

استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها على الاحتفاظ بالكفاءات في الشركات  
السعودية الكبرى

إعداد الطالب/  
خالد احمد الرازحي

الرقم الجامعي/  
251001356

إشراف/  
د. أسماء ابو عنزة

العام الدراسي  
2025

هَذَا مِنْ فُرْصَاتِ

## إهداء

إلى من غرس فيّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،  
إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،  
إلى والديّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.  
وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،  
إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،  
لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعم صادق.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل

المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم الأستاذة الدكتورة : أسماء  
ابو عنزة الذي كان

لدعمه العلمي، وتوجيهاته السديدة، وملاحظاته القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه  
الرسالة. لقد

كان مثالا يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم  
وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال  
فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان  
لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

## فهرس المحتويات

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| 3  | إهداء                                |
| 4  | شكر وتقدير                           |
| 7  | قائمة الجداول                        |
| 9  | فهرس الأشكال                         |
| 10 | المستخلص                             |
| 11 | الفصل الأول                          |
| 12 | المقدمة                              |
| 14 | مشكلة الدراسة                        |
| 17 | أهمية الدراسة                        |
| 21 | أهداف الدراسة                        |
| 23 | تساؤلات الدراسة                      |
| 23 | فرضيات الدراسة                       |
| 26 | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث |
| 28 | الفصل الثاني                         |
| 28 | الدراسات السابقة                     |
| 29 | المقدمة                              |
| 31 | المتغير التابع والمستقل              |
| 32 | الدراسات السابقة                     |
| 37 | الإطار النظري للدراسة                |
| 40 | الفصل الثالث                         |
| 40 | منهجية الدراسة                       |
| 41 | المقدمة                              |
| 43 | المنهجية وطرق البحث                  |
| 45 | أدوات الدراسة                        |
| 47 | مجتمع البحث                          |
| 48 | خطوات جمع البيانات                   |
| 49 | حدود البحث                           |
| 51 | الفصل الرابع                         |

|     |                |
|-----|----------------|
| 51  | نتائج الدراسة  |
| 52  | المقدمة        |
| 54  | تحليل البيانات |
| 93  | المناقشة       |
| 95  | الخاتمة        |
| 96  | التوصيات       |
| 98  | المراجع        |
| 103 | الملاحق        |
| 105 | Abstract       |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|
| 57 | جدول 1: الوصف الإحصائي للبيانات بالتجربة.                                      |
| 57 | جدول 2: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين بالتجربة.                                |
| 58 | جدول 3: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين بالتجربة.                                |
| 59 | جدول 4: الوصف الإحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة.                  |
| 60 | جدول 5: الوصف الإحصائي لشركتنا تعتمد على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المشاريع.    |
|    | جدول 6: الوصف الإحصائي لاستخدام البرمجيات الرقمية يسهل التواصل بين فرق المشروع |

- المختلفة.....61
- جدول 7: الوصف الإحصائي لهنالك تدريب مستمر للموظفين على استخدام الأدوات الرقمية  
في إدارة المشاريع.....62
- جدول 8: الوصف الإحصائي للقيادة في الشركة تدعم تبني التقنيات الرقمية في جميع  
مراحل المشروع.....63
- جدول 9: الوصف الإحصائي لاستخدام البرمجيات الرقمية يحسن من دقة تخطيط المشروع.  
64
- جدول 10: الوصف الإحصائي للأدوات الرقمية تساعد على التنبؤ بالمشكلات وتأخير  
المشروع قبل حدوثها.....65
- جدول 11: الوصف الإحصائي لاستخدام التطبيقات الرقمية يسهل متابعة الجدول الزمني  
للمشروع.....66
- جدول 12: الوصف الإحصائي للأنظمة الرقمية تساعد على إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر.  
67
- جدول 13: الوصف الإحصائي لاستخدام الأدوات الرقمية يساهم في تحسين إدارة المواد و  
المعدات.....68
- جدول 14: الوصف الإحصائي للبرامج الرقمية تقلل من الهدر في الوقت والتكاليف المتعلقة بـ  
الموارد.....69
- جدول 15: الوصف الإحصائي للتحويل الرقمي يعزز من جودة التواصل بين فرق المشروع  
المختلفة.....70
- جدول 16: الوصف الإحصائي للتحويل الرقمي يعزز من جودة التواصل بين فرق المشروع  
المختلفة.....71
- جدول 17: الوصف الإحصائي لاستخدام الأنظمة الرقمية يقلل من الأخطاء الناتجة عن  
التواصل غير الفعال.....72
- جدول 18: الوصف الإحصائي للتحويل الرقمي ساهم في تحسين جودة المشاريع المنفذة.....73
- جدول 19: الوصف الإحصائي للبرامج الرقمية أسهمت في تقليل تأخيرات المشاريع الإ  
نشائية.....74
- جدول 20: الوصف الإحصائي لاستخدام التكنولوجيا الرقمية يزيد من رضا العملاء و  
المستفيدين من المشاريع.....75
- جدول 21: الوصف الإحصائي لاعتماد التحويل الرقمي يؤدي إلى زيادة كفاءة إدارة المشاريع  
بشكل عام.....76
- جدول 22: ملخص تحليل البيانات.....78
- جدول 23: مصداقية وموثوقية البيانات.....78
- جدول 24: اختبار كاي اسكوير لدور البرمجيات الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين فرق  
العمل في الشركات السعودية الكبرى.....80
- جدول 25: اختبار كاي اسكوير لدور البرمجيات الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين فرق  
العمل في الشركات السعودية الكبرى.....82
- جدول 26: اختبار كاي اسكوير لدور البرمجيات الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين فرق  
العمل في الشركات السعودية الكبرى.....83
- جدول 27: تحليل التباين الأحادي.....84

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| 84 | جدول 28: ملخص نموذج عامل بايز <sup>أ، ب</sup> ..... |
| 85 | جدول 29: إحصاءات العينة الواحدة.....                |
| 85 | جدول 30: اختبار العينة الواحدة.....                 |
| 86 | جدول 31: أحجام تأثير العينة الواحدة.....            |
| 86 | جدول 32: إحصاءات العينة الواحدة.....                |
| 87 | جدول 33: اختبار العينة الواحدة.....                 |
| 87 | جدول 34: أحجام تأثير العينة الواحدة.....            |
| 88 | جدول 35: إحصاءات العينة الواحدة.....                |
| 88 | جدول 36: اختبار العينة الواحدة.....                 |
| 88 | جدول 37: أحجام تأثير العينة الواحدة.....            |
| 89 | جدول 38: إحصاءات العينة الواحدة.....                |
| 89 | جدول 39: اختبار العينة الواحدة.....                 |
| 90 | جدول 40: أحجام تأثير العينة الواحدة.....            |
| 90 | جدول 41: إحصاءات العينة الواحدة.....                |
| 90 | جدول 42: اختبار العينة الواحدة.....                 |
| 91 | جدول 43: أحجام تأثير العينة الواحدة.....            |
| 91 | جدول 44: إحصاءات العينة الواحدة.....                |
| 92 | جدول 45: اختبار العينة الواحدة.....                 |
| 92 | جدول 46: أحجام تأثير العينة الواحدة.....            |

## فهرس الأشكال

|    |                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------|
| 37 | رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة.....                                 |
| 58 | رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين بالتجربة.....               |
| 59 | رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لجنس المشاركين بالتجربة.....               |
| 60 | رسم توضيحي 4: التمثيل البياني للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة..... |

- رسم توضيحي 5: التمثيل البياني لشركتنا تعتمد على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المشاريع 61
- رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لاستخدام البرمجيات الرقمية يسهل التواصل بين فرق المشروع المختلفة 62
- رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لهنالك تدريب مستمر للموظفين على استخدام الأدوات الرقمية في إدارة المشاريع 63
- رسم توضيحي 8: التمثيل البياني للقيادة في الشركة تدعم تبني التقنيات الرقمية في جميع مراحل المشروع 64
- رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لاستخدام البرمجيات الرقمية يحسن من دقة تخطيط المشروع 65
- رسم توضيحي 10: التمثيل البياني للأدوات الرقمية تساعد على التنبؤ بالمشكلات وتأخير المشروع قبل حدوثها 66
- رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لاستخدام التطبيقات الرقمية يسهل متابعة الجدول الزمني للمشروع 67
- رسم توضيحي 12: الوصف الإحصائي للأنظمة الرقمية تساعد على إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر 68
- رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لاستخدام الأدوات الرقمية يساهم في تحسين إدارة المواد والمعدات 69
- رسم توضيحي 14: التمثيل البياني للبرامج الرقمية تقلل من الهدر في الوقت والتكاليف المتعلقة بالموارد 70
- رسم توضيحي 15: التمثيل البياني للتحويل الرقمي يعزز من جودة التواصل بين فرق المشروع المختلفة 71
- رسم توضيحي 16: التمثيل البياني للتحويل الرقمي يعزز من جودة التواصل بين فرق المشروع المختلفة 72
- رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لاستخدام الأنظمة الرقمية يقلل من الأخطاء الناتجة عن التواصل غير الفعال 73
- رسم توضيحي 18: التمثيل البياني للتحويل الرقمي ساهم في تحسين جودة المشاريع المنفذة 74
- رسم توضيحي 19: التمثيل البياني للبرامج الرقمية أسهمت في تقليل تأخيرات المشاريع الإنشائية 75
- رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لاستخدام التكنولوجيا الرقمية يزيد من رضا العملاء و المستفيدين من المشاريع 76
- رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لاعتماد التحويل الرقمي يؤدي إلى زيادة كفاءة إدارة المشاريع بشكل عام 77
- رسم توضيحي 22: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة 79
- رسم توضيحي 23: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور البرمجيات الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين فرق العمل في الشركات السعودية الكبرى 81
- رسم توضيحي 24: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور البرمجيات الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين فرق العمل في الشركات السعودية الكبرى 82
- رسم توضيحي 25: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور البرمجيات الرقمية

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر استراتيجيات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في الشركات السعودية الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين مختلف الممارسات الإدارية والقدرة المؤسسية على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء المتميز. واعتمدت الدراسة المنهجية الكمية لجمع وتحليل البيانات، حيث تم تصميم استبيان شامل يغطي جميع المتغيرات المستقلة والتابعة، وتم تطبيقه على عينة ممثلة من الموظفين والإدارات ذات العلاقة داخل الشركات الكبرى، وقد بلغ حجم العينة 225 مشاركاً، مما يعكس تمثيلاً دقيقاً لمجتمع البحث ويسهم في تعزيز مصداقية النتائج. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وملحوظ لاستراتيجيات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات، حيث تبين أن تسهيل التواصل الداخلي، تحسين إدارة المواد والمعدات، وتعزيز جودة المشاريع المنفذة، مدعومة باستخدام البرمجيات الرقمية، يسهم بشكل كبير في زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم على البقاء داخل المؤسسة. وتشير النتائج إلى أن دمج هذه الاستراتيجيات بشكل متكامل يمكن أن يعزز الأداء المؤسسي ويقلل من معدل دوران الموظفين، مما يحقق استقراراً وظيفياً مستداماً ويزيد من قدرة الشركات على المنافسة في بيئتها التشغيلية. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في تطوير البرمجيات الرقمية لدعم إدارة المواهب، تحسين قنوات التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارات، تطوير نظم فعالة لإدارة الموارد والمعدات، والتركيز على جودة المشاريع لضمان رضا الموظفين والعملاء على حد سواء. كما أوصت بتبني سياسات متكاملة لإدارة المواهب تعزز من ولاء الموظفين وتحقق استدامة الكفاءات داخل المؤسسات، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للشركات الكبرى في المملكة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، الاحتفاظ بالكفاءات، الشركات السعودية الكبرى، التواصل الداخلي، جودة المشاريع، البرمجيات الرقمية، إدارة الموارد.

