

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص موارد بشرية



أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين: دراسة
ميدانية في القطاع الخدمي السعودي

إعداد الطالب/

شذى إبراهيم معتوق المالكي

243000452

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025

3	مقدمة:
8	أهمية الدراسة:
10	أهداف الدراسة:
10	تساؤلات الدراسة:
11	فروض الدراسة:
12	نموذج الدراسة:
13	الدراسات السابقة:
21	الفجوة البحثية:
22	المنطلقات النظرية للدراسة:
24	المنهجية وطرق البحث:
24	مصادر جمع البيانات:
25	أدوات الدراسة:
26	حدود الدراسة:
27	المراجع:

مقدمة:

يُعد الاندماج الوظيفي من أبرز المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويُشير إلى الحالة التي يشعر فيها الموظف بالانتماء العميق للمؤسسة، والارتباط العاطفي والفكري القوي بعمله، بحيث لا يقتصر دوره على مجرد تنفيذ المهام الموكلة إليه، بل يمتد إلى مستوى أعلى من الالتزام والمبادرة والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة. ويتميز الموظف المندمج بقدرته على العمل بروح الفريق، وحماسه الدائم نحو تطوير الأداء، واستعداده لبذل جهد إضافي بما يفوق المتطلبات الأساسية لوظيفته. ولا يرتبط الاندماج الوظيفي فقط بالرضا عن العمل، بل يتجاوزه ليعبر عن حالة من الحماسة والتمكين والتحفيز الذاتي التي تدفع الموظف لأن يكون عنصراً مؤثراً في بيئة العمل.

ترتبط فكرة الاندماج الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بعدد من العوامل النفسية والتنظيمية، مثل وضوح الأدوار، والعدالة التنظيمية، والإدارة التحفيزية، وتوافر بيئة عمل إيجابية تتيح للموظف الإبداع والتعبير عن الذات، فضلاً عن العلاقات المهنية القائمة على الاحترام المتبادل والدعم الإداري. وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تتمتع بمستويات مرتفعة من الاندماج الوظيفي بين موظفيها غالباً ما تحقق نتائج أفضل في مؤشرات الأداء المؤسسي، مثل زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل معدلات دوران العمل، وانخفاض مستويات الغياب والتغيب الوظيفي. كما يساهم الاندماج في بناء ثقافة تنظيمية قوية تركز على الالتزام والمسؤولية الجماعية، مما يُمكن المؤسسة من التكيف السريع مع التحديات والتغيرات البيئية.

ويتخذ الاندماج الوظيفي أشكالاً متعددة تتراوح بين الاندماج العاطفي والمعرفي والسلوكي، حيث يعبر الاندماج العاطفي عن درجة الحب والانتماء التي يشعر بها الموظف تجاه المؤسسة، في حين يرتبط الاندماج المعرفي بقدرته الموظف على فهم أهداف المنظمة واستيعاب استراتيجياتها وسياساتها. أما

الاندماج السلوكي، فيُقاس من خلال ممارسات الموظف اليومية ومبادرته في أداء المهام وتفاعله مع زملائه ومدى التزامه بالقيم المؤسسية. وفي ضوء هذا التعدد، تسعى المؤسسات الناجحة إلى تصميم برامج إدارية متكاملة تعزز هذه الأبعاد الثلاثة عبر التدريب، وتمكين الموظفين، ومراعاة التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

إن غياب الاندماج الوظيفي يؤدي إلى نتائج سلبية تمس جوهر العملية الإدارية، مثل انخفاض الروح المعنوية، وظهور مقاومة التغيير، وزيادة المشكلات التنظيمية الناتجة عن ضعف التواصل الداخلي وسوء توزيع المهام. لذلك، فإن تبني سياسات تهدف إلى تعزيز الاندماج يمثل استثماراً استراتيجياً طويل الأجل، حيث يتحول الموظفون المندمجون إلى سفراء للمنظمة يسهمون في تعزيز سمعتها، وجذب الكفاءات، وتحقيق الاستقرار الداخلي. ومن هنا، يظهر الاندماج الوظيفي كعنصر أساسي في بناء رأس مال بشري قوي، يضمن استدامة المؤسسة في بيئة الأعمال التنافسية والمتغيرة.

يُعد دوران الموظفين - أو ما يُعرف بالدوران الوظيفي - من المفاهيم الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، وهو يشير إلى معدل انتقال الأفراد من وإلى المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، سواء من خلال الاستقالات الطوعية أو الإقالات أو التقاعد أو حتى التنقلات الداخلية بين الإدارات. يمثل هذا المؤشر أداة مهمة لفهم مدى استقرار القوى العاملة في المؤسسة، ومدى قدرتها على الحفاظ على كفاءاتها البشرية، وتحقيق الاستدامة في بيئة العمل. ويمكن أن يكون الدوران الوظيفي إيجابياً في بعض السياقات، خاصة عندما يُستخدم كوسيلة لتجديد الدماء وضح طاقات جديدة داخل المنظمة، إلا أنه يصبح سلبياً حينما يتكرر بمعدلات مرتفعة ويبطال الكفاءات الأساسية، مما يؤدي إلى اضطراب في الأداء العام وفقدان التراكم المعرفي والمؤسسي.

