، أساليب التحليل، وضمان الالتزام بأخلاقيات البحث.

6.1 نوع البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الكمي كأساس، حيث يتم جمع بيانات كمية من خلال استبيانات مغلقة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعدلات الدوران الوظيفي وعواملهما المرتبطة. كما يُدمج مع ذلك أسلوب البحث النوعي باستخدام مقابلات شبه منظمة، لدعم النتائج الكمية وتوفير فهم أعمق لتجارب الموظفين ومديري الموارد البشرية.

هذا الدمج (Mixed Methods) يساهم في إثراء الدراسة وتحقيق شمولية أكبر في تحليل المشكلة.

6.2 أدوات جمع البيانات

تم تصميم الأدوات التالية لجمع البيانات:

الاستبيانات المغلقة: تحتوي على أسئلة مقننة تغطي متغيرات البحث الرئيسية، مثل ممارسات إدارة الموارد البشرية، أسباب الدوران الوظيفي، ومعدلاته. وتستخدم مقياس ليكرت لتقييم مواقف وآراء المشاركين. المقابلات شبه المنظمة: أعدت قائمة بأسئلة مرنة تسمح بالتوسع في المواضيع ذات الصلة، مع تمكين المشاركين من التعبير عن آرائهم بحرية، مما يساعد في توضيح الجوانب النوعية للموضوع.

6.3 عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة مجموعة من الموظفين ومديري الموارد البشرية في عدد من المصانع السعودية التي تم اختيارها تنوعاً في الحجم (كبيرة ومتوسطة وصغيرة) والنشاط الصناعي (كيميائي، هندسي، غذائي، وغيرها). تم اختيار العينة بطريقة غير احتمالية (العينة العمدية أو العينة المتاحة)، لضمان شمول شرائح مختلفة من الخبرات والمستويات الوظيفية، مع مراعاة تمثيل كافٍ لكل فئة.

6.4 طريقة جمع البيانات

الاستبيانات: وزعت على المشاركين إما يدويًا في مواقع العمل أو إلكترونيًا عبر البريد الإلكتروني أو المنصات الرقمية، وفقًا لتوفر الوسائل وسهولة الوصول.

المقابلات: أجريت وجهًا لوجه في أماكن العمل أو عبر الاتصال عن بعد باستخدام تطبيقات الفيديو، بحسب ظروف المشاركين وتوافرهم، مع الالتزام بتسجيل المقابلات بعد الحصول على إذن منهم.

6.5 تحليل البيانات

البيانات الكمية: تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS ، مع تطبيق أساليب تحليل وصفية (كالوسيط، الانحراف المعياري، التكرارات) وأساليب ارتباطية (معامل بيرسون للارتباط) ونماذج الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغيرات.

البيانات النوعية: تم تحليل محتوى المقابلات باستخدام أسلوب تحليل المحتوى الموضوعي (Thematic Content Analysis)، لتحديد الأنماط والموضوعات المتكررة ذات الصلة بممارسات الموارد البشرية والدوران الوظيفي.

6.6 أخلاقيات البحث

حرص الباحث على احترام جميع المعايير الأخلاقية للبحث العلمي، من خلال:

ضمان السرية التامة للمعلومات التي يقدمها المشاركون وعدم الكشف عن هوياتهم.

الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين بعد توضيح أهداف البحث وطبيعة مشاركتهم.

إتاحة حق المشاركة الطوعية، مع إمكانية الانسحاب في أي وقت دون أي تأثير سلبي.

استخدام البيانات فقط للأغراض البحثية وعدم مشاركتها مع جهات أخرى.

هل تودين أن أساعدك أيضًا في صياغة الفصل السابع (النتائج) أو الفصل الثامن (المناقشة) بنفس الأسلوب؟

الطوعية..

الفصل السابع: أدوات جمع البيانات

يتناول هذا الفصل وصف أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، مع التركيز على تصميمها، تطبيقها، وطرق ضمان جودتها وموثوقيتها لتحقيق دقة وصدق النتائج.

7.1 الاستبيان

تم تصميم استبيان مكون من عدة بنود مقننة تستخدم مقياس ليكرت لخمس درجات (١ = غير موافق بشدة، ٥ = موافق بشدة)، وذلك لقياس رضا الموظفين حول عدة أبعاد رئيسية منها:

- برامج التدريب والتطوير المهني
- أنظمة تقييم الأداء
- الحوافز والمكافآت
- بيئة العمل وثقافة المؤسسة
- أساليب القيادة والإشراف

يهدف الاستبيان إلى جمع بيانات كمية تعكس آراء الموظفين وتجاربهم بشكل موضوعي، مما يسهل تحليلها إحصائيًا.