# الفصل الأول

## المقدمة

في ظل الاقتصاد العالمي المعاصر القائم على المعرفة، يُسَلَّم على نطاق واسع بأن رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لكل مؤسسة. ولا يُعد استقطاب المواهب المتميزة وتطويرها والاحتفاظ بها مجرد حاجة تشغيلية، بل ضرورة استراتيجية. وفي ظل الأسواق التنافسية سريعة التغير، تعد الإدارة الفعالة للموظفين أمرًا بالغ الأهمية للمؤسسات للحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة. وقد أصبح مفهوم إدارة المواهب عنصرًا أساسيًا في استراتيجية الموارد البشرية، بما في ذلك العديد من المناهج التي تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم. وفي الاقتصادات سريعة التطور مثل المملكة العربية السعودية، تكتسب إدارة المواهب أهمية متزايدة. وتسعى استراتيجية رؤية المملكة 2030 إلى تنويع الاقتصاد، وتقليل الاعتماد على النفط، وتشجيع الابتكار، مما يضع ضغطًا كبيرًا على الشركات السعودية لإنتاج قوة عاملة مؤهلة ومستقرة قادرة على دفع عجلة التقدم الوطني (Alshehri، 2024).

تشمل إدارة المواهب منهجية شاملة ومتماسكة لتخطيط القوى العاملة وإجراءات الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وإدارة الأداء، والتعلم والتطوير، وتنمية المهارات القيادية، وإشراك الموظفين، والاحتفاظ بهم. وقد صُممت هذه الأساليب لضمان شغل الأفراد المناسبين للمناصب المناسبة في الوقت الأمثل. في جوهرها، لا تقتصر إدارة المواهب على توظيف الكفاءات المثالية فحسب، بل تشمل أيضًا تهيئة مناخ تنظيمي يُعزز ويشجع تطوير المواهب باستمرار. ومن أهم مكونات هذا النهج استبقاء الموظفين، وهو ما يُشير إلى قدرة المؤسسة على الحفاظ على موظفيها وتقليل معدل دوران العمالة. وقد يؤدي ارتفاع معدل دوران العمالة إلى فقدان المعرفة المؤسسية، وزيادة نفقات التوظيف والتدريب، وتراجع الروح المعنوية، وتراجع الأداء التنظيمي (Kess-Momoh، 2024).

في سياق المملكة العربية السعودية، تكتسب مشكلة استبقاء المواهب أهمية خاصة. تشهد المملكة تحولًا اجتماعيًا واقتصاديًا هائلًا في ظل رؤية 2030، التي تتضمن تركيزًا كبيرًا على تمكين السعوديين، وتعزيز مشاركة المرأة في القوى العاملة، واستقطاب المواهب العالمية. وقد أدى هذا التحول إلى سوق عمل شديد التنافسية، حيث تتنافس الشركات على الكفاءات المتميزة في مجالات مثل الطاقة، والمالية، والرعاية الصحية، والتكنولوجيا، والبناء. في الوقت نفسه، تُشكل توقعات الموظفين المتزايدة - وخاصة الأجيال الشابة - فيما يتعلق بـ

التقدم الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة، وفرص التدريب، وثقافة الشركات، تحديات جديدة لأقسام الموارد البشرية. يتطلب الاحتفاظ بالكفاءات المؤهلة في بيئة عمل كهذه نهجاً استباقياً ومبتكراً لإدارة شؤون الموظفين (Alyamani، 2025).

في حين أن العديد من المؤسسات السعودية قد طبقت أساليباً معاصرة في إدارة الموارد البشرية وأنفقت مبالغ طائلة على استقطاب وتطوير المواهب، إلا أن الاحتفاظ بالموظفين لا يزال مصدر قلق مزمن. ووفقاً لاستطلاعات الموارد البشرية الحالية وبيانات سوق العمل، تواجه بعض المؤسسات السعودية معدلات دوران وظيفي مرتفعة، لا سيما بين المديرين من المستوى المتوسط والخبراء الفنيين. لا يؤثر هذا الدوران الوظيفي سلباً على استمرارية الشركة فحسب، بل يُضعف أيضاً من فعاليتها ورضا العملاء. لذلك، تُعد معرفة ممارسات إدارة المواهب الفردية التي تسهم في الاحتفاظ بالموظفين أمراً بالغ الأهمية. قد تساعد هذه الرؤى الشركات على بناء سياسات موارد بشرية أكثر نجاحاً وربطها بأهدافها الاستراتيجية الأوسع (Fahim، 2018).

يهدف هذا البحث إلى تقييم تأثير أساليب إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات السعودية الكبرى. وسينصب التركيز على فهم الأساليب الأكثر نجاحاً في الاحتفاظ بالموظفين، وكيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات، والمشاكل التي تواجهها الشركات في تطبيقها. كما سيقوم البحث بتأثير ثقافة الشركة، والقيادة، وأنظمة التعويضات، ومشاركة الموظفين في تحديد نتائج الاحتفاظ بالموظفين. ومن خلال القيام بذلك، يهدف البحث إلى توفير معرفة شاملة بالعلاقة بين المواهب والاحتفاظ بالموظفين في بيئة الأعمال السعودية. يتزايد الاهتمام الأكاديمي والعملي بالعلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين. وقد أكدت العديد من الدراسات العالمية على ضرورة دمج ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية الشركات لتعزيز مشاركة الموظفين وتقليل معدل دورانهم. وتشمل الاستراتيجيات الرئيسية التي تناولها البحث توفير فرص للتطوير المهني، ومكافآت ومزايا تنافسية، وأنظمة تقييم أداء مفتوحة، وثقافات شركات شاملة تشجع التنوع ومساهمة الموظفين. ومع ذلك، أُجريت معظم هذه الدراسات في بيئات غربية، ولم يُجرَ سوى القليل من العمل التجريبي في الشرق الأوسط، وخاصة في الإطار الاقتصادي والثقافي المميز للمملكة العربية السعودية (Menezes، 2025).

توفر المملكة العربية السعودية سياقاً خاصاً لدراسة إدارة المواهب والاحتفاظ بها نظراً

لخصائصها المتعددة. أولاً، يتميز سوق العمل بهيكل مزدوج، يشمل المواطنين السعوديين وقوة عاملة وافدة كبيرة. يثير هذا التنوع تساؤلات حول وضع سياسة موارد بشرية عادلة وفعالة. ثانياً، للقيود الحكومية وإجراءات التوظيف (مثل برنامج نطاقات) تأثير كبير على أساليب استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم. ثالثاً، قد تؤثر القضايا الثقافية، مثل الروابط القبلية، والأعراف الجنسانية، وممارسات الإدارة التقليدية، على توقعات الموظفين وديناميكيات مكان العمل بطرق تختلف عن المعايير الغربية (Almashyakh, 2024).

سيُضيف هذا البحث إلى مجموعة المعلومات الحالية من خلال تقديم رؤى محلية حول كيفية تأثير ممارسات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في السياق السعودي. كما سيُلقي الضوء على كيفية تعامل الشركات مع متطلبات القوى العاملة المتنوعة مع الالتزام بأهداف التوظيف الوطنية. علاوة على ذلك، سيُحلل البحث كيفية تأثير الطموحات المتزايدة للشباب السعودي، وخاصة أولئك الذين يدخلون سوق العمل بمؤهلات تعليمية عالية وخبرة علمية، على ممارسات الموارد البشرية (Darwish, 2022).

لم تعد إدارة المواهب وظيفة هامشية في إدارة الموارد البشرية، بل أصبحت استراتيجية عمل رئيسية تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية. بالنسبة للشركات السعودية التي تعمل في سياق اقتصادي سريع التغير، تعد القدرة على الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح على المدى الطويل. ستستكشف هذه الدراسة كيف تؤثر استراتيجيات إدارة الموظفين المختلفة - بدءاً من التعلم والتطوير وصولاً إلى الحوافز والتقدير - على الاحتفاظ بالموظفين. من خلال الجمع بين البحث الكمي و المعرفة السياقية، تهدف الدراسة إلى تقديم اقتراحات قائمة على الأدلة لمحترفي الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين والسياسيين المكرسين لإنشاء قوة عاملة سعودية مرنة وكفؤة بما يتفق مع أهداف رؤية 2030.

### مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الوعي بقيمة رأس المال البشري، تواجه العديد من المؤسسات الكبرى في المملكة العربية السعودية صعوبات مستمرة في الحفاظ على الكوادر المؤهلة. تؤثر معدلات دوران العمل المرتفعة سلباً على الإنتاجية والاستمرارية والتطوير التنظيمي طويل الأجل. ورغم تطبيق الشركات لأساليب متعددة لإدارة المواهب، إلا أن التأثير الفعلي لهذه الأساليب

على استبقاء الموظفين لا يزال غير مؤكد، لا سيما في ظل السياق الاقتصادي والتشريعي و الثقافي الخاص بالمملكة العربية السعودية. يهدف هذا البحث إلى تقييم كيفية مساهمة بعض استراتيجيات إدارة الأفراد - مثل التدريب والمكافآت والقيادة والمشاركة - في استبقاء الموظفين في المؤسسات السعودية الكبرى، بهدف الكشف عن طرق ناجحة مرتبطة بأهداف التنمية الوطنية ومتطلبات الأداء التنظيمي.

### 1. نقص في الأبحاث المتعلقة بسياق الاحتفاظ بالمواهب

في حين أن إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين من القضايا التي حظيت بأبحاث وافية في أدبيات الموارد البشرية العالمية، إلا أن هناك ندرة ملحوظة في الأبحاث المتعلقة بسياق معين والتي تركز على المملكة العربية السعودية. تستند معظم الأبحاث السابقة إلى نماذج غربية قد لا ترتبط بالضرورة بالبيئة الثقافية والقانونية والتنظيمية للمؤسسات السعودية. يتميز سوق العمل في المملكة العربية السعودية بخصائص محددة، بما في ذلك الاعتماد الكبير على المغتربين، وبرامج التوطين (مثل السعودية)، ومعايير مكان العمل الناشئة المستوحاة من رؤية 2030. لذلك، هناك نقص كبير في معرفة كيفية أداء أساليب إدارة المواهب في هذا السياق المحلي، وأي التكتيكات هي الأكثر نجاحًا في تقليل معدلات دوران الموظفين (Mazlan، 2023).

### 2. معدلات دوران عالية في الشركات السعودية الكبرى

أبلغت العديد من الشركات السعودية البارزة عن معدل دوران كبير للموظفين، لا سيما بين المهنيين الشباب، والوافدين الأكفاء، والسعوديين في منتصف حياتهم المهنية. قد يؤدي هذا المعدل المرتفع من دوران الموظفين إلى تعطيل العمليات، وانخفاض الروح المعنوية، وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب. على الرغم من تطبيق أساليب إدارة الموارد البشرية، مثل برامج التعلم وحزم المكافآت، لا تزال العديد من المؤسسات تعاني من صعوبات في الاحتفاظ بـ الكوادر المتميزة. قد تشمل العوامل الكامنة عدم التوافق بين توقعات الموظفين وثقافة العمل، وقلة فرص التطوير المهني، أو نقص مشاركة الموظفين. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل الأساسية التي تسبب مشاكل الاحتفاظ بالموظفين، ودراسة ما إذا كانت أساليب إدارة الأفراد الحالية ناجحة أم غير مناسبة (questsearch، 2024).

### 3. عدم التوافق بين استراتيجية إدارة المواهب وتوقعات الموظفين

من المشكلات الشائعة في العديد من الشركات الفجوة بين أساليب إدارة المواهب الفعالة وما يتوقعه الموظفون حقًا من أصحاب عملهم. في المملكة العربية السعودية، تسعى الأجيال الشابة التي تدخل سوق العمل - وكثيرون منهم يتمتعون بالتعليم والخبرة العالمية - إلى ما هو أكثر من مجرد الدخل؛ فهم يسعون جاهدين لتحقيق الهدف والمرونة ودعم القيادة و التقدم الوظيفي. ومع ذلك، قد لا تلبى بعض إجراءات الموارد البشرية في الشركات التقليدية هذه المعايير المتزايدة. قد يؤدي هذا الفصل إلى فقدان الموظفين لاهتمامهم، وفي النهاية إلى دوران العمالة. من خلال دراسة هذه الفجوة، سيساعد البحث في الكشف عن كيفية تغيير أنظمة إدارة المواهب لتكون أكثر استجابة ومواءمة مع متطلبات الموظفين وأهدافهم (Alhaider، 2025).