تتعدد أسباب الدوران الوظيفي وتتداخل بين ما هو شخصي وما هو تنظيمي. فعلى المستوى الفردي، قد يقرر الموظف مغادرة المؤسسة بسبب البحث عن فرص أفضل من حيث الرواتب أو الامتيازات أو التقدم المهني، أو بسبب ضعف التقدير الداخلي أو غياب الرضا عن بيئة العمل. أما على المستوى المؤسسي، فإن غياب العدالة الوظيفية، وسوء القيادة، وافتقار الهيكل التنظيمي إلى وضوح في الأدوار والمسؤوليات، كلها عوامل قد تؤدي إلى رفع معدلات الاستقالات. كما تلعب ثقافة المؤسسة دوراً جوهرياً في هذا السياق، إذ أن ثقافة قائمة على التهميش أو التسلط الإداري أو غياب الشفافية قد تُنتج بيئة طاردة للموظفين، حتى وإن كانت الرواتب مرتفعة.

ينعكس الدوران الوظيفي بشكل مباشر على الأداء المؤسسي. فعندما يغادر الموظف المؤسسة، يتم فقدان المعرفة الضمنية والخبرة التراكمية التي يصعب تعويضها في المدى القصير، كما أن عملية توظيف وتدريب بديل جديد تستغرق وقتاً وموارد مالية وبشرية كبيرة. يُضاف إلى ذلك أن مغادرة الموظفين قد تؤثر سلباً على الروح المعنوية للفرق المتبقية، وتخلق حالة من عدم الاستقرار في بيئة العمل. وفي بعض الحالات، قد تتضرر علاقات المؤسسة مع عملائها وشركائها، خاصة إذا كان الموظف المغادر من الكفاءات الأساسية أو في موقع قيادي أو له علاقات مباشرة مع أصحاب المصلحة.

ولهذا، تحرص المؤسسات الناجحة على قياس ومراقبة معدل الدوران الوظيفي بشكل دوري، من أجل التعرف على أنماطه وأسبابه ووضع خطط استباقية للحد من آثاره السلبية. وتتضمن هذه الخطط عادة تحسين أنظمة التحفيز، وتقديم فرص التدريب والتطوير المهني، وتطبيق برامج العناية بالموظفين التي تهتم بجودة حياتهم داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة قائمة على المشاركة والعدالة والشفافية. كما يمكن للقيادة الذكية أن تساهم بشكل كبير في تقليل الدوران من خلال أساليب تواصل فعالة، وتفويض مرن، وتمكين الموظفين وتعزيز شعورهم بالقيمة والانتماء.

إن الدوران الوظيفي، في جوهره، ليس مجرد رقم إحصائي، بل هو انعكاس حقيقي لمدى صحة السياسات الإدارية في المؤسسة، ومدى انسجام الرؤية والقيم مع تطلعات العاملين. وفي بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتنافسية وسرعة التغيير، أصبح الحفاظ على الكفاءات أحد أكبر التحديات، ما يجعل إدارة الدوران الوظيفي أولوية استراتيجية لضمان الاستمرارية والتميز التنظيمي على المدى الطويل.

تُعد استراتيجيات الاندماج الوظيفي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتعزيز الاستقرار الوظيفي، وتقليل معدلات دوران الموظفين، وهي تمثل مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى ترسيخ علاقة متينة بين الموظف والمؤسسة، تقوم على الشعور بالانتماء، والالتزام، والتحفيز الذاتي. فكلما شعر الموظف بأنه جزء حيوي من الكيان المؤسسي، وله تأثير واضح على سير العمل وتحقيق الأهداف، كلما ازداد ارتباطه العاطفي والمهني بمكان العمل، وتضاءلت احتمالية مغادرته طوعاً.

ويظهر الأثر المباشر لاستراتيجيات الاندماج الوظيفي في تقليص معدل دوران الموظفين من خلال عدة آليات نفسية وسلوكية. فعندما تتيح المؤسسة بيئة عمل تشاركية تحترم آراء الموظفين وتفسح المجال لمساهماتهم، فإن ذلك يُعزز من شعورهم بالتقدير والاحترام، ويخلق لديهم دافعاً داخلياً للبقاء والاستمرار. كما أن المؤسسات التي تُولي اهتماماً لاحتياجات الموظف وتقدم له برامج دعم مهني وشخصي، كالتدريب المستمر، وتقدير الأداء، والاهتمام بالتوازن بين العمل والحياة، تساهم بشكل كبير في بناء علاقات طويلة الأمد مع موظفيها. فالموظف المندمج يكون أقل رغبة في البحث عن فرص بديلة، لأنه يشعر أن مؤسسته تلبي احتياجاته المهنية وتُقدّر جهوده.

من جانب آخر، تُسهم استراتيجيات الاندماج الفعّالة في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على الولاء المؤسسي ويقلل من الضغوط النفسية والمهنية التي غالباً ما تدفع الموظفين إلى الاستقالة. فمثلاً،

حين يشعر الموظف بالإنصاف في تقييم أدائه، ويحظى بدعم مباشر من القادة والمديرين، ويُشارك في عملية اتخاذ القرار، فإن احتمالات شعوره بالإحباط أو الاغتراب التنظيمي تتضاءل بشكل ملحوظ. كذلك، فإن اندماج الموظف في رؤية ورسالة المؤسسة، وإدراكه لأهمية الدور الذي يؤديه ضمن فريق العمل، يرفع من معنوياته ويجعله أكثر التزامًا بالبقاء والمساهمة الفاعلة.