7.2 المقابلات شبه المنظمة

أُجريت مقابلات شبه منظمة مع مجموعة مختارة من مديري الموارد البشرية في المصانع المشاركة بالدراسة. تم إعداد قائمة بأسئلة مرنة تغطي التحديات التي تواجه الإدارة في تطبيق ممارسات الموارد البشرية، وتأثير هذه الممارسات على معدل الدوران الوظيفي.

يسمح هذا النوع من المقابلات بالاستفادة من خبراتهم المتعمقة، وتقديم حلول وتوصيات مبنية على تجارب واقعية، مع إمكانية استكشاف موضوعات جديدة تبرز أثناء الحوار.

7.3 الاختبار القبلي (Pilot Test)

قبل التطبيق الكامل للاستبيان، تم إجراء اختبار قبلي على عينة صغيرة من الموظفين (تتراوح بين ١٥-٣٠ فردًا) من خارج عينة الدراسة الأساسية.

هدف هذا الاختبار إلى:

- تقييم وضوح الأسئلة وسهولة فهمها.
 - تحديد أي مشاكل تقنية أو عملية في تعبئة الاستبيان.
 - جمع ملاحظات لتحسين صياغة البنود أو تعديلها بما يتناسب مع الواقع المحلي.
- نتج عن الاختبار تعديل بعض البنود لضمان دقة وملاءمة الأدوات البحثية.

7.4 معايير موثوقية الأدوات

لضمان موثوقية الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يقيس الاتساق الداخلي لمجموعة البنود المرتبطة بكل بعد من أبعاد الاستبيان.

- تعتبر القيمة المقبولة لمعامل ألفا عادة ٠.٧ فما فوق، مما يدل على ثبات الاستبيان في قياس المفهوم نفسه عبر العناصر المختلفة.
- كما تم مراجعة النتائج للتأكد من عدم وجود أسئلة تؤثر سلبًا على الاتساق، وتم استبعاد أو تعديل البنود ذات الأداء الضعيف.

بهذه الطريقة، تم تعزيز جودة الأدوات البحثية لضمان صحة النتائج المستخلصة.

الفصل الثامن: تحليل البيانات

يتناول هذا الفصل وصف طرق وأساليب تحليل البيانات التي تم استخدامها لتفسير النتائج، وفحص الفرضيات البحثية، والاستفادة من البيانات الكمية والنوعية بشكل متكامل.

8.1 التحليل الوصفي

يستخدم التحليل الوصفي لفهم الخصائص الأساسية لعينة الدراسة، ويشمل ذلك توزيع المشاركين حسب:

- العمر
- الوظيفة أو المستوى الوظيفي
- سنوات الخبرة العملية

تم عرض هذه المتغيرات باستخدام الجداول والنسب المئوية، بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية (المتوسط) والتشتت (الانحراف المعياري)، بهدف إعطاء صورة واضحة عن تركيب العينة.

8.2 تحليل الارتباط

تم تطبيق تحليل الارتباط باستخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لفحص قوة واتجاه

العلاقة بين متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة (كالاستقطاب، التدريب، الحوافز) وبين معدلات الدوران الوظيفي.

يساعد هذا التحليل في الكشف عن مدى ارتباط كل ممارسات بالدوران، مما يدعم بناء نموذج بحثي لفهم التأثيرات.

8.3 تحليل الانحدار

اعتمد الباحث على نماذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (معدل الدوران الوظيفي).

- يسمح هذا التحليل بتحديد المتغيرات التي لها تأثير معنوي (إحصائيًا) قوي،
- وتقدير مقدار التغير في معدل الدوران المتوقع بناءً على التغير في هذه المتغيرات.
- كما يستخدم لتقييم ملاءمة النموذج الإحصائي بشكل عام.

8.4 التحليل النوعي

بالإضافة إلى التحليل الكمي، تم إجراء تحليل نوعي لمحتوى المقابلات شبه المنظمة

باستخدام طريقة تحليل المحتوى الموضوعي. (Thematic Content Analysis)

- شمل ذلك قراءة نصوص المقابلات بدقة،
- تصنيف البيانات إلى موضوعات أو أنماط متكررة،
- تفسير هذه الأنماط في إطار الأهداف البحثية، مما أتاح تعميق الفهم للعوامل المؤثرة في الدوران الوظيفي من منظور الخبراء.