#### 4. تحديات الموازنة بين التوطين والاحتفاظ بالكفاءات

يُعدّ تطبيق برامج التوطين، التي تسعى إلى تعزيز مشاركة المواطنين السعوديين في القطاع الخاص، من أبرز سمات سوق العمل السعودي. ورغم أن هذه القواعد قد شجعت بشكل فعال على توظيف الكفاءات السعودية، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه صعوبة في الحفاظ على الكفاءات السعودية بعد التوظيف. وقد تؤدي عوامل مثل نقص فرص النمو، وعدم توافق ثقافة العمل، أو ضعف تقييم الأداء، إلى الاستياء واستنزاف الكفاءات. ويُعدّ الموازنة بين الالتزام بالتوطين وتهيئة بيئة عمل تمكن الموظفين السعوديين من النجاح قضية استراتيجية لأخصائيي الموارد البشرية. وسيُقيم هذا البحث كيفية نجاح أساليب إدارة المواهب في تحقيق هذه الأهداف.

#### 5. التكامل الاستراتيجي المحدود لإدارة المواهب

في العديد من الشركات، تعتبر إدارة المواهب نشاطًا إداريًا أكثر منها ركيزة استراتيجية. ويعني هذا النقص في التكامل الاستراتيجي أن إجراءات الموارد البشرية عادةً ما تكون تفاعلية وغير مرتبطة بأهداف الشركة طويلة الأجل أو أهداف إشراك الموظفين. وفي سياق الاقتصاد الديناميكي للمملكة العربية السعودية، يجب على المؤسسات الكبرى التحول نحو نهج أكثر استراتيجية للموارد البشرية يركز على الاحتفاظ بالموظفين. ويشمل ذلك ربط تطوير المواهب بمسارات القيادة، وتخطيط التعاقب الوظيفي، والأداء التنظيمي. يسعى البحث إلى تحليل مدى توافق إدارة المواهب في الشركات السعودية استراتيجيًا، وكيف يؤثر هذا التوافق - أو غيابه - على قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها (Kiessling، 2024).

## 6. تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة على الاحتفاظ بالموظفين

تلعب الثقافة التنظيمية والقيادة دورًا رئيسيًا في خلق تجربة الموظف والتأثير على الاحتفاظ به. في العديد من الشركات السعودية، قد تتعارض الهياكل الهرمية وأساليب القيادة التقليدية مع التطلعات المعاصرة للإدارة الشاملة والشفافة والتشاركية. يميل الموظفون الذين يشعرون بعدم التقدير أو الانفصال عن القيادة إلى البحث عن فرص عمل في أماكن أخرى. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي نقص التوجيه والتقدير والتواصل المتبادل إلى تقليل الولاء. سيقم هذا البحث كيفية تأثير الجوانب الثقافية والقيادية على نجاح أو فشل مبادرات الاحتفاظ بالمواهب. قد يساعد فهم هذه العوامل الشركات على تطوير ثقافة داعمة تزيد من الالتزام والاحتفاظ بالموظفين على المدى الطويل (Abadi، 2022).

### أهمية الدراسة

يُعد هذا البحث بالغ الأهمية، إذ يُسهم في سد ثغرة جوهرية في فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على استبقاء الموظفين في المملكة العربية السعودية. ففي ظل التحول السريع الذي تشهده البلاد في ظل رؤية 2030، يُعدّ الحفاظ على الكفاءات أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق أهداف التنمية الوطنية. ويُقدّم البحث قيمة علمية وعملية من خلال طرح أفكار قائمة على الأدلة ومُصمّمة خصيصًا للسياق السعودي. كما يُضيف البحث إلى الأبحاث الأكاديمية حول الموارد البشرية في السياقات غير الغربية، ويُقدّم المشورة للمديرين التنفيذيين للشركات حول أساليب الاستبقاء الناجحة. وقد تساعد النتائج الشركات على تطوير قنوات مستدامة لاستقطاب الكفاءات، وتقليل تكاليف دوران الموظفين، وزيادة استقرار المؤسسة وقدرتها التنافسية في سوق عمل متغير باستمرار.

### • الأهمية العلمية:

## 1. سد فجوة بحثية في السياق السعودي والخليجي

معظم الأبحاث الأكاديمية حول إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين تأتي من دول غربية ذات سياقات ثقافية واقتصادية وقانونية متنوعة. وهذا يخلق فراغًا في معرفة كيفية أداء هذه الأساليب في السياقات غير الغربية، مثل المملكة العربية السعودية. يساعد هذا التقرير على سد هذه الفجوة من خلال تقديم بحث محدد حول ممارسات الموارد البشرية في قطاع

الأعمال السعودي. من خلال التركيز على الشركات السعودية البارزة، يبحث البحث في كيفية تأثير عوامل وطنية محددة - مثل السعودية، ورؤية 2030، ومعايير مكان العمل - على سلوك الموظفين وأداء الموارد البشرية. هذا التركيز الإقليمي يجعل الدراسة مثيرة للاهتمام للباحثين المهتمين بإثراء أدبيات الموارد البشرية العالمية من خلال رؤى من الخليج العربي (Kravariti، 2022).

## 2. المساهمة في تطوير نظرية رأس المال البشري

يدعم هذا البحث تطوير وتطبيق نظرية رأس المال البشري من خلال التقييم التجريبي لكيفية تأثير الاستثمارات في العمال (مثل التدريب، والمكافآت، ومبادرات المشاركة) على الاحتفاظ بالموظفين. كما يربط ممارسات إدارة شؤون الموظفين بأهداف تنظيمية أوسع، مثل الاستقرار، والأداء، والابتكار. من خلال دراسة هذه الروابط في بيئة الشركات السعودية، يُقدم البحث أدلة على مدى صمود هذه النظرية في بيئة غير غربية. قد تسهم هذه النتائج في تحسين نماذج الموارد البشرية الحالية، وتقدم رؤية نظرية حول كيفية مساهمة استثمارات القوى العاملة في تدفقات المواهب المستدامة، لا سيما في الدول النامية ذات أسواق العمل الديناميكية وتطلعات التنمية (Holden، 2017).

## 3. تعزيز أبحاث الموارد البشرية الواعية ثقافيًا

تجاهل العديد من الدراسات السابقة تأثير ثقافة الدولة والأعراف الاجتماعية على ممارسات الموارد البشرية. تدمج هذه الدراسة الوعي الثقافي في البحث الأكاديمي من خلال دراسة كيفية تأثير القيادة التقليدية، وديناميكيات النوع الاجتماعي، وقيم العمل في المملكة العربية السعودية على فعالية أساليب إدارة المواهب. إن فهم كيفية تأثير السياق الثقافي على توقعات الموظفين وولائهم واستبقائهم يُمكن أن يُساعد الخبراء على تصميم نظريات موارد بشرية أكثر شمولاً. يُضيف البحث إلى أدبيات الموارد البشرية متعددة الثقافات من خلال تقديم مثال على ضرورة تكييف النماذج العالمية مع الظروف المحلية. وهذا يُساعد الباحثين الأكاديميين على تجنب فرضيات "مقاس واحد يناسب الجميع" عند دراسة سلوك الموظفين في سياقات وطنية متنوعة (Manekar، 2024).

#### 4. توفير بيانات تجريبية للاستخدام الأكاديمي

من أبرز إسهامات هذه الدراسة جمع وتحليل بيانات كمية موثوقة من شركات سعودية كبيرة. ويستخدم البحث استطلاعات رأي وأدوات إحصائية (مثل برنامج SPSS)، ودراسات حالة واقعية للوصول إلى نتائج قائمة على الأدلة. ويمكن للباحثين الآخرين الاستفادة من هذه النتائج في الدراسات المقارنة أو التحليلات التلوية. علاوة على ذلك، يُعزز التأكيد التجريبي لمفاهيم مثل المشاركة والتحفيز والمكافآت من أسس نظرية الموارد البشرية. وفي دول مثل الخليج، حيث عادةً ما يكون الوصول إلى بيانات الشركات محدودًا، قد تشكل مجموعة بيانات هذه الدراسة منصةً لبحوث مستقبلية ونقاشات سياسية حول إدارة العمل (Habes، 2021).

#### 5. تشجيع التوجهات البحثية المستقبلية في استراتيجية المواهب

يمهد هذا البحث الطريق أمام استكشاف أكاديمي مستمر من خلال طرح قضايا رئيسية تتعلق بالتأثير طويل المدى لسياسات المواهب في الدول التي تشهد إصلاحات. ومن خلال تحديد الثغرات في الأساليب الحالية والتوصية بالتغييرات المستقبلية، تُرسي الدراسة إطارًا لمزيد من الاستكشاف في التخصصات ذات الصلة مثل تطوير القيادة، ورفاهية الموظفين، وأنظمة الموارد البشرية الرقمية، وإدارة التنوع. كما يُعزز هذا المشروع البحث متعدد التخصصات الذي يجمع بين علم الاجتماع وعلم النفس وعلوم الإدارة. وقد تُبنى الدراسات المستقبلية على هذه الدراسة من خلال دراسة ديناميكيات كل قطاع على حدة، وتأثير الذكاء الاصطناعي في استبقاء المواهب، والتفاوتات بين الأجيال في توقعات القوى العاملة داخل المملكة العربية السعودية ومنطقة الخليج العربي.

#### ● الأهمية العملية:

##### 1. يُخفّض تكاليف دوران الموظفين في المؤسسات الكبرى

يُعدّ دوران الموظفين مكلفًا من الناحيتين المالية والتشغيلية. فالتوظيف، والتأهيل، والتدريب، وانخفاض الإنتاجية، كلها عوامل تساهم في تكبد الشركات نفقات كبيرة. يُحلل هذا البحث أساليب إدارة الأفراد الأكثر نجاحًا في خفض دوران الموظفين في البيئة السعودية. باستخدام الإجراءات المدعومة بالبيانات، يُمكن للشركات الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي وتقليل هذه النفقات. بالإضافة إلى ذلك، يُساعد ذلك على تجنب فقدان المعرفة

المؤسسية ويضمن استمرارية تنفيذ المشاريع. إن خفض دوران الموظفين من خلال ممارسات موارد بشرية فعّالة لن يُعزّز استقرار القوى العاملة فحسب، بل سيؤقّر أيضاً للشركات ميزة تنافسية في توظيف أفضل الكفاءات في سوق عمل سعوديّ متطوّر باستمرار (Psico-smart Editorial Team، 2024).

## 2. يُقدّم إرشادات قائمة على الأدلة لمديري الموارد البشرية

يتخذ مديرو الموارد البشرية أحياناً خيارات استراتيجية بناءً على اتجاهات أو افتراضات أو نماذج عالمية عامة قد لا تتوافق مع الظروف المحلية. تقدّم هذه الدراسة رؤيةً خاصةً بالسعودية حول ما يُجدي وما لا يُجدي عندما يتعلق الأمر بالاحتفاظ بالمواهب. يزوّد هذا البحث خبراء الموارد البشرية باقتراحات مبنية على الأدلة حول إدارة الأداء، والتدريب، و المكافآت، والقيادة، وثقافة الشركات. ونتيجةً لذلك، يُمكن للشركات تعديل استراتيجياتها المتعلقة بالموارد البشرية لتكون أكثر تركيزاً وفعالية. وستُشكل النتائج العملية لهذا البحث أداة لاتخاذ القرارات تساعد المديرين على تخطيط إجراءات استباقية، بدلاً من ردود الفعل، لتعزيز ولاء الموظفين ورضاهم (Arokiasamy، 2024).