وتزداد أهمية هذه الاستراتيجيات في المؤسسات التي تشهد بيئات عمل تنافسية أو معدلات تبدل مرتفعة، حيث تصبح مسألة الاحتفاظ بالموظفين مسألة حيوية لضمان الاستقرار واستمرارية الأداء. وفي مثل هذه البيئات، لا يكون الراتب وحده كافيًا لضمان بقاء الموظف، بل إن توفر بيئة داعمة ومحفزة، وفرص تطور مهني واضحة، وعلاقات عمل صحية، كلها عوامل حاسمة في تقليل معدل الدوران.

وقد أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي تستثمر في برامج الاندماج الوظيفي - مثل برامج التهيئة للموظفين الجدد، وخطط التطور المهني، والمكافآت المعنوية، ومسارات الترقية الشفافة - تحقق نتائج إيجابية ملموسة في معدلات الاحتفاظ بالموظفين، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى تلك البرامج. كما أن الأثر يمتد إلى تقليل التكاليف غير المباشرة المرتبطة بتكرار التوظيف والتدريب، وتحسين سمعة المؤسسة كمكان عمل جاذب للكفاءات.

وبذلك، يمكن القول إن استراتيجيات الاندماج الوظيفي تمثل استثمارًا طويل الأمد في رأس المال البشري، وهي ليست فقط وسيلة لتعزيز الأداء، بل أداة فعالة لتقليل معدلات التسرب الوظيفي، والمحافظة على استقرار المنظومة الداخلية للمؤسسة. فالموظف الذي يشعر بالاندماج هو موظف منتج، مُخلص، ومُستمر.

انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (المشاركة في الوظيفية - الرضا الوظيفي - الحماس الوظيفي) على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ✓ تسعى هذه الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال استكشاف العلاقة بين تطبيق استراتيجيات الاندماج الوظيفي وفعالية تقليل معدلات دوران الموظفين، لا سيما في بيئات العمل الخدمية التي تشهد مستويات عالية من الاحتكاك المباشر مع العملاء، مما يجعل استقرار القوى العاملة عنصراً بالغ الأهمية في تحسين الأداء المؤسسي.
- ✓ تقدم الدراسة إطاراً نظرياً حديثاً يربط بين مكونات الاندماج الوظيفي (مثل الارتباط العاطفي بالعمل، التمكين المهني، المشاركة في اتخاذ القرار، والبيئة التنظيمية الداعمة) وبين مؤشرات تقليل معدلات دوران الموظفين، بما في ذلك ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالموظفين، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية العامة.
- ✓ تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات الإدارية العربية، التي لم تُعالج بالشكل الكافي الأثر المتكامل لاستراتيجيات الاندماج الوظيفي على سلوكيات البقاء أو الانسحاب من العمل، خصوصاً في القطاعات الخدمية التي تعاني من معدلات دوران متزايدة وتأثيرها السلبي على جودة الخدمة وكفاءة التشغيل.

✓ كما تسعى الدراسة إلى تطوير أدوات قياس كمية ونوعية يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً لتقييم فعالية سياسات وممارسات الاندماج الوظيفي في المؤسسات الخدمية، بما يساعد في استشراف مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على استقرار القوى العاملة وتحقيق أهداف النمو المؤسسي.

الأهمية التطبيقية:

✓ تتيح هذه الدراسة لصناع القرار في القطاع الخدمي السعودي معلومات دقيقة ومؤشرات قابلة للقياس حول أثر تطبيق استراتيجيات الاندماج الوظيفي في تقليل معدلات دوران الموظفين، بما يدعم تصميم سياسات بشرية أكثر فاعلية تحقق التوازن بين احتياجات المؤسسة وتطلعات العاملين.

✓ تسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج ميدانية تدعم بناء بيئة عمل محفزة ودامجة، ما يساعد في خفض التكاليف الناجمة عن التوظيف المتكرر والتدريب المستمر، ويعزز من كفاءة إدارة رأس المال البشري على المدى الطويل.

✓ تساعد مخرجات الدراسة الإدارات التنفيذية والموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخدمي على رفع كفاءة الفرق الإدارية من خلال التركيز على عناصر أساسية في سياسات الاندماج الوظيفي مثل الدعم القيادي، والعدالة التنظيمية، والتمكين النفسي، وممارسات الاعتراف والتقدير، بما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل النزيف البشري.

✓ كما تبرز الدراسة الأثر المالي والإداري الإيجابي لتقليل معدلات الدوران، من خلال الحفاظ على الكفاءات والخبرات، وتعزيز التماسك التنظيمي، ورفع ولاء الموظفين، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة قدرة المؤسسة على التنافس والنمو المستدام.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (المشاركة في الوظيفية - الرضا الوظيفي - الحماس الوظيفي) على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

✓ تحليل أثر المشاركة في الوظيفية على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

✓ تحليل أثر الرضا الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

✓ تحليل أثر الحماس الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (المشاركة في الوظيفية - الرضا الوظيفي - الحماس الوظيفي) على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ إلى أي مدى تسهم المشاركة في الوظيفية على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي؟

