

# FACTORS CAUSING HIGH EMPLOYEES' TURNOVER IN RED SEA MALL 2023

العناصر التي تسببت بمعدل دوران الموظفين في الرديسي مول – المملكة العربية  
السعودية بمدينة جدة  
دراسة عام 2023  
رسالة ماجستير اعداد. سامر بنون



إعداد

سامر بنون

# أولاً: مقدمة الدراسة

عند إعداد المقدمة، التزمت بالمنهج العلمي في بناء الأفكار من العام إلى الخاص، فبدأت بعرض المشكلة على المستوى العالمي باعتبار "دوران الموظفين" ظاهرة تهدد استقرار المؤسسات، ثم انتقلت تدريجياً إلى البيئة السعودية، ثم ركزت على حالة "رد سي مول" باعتبارها نموذجاً تطبيقياً للمشكلة محل الدراسة.

كان الهدف هو أن تكون المقدمة تمهيداً فكرياً طبيعياً للقارئ لفهم أهمية المشكلة وسياقها. أرى أن المقدمة جاءت متماسكة ومنطقية في تسلسلها الفكري، وقد نجحت في عرض السياق العام والانتقال التدريجي نحو الحالة الخاصة.

لكن أعترف أنني قصرت في دعم المقدمة ببيانات إحصائية حديثة أو مراجع وطنية رسمية (مثل تقارير الموارد البشرية أو سوق العمل السعودي)، وهو ما جعل المقدمة أقل قوة من الناحية التوثيقية رغم سلامة بنائها المنهجي.

## ثانيًا: تحديد مشكلة الدراسة

صغت مشكلة الدراسة بوضوح ودقة، انطلاقًا من ملاحظة عملية تفيد بأن معدل دوران الموظفين في "رد سي مول" تجاوز 20%، أي ثلاثة أضعاف المعدل الطبيعي في القطاع، وقد وصفت المشكلة بوصفها ظاهرة تستحق الدراسة، لما تسببه من ارتفاع في التكاليف التشغيلية وضعف في الأداء المؤسسي.

كما سعت لتحديد الفجوة البحثية من خلال مراجعة الدراسات السابقة، ولاحظت قلة الأبحاث التطبيقية التي تناولت الظاهرة في قطاع التجزئة السعودي تحديدًا.

أعتقد أنني نجحت في صياغة مشكلة بحثية محددة وقابلة للقياس، وفي ربطها بواقع مؤسسي حقيقي. لكن بالمنهج النقدي، أرى أنني لم أبرز الفجوة البحثية بعمق كافٍ، إذ اكتفيت بالإشارة إلى "ندرة الدراسات المحلية" دون تحليل نوعي للأبحاث السابقة لتوضيح مكان القصور فيها، و كان من الأفضل أن أقدم مقارنة تفصيلية بين ما تناولته الدراسات الأجنبية وما أغفلته البيئة المحلية، لزيادة أصالة المشكلة وعمقها العلمي.

## ثالثاً: صياغة أهداف الدراسة

وضعت أهداف الدراسة وفق منهجية SMART بحيث تكون محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ومحددة بزمن. تمثلت أهدافي في: تحديد أسباب ارتفاع معدل الدوران، تحليل العوامل التنظيمية والنفسية المؤثرة فيه، واقتراح حلول عملية للحد منه. كما حاولت ربط الأهداف مباشرة بأسئلة الدراسة لضمان الاتساق الداخلي للبحث وأرى أن الأهداف كانت واضحة ومباشرة ومتصلة بمشكلة البحث، وتم صياغتها بلغة إجرائية قابلة للقياس، وهو ما يعكس التزامي بقاعدة SMART. لكن أقرّ بأن بعض الأهداف كان يمكن أن تكون أكثر دقة في تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة، إذ استخدمت تعبيرات عامة مثل "تحليل العوامل التنظيمية" دون تفصيل مكونات كل بعد فرعي، مما قلل قليلاً من القوة التحليلية للأهداف..

## رابعًا: صياغة تساؤلات الدراسة

صغت مجموعة من الأسئلة البحثية التي تمحورت حول: مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل، وعن العدالة في الرواتب، وعن أساليب الإدارة والتحفيز. هذه الأسئلة كانت انعكاسًا مباشرًا لأهداف الدراسة، وساعدت في بناء أداة القياس (الاستبيان).

وكانت الأسئلة مركزة ومنسجمة مع الأهداف، مما سهل عملية التحليل لاحقًا، ولكن أعترف أنني لم أقم بربط الأسئلة نظريًا بالنماذج السابقة أو الأطر النظرية في أدبيات إدارة الموارد البشرية، أي أنها كانت استكشافية أكثر من كونها مستندة إلى نموذج نظري محدد، و كان من الأفضل تحديد نموذج مفاهيمي مستند إلى نظرية سلوك تنظيمي لتدعيم الأسئلة علميًا...