## 3. يدعم الأهداف الوطنية في إطار رؤية السعودية 2030

تشدّد رؤية السعودية 2030 على بناء مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر مدعوم بمواهب سعودية كفؤة. ويُعدّ الاحتفاظ برأس المال البشري أمراً أساسياً لتحقيق هذه الأهداف. يدعم هذا البحث رؤية السعودية 2030 بشكل مباشر من خلال دراسة كيفية بناء الشركات لبيئات عمل يختارها المهنيون السعوديون للبقاء والازدهار. ومن خلال تعزيز الاحتفاظ بالمواهب، ستكون المؤسسات في وضع أفضل للمساهمة في الإنتاجية الوطنية، وتقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية، وتحفيز الابتكار. وقد تُعلم هذه النتائج صانعي السياسات، وإدارات الموارد البشرية، والمؤسسات التعليمية المهارات والآليات اللازمة لإنتاج قوة عاملة سعودية وفيّة وكفؤة وجاهزة للمستقبل (Alnajim، 2024).

## 4. يُعزّز إنتاجية وأداء المؤسسة

يُسهم الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة والكفاءة في تعزيز تماسك الفريق، وحل المشكلات بشكل أسرع، وتحسين خدمة العملاء. يوضح هذا التقرير الإجراءات العملية التي يُمكن للشركات اتخاذها لتعزيز مشاركة الموظفين ومنع المغادرة الطوعية، مما يؤدي إلى زيادة الإ

إنتاجية. كما تربط الدراسة إدارة الموارد البشرية بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل رضا العملاء، وإنجاز المشاريع، والنجاح المالي. عندما يشعر الموظفون بالتشجيع، يُحسّنون أدائهم ويكونون أكثر تفانيًا في تحقيق أهداف الشركة. باتباع الممارسات المقدمة في هذه الدراسة، يُمكن للشركات بناء ثقافات عالية الأداء، تتسم بالمرونة والمرونة، وقادرة على الحفاظ على النجاح طويل الأمد في القطاعات التنافسية (Moore، 2022).

## 5. يُرشد ممارسات القيادة والتطوير التنظيمي

يُعتبر أسلوب القيادة وثقافة الشركة عاملين رئيسيين في استبقاء الموظفين. يكشف هذا البحث كيف يُمكن للقيادة الشاملة، والتواصل المفتوح، والتقدير، وتطوير الموظفين أن تؤثر إيجابًا على استبقاء المواهب في الشركات السعودية. ستساعد النصائح العملية المُستمدة من هذا البحث الرؤساء التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، وخبراء الموارد البشرية في بناء سلوكيات قيادية جيدة تُعزز الثقة والولاء. بالإضافة إلى ذلك، يساعد هذا النظام الشركات على تحديد ما إذا كانت ثقافتها الحالية تُفضّل الاحتفاظ بالموظفين أم تؤدي إلى دورانهم الوظيفي. ومن خلال مواءمة سلوك القيادة مع توقعات الموظفين، يُمكن للشركات بناء بيئة عمل تجذب أفضل الكفاءات وتحافظ عليها، مما يُعزز الكفاءة الداخلية والسمعة الخارجية.

## أهداف الدراسة

### الهدف الرئيسي:

- دراسة تأثير أساليب إدارة المواهب على استبقاء الموظفين في الشركات السعودية الكبرى.

### الأهداف الفرعية:

#### 1. تحديد حلول إدارة المواهب الأكثر شيوعًا في المؤسسات السعودية الكبرى.

يركز هذا الهدف الفرعي على معرفة ممارسات إدارة المواهب المُستخدمة حاليًا في الشركات السعودية الكبرى في قطاعات مثل النفط، والبنوك، والاتصالات، والتصنيع. قد تشمل هذه التقنيات برامج تطوير الموظفين، وأنظمة إدارة الأداء، وحزم المكافآت، وأطر تخطيط التعاقب الوظيفي. من خلال تحديد الممارسات الأكثر شيوعًا، قد يوفر البحث أساسًا لتقنيات الموارد البشرية في هذا المجال. يتطلب هذا الغرض أيضًا تقسيم هذه التقنيات إلى

مجموعات مثل التحفيز، والتطوير، والتركيز على الاحتفاظ بالموظفين. ستساعد البيانات في تقييم الأساليب الأكثر شيوعاً، وما إذا كان تواتر استخدامها يتوافق مع نتائج الاحتفاظ الحالية.

## 2. دراسة العلاقة بين فرص التدريب والتطوير والاحتفاظ بالموظفين.

يُعد تدريب وتطوير الموظفين جزءاً أساسياً من إدارة المواهب، حيث يُمكن الموظفين من مسارات نمو تعزز رضاهم الوظيفي وولائهم. يُحلل هذا الهدف الفرعي ما إذا كان توافر وجودة برامج التدريب في المؤسسات السعودية يؤثران بشكل كبير على رغبة الموظفين في البقاء في شركاتهم الحالية. يستكشف هذا البحث كيفية إدراك العاملين لفرص التعلم، وما إذا كان وجود خطط واضحة للتقدم الوظيفي يؤثر على نوايا دوران العمالة. ويهدف إلى تحديد ما إذا كان الاستثمار في رأس المال البشري، مثل ورش العمل أو الشهادات أو التدريب القيادي، يؤدي إلى انخفاض معدلات الاستنزاف وزيادة تفاني الموظفين على المدى الطويل.

## 3. دراسة تأثير الأجور والمزايا على استبقاء الموظفين.

يُقيم هذا الهدف الفرعي ما إذا كانت المكافآت المالية - كالرواتب والمكافآت والبدلات ومزايا الرعاية الصحية - تلعب دوراً حاسماً في قرارات الموظفين بالبقاء في الشركة أو مغادرتها. ويحاول تقييم ما إذا كان العمال ينظرون إلى رواتبهم على أنها تنافسية وعادلة، وما إذا كان هذا الانطباع يؤثر على استبقائهم. كما يُحلل أهمية المزايا غير المالية، مثل الإجازات المدفوعة الأجر، ومبادرات الصحة والعافية، وترتيبات العمل المرنة. ومن خلال تقييم هذه الخصائص في بيئة الشركات السعودية، يسعى البحث إلى تحديد مدى تأثير الراتب على الولا ء أو عدم الرضا بين العاملين في مختلف الشركات.

## 4. تحليل تأثير القيادة والمساعدة الإدارية في التأثير على استبقاء الموظفين.

تؤثر جودة القيادة بشكل كبير على معنويات الموظفين والتزامهم. يركز هذا الهدف الفرعي على كيفية مساهمة سلوك القيادة، وأسلوب التواصل، ودعم الإدارة في استبقاء المواهب. ويحلل ما إذا كان الموظفون يشعرون بأن مديريهم يصغي إليهم، ويدعمونهم، ويقدرونهم. كما يحلل تأثير انفتاح القيادة، وإنصافها، وأساليب التقدير على ولاء الموظفين. ويهدف البحث إلى تقييم ما إذا كانت القيادة المتميزة، التي تركز على الأفراد، تتوافق مع انخفاض معدل دوران الموظفين. ويستكشف البحث كيف يؤثر التدريب القيادي وآليات تقييم الموظفين على

التفاعل العام بين الإدارة والموظفين في بيئة الشركات السعودية الكبرى.

#### 5. للتحقق من فعالية أساليب إدارة الأداء في استبقاء الموظفين.

يستكشف هذا الهدف الفرعي ما إذا كانت إجراءات تقييم الأداء الحالية في الشركات السعودية تشجع الموظفين أم تثبطهم. وسيبحث فيما إذا كان الموظفون يرون هذه الإجراءات عادلة وشفافة ومفيدة في تحقيق أهدافهم المهنية. قد تؤدي مراجعات الأداء التي تدار بشكل سيئ إلى عدم الرضا واستنزاف الموارد البشرية، بينما يمكن أن تحفز الإجراءات الجيدة النمو والمشاركة. وسيقيم البحث كيف تؤثر سياسات تقييم الأداء، والترقيات، وسياسات التقدير على خيارات الموظفين للبقاء. سيحلل البحث أيضًا ما إذا كان العمال يشعرون بأن هذه العمليات مرتبطة بنتائج حقيقية، مثل المكافآت أو التقدم الوظيفي، مما يؤثر بدوره على نظرته للعدالة والدافعية.

#### 6. دراسة تأثير ثقافة الشركة ومشاركة الموظفين في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين.

يهدف هذا البحث الفرعي إلى استكشاف كيفية تأثير المناخ الداخلي للشركة على شعور الموظفين بالانتماء والولاء. ويدرس كيف تؤثر جوانب مثل مكان العمل، وانفتاح التواصل، وتعاون الفريق، والشمول الثقافي على المشاركة. غالبًا ما تولد ثقافة الشركة السليمة الثقة والولاء، بينما قد تؤدي الثقافة السلبية أو غير المرنة إلى نفور الموظفين. سيقيم البحث ما إذا كان العمال يشعرون بالارتباط العاطفي بهدف الشركة، وما إذا كان هذا الارتباط العاطفي يترجم إلى مدة خدمة أطول. كما سيبحث في مشاركة الموظفين في صنع القرار، وما إذا كانت هذه المشاركة تؤدي إلى رضا أفضل وتقليل معدل الاستنزاف.

#### تساؤلات الدراسة

#### السؤال الرئيسي:

- ما تأثير ممارسات إدارة المواهب على استبقاء الموظفين في الشركات السعودية الكبرى؟

## الأسئلة الفرعية:

1. ما هي ممارسات إدارة المواهب الأكثر استخدامًا في الشركات السعودية الكبرى؟
2. كيف تؤثر فرص التدريب والتطوير على خيارات الموظفين للبقاء في مؤسساتهم؟
3. إلى أي مدى تؤثر الأجور والمزايا على استبقاء الموظفين؟
4. ما دور القيادة والإدارة في تعزيز ولاء الموظفين وخفض معدل دوران العمل؟
5. ما مدى نجاح أنظمة إدارة الأداء في إلهام الأفراد للبقاء في مناصبهم الحالية؟
6. كيف يمكن للثقافة التنظيمية وتفاعل الموظفين أن يساعد في تعزيز استبقاء المواهب في قطاع الأعمال السعودي؟

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين في الشركات السعودية الكبرى.

### الفروض الفرعية:

- ❖ هناك علاقة إيجابية كبيرة بين برامج التدريب والتطوير والاحتفاظ بالموظفين في الشركات السعودية الكبرى

برامج التدريب والتطوير حيوية في تعزيز مهارات الموظفين وثقتهم بأنفسهم ونجاحهم المهني. فالموظفون الذين يرون أن أصحاب العمل يستثمرون في تقدمهم الشخصي والمهني هم أكثر عرضة للشعور بالتقدير والتفاني تجاه الشركة. تشير هذه الفرضية إلى أن برامج التعلم المنظمة، وتطوير القيادة، والشهادات، والتخطيط المهني تؤثر بشكل كبير على خيارات الموظفين للبقاء. ومن خلال وضع مسارات تطوير واضحة، يمكن للشركات تعزيز الولاء ومنع

الدوران الطوعي للموظفين. ستدرس هذه الفرضية ما إذا كانت المؤسسات السعودية التي تركز على جهود التطوير تتمتع بمعدلات احتفاظ أعلى مقارنةً بتلك التي تقدم برامج تدريبية محدودة أو غير منتظمة.

#### ❖ للأجور والمزايا التنافسية تأثير إيجابي كبير على استبقاء الموظفين في الشركات السعودية الكبرى

تعد الحوافز والمزايا المالية من بين أكبر محفزات استبقاء الموظفين، لا سيما في أسواق العمل التنافسية. تجادل هذه الفرضية بأن الموظفين يميلون أكثر للبقاء في الشركات عندما يعتقدون أنهم يحصلون على مكافآت مناسبة وتنافسية. ستحلل هذه الفرضية كيفية ارتباط الرواتب والمكافآت والتأمين الصحي وبدلات السكن والحوافز غير النقدية، مثل ساعات العمل المرنة ومبادرات العافية، باستبقاء الموظفين. في سياق المملكة العربية السعودية، حيث يُوفر الإصلاح الاقتصادي فرص عمل أكثر، ستدرس هذه الفرضية ما إذا كانت المؤسسات ذات هياكل الأجور الأقوى أفضل في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي والخبرة على المدى الطويل.