➤ ما أثر الرضا الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي

السعودي؟

➤ كيف يؤثر الحماس الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع

الخدمي السعودي؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاندماج الوظيفي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (المشاركة في الوظيفية – الرضا الوظيفي – الحماس الوظيفي) على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الوظيفية على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

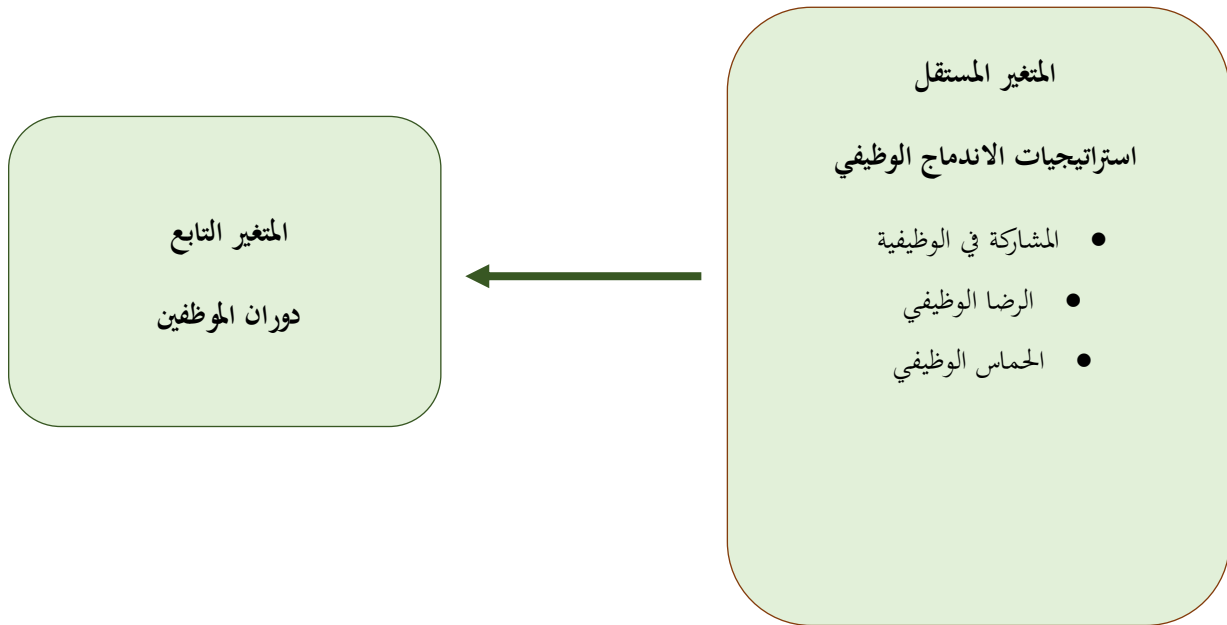
– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحماس الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: استراتيجيات الاندماج الوظيفي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (المشاركة في الوظيفية

- الرضا الوظيفي - الحماس الوظيفي).

المتغير التابع: دوران الموظفين.



المصدر: من عمل الباحث

الدراسات السابقة:

دراسات عن الاندماج الوظيفي

دراسة (القرداغي، 2023)، بعنوان دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الاندماج الوظيفي: دراسة

استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديريات الجوازات في إقليم كردستان العراق

هدف البحث الحالي إلى بيان دور الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التقاول التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين في مديريات الجوازات في إقليم كردستان العراق. حيث تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات، إذ تم توزيع (283) استبانة على عينة البحث المتمثلة بالعاملين في المديريات المبحوثة، وبصورة عشوائية تم اختيار عينة البحث. لقد تم استرجاع (270) استبانة وبمعدل استجابة عام بلغ (95%) وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي البالغ عددها (2) استبانة، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (268) استبانة وبمعدل (99%) من عدد الاستبانات المسترجعة. واستخدمت بعض المؤشرات الإحصائية (الوصفية والتحليلية) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-V24) وبرنامج (SmartPLS v.4)، ومعدل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation)، ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين المتغيرات. وبناء على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات أبرزها طرح هذه المواضيع الحديثة أمام إدارات المديريات المبحوثة للعمل بها ضمن الحياة التنظيمية كونها من متطلبات العمل الضرورية، ووضع الإجراءات الكفيلة باستثمارها على أكمل وجه.

دراسة (عزيز الرحمن، 2024)، بعنوان الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اندماج الموظفين على إنتاجية الموظف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لتلك الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (135) من الموظفين بمستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، وذلك من خلال استمارة إلكترونية عن طريق موقع ((google drive وخلصت نتائج الدراسة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين يوافقون على أهمية الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف، كما أثبتت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) المتغير الاندماج الوظيفي على إنتاجية الموظف. كما أكدت النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف وفقا لمتغير الجنس وسنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات بالاستفادة من اهتمامها باندماج الموظفين من خلال الاستمرار في تعزيز وتدعيم ذلك الاهتمام بما يساهم في زيادة مستوى اندماج الموظفين وبما يساهم في تحسين وزيادة الإنتاجية.

دراسة (بلخيري، 2023)، بعنوان التمكين النفسي وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجلفة - الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين النفسي على الاندماج الوظيفي على مستوى مديرية أملاك الدولة بالجلفة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استمارة استبيان والتي سمحت لنا بجمع البيانات من عينة الدراسة والتي شملت (20) مفردة، ومن خلال الاستعانة ببرنامج الحزم

الإحصائية SPSS 22 خلصت الدراسة إلى تبيان وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بالجلفة.