# خامسًا: مراجعة الأدبيات وبناء الإطار النظري

راجعت عددًا جيدًا من الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي، التحفيز، القيادة، والثقافة التنظيمية. وقد حاولت الاستفادة من هذه الأدبيات لبناء إطار نظري متكامل يوضح علاقة هذه العوامل بمعدل دوران الموظفين، كما قدمت إطارًا مفاهيميًا يوضح العلاقات بين المتغيرات، وهو ما ساعد على تفسير النتائج لاحقًا.

وأعتبر أن هذا الجزء من البحث جاء قويًا من حيث التنوع والعمق النسبي في الدراسات الأجنبية، لكنه ضعيف من حيث تمثيل الدراسات المحلية، وكان من الأفضل أن أوازن بين الدراسات العالمية والسعودية، وأحلل الاتجاهات المشتركة والاختلافات في النتائج، لتعميق القيمة المقارنة للبحث...

## سادسًا: المنهجية وتصميم الدراسة

تبعَت المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر السلوكية والإدارية، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وحرصت على أن تكون الأسئلة مغلقة وواضحة وسهلة الفهم، اعتمدت عينة مكونة من 141 موظفًا من أصل 250، أي بنسبة استجابة 56.4%، وهو معدل جيد من الناحية الإحصائية.

وأرى أنني اخترت المنهج المناسب لطبيعة المشكلة، وطبقته بدقة مقبولة، إلا أنني قصرت في توضيح أسلوب اختيار العينة (العشوائية أو الطبقية)، ولم أدرج اختبار صدق وثبات الأداة (مثل معامل كرونباخ ألفا) بطريقة كافية تفصيلًا، مما قلل من القوة المنهجية للتحليل الكمي..

## سابعًا: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

حللت البيانات باستخدام الأساليب الوصفية (النسب المئوية، التكرارات، والتصنيف اللوني الأخضر-الأصفر-الأحمر) لبيان مستويات الرضا والقصور. وكان التحليل واضحًا وسهل الفهم، ونجح في إظهار أبعاد المشكلة وأولوياتها. ورغم أن التحليل كان واضحًا بصريًا، إلا أنني لم أستخدم أساليب إحصائية استدلالية (مثل اختبار T أو تحليل الارتباط)، وكان ذلك سيعطي نتائج أكثر قوة في تفسير العلاقات بين المتغيرات، واكتفيت بالتحليل الوصفي، وهو كافٍ للغرض الاستكشافي، لكنه محدود من حيث العمق العلمي.

## ثامناً: التوصيات والخاتمة

قدمت مجموعة من التوصيات الواقعية، مثل إنشاء إدارة موارد بشرية فعّالة، ومراجعة نظام الأجور، وتطوير ثقافة العمل والتحفيز. وكانت التوصيات نابعة من نتائج الدراسة مباشرة دون خروج عن نطاق البيانات.

وأرى أن التوصيات كانت منطقية وقابلة للتطبيق، لكنها تفتقر إلى الترتيب بالأولوية والأثر، أي أنني لم أحدد أي التوصيات أكثر تأثيراً من غيرها، ولم أضع جدولاً زمنياً للتنفيذ. كان من الأفضل ترتيبها بحسب الأهمية النسبية والعائد المؤسسي المتوقع..

## تاسعًا: المستخلص

أرى أنني نجحت إلى حد كبير في تضمين العناصر الأساسية المطلوبة، حيث عرضت مشكلة الدراسة بشكل موجز، وذكرت هدف البحث، وأداة الدراسة، والعينة، وبعض النتائج العامة والتوصيات. كما كانت اللغة المستخدمة واضحة ومباشرة وخالية من الإنشائية، وهو ما يُعد نقطة قوة في المستخلص.

و أُقِرّ بوجود بعض أوجه القصور، أبرزها أنني لم أوضح صراحة نوع المنهج العلمي المستخدم، ولم أدرج المتغيرات الرئيسية للدراسة أو إطارها النظري بشكل واضح، مما أضعف من القيمة الأكاديمية للمستخلص، كما أن عرض النتائج كان عامًا، يفتقر إلى التفاصيل الإحصائية الدقيقة أو الإشارة إلى اختبارات الفرضيات إن وُجدت، ولم يكن هناك ربط واضح ومباشر بين النتائج والتوصيات المقترحة، وعلى الرغم من استيفاء المستخلص للشكل العام، إلا أنه كان بالإمكان أن يكون أكثر قوة لو تم تدعيمه بمزيد من الدقة العلمية والربط المنهجي بين مكوناته..



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