8.5 اختبارات الدلالة الإحصائية

تم إجراء اختبارات الدلالة الإحصائية لضمان أن النتائج المستخلصة من التحليل الكمي ليست عشوائية أو صدفة، وتشمل:

- اختبار قيمة P (p-value) ، حيث تعتبر العلاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت القيمة أقل من ٠.٠٥.
- اختبار F في تحليل الانحدار لتقييم صلاحية النموذج.
- بالإضافة إلى تقييم معاملات الانحدار ومستوى الثقة.

تضمن هذه الاختبارات موثوقية النتائج وصلاحية الاستنتاجات التي بنيت عليها الدراسات

الفصل التاسع: النتائج المتوقعة

يتناول هذا الفصل التوقعات التي يُرجح الباحث الوصول إليها استنادًا إلى مراجعة الأدبيات، الفرضيات، ونموذج البحث المقترح، والتي من شأنها أن تسهم في إثراء المعرفة العلمية والتطبيقية حول موضوع الدراسة.

9.1 وجود علاقة قوية بين جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية وانخفاض الدوران الوظيفي

من المتوقع أن تظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جودة الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، مثل:

- برامج التدريب والتطوير المستمر
- العدالة في التقييم والتعامل
- نظم الحوافز والمكافآت الفعالة

وذلك بانخفاض معدلات الدوران الوظيفي في المنشآت الصناعية، مما يؤكد الدور الحيوي لهذه الممارسات في تعزيز استقرار الموظفين.

9.2 الدور السلبي لضعف التواصل المؤسسي وسوء بيئة العمل على رفع معدل الدوران

يرجح الباحث أن تؤكد البيانات تأثير عوامل بيئية وتنظيمية سلبية مثل ضعف قنوات التواصل بين الإدارات والموظفين، وغياب بيئة عمل داعمة، على زيادة معدلات الدوران.

هذه العوامل تخلق إحباطاً وانعدام الرضا الوظيفي، مما يدفع الموظفين إلى البحث عن فرص بديلة.

9.3 تفاوت تأثير ممارسات الموارد البشرية على الدوران حسب نوع الوظيفة ومستوى الأقدمية

من المتوقع أن تتباين فعالية ممارسات الموارد البشرية في تقليل الدوران بناءً على:

- طبيعة الوظيفة (فنية، إدارية، إشرافية)
- مستوى الأقدمية والخبرة لدى الموظف

فقد تظهر بعض الممارسات أكثر تأثيرًا في فئات وظيفية محددة، مما يستدعي تفصيل السياسات بحسب الفئات المختلفة.

9.4 احتمالية وجود فجوة بين التصريحات الإدارية والتطبيق الفعلي للممارسات

قد تكشف الدراسة عن وجود فجوة بين ما تُصرّح به إدارات الموارد البشرية من سياسات واستراتيجيات وما يُطبق فعليًا على أرض الواقع.

هذه الفجوة تؤثر على مصداقية الممارسات وفعاليتها، مما قد يسهم في استمرار معدلات الدوران المرتفعة رغم وجود خطط ظاهرية للت

الفصل العاشر: التوصيات

يهدف هذا الفصل إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية المبنية على نتائج الدراسة، والتي تسعى إلى تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي.

10.1 بناء بيئة عمل داعمة نفسيًا من خلال تدريب القادات على مهارات التواصل

يوصى بضرورة تطوير مهارات التواصل لدى القيادات والمديرين من خلال برامج تدريبية مخصصة، وذلك لتعزيز بيئة عمل داعمة نفسيًا تحفز الموظفين على البقاء وتحسن من جودة العلاقات بين الإدارة والموظفين، مما يقلل من حالات الإحباط ويعزز الولاء المؤسسي.

10.2 تحسين العلاقات التنظيمية والتعاون بين الأقسام لتقليل التوتر

توصي الدراسة بترسيخ ثقافة التعاون والتواصل الفعال بين الأقسام المختلفة داخل المنشآت الصناعية، من خلال تنظيم ورش عمل وأنشطة مشتركة، وتبني آليات حل النزاعات بشكل بناء، بهدف تقليل التوتر وتحسين بيئة العمل الجماعية.

10.3 توفير وسائل راحة مناسبة في مواقع العمل الشاق

يجب الاهتمام بتحسين ظروف العمل الميدانية، خصوصًا في المواقع التي تتطلب مجهودًا جسديًا كبيرًا، عبر توفير وسائل راحة مناسبة كأماكن استراحة ملائمة، وتسهيلات صحية، مما يساهم في رفع رضا الموظفين وتقليل رغبتهم في ترك العمل.