دراسة (بن سعدة، 2020)، بعنوان **حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط**

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي، فبعد تقديم إطار نظري حول كل من مفهوم حوكمة الموارد البشرية والاندماج الوظيفي، تم توظيف الأسلوب الإحصائي التحليلي وتوزيع 85 استمارة استبانة لدراسة استجابات الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط - حول ممارسات حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى تأثير هذه الممارسات على مستويات اندماجهم الوظيفي، وبعد جمع المعطيات تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V 23، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة المبحوثة، إضافة إلى التأكيد في الأخير على ضرورة تبني منظمات الأعمال لممارسات حوكمة الموارد البشرية لتعزيز عوائد الاستثمار في المورد البشري بما يحقق أهداف المنظمة من جهة والموظف من جهة أخرى.

دراسة (جوال، 2020)، بعنوان **مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتيان توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة "الجزائر"**

هدفت هذه الورقة البحثية إلى قياس مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي في المديرية المركزية لامتيان توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية مشكلة من 75 عامل، وبعد تجميع البيانات وتحليلها

باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا إلى أن كل من العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي يتحققان بمستويات متوسطة في المؤسسة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية المدركة فيها على الاندماج الوظيفي وإن بشكل ضعيف نسبياً، وهذا ما تفسره قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.092). وعليه توصي هذه الدراسة المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة بضرورة تعزيز مستويات العدالة التنظيمية السائدة فيها بمختلف مداخلها (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) وذلك من أجل ضمان اندماج وظيفي فعال لمواردها البشرية.

دراسة (سلطان، 2020)، بعنوان تأثير جودة حياة العمل (QWL) في الاندماج الوظيفي: دراسة مسحية في كلية الحداثاء الجامعة

هدف البحث إلى تحديد مدى تأثير جودة حياة العمل (QWL) على الاندماج الوظيفي للعاملين في كلية الحداثاء الجامعة، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع البحث والذي تكون من (137) فرداً من العاملين في كلية الحداثاء الجامعة، بوصفها ميداناً تطبيقياً للبحث الحالي، وذلك من خلال استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض. وقد توصل البحث إلى نتيجة أساسية مفادها بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والاندماج الوظيفي للعاملين في الكلية المبحوثة، كما أظهر البحث بأن أبعاد جودة حياة العمل متوفرة في الكلية المبحوثة بدرجة متوسطة ومقبولة، وإن درجة اندماج العاملين في أعمالهم كانت جيدة. وفي ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تتسجم مع هذه الاستنتاجات من أهمها ضرورة الاهتمام ورفع مستوى جودة حياة العمل في الكلية المبحوثة. بالإضافة إلى دعوة الباحثين إلى تقديم المزيد من البحوث ذات الصلة بموضوع البحث الحالي وفي ميادين مغايرة.

دراسة (القذافي، 2022)، بعنوان أثر إدارة التغيير على تعزيز فاعلية الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركة الليبية للحديد والصلب

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام) على تعزيز فاعلية الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركة الليبية للحديد والصلب. ولقد تم تجميع البيانات من قبل عينة مختارة من الموظفين العاملين في الإدارات العليا، والمتوسطة، وكانت عينة الدراسة (103) مستجوبا، وبعد إجراء التحليل الإحصائي عليها باعتماد البرامج الإحصائية (SPSS, Var. 24 & Smart PLS3) لاختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن كل من أبعاد إدارة التغيير المتمثلة في (التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام) تربطها علاقة إيجابية مع فاعلية الاندماج الوظيفي، وأن بعد التغيير في الهيكل التنظيمي لا يربطه علاقة إيجابية مع فاعلية الاندماج الوظيفي. وكما توصي الدراسة ببعض التوصيات من أهمها العمل على توفير المتطلبات القانونية، والاجتماعية، والسياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الشركة وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير.

دراسة (ابراهيم، 2023)، بعنوان دراسة ميدانية للاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف واقع الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (278) معلما ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية جاء عاليا

بصورة إجمالية، كما جاء عاليا في جميع أبعاد الدراسة؛ وهي: الاندماج العاطفي، والاندماج المعرفي، والاندماج السلوكي. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والتخصص، وتوصلت النتائج أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، والبيئة ولصالح المدارس الحضرية. وبالإضافة إلى ما سبق بينت نتائج الدراسة أن الضمير والواجب المهني والإحساس بالمسؤولية من أهم العوامل التي تمكن المعلمين من الاندماج الوظيفي في مدارسهم، وأن ضعف الأجور والحوافز والمكافآت من أهم العوامل التي تحول دون تمكنهم من هذا الاندماج الوظيفي.