#### ❖ ترتبط القيادة الداعمة والكفاءة ارتباطًا وثيقًا بتعزيز استبقاء الموظفين

يؤثر سلوك القيادة بشكل كبير على معنويات الموظفين وثقتهم ومشاركتهم. تزعم هذه الفرضية أن احتمالية بقاء الموظفين في الشركات تزداد عندما يُظهر المديرون والمشرّفون تواصلًا جيدًا، وإنصافًا، وشفافية، وتقديرًا. تسهم القيادة التي تُشجع نمو الموظفين وتحافظ على نقاش مفتوح في بناء بيئة عمل صحية. في الشركات السعودية، قد تؤثر الأنماط الهرمية التقليدية على كيفية النظر إلى القيادة، مما يجعل من الضروري دراسة أنماط القيادة التي تتوافق مع استبقاء الموظفين. ستبحث هذه الفرضية فيما إذا كان الموظفون الذين يشعرون بدعم وتقدير رؤسائهم يُظهرون ولاءً أقوى ورغبة أقل في ترك وظائفهم الحالية.

#### ❖ ترتبط أنظمة إدارة الأداء الشفافة والعدالة ارتباطًا وثيقًا بتحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين

تحلل هذه الفرضية تأثير إجراءات تقييم الأداء في التأثير على ولاء الموظفين. عندما تكون أنظمة تقييم الأداء واضحة ومتسقة ومرتبطة بنتائج حقيقية، مثل الترقيات أو الحوافز،

يكون الموظفون أكثر ميلاً للشعور بالتحفيز والرضا. ومع ذلك، عندما تُعتبر هذه الأساليب متحيزة أو مُربكة أو عقابية، فقد تؤدي إلى التعاسة واستنزاف الموظفين. ستستكشف هذه الفرضية ما إذا كانت ممارسات إدارة الأداء العادلة - مثل تقديم الملاحظات في الوقت المناسب، وأهداف SMART، وتقدير الموظفين - مرتبطة بتحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين في الشركات السعودية. والغرض من ذلك هو تحليل كيفية تأثير أنظمة التقييم على ثقة الموظفين والتزامهم التنظيمي طويل الأمد.

### ❖ تعزيز ثقافة العمل القوية والجيدة ولاء الموظفين بشكل كبير وتقلل من معدل

#### دوران العمل

الثقافة التنظيمية هي المعتقدات والمواقف والمعايير الشائعة التي تؤثر على تجارب الموظفين. تزعم هذه الفرضية أن الشركات ذات الثقافات الشاملة والمهذبة والموجهة نحو العمل الجماعي تتمتع بمعدلات احتفاظ أعلى بالموظفين. كما أن بيئة العمل التي تشجع على التعاون والانفتاح والتنوع والاحترام المتبادل تعزز سعادة الموظفين. في البيئة السعودية، حيث تلعب القيم والتقاليد الثقافية دوراً رئيسياً، يُعد إدراك التوافق بين ثقافة العمل وتوقعات الموظفين أمراً بالغ الأهمية. تحلل هذه الفرضية ما إذا كان الموظفون الذين يتماهون مع ثقافة مؤسستهم - من حيث الهدف والممارسات اليومية - أكثر عرضة للبقاء والا زدهار داخل الشركة بمرور الوقت.

### ❖ تسهم المستويات العالية من مشاركة الموظفين بشكل كبير في استبقاء

#### المواهب في الشركات السعودية

يُشير مشاركة الموظفين إلى الالتزام العاطفي والنفسي الذي يبديه الشخص تجاه عمله وتوظيفه. غالباً ما يكون الموظفون المنخرطون أكثر إنتاجية ورضاً وولاءً. تنص هذه النظرية على أنه عندما يُشارك الموظفون بفعالية في صنع القرار، ويُقدرون لمساهماتهم، ويتماشون مع أهداف الشركة، فإنهم يكونون أكثر عرضة للبقاء في الشركة. ستبحث الدراسة في تأثير جهود المشاركة، مثل الاجتماعات العامة، وأنظمة الاقتراحات، وبرامج التقدير، وتمارين بناء الفريق. كما ستدرس العلاقة بين معدلات المشاركة ومعدلات الاستنزاف، لا سيما في سياقات الضغط العالي أو النمو السريع السائدة في الشركات السعودية.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على النظرية العلمية كأساس لتصميم البحث وتوجيهه بشكل منهجي. ف البحث العلمي هنا لا يقتصر على جمع المعلومات، بل يمثل عملية منظمة تهدف إلى الوصول إلى معرفة دقيقة حول تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات. وتقوم النظرية العلمية على مجموعة من المبادئ الأساسية تشمل الملاحظة الدقيقة للظواهر، صياغة الفرضيات القابلة للاختبار، استخدام أساليب جمع وتحليل البيانات بطريقة موضوعية، و التأكد من مصداقية النتائج واستنتاجاتها. في سياق هذه الدراسة، يتم توظيف هذه النظرية لتفسير العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، وهي استراتيجيات إدارة المواهب من جهة، ومستوى الاحتفاظ بالكفاءات من جهة أخرى، مع الأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة مثل الثقافة التنظيمية وبيئة العمل (Mcdonnell، 2017).

### - الأساس النظري لإدارة المواهب

تركز الدراسة على إدارة المواهب كعملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى جذب وتطوير وتحفيز أفضل الكفاءات داخل المؤسسة، مع ضمان بقائها واستمرارها في تقديم القيمة المضافة. وتستند هذه العملية إلى مبادئ إدارة الموارد البشرية الحديثة، التي ترى في الموظف المتميز المورد الأكثر أهمية للمؤسسة، وأن النجاح في الاحتفاظ به يعتمد على تصميم سياسات واضحة وشاملة تشمل التدريب والتطوير، التقييم المستمر، الحوافز المالية وغير المالية، وخطط التعاقب الوظيفي. كما أن النظرية العلمية المرتبطة بإدارة المواهب تسمح بتحليل أثر هذه الاستراتيجيات بشكل منهجي، مما يمكن المؤسسات من تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في ولاء الموظفين وارتباطهم بالمؤسسة (Amelia، 2023).

### - المنهجية العلمية في إعداد البحث

تتبنى الدراسة منهجية علمية دقيقة تعتمد على خطوات متتابعة لضمان تحقيق أهداف البحث بشكل موضوعي وموثوق. تبدأ هذه المنهجية بتحديد مشكلة البحث بدقة، وهي معرفة أثر استراتيجيات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في الشركات السعودية الكبرى، ثم صياغة فرضيات قابلة للاختبار. بعد ذلك يتم اختيار أساليب جمع البيانات المناسبة، مثل الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين ومديري الموارد البشرية، بما يتيح جمع بيانات شاملة عن الممارسات المؤسسية وآراء العاملين. يلي ذلك تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث، وتفسير مدى تأثير

استراتيجيات إدارة المواهب على قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالكفاءات (YALDIZ، 2025).

#### - أهمية الاعتماد على النظرية العلمية

تكمُن أهمية الاعتماد على النظرية العلمية في منح البحث مصداقية وموضوعية، حيث تساعد في تفسير النتائج بشكل منطقي ومنهجي، بعيداً عن الانطباعات الشخصية أو الافتراضات غير المدعومة. كما أنها توفر قاعدة قوية لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات، مثل تحسين برامج التدريب والتطوير، تعديل سياسات المكافآت والحوافز، أو تحسين بيئة العمل لتعزيز ولاء الموظفين. وبهذا يصبح البحث أداة فعّالة لصانعي القرار في الشركات السعودية الكبرى، تساعد على تحسين استراتيجياتهم في إدارة المواهب بما يؤدي إلى زيادة معدل الاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية (Arif، 2025).

# الفصل الثاني

## الدراسات

### السابقة

#### المقدمة

يشكل هذا الفصل أحد الركائز الأساسية في البحث، حيث يقدم الأساس النظري و المنهجي الذي يقوم عليه تحليل الظواهر المدروسة، ويتيح للقارئ فهماً معمقاً للعلاقات المعقدة بين الممارسات الإدارية والنتائج المؤسسية في سياق الشركات السعودية الكبرى. ومن خلال هذا الفصل، يهدف البحث إلى بناء إطار شامل يوضح كيف تؤثر السياسات وال استراتيجيات المختلفة على قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة، وكيف يمكن لهذه الكفاءات أن تساهم في تعزيز الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويأتي هذا الفصل ليس فقط لتقديم معلومات نظرية، بل لإظهار الروابط بين المفاهيم

المختلفة من خلال مناهج علمية دقيقة، مما يتيح للباحث والقارئ فهم الصورة الكاملة للموضوع بشكل منطقي ومتسلسل.

يتناول الفصل بشكل مفصل العلاقة بين مختلف العناصر التي تؤثر في الاحتفاظ بالكفاءات داخل الشركات الكبرى، بدءاً من السياسات التنظيمية، مروراً بالممارسات العملية، وصولاً إلى النتائج المتحققة على أرض الواقع. ويساعد هذا العرض المنهجي على توضيح كيف يمكن للشركات تصميم برامج وسياسات فعالة تهدف إلى جذب أفضل الموظفين وتطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم على الاستمرار ضمن المؤسسة لفترات طويلة. ومن خلال تحليل هذه التفاعلات، يصبح من الممكن تحديد العوامل التي تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي وتحسين بيئة العمل بما يتماشى مع احتياجات الموظفين وطموحاتهم، وهو ما يمثل أحد الأهداف الرئيسية لهذا البحث.

كما يقدم الفصل مراجعة شاملة للخبرات العملية والتجارب السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية، مما يتيح للباحث ربط النتائج النظرية بالتطبيق العملي، وفهم مدى تأثير السياسات المؤسسية المختلفة على سلوك الموظفين واستقرارهم داخل المؤسسة. ومن خلال هذه المقارنة النقدية، يمكن التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، واستخلاص الدروس المستفادة من التجارب السابقة، مع تسليط الضوء على الفجوات البحثية التي لم تحظ بالدراسة الكافية في السياق المحلي، وهو ما يساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية وتقديم توصيات عملية مبنية على أسس علمية قوية.

ويكتسب هذا الفصل أهميته أيضاً من كونه يهيئ الأرضية العلمية اللازمة لتحليل النتائج لاحقاً وربطها بالواقع المؤسسي، بحيث تكون الاستنتاجات القائمة على هذا التحليل مدعومة بالأدلة وبطرق علمية واضحة. إن تقديم هذا الإطار الشامل يساعد على فهم مدى تأثير الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات، كما يمكن الباحث من بناء فرضيات واضحة ومتماسكة، وتوجيه الجهود البحثية نحو استكشاف الروابط السببية بين السياسات الإدارية والمخرجات التنظيمية.

يمثل هذا الفصل صلة وصل بين النظرية والتطبيق، ويتيح للباحث عرض صورة متكاملة للموضوع، بحيث لا يقتصر البحث على وصف الظواهر أو تقديم بيانات سطحية، بل يمتد ليقدم تفسيراً علمياً وعميقاً للعوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالكفاءات. ويؤكد الفصل على أهمية التحليل المنهجي والربط بين الأدبيات السابقة والممارسات العملية، بما يضمن أن تكون

نتائج البحث موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في تطوير استراتيجيات عملية قابلة للتطبيق في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

#### المتغير التابع والمستقل

##### - المتغير التابع: البرمجيات الرقمية

تمثل البرمجيات الرقمية المتغير التابع في هذه الدراسة، إذ تعد العامل الذي تتأثر به مختلف العناصر الأخرى محل الدراسة. وتعتبر البرمجيات الرقمية من الأدوات الحيوية في بيئة العمل الحديثة، حيث تلعب دوراً محورياً في تحسين العمليات التشغيلية وزيادة كفاءة الأداء داخل الشركات الكبرى. وتشمل هذه البرمجيات التطبيقات والأنظمة المصممة لإدارة المعلومات، وتسهيل العمليات اليومية، وتوفير الأدوات التحليلية اللازمة لدعم اتخاذ القرار. ويكتسب هذا

المتغير أهميته من كونه يمثل المخرجات أو النتائج التي يمكن قياسها، بناءً على مدى فعالية استراتيجيات إدارة الموارد المؤسسية التي يتم تطبيقها. فوجود برمجيات رقمية متطورة وموثوقة يسمح بتوحيد البيانات وتحسين التنسيق بين الفرق المختلفة، وبالتالي يعكس مستوى الابتكار المؤسسي والقدرة على التعامل مع التحديات الإدارية بمرونة وسرعة (Sartika، 2023).