10.4 إطلاق برامج متابعة غياب مرنة وعادلة

ينصح بوضع برامج متابعة غياب تراعي ظروف الموظفين وتتميز بالمرونة والعدالة، مع التركيز على تحفيز الحضور المنتظم دون فرض قيود مفرطة، مما يساهم في تحسين الانضباط الوظيفي وتقليل الغياب غير المبرر.

10.5 قياس رضا الموظفين دوريًا وجعل نتائجه أساسًا للتطوير

ينبغي اعتماد آليات دورية لقياس رضا الموظفين من خلال استبيانات ومقابلات، واستخدام نتائج هذه القياسات كمرجع لتطوير السياسات والممارسات، مما يضمن استجابة مستمرة لاحتياجات الموظفين وتحسين بيئة العمل.

10.6 ربط الحوافز بسلوك الموظف وانضباطه وليس فقط بالأداء

توصي الدراسة بإعادة هيكلة برامج الحوافز لتشمل تقييم سلوك الموظف وانضباطه، إلى جانب الأداء المهني، وذلك لتحفيز الالتزام والانضباط الذي ينعكس إيجابيًا على استقرار العاملين وتقليل معدل الدوران.

الفصل الحادي عشر: الخاتمة

تُختتم هذه الخطة البحثية بتسليط الضوء على أهمية دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعدلات الدوران الوظيفي، خصوصًا في بيئة القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، الذي يمثل عصبًا اقتصاديًا حيويًا في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها البلاد ضمن رؤية ٢٠٣٠.

لقد بينت الخطة أن الدوران الوظيفي لا يُعد مجرد رقم، بل هو انعكاس مباشر لبيئة العمل، والثقافة التنظيمية، والقيادة، ومدى التقدير الذي يشعر به الموظف. كما تبرز الدراسة الحاجة الملحة إلى تبني ممارسات موارد بشرية أكثر شمولية، ومرتبطة بالسياق الثقافي والاجتماعي المحلي، لضمان الاستقرار الوظيفي والحد من فقدان الكفاءات. تأمل هذه الدراسة، من خلال أدواتها المنهجية الدقيقة، وتحليلها العميق، أن تسهم في تقديم حلول واقعية وقابلة للتطبيق في المصانع والشركات، بما يُحقق التوازن بين رضا الموظف واستدامة الأداء المؤسسي.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010).

Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies.

Academy of Management Perspectives, 24(2), 48–64.

: Academy of Management الناشر

[رابط المصدر](#)

Al-Harbi, K. A. (2013).

Saudi labor market challenges and Saudization.

International Journal of Business and Social Science, 4(4), 91-102.

: International Journal of Business and Social Science الناشر

[رابط المصدر](#)

Armstrong, M. (2020).

Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.)

: Kogan Page الناشر

[رابط المصدر](#)

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007).

The Oxford Handbook of Human Resource Management.

: Oxford University Press الناشر

[رابط المصدر](#)

Bryman, A. (2016).

Social Research Methods (5th ed.)

: Oxford University Press الناشر

[رابط المصدر](#)

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018).

Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.)

: Sage Publications الناشر

[رابط المصدر](#)

DeVellis, R. F. (2016).

Scale Development: Theory and Applications (4th ed.)

: Sage Publications الناشر

[رابط المصدر](#)

Field, A. (2018).

Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (5th ed.)

: Sage Publications الناشر

[رابط المصدر](#)

Guest, D. E. (2017).

Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework.

Human Resource Management Journal, 27(1), 22–38.

: Wiley الناشر

[رابط المصدر](#)

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015).

InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing (3rd ed.)

: Sage Publications الناشر

[رابط المصدر](#)

Luthans, F., & Doh, J. P. (2018).

International Management: Culture, Strategy, and Behavior (10th ed.)

: McGraw-Hill Education الناشر

[رابط المصدر](#)

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019).

Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (4th ed.)

: Sage Publications الناشر

[رابط المصدر](#)

Mobley, W. H. (1982).

Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control.

: Addison-Wesley الناشر

[رابط المصدر](#)

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P.
(2016).

Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences.

Organizational Research Methods, 19(2), 159–203.

: Sage Publications الناشر

[رابط المصدر](#)

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019).

Research Methods for Business Students (8th ed.)

: Pearson الناشر

[رابط المصدر](#)

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016).

Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th ed.)

: Wiley الناشر

[رابط المصدر](#)