دراسات عن دوران الموظفين

دراسة (الغريب، 2023)، بعنوان أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين: دراسة ميدانية على وزارة التربية وقطاعات الوزارة

في هذه الدراسة وهي تحت عنوان "القيادة الأخلاقية وأثرها في التقليل من نوايا دوران الموظفين عمدت الباحثة إلى تحديد المتغير المستقل وهو القيادة الأخلاقية وخصائصه إضافة إلى المتغير التابع وهو دوران الموظفين، ومن ثم صياغة الإطار النظري الخاص بهذه المتغيرات بالاعتماد على الدراسات السابقة والنشرات الدورية والمقالات ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما قامت الباحثة بتصميم الاستبانة مع مراعاة احتوائها على خصائص المتغيرات وصياغة فقراتها بعد عرضها على المحكمين المختصين لدراسة أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين في وزارة التربية وقطاعاتها ومؤسساتها التربوية، ومن ثم توجيهها إلى عينة الدراسة عبر تطبيق Google Forms، وقد تكونت عينة الدراسة

من 140 فردا حيث استجاب للاستبانة 79 فردا وتم استقصاء 8 استبانات بسبب عدم استيفائها لشروط التحليل والعمل على تحليل 71 استبانة بإدخال البيانات على برنامج SPSS لاستخراج النتائج والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليلها إضافة إلى اختبار الفرضيات وتأكيد صحتها أو عدمه. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية على مختلف خصائصها (الأخلاقيات الشخصية للقائد، الأخلاقيات العلائقية، الأخلاقيات الإدارية) والتقليل من نوايا دوران العمل، كما توصلت إلى عدم أثر علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ودوران العمل والمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

دراسة (عبد، 2021)، بعنوان الدوران الوظيفي وأثره على الأداء المنظمى إدارة الموارد البشرية:
دراسة ميدانية في كلية الآداب / جامعة ذي قار أنموذجا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب الدوران الوظيفي وأثره على الأداء في كلية الآداب/ جامعة ذي قار، والمتمثلة في تأثير العوامل الآتية: (الرواتب والحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي، التقييم من قبل الإدارة، ضغوط العمل، ظروف وبيئة العمل). وقد أجريت الدراسة على موظفي الكلية والبالغ عددهم (41) موظف وموظفة موزعون على أقسام وشعب ووحدات الكلية، حيث تم توزيع الاستبانة التي أعدت خصيصا لهذا الغرض باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتم استرداد (37) استبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وفي النهاية تم التوصل إلى نتائج وتوصيات الدراسة.

دراسة (Khairy, 2024)، بعنوان The Effect of Workplace Negative Gossip on Employees' Turnover Intention in Tourism and Hospitality Industry: The Mediating Role of Social Loafing

بحثت هذه الدراسة في تأثير النميمة السلبية في مكان العمل على نية دوران الموظفين في فنادق الخمس نجوم ووكالات السفر من الفئة (أ) في مصر مع التركيز على الدور الوسيط للتسكع الاجتماعي. تم إجراء تحليل PLS-SEM على 389 رداً صالحاً باستخدام برنامج WarpPLS 7.0. الإحصائي، كشفت النتائج أن النميمة السلبية في مكان العمل تؤثر بشكل إيجابي على نية الدوران والتسكع الاجتماعي. وبالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسة إلى أن التسكع الاجتماعي يؤثر بشكل إيجابي على نية دوران العاملين. علاوة على ذلك، دعمت الدراسة الفرضية القائلة بأن التسكع الاجتماعي يتوسط العلاقة بين النميمة السلبية في مكان العمل ونية دوران الموظفين. تسد هذه الدراسة الفجوة في الأبحاث حول تأثير النميمة السلبية ولتسكع الاجتماعي على نية دوران الموظفين، خاصة في صناعة السياحة والفنادق. يوفر البحث أيضاً إرشادات حول كيفية التعامل مع النميمة السلبية والتسكع الاجتماعي في شركات السياحة والفنادق، مما قد يقلل من نية دوران الموظفين.

دراسة (Soliman, 2023)، بعنوان The Impact of Working Environment in Resorts on Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: A Case of Egypt

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل على كل من الرضا الوظيفي للموظفين في المنتجعات المصرية ونية تركهم للعمل. لتحقيق هذا الهدف، تم توزيع استمارات استقصاء على عينة عشوائية من العاملين في منتجعات من فئة ثلاث وأربع نجوم (110 منتج) بشرم الشيخ. تم توزيع 450 استمارة منها 401 استمارة 89.11% صالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي (JS) ومتغيري عبء العمل والأجر (WP) ودعم الشركة (CS). على الجانب الآخر، لم تؤثر علاقات زملاء العمل على الرضا الوظيفي. أيضاً كان للرضا الوظيفي

أثر عكسي على نية ترك موظفي المنتجعات للعمل. علاوة على ذلك، كان لعبء العمل التأثير الأكبر على نية ترك موظفي المنتجعات للعمل. بناءً على نتائج الدراسة، تم وضع مجموعة من التوصيات أبرزها، توفير بيئة عمل ملائمة للعاملين من خلال خفض عبء العمل والسماح باستقطاب الأسرة في سكن الموظفين، وتوفير رحلات ترفيهية للموظفين.

الفجوة البحثية:

تعكس الدراسات السابقة المتعلقة بكل من الاندماج الوظيفي ودوران الموظفين تنوعاً واضحاً في السياقات المؤسسية والقطاعية التي تم تناولها، وتفاوتاً في التركيز البحثي بين الجوانب التنظيمية، والسلوكية، والإدارية التي تؤثر على هذين المتغيرين. غير أن الدراسة الحالية التي تحمل عنوان "أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين: دراسة ميدانية في القطاع الخدمي السعودي" تسعى إلى معالجة فجوة بحثية مهمة ناتجة عن غياب التكامل بين هذين المتغيرين في السياق السعودي الخدمي تحديداً.