## - المتغيرات المستقلة

### (1) تسهيل التواصل

يعد تسهيل التواصل أحد المتغيرات المستقلة المهمة، حيث يشير إلى الإجراءات والممارسات التي تعتمدها المؤسسات لتيسير تبادل المعلومات بين الموظفين والإدارات المختلفة. ويتضمن ذلك استخدام أدوات وتقنيات تكنولوجية تساعد على سرعة تدفق المعلومات، وتقليل العقبات البيروقراطية، وتعزيز القدرة على التنسيق بين الفرق. ويعتبر هذا المتغير مهماً لأنه يؤثر بشكل مباشر على فعالية العمليات الداخلية، ويسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي للموظفين، مما يعكس قدرة المؤسسات على الاستجابة لمتطلبات العمل بكفاءة عالية (Morrison-Smith، 2020).

### (2) تحسين إدارة المواد والمعدات

يتعلق هذا المتغير بالأساليب التي تعتمدها الشركات لضمان الاستخدام الأمثل للمواد و المعدات المتاحة، وتقليل الهدر، وتحسين تنظيم الموارد بما يتماشى مع احتياجات المشاريع المختلفة. ويشمل ذلك استخدام نظم إدارة متقدمة تساعد على تتبع المواد والمعدات، ضمان توافرها عند الحاجة، وتسهيل عمليات الصيانة والإمداد. ويسهم تحسين إدارة المواد و المعدات في رفع مستوى الإنتاجية وتقليل التكلفة، كما يعزز من قدرة المؤسسات على الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع وتحقيق الجودة المرجوة (Momeni، 2018).

### (3) تحسين جودة المشاريع المنفذة

يشير هذا المتغير إلى مدى قدرة المؤسسات على تنفيذ المشاريع وفق معايير الجودة المحددة، مع الالتزام بالموصفات الفنية والزمنية والتكلفة المخططة. ويعتمد تحسين جودة المشاريع على تخطيط دقيق، ومتابعة مستمرة، واستخدام أدوات وإجراءات فعالة لضمان الالتزام بالمعايير المطلوبة. ويعتبر هذا المتغير من العوامل الحاسمة التي تحدد رضا العملاء

وسمعة المؤسسة في السوق، ويعكس مستوى الكفاءة التنظيمية والتطبيقية في الشركة (Yahya، 2024).

#### - العلاقة بين المتغيرات

ترتبط المتغيرات المستقلة الثلاثة - تسهيل التواصل، تحسين إدارة المواد والمعدات، وتحسين جودة المشاريع المنفذة - بالمتغير التابع، البرمجيات الرقمية، بعلاقة سببية مباشرة وغير مباشرة. فزيادة فعالية التواصل بين الموظفين والإدارات باستخدام تقنيات مناسبة يساهم في تحسين جمع البيانات ومعالجتها عبر البرمجيات الرقمية، ما يزيد من سرعة ودقة العمليات المؤسسية. كما أن تحسين إدارة المواد والمعدات يتيح للبرمجيات الرقمية تقديم تقارير دقيقة حول المخزون والموارد المستخدمة، مما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة. وبالمثل، تحسين جودة المشاريع المنفذة يعتمد على قدرات البرمجيات الرقمية في تتبع الأداء وضمان توافق العمليات مع المعايير المحددة، ما يعزز قدرة المؤسسة على الالتزام بالجودة والكفاءة في الوقت نفسه (Shakeri، 2020).

#### الدراسات السابقة

إدارة المواهب نهجٌ تجاريٌّ بالغ الأهمية تتبناه الشركات للاحتفاظ بالموظفين المتميزين وتحسين الأداء التنظيمي العام. وتشمل هذه الإدارة إجراءات اختيار الموظفين المناسبين، وتطويرهم لمناصب قيادية مستقبلية، ومراقبة أدائهم، واتخاذ إجراءات وقائية لضمان استبقائهم. يرتبط نجاح أي مؤسسة ارتباطاً وثيقاً بأداء موظفيها. فعندما يُظهر الأفراد قدراتٍ مميزة يصعب على المنافسين تقليدها، تتمتع الشركة بميزة تنافسية مميزة. ونتيجةً لذلك، تركز الشركات على وضع أنظمة واستراتيجيات فعالة لإدارة مواردها البشرية. ويُعد الاحتفاظ بالموظفين الأساسيين أولوية قصوى، لأن رحيلهم عادةً ما يؤدي إلى خسارة كبيرة في المعرفة المؤسسية. يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير إدارة المواهب على أداء شركات تكنولوجيا معلومات مختارة في منطقة شمال كاليفورنيا. وتظهر البيانات أن إدارة المواهب لها تأثيرٌ طفيفٌ على الأداء، ولكن عند تطبيقها بشكل صحيح، يُمكن أن تساهم بشكل كبير في تطوير المؤسسة وربحياتها. وتعكس الموارد البشرية المهارات والخبرات والقدرات المُجمعة لموظفي المؤسسة، مما يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء. وقد أصبحت إدارة المواهب أمراً حيوياً في تسخير رأس المال البشري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يغطي هذا

البرنامج استقطاب وتطوير وتقييم الموظفين والاحتفاظ بهم، بما يضمن تعيين الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب. في ظلّ مناخنا التنافسي الحالي، تعد إدارة شؤون الموظفين جانباً حيوياً للتطوير طويل الأمد ونجاح المؤسسة. إن مواءمة استراتيجيات شؤون الموظفين مع أهداف الشركة تشجع على المرونة والإبداع والأداء العالي. يُعزز الموظفون ملتزمون وذوو الأداء العالي توليد القيمة لأصحاب المصلحة، ويساهمون بشكل كبير في الميزة التنافسية. تشمل إدارة شؤون الموظفين الفعالة دورة حياة الموظف الكاملة: التوظيف والتدريب ومراجعة الأداء وتخطيط التعاقب الوظيفي. يتطلب الأمر استراتيجية مدروسة قائمة على البيانات لتحديد نقص المواهب، ومواءمة التطوير مع أهداف الشركة، وخفض النفقات. يُساعد التوظيف القائم على الكفاءة والتطوير المُركّز على جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها من خلال ثقافة داعمة ومُوجّهة نحو النمو (Reddy، 2025).

يهدف الباحث (Rahdarpour، 2025) إلى تحليل إدارة المواهب: استراتيجيات لجذب جيل Z والاحتفاظ به. وبالنظر إلى أن هدف هذا البحث هو اكتشاف وإعطاء الأولوية للحلول لجذب جيل Z والاحتفاظ به باستخدام منهجيات بحوث العمليات، فقد تم تصنيف الدراسة على أنها بحث تطبيقي من حيث الغرض. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة وصفية وغير تجريبية فيما يتعلق بتقنيات جمع البيانات. ونظراً لأن الدراسة استخدمت منهجيات بحوث العمليات، فقد تألف مجتمع البحث من محترفين وكبار المتخصصين في الموضوع ذي الصلة. ولجمع البيانات، تم استخدام آراء 10 خبراء لديهم خبرة عمل واسعة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية في المؤسسات القائمة على المعرفة. وتم تطبيق استراتيجية العينة الهادفة المقترنة بمنهجية كرة الثلج لتحديد هؤلاء الأشخاص. وقد تم تصنيف تقنيات جمع المعلومات في هذه الدراسة إلى فئتين: التحقيقات المكتبية والميدانية. وفي هذا البحث، أجريت مقابلات لتحديد المكونات، حيث تم سؤال الخبراء عن تكتيكات توظيف جيل Z والاحتفاظ به، مما أدى إلى تحديد جوانب مهمة. بعد ذلك، تم البحث في تحديد أولويات هذه العناصر باستخدام نموذج تحليل الأداء الوظيفي الضبابي (AFP). وأظهرت النتائج أن معيار استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي احتل المرتبة الأولى من حيث الأولوية، تلاه معايير التوازن بين العمل والحياة، وبناء صورة إيجابية عن صاحب العمل، وفرص التعلم والتطوير، والدعم التنظيمي المُدرّك، والتي جاءت في المراتب من الثاني إلى الخامس على التوالي.

أدى التنافس المتزايد على العمال الأكفاء في قطاع تكنولوجيا المعلومات إلى تفاقم الطلب على أساليب فعالة لبناء هوية صاحب العمل. يستكشف هذا الباحث (Rajitha، 2025) أهمية بناء هوية صاحب العمل في توظيف أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم في قطاع تكنولوجيا المعلومات، مع التركيز بشكل أساسي على 15 مؤسسة تكنولوجيا معلومات تقع في حيدر أباد، الهند. الهدف الرئيسي هو استكشاف كيفية تأثير بناء هوية الشركة على اختيارات الباحثين عن عمل ونوايا الاحتفاظ بالموظفين الحاليين. تم اعتماد استراتيجية بحث مختلطة الأساليب. تم الحصول على بيانات كمية من عينة من 300 عامل في تكنولوجيا المعلومات باستخدام استبيان منظم عبر الإنترنت، بينما تم الحصول على رؤى نوعية من مقابلات شبه منظمة مع مديري الموارد البشرية واستقطاب المواهب من الشركات المشاركة. تم استخدام عينة عشوائية طبقية للمشاركين من الموظفين لضمان تمثيل متنوع عبر وظائف العمل ومستويات الخبرة، بينما تم استخدام أخذ العينات الهادفة لمحترفي الموارد البشرية. يتضمن تحليل البيانات إحصاءات وصفية، وارتباطات، وتحليلات انحدار متعددة باستخدام برنامج SPSS لاكتشاف الارتباطات بين مكونات العلامة التجارية لصاحب العمل (مثل سمعة الشركة، وإمكانيات التطوير المهني، وثقافة العمل) ونتائج المواهب المهمة (ال جذب والاحتفاظ). تم فحص البيانات النوعية باستخدام ترميز الموضوع لتحديد آراء المنظمة حول استراتيجيات ومشاكل العلامة التجارية. تظهر البيانات أن العلامة التجارية للشركة لها تأثير مفيد كبير على كل من اكتساب المواهب والاحتفاظ بها. على وجه التحديد، برزت آراء الثقافة التنظيمية، وإمكانيات التقدم المهني، وسمعة الشركة كمؤشرات رئيسية للربحية في العمل وولاء الموظفين. كشفت النتائج النوعية أن المنظمات التي تشارك في التواصل الواضح، وتقدير الموظفين، وثقافة مكان العمل الشاملة حققت نتائج احتفاظ أعلى. يشير التقرير إلى أن استراتيجية العلامة التجارية لصاحب العمل المفصلة جيداً والمطبقة بانتظام هي فائدة استراتيجية لمنظمات تكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى تأمين قوة عاملة تنافسية والحفاظ عليها. يقترح أن تربط المنظمات أنشطة العلامة التجارية الداخلية بمقترحات القيمة لصاحب العمل الخارجي لتعزيز مكانتها في سوق المواهب.