لقد انصبت معظم الدراسات السابقة مثل (القرداغي، 2023) و(بلخيري، 2023) على تحليل محددات الاندماج الوظيفي من منظور عوامل تنظيمية مثل الاستقامة أو التمكين النفسي، دون التطرق بشكل مباشر إلى أثر هذا الاندماج على سلوك الموظفين المتعلق بالدوران الوظيفي. في حين أن دراسات أخرى مثل (عزيز الرحمن، 2024) ركزت على علاقة الاندماج بالإنتاجية، وليس على بقائهم الوظيفي، مما يترك فراغاً في الربط بين الاندماج كأداة استراتيجية وبين تقليل نية أو معدل ترك العمل.

على الجانب الآخر، تركزت دراسات تناولت الدوران الوظيفي مثل (عبد، 2021) و(الغريب، 2023) على تفسير الدوران من خلال متغيرات مثل القيادة الأخلاقية، أو بيئة العمل، أو العوامل الديموغرافية،

دون أن تعير اهتمامًا كافيًا لاستراتيجيات دمج الموظف كعامل وقائي يحفّز البقاء الوظيفي ويقلل من التوجه نحو المغادرة. علاوة على ذلك، فإن العديد من هذه الدراسات إما اقتصرت على مؤسسات تعليمية أو إنتاجية، أو ركزت على دول خارج السياق السعودي، ما يزيد من صعوبة تعميم نتائجها على القطاع الخدمي في المملكة.

تتضح الفجوة أيضًا من ندرة الدراسات التي تتبنى منظورًا تكامليًا يجمع بين قياس ممارسات الاندماج الوظيفي كمدخل استراتيجية (مثل بيئة العمل التشاركية، الدعم القيادي، العدالة التنظيمية، والتقدير المهني) وربطها بشكل مباشر بمعدلات دوران الموظفين داخل القطاع الخدمي السعودي، وهو قطاع يتميز بطبيعته الديناميكية وحساسيته تجاه استقرار الموارد البشرية.

بناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تجاوز هذه الفجوة من خلال تصميم إطار تطبيقي يجمع بين المتغيرين بشكل منهجي في بيئة خدمية واقعية، بهدف الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم والتطبيق تساهم في بناء استراتيجيات مستدامة لخفض معدلات الدوران الوظيفي عبر تفعيل ممارسات الاندماج الوظيفي. ومن هنا، تمثل الدراسة الحالية إضافة نوعية في أدبيات الإدارة والموارد البشرية، لا من حيث الموضوع فقط، بل من حيث السياق والربط المنهجي بين المفاهيم.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية الموسومة بـ"أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين: دراسة ميدانية في القطاع الخدمي السعودي" إلى مجموعة من المنطلقات النظرية المتعمقة التي تؤسس لأهميتها العلمية وتوجهها المنهجي. وتنطلق الدراسة من المنظور السلوكي والتنظيمي الذي يربط بين اندماج الموظف بوصفه حالة نفسية إيجابية تتجلى في ارتباط الموظف العاطفي والمعرفي والسلوكي

بعمله، وبين نتائج تنظيمية ملموسة كخفض معدل ترك العمل وزيادة الاستقرار الوظيفي. فالاندماج الوظيفي وفقاً للنظرية التي طوّرها "Kahn (1990)" يعد حالة يكون فيها الموظف حاضراً نفسياً وذاتياً في دوره الوظيفي، ويُظهر استثماراً كاملاً في أبعاده الثلاثة: العاطفية، المعرفية، والجسدية.

كما تركز الدراسة على افتراض رئيس مفاده أن الاستراتيجيات التنظيمية التي تستهدف تعزيز مشاعر الانتماء، والعدالة، والدعم المهني، وتقدير الإنجاز الوظيفي تسهم بشكل مباشر في تعزيز اندماج الموظفين، وبالتالي تقلل من ميلهم إلى مغادرة العمل. وهو ما تؤكدته نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي ترى أن العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة تقوم على التفاعل القائم على الثقة والدعم، مما يعزز التزام الموظف بالبقاء داخل المنظمة.

كذلك تتبنى الدراسة إطاراً نظرياً يُراعي خصوصية القطاع الخدمي، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري في تقديم القيمة المضافة، ويتأثر بشكل مباشر بمستوى الاستقرار الوظيفي ورضا الموظفين. ووفقاً لذلك، يُنظر إلى دوران الموظفين في هذا القطاع بوصفه تحدياً مؤسسياً يؤثر سلباً على جودة الخدمة، ورضا العملاء، وتكاليف التشغيل، مما يجعل البحث في آليات الحد منه من خلال أدوات سلوكية مثل الاندماج الوظيفي ذا أهمية استراتيجية.

ومن هنا، تنطلق الدراسة من فرضية أن بناء بيئة تنظيمية مشجعة على الاندماج — سواء عبر دعم القيادة، أو تحسين ظروف العمل، أو الاعتراف بالجهد — يفضي إلى خلق روابط نفسية ومهنية أعمق بين الموظف والمؤسسة، ويقلل من العوامل الطاردة التي تدفع الموظفين نحو اتخاذ قرار المغادرة. وعليه، فإن الدراسة تسعى إلى اختبار هذا الترابط في واقع عملي ضمن السياق السعودي، لتقديم نموذج تطبيقي يربط النظرية بالممارسة في مجال إدارة الموارد البشرية.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب:
النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لنتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – الاندماج الوظيفي، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة لثلاثة أبعاد رئيسية:

1. المشاركة في الوظيفية
2. الرضا الوظيفي
3. الحماس الوظيفي

ثانياً: المتغير التابع – دوران الموظفين، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (المشاركة في الوظيفية – الرضا الوظيفي – الحماس الوظيفي) على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.
- **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على القطاع الخدمي السعودي.
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالقطاع الخدمي السعودي.

المراجع:

- القرداغي، كاوه محمد فرج، و عزيز، ديلمان أحمد. (2023). دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الاندماج الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديريات الجوازات في إقليم كردستان العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع2 ، 115 - 154.
- عزيز الرحمن، ريان عدنان. (2024). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7 ، 99 - 119.
- بلخير، عادل، و بلقرع، فاطنة. (2023). التمكين النفسي وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجلفة - الجزائر. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج9، ع1 ، 353 - 368.
- بن سعدة، عبدالقادر، و بخوش، مديحة يونس. (2020). حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج11، ع1 ، 95 - 119.
- جوال، محمد السعيد، رابحي، مختار، و العقاب، محمد. (2020). مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة "الجزائر". مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج11، ع2 ، 73 - 90.
- سلطان، محمد مشعل، و الطائي، عادل محمد عبدالله. (2020). تأثير جودة حياة العمل (QWL) في الاندماج الوظيفي: دراسة مسحية في كلية الحداثة الجامعة. تنمية الراشدين، مج39، ع128 ، 9 - 30.

- القذافي، خليفة مبروك، و زبلح، علي حسين. (2022). أثر إدارة التغيير على تعزيز فاعلية الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركة الليبية للحديد والصلب. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، ع8 ، 86 - 110.
- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، و نوار، أحمد زينهم. (2023). دراسة ميدانية للانندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية. مجلة البحث العلمي في التربية، ع24، ج5 ، 60 - 149.
- الغريب، محمد، و حسام، تماضر مهدي. (2023). أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين: دراسة ميدانية على وزارة التربية وقطاعات الوزارة. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع21 ، 1 - 30.
- عبد، أحمد بشير، و عجمي، قحطان كاطع. (2021). الدوران الوظيفي وأثره على الأداء المنظمي إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في كلية الآداب / جامعة ذي قار أنموذجاً. مجلة الجامعة العراقية، ع52، ج1 ، 441 - 466.
- عبدالرحيم، عالم الحاج آدم، و الشهراني، نوف عبدالله. (2023). أثر الاستقرار الوظيفي على دوران العاملين في الموارد البشرية: دراسة حالة على مستشفى الملك خالد. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع40 ، 359 - 393.
- حسن، نسرين فاروق معوض. (2023). تطبيق منظور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقليل معدل دوران العمالة في الفنادق. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ع10، ج2 ، 717 - 734.

—

— Soliman, Sherif Gamal Saad, El-Sayed, Ahmed Anwar, and Imam,
Ahmed Mahmoud. (2023). The Impact of Working Environment in

Resorts on Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: A Case of Egypt. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol. 7, No. 1, 24–36.

- Khairy, Hazem Ahmed, Ashour, Essam Zakaria, Suleiman, Mirhan Rizk, and Fahmy, Nouran Saber. (2024). The Effect of Workplace Negative Gossip on Employees' Turnover Intention in Tourism and Hospitality Industry: The Mediating Role of Social Loafing. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol. 8, No. 2, 35–46.
- Hatamleh, Waad Khaled Khalaf, and Al-Shishani, Amer Sharaf Al-Din Tayeb. (2023). Employee Turnover in International IT Companies: Causes and Employee Retention Strategies (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.
- Al-Qathami, Adel Kilab, and Al-Otaibi, Hammad Saleh. (2023). High Commitments HR System and Turnover Intention: Mediating Effect of Affective Commitment and Workload among Saudi Firms. *Journal of Commerce and Finance*, Issue 1, 192–223.
- Imran, Raghad Mohammed Fouad, and Hayasat, Mohammed Ahmed. (2020). Critical Factors Affecting Employees' Turnover Phenomenon among the Jordanian Constriction Industry Using the Interpretive

Structural Modelling (Unpublished Master's Thesis). University of Jordan, Amman.

- Tahaneh, Amir, Mansour, M., and Milhim, M. (2023). The Effect of Workforce Diversity on Employees' Turnover Intention in West Bank: The Mediating Role of Organizational Culture (Unpublished MA Thesis). Arab American University – Jenin, Jenin.
- Al-Attari, Osama, and Iriqat, R. A. M. (2022). The Impact of Onboarding Steps on Turnover Intention in the Palestinian Banking Sector: Assessing the Mediating Role of Job Satisfaction (Unpublished Master's Thesis). Arab American University – Jenin, Jenin.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of Human Resources



**"The Impact of Job Integration Strategies on Reducing
Employee Turnover: A Field Study in the Saudi Service
Sector"**

Preparation:

Shatha Ibrahim Matoq Almalki

243000452

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1445–2025