في عالم الشركات الذي يشهد تنافساً متزايداً، تعد استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب جانباً حيوياً لضمان استدامة المؤسسة وقدرتها التنافسية. تواجه الشركات عقبات هائلة في الحفاظ على الكفاءات المتميزة نظراً لتزايد تنقل العمالة، وتغير التوقعات المهنية، والتنافس الشديد بين القطاعات. يهدف هذا الباحث (Haris، 2025) إلى استكشاف ديناميكيات

أساليب الاحتفاظ بالمواهب من خلال تحليل معمق للأدبيات. باستخدام دراسات الأدبيات ومنهجيات البحث المكتبي، تبحث هذه الدراسة في العديد من الأساليب التي تستخدمها الشركات للحفاظ على موظفين أكفاء. تكشف النتائج أن الاحتفاظ بالمواهب لا يعتمد فقط على الأجر النقدي، بل يعتمد أيضاً على جوانب أخرى مثل التطوير المهني، وثقافة الشركة، و القيادة الفعالة، والتوازن بين العمل والحياة. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام الحلول القائمة على التكنولوجيا، مثل التحليلات التنبؤية وأنظمة إدارة الموظفين، بشكل متزايد لتوقع المخاطر المحتملة لفقدان الموظفين. يوضح التقرير أيضاً كيف يمكن للتخصيص في إدارة الموظفين أن يعزز مشاركة الموظفين والتزامهم تجاه الشركة. تظهر نتائج هذا البحث أن الشركات بحاجة إلى بناء استراتيجيات احتفاظ أكثر مرونة وقابلية للتكيف مع تغيرات ديناميكيات سوق العمل. قد تكون الاستراتيجية الشاملة والقائمة على البيانات حلاً ناجحاً للحفاظ على الكفاءات المتميزة. تقدم هذه الدراسة رؤى للأكاديميين والممارسين في تحديد اتجاهات والمشاكل في الاحتفاظ بالمواهب في الفترة الحالية للشركات.

يهدف هذا الباحث (Ranganath, 2025) إلى تحليل ممارسات إدارة المواهب في قطاع تكنولوجيا المعلومات. تعد إدارة المواهب أمراً بالغ الأهمية عند وضع استراتيجيات الشركات، فهي تساعد في مراقبة أصولها الثمينة - موظفيها. إدارة المواهب هي عملية استقطاب وتطوير وتحفيز والحفاظ على الموظفين بهدف تحسين مواهبهم وأدائهم. بمساعدة المهارات، يمكن للشركات تحقيق أهدافها، مما يمكن الموظف بشكل غير مباشر من تحقيق هدفه. تعرف استراتيجية المواهب بأنها النهج الشامل والاستراتيجي الذي تتبعه الشركة للعثور على الموظفين واستقطابهم ودمجهم وإشراكهم والاحتفاظ بهم. يسعى البحث إلى دراسة فعالية استراتيجيات المواهب في شركات تكنولوجيا المعلومات. الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الخطوات، الممارسات، الاستراتيجيات، وقطاعات تكنولوجيا المعلومات.

في عالم الشركات اليوم بسبب زيادة التعقيد والأهداف التنافسية، تحتاج الشركات إلى إنشاء وتنفيذ ومراقبة أداء العمال عبر تقنية منهجية تسمى إدارة الأداء. إنه يخدم وظيفة كبيرة في إلهام الأفراد والحفاظ عليها. إدارة الأداء هي إجراء مخطط له مفيد لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. يعتمد الأداء الفعال للشركة على كيفية الحصول على الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. من أجل الحصول على ميزة تنافسية، فإن استراتيجيات الإدارة الرئيسية للتنظيم هي الاستثمار في تطوير رأس المال الفكري البشري،

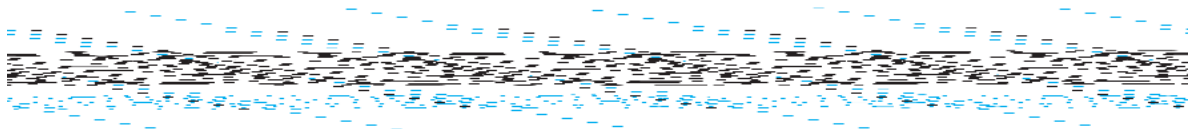
وتحفيز ورفع الأداء عبر تطبيقات الموارد البشرية المختلفة. وبالتالي ، يُنظر إلى إدارة الأداء على أنها تطبيق للموارد البشرية الحيوية التي تؤثر على الأداء الفردي والتنظيمي. تركز الدراسة الحالية على كيفية عمل إدارة الأداء كأداة لإدارة المواهب. يتم إجراء الدراسة من خلال تقديم استبيان منظم إلى 300 من موظفي تكنولوجيا المعلومات الذين يعملون في مختلف أعمال تكنولوجيا المعلومات. أشارت نتائج الأبحاث إلى أن إدارة الأداء تلعب دوراً رئيسياً في تخطيط الأداء ، وتحفيز ، وتطوير المواهب والحفاظ عليها في المنظمة (Babu, 2025).

كان الغرض من دراسة الباحث (Alhaider M., 2025) إلى اكتشاف المتغيرات التي تؤثر على توظيف واختيار المواهب في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ومقارنة ممارسات الشركات المحلية والشركات متعددة الجنسيات. التصميم/المنهجية/النهج تم الحصول على البيانات النوعية من خلال المقابلات شبه المنظمة والأدلة الأرشيفية من ثلاث شركات متعددة الجنسيات وثلاث شركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. تمت معالجة البيانات باستخدام التحليل الموضوعي. النتائج من خلال دمج المنطق المؤسسي مع نظرية القدرات الديناميكية، يخلق هذا البحث نموذجاً فريداً يصف كيفية إدارة الشركات لبيئة متعطشة للمواهب. وعلى عكس النماذج السابقة التي تؤكد على توظيف الموظفين "الجاهزين للانطلاق"، تشير بياناتنا إلى أن المنظمات تسعى بشكل متزايد إلى الأشخاص ذوي الإمكانات، وموازنة المتطلبات المؤسسية والأهداف التجارية. يجب على الشركات متعددة الجنسيات والشركات متعددة الجنسيات على حد سواء إظهار المرونة الاستراتيجية - إدراك التغييرات البيئية، واغتنام الإمكانات الناشئة، وإعادة تشكيل معايير الاختيار - إما عن طريق دمج المنطق الحالي أو اعتماد منطق جديد. التداعيات العملية: على الرغم من أن الشركات متعددة الجنسيات تجري عمليات استقطاب واختيار المواهب بشكل مؤسسي منذ فترة أطول من الشركات متعددة الجنسيات، وأن إجراءاتها أكثر تعقيداً، إلا أن كلاً من النوعين التنظيميين يتمتعان بمساحة لتطوير ممارساتهما في سياق المنطق المؤسسي السائد في المملكة العربية السعودية. الأصالة/القيمة: يُوسّع هذا البحث نطاق المعرفة المتعلقة بتوظيف واختيار المواهب في الشرق الأوسط من خلال توضيح تجريبي لكيفية تأثير المنطق المؤسسي على ممارسات الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. كما يتبنى نهج القدرات الديناميكية لشرح الفروق بين الشركات متعددة الجنسيات والشركات متعددة الجنسيات، موضحاً كيف تعدّل الشركات أساليب إدارة المواهب استراتيجياً لتتلاءم

مع قيود سوق العمل.

### الإطار النظري للدراسة

يعتمد هذا البحث على أفكار تصف كيفية إدارة الشركات لموظفيها وإلهامهم والاحتفاظ بهم من خلال إدارة المواهب الاستراتيجية. تشمل الأسس النظرية الرئيسية نظرية رأس المال البشري، ونظرية هيرزبرغ ثنائية العوامل، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الدعم التنظيمي، وهرم ماسلو للاحتياجات، والنظرة القائمة على الموارد (RBV) للمنظمة. تقدم كل نظرية منظورًا متميزًا لفهم كيفية تأثير عناصر مثل التدريب والراتب والثقافة والقيادة على الاحتفاظ بالموظفين. تساعد هذه الأطر في تحديد المحددات النفسية والتنظيمية والاقتصادية لسلوك الموظف، مما يتيح فهمًا شاملاً لكيفية استدامة تقنيات إدارة المواهب لالتزام الموظفين طويل الأمد في بيئة الشركات السعودية.



### ❖ نظرية رأس المال البشري:

تؤكد نظرية رأس المال البشري أن الموظفين أصول قيّمة، تساهم معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم بشكل كبير في نجاح الشركة. الاستثمار في التدريب والتطوير يزيد من قدرات الموظفين، مما يعزز بدوره الإنتاجية والاحتفاظ بالموظفين. تدعم هذه النظرية فرضية مفادها أن الشركات عندما تنظر إلى الموظفين كاستثمارات طويلة الأجل - من خلال توفير التعليم وفرص النمو والتطوير المهني - فإنها تميل أكثر إلى تشجيع الولاء ومنع دوران العمالة. في سياق المملكة العربية السعودية، حيث يتطلب التنوع الاقتصادي في ظل رؤية 2030 قوة عاملة مؤهلة تأهيلاً عالياً، تؤكد هذه النظرية على ضرورة تطوير المواهب كاستراتيجية استراتيجية للحفاظ على المساواة بين الموظفين المحليين والوافدين (Ross، 2024).

### ❖ نظرية هيرزبرغ ثنائية العوامل:

تفرق نظرية هيرزبرغ ثنائية العوامل بين القضايا الصحية والدوافع التي تؤثر على سعادة الموظفين. فالعوامل الصحية - مثل التعويضات والاستقرار الوظيفي وظروف العمل - تمنع التماس، بينما تشجع الدوافع - مثل التقدير والنجاح والنمو - على زيادة المشاركة والاحتفاظ بالموظفين. ويعني هذا المفهوم أن مجرد تقديم رواتب عالية لا يكفي؛ بل يجب أن يشعر الموظفون أيضاً بالرضا من خلال الحوافز الذاتية. ويساعد تطبيق هذا المفهوم على الشركات السعودية على فهم سبب استمرار بعض الموظفين في ترك العمل رغم حزم الأجور المجزية. تحت هذه النظرية الشركات على تبني نهج أكثر شمولية للاحتفاظ بالموظفين، يلبي احتياجاتهم الداخلية والخارجية على حد سواء، بما في ذلك النمو الوظيفي، وجودة القيادة، وثقافة مكان العمل (Kurt، 2021).

### ❖ نظرية التبادل الاجتماعي:

تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي على التفاعل المتبادل بين الموظفين وشركاتهم. وتجادل بأنه عندما يحظى الموظفون بالعدالة والدعم والتقدير من أصحاب العمل، فإنهم يشعرون بالحفاز للرد بالمثل من خلال الولاء والتفاني وانخفاض معدل دوران الموظفين. وفي بيئة العمل السعودية، يُعدّ هذا الأمر بالغ الأهمية، خاصة في ظل الرغبة المتزايدة في بيئات عمل شاملة وجذابة. تساعد هذه الفكرة في تفسير كيفية تطوير العلاقات العاطفية والنفسية بين

الشركات والموظفين والحفاظ عليها من خلال استراتيجيات إدارة المواهب. فإذا شعر الموظفون بعدم القيمة أو عدم الدعم، فإنهم أكثر عرضة للمغادرة. لذلك، يُعدّ الحفاظ على علاقة تبادلية ممتعة أمرًا بالغ الأهمية لنجاح أساليب الاحتفاظ بالموظفين (Alnajim A., 2021).

#### ❖ نظرية الدعم التنظيمي:

تقول نظرية الدعم التنظيمي إن الموظفين يكتسبون آراءً حول مدى تقدير شركتهم لمساهماتهم واهتمامها برضايتهم. تعزز المستويات العالية من الدعم التنظيمي المدرك (POS) الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الاحتفاظ بالموظفين. تدعم هذه الفرضية فرضية مفادها أنه عندما تقدم المؤسسات التدريب والتقييمات العادلة، وتتيح الوصول إلى القيادة، وتقدم مبادرات لتعزيز الصحة النفسية، يشعر الموظفون بالتقدير ويقل ميلهم للبحث عن فرص خارجية. في البيئة السعودية، حيث يُغير التوطين الكبير للقوى العاملة التفاعلات بين صاحب العمل والموظف، يُصبح بناء دعم تنظيمي قوي أمرًا حيويًا. وبالتالي، تقدم هذه النظرية منظورًا جيدًا لتحليل الجذور النفسية لولاء الموظفين وانخراطهم (Eisenberger, 2020).

#### ❖ هرم ماسلو للاحتياجات:

يصف هرم ماسلو للاحتياجات التحفيز من خلال نموذج من خمس طبقات: المتطلبات الفسيولوجية، ومتطلبات السلامة، والمتطلبات الاجتماعية، ومتطلبات التقدير، ومتطلبات تحقيق الذات. يجب تلبية احتياجات الموظفين الأساسية قبل الارتقاء إلى مستويات أعلى من الالتزام والولاء. يُمكن استخدام هذه الفكرة في إدارة الأفراد من خلال مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع مستويات مختلفة من الاحتياجات - على سبيل المثال، ضمان استقرار العمل (السلامة)، وتكوين فرق قوية (الجوانب الاجتماعية)، وتقدير النجاحات (التقدير)، وتسهيل التقدم الوظيفي (الجوانب الاجتماعية). في المؤسسات السعودية، يُساعد فهم هذه المستويات التحفيزية على بناء سياسات موارد بشرية تتوافق مع توقعات الموظفين المختلفة. وقد يؤدي اتباع نهج متوازن يشمل جميع المستويات إلى زيادة رضا الموظفين واستبقائهم.

#### ❖ منظور الشركة القائم على الموارد (RBV):

يعتبر هذا المنظور الموهبة البشرية مورداً استراتيجياً يمنح الشركات ميزة تنافسية إذا كانت قيمة، وفريدة، وفريدة، وغير قابلة للاستبدال. يؤكد هذا النهج على أهمية استقطاب الكفاءات المتميزة وتطويرها والاحتفاظ بها لدعم الأداء التنظيمي على المدى الطويل. وي طرح إدارة المواهب ليس كوظيفة داعمة، بل كمحرك رئيسي لتوليد القيمة. في المملكة العربية السعودية ، حيث تواجه الشركات منافسة متزايدة على الكفاءات الماهرة، يُعدّ الحفاظ على الكفاءات عالية الأداء أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على الابتكار والتطوير. ويدافع هذا المنظور عن الاستثمار الاستراتيجي في الكفاءات كأسلوب للتميز والمرونة التنظيمية على المدى الطويل.

# الفصل الثالث منهجية الدراسة

المقدمة

يشكل هذا الفصل جزءاً حيوياً في البحث، إذ يركز على توضيح الطريقة العلمية و

المنهجية التي اتبعها الباحث لدراسة تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الاحتفاظ بـ الكفاءات في الشركات السعودية الكبرى. ومن خلال هذا الفصل، يسعى البحث إلى تقديم فهم دقيق لكيفية جمع البيانات وتحليلها، والآليات التي تم من خلالها استقصاء الواقع المؤسسي لضمان أن تكون النتائج المستخلصة دقيقة وموثوقة. ويعد هذا الفصل جسراً بين الإطار النظري الذي تم تقديمه في الفصل السابق وبين النتائج العملية التي سيتم عرضها لاحقاً، حيث يوضح للقارئ الطريقة العلمية التي تم اتباعها لضمان الموضوعية في جميع مراحل البحث، ويبرز الصرامة المنهجية التي اعتمدها الباحث في دراسة الظاهرة محل الاهتمام.

يتناول الفصل بشكل مفصل كيفية التعامل مع مجتمع الدراسة، بما يشمل التعرف على الخصائص المميزة للموظفين والكفاءات في الشركات الكبرى، وكيف تم تحديد الأطر التي تسمح بالوصول إلى عينة تمثل هذا المجتمع بدقة. ويعرض الفصل أيضاً الاعتبارات التي تم أخذها في الحسبان لضمان أن تكون العينة المختارة مناسبة لتحقيق أهداف البحث، بحيث تمثل بشكل عادل مختلف الفئات الوظيفية والإدارية داخل المؤسسات المدروسة. ومن خلال هذا التناول، يتمكن القارئ من فهم الطريقة التي تم بها جمع البيانات، والجهود المبذولة لضمان شمولها لجميع العناصر الضرورية للحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

كما يوضح الفصل الإجراءات والخطوات العملية التي اتبعها الباحث في جمع البيانات وتحليلها، مع التركيز على أهمية استخدام أدوات وأساليب دقيقة تتيح الحصول على معلومات شاملة حول الممارسات المؤسسية وآراء الموظفين تجاه سياسات إدارة المواهب واحتفاظ بالكفاءات. ويبرز الفصل الدور الحيوي لهذه الأساليب في ضمان صحة البيانات ومصداقيتها، حيث أن الاعتماد على منهجية علمية واضحة يعد عاملاً أساسياً لتمكين الباحث من الوصول إلى استنتاجات دقيقة وقابلة للتطبيق.

ويكتسب هذا الفصل أهميته أيضاً من كونه يحدد نطاق البحث وحدوده، مما يسمح للقارئ بفهم السياق الذي تم فيه إجراء الدراسة، والاعتبارات التي تم مراعاتها لتجنب الانحياز أو التعميم المفرط. كما يتيح هذا التوضيح للقارئ تقييم مصداقية النتائج ومدى إمكانية تطبيقها في سياقات مشابهة، وهو ما يعزز القيمة العلمية والعملية للدراسة. ومن خلال تقديم هذا التناول المنهجي، يتمكن الباحث من عرض خطوات واضحة وموثوقة تربط بين الفرضيات النظرية والبيانات العملية، بما يضمن أن تكون الاستنتاجات قائمة على أسس علمية قوية.

يمثل هذا الفصل الركيزة الأساسية التي يتيح من خلالها البحث التحليل الموضوعي للعلاقات بين استراتيجيات إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات، ويضمن للقارئ الثقة في نتائج البحث. فهو يوفر أساساً متيناً لفهم كيفية تصميم الدراسات الميدانية وتنفيذها بطريقة علمية ، ويؤكد على أهمية الصرامة المنهجية في دراسة الظواهر المؤسسية، بحيث يمكن الاعتماد على النتائج والتوصيات المستخلصة في تحسين ممارسات إدارة المواهب في الشركات الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

## المنهجية وطرق البحث

### ❖ تصميم البحث

تعتمد هذه الدراسة على منهج بحثي كمي وصفي ارتباطي. يتيح المنهج الكمي تقييم العلاقة بين مختلف أساليب إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين باستخدام البيانات الرقمية. يساعد الجزء الوصفي في تحديد الوضع الحالي لممارسات الموارد البشرية في المؤسسات السعودية الكبرى، بينما يدرس الجزء الارتباطي قوة واتجاه الروابط بين عوامل مثل التدريب، والأجور،

والقيادة، والثقافة، والاحتفاظ بالموظفين. تعد هذه المنهجية ممتازة لكشف الاتجاهات، و الروابط، والرؤى التي يمكن تعميمها على الشركات المماثلة العاملة في بيئة الأعمال الديناميكية في المملكة العربية السعودية.

#### ❖ مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين ومديري الموارد البشرية العاملين في شركات سعودية كبرى في قطاعات متعددة، مثل النفط والغاز (مثل أرامكو)، والكيمائيات (مثل سابك)، والا تصالات (مثل شركة الاتصالات السعودية)، والتمويل (مثل مصرف الراجحي)، والخدمات اللوجستية. سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف القطاعات والمستويات الهرمية (مثل: المبتدئون، والإدارة الوسطى، وموظفو الموارد البشرية). يهدف البحث إلى جمع إجابات من 200 مشارك على الأقل لإنشاء عينة إحصائية صحيحة، وضمان تحليل هادف وتعميم النتائج في بيئة الأعمال السعودية.

#### ❖ أدوات جمع البيانات

ستكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات استبيانًا منظمًا يتكون من أسئلة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط (من "أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة"). سيتم تقسيم الاستبيان إلى أجزاء تتعلق بمتغيرات البحث التالية:

- ✓ تطوير المواهب
- ✓ التعويضات والمزايا
- ✓ القيادة والدعم الإداري
- ✓ أنظمة إدارة الأداء
- ✓ ثقافة المنظمة ومشاركة الموظفين
- ✓ النوايا العامة للاحتفاظ بالموظفين

سيتم إجراء الاستبيان باستخدام نماذج جوجل أو SurveyMonkey، وسيتم نشره عبر الإنترنت من خلال أقسام الموارد البشرية في الشركة والشبكات المهنية (مثل LinkedIn). قبل التوزيع، سيتم إجراء اختبار تجريبي لتقييم وضوح الأداة، وموثوقيتها، وصلاحياتها.

## ❖ أساليب تحليل البيانات

ستفحص البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).  
وستطبق الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ **الإحصاء الوصفي:** لتلخيص البيانات الديموغرافية والأنماط العامة.
  - ✓ **تحليل الموثوقية:** سيستخدم معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.
  - ✓ **تحليل الارتباط:** سيشير معامل ارتباط بيرسون إلى درجة واتجاه الارتباطات بين المتغيرات.
  - ✓ **تحليل الانحدار:** لتحليل القدرة التنبؤية للعوامل المستقلة (استراتيجيات المواهب) على المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين).
- سيتم فحص الدلالة الإحصائية عند مستوى ثقة ٠.٠٥ للتحقق من صحة الفرضيات.

## ❖ الاعتبارات الأخلاقية

سيتم الالتزام بمعايير البحث الأخلاقية بدقة طوال فترة البحث. وسيتم إبلاغ المشاركين بهدف البحث وحريتهم في الانسحاب في أي وقت دون أي عقوبة. ستكون جميع الردود مجهولة المصدر وسرية، ولن يتم جمع أي معلومات شخصية تُعرّف بالهوية. ستستخدم البيانات لأغراض أكاديمية بحثية، وستُحفظ بأمان. سيطلب من المشاركين إبداء موافقتهم المُستنيرة قبل إكمال الاستبيان. وسيتم الحصول على الموافقة الأخلاقية من المؤسسة الأكاديمية المُرتبطة قبل جمع البيانات.

## ❖ قيود المنهجية

على الرغم من أن الأسلوب الكمي يُوفر تقييمًا موضوعيًا، إلا أنه قد لا يعكس تمامًا الجوانب الشخصية والثقافية الأعمق التي تؤثر على استبقاء المشاركين. قد يؤدي استخدام استبيانات المُبلغ عنها ذاتيًا إلى تحيز في الاستجابة. بالإضافة إلى ذلك، يقتصر الاستبيان على

الشركات الكبرى، مما قد لا يُغطي الشركات الصغيرة أو الشركات الناشئة. على الرغم من هذه القيود، يُمكن النهج المُختار من فحص ناجح للأنماط والارتباطات واسعة النطاق ذات الأهمية الإحصائية ضمن نطاق الدراسة.

## أدوات الدراسة

لضمان موثوقية ودقة جمع البيانات وتحليلها، ستستخدم الدراسة مجموعة من الأدوات المعتمدة علميًا. صُممت هذه الأدوات لقياس انطباعات الموظفين حول استراتيجيات إدارة المواهب وتأثيرها على استبقاء الموظفين في الشركات السعودية الكبرى. تلعب كل أداة دورًا محددًا في جمع البيانات والتحقق من صحتها وتفسيرها، مما يسمح للباحث بالتوصل إلى استنتاجات ذات مغزى. تشمل الأدوات استبيانًا منظمًا، وأداة اختبار تجريبي، وبرنامج SPSS للتحليل الإحصائي، ومقاييس الصلاحية والموثوقية، وبرنامج Microsoft Excel للتنظيم الأولي للبيانات. سيتم شرح كل منها بالتفصيل أدناه.

### ❖ الاستبيان (أداة جمع البيانات الأولية)

الأسلوب الرئيسي لجمع البيانات الأولية في هذا البحث هو استبيان موحد، يُوزَّع على العاملين في مختلف أقسام الشركات السعودية الكبرى. يتكون الاستبيان من أسئلة مغلقة، ويستخدم مقياس ليكرت خماسي النقاط (من "أعارض بشدة" إلى "أوافق بشدة") لقياس آراء المشاركين وتصوراتهم ورضاهم. يُقسَّم الاستبيان إلى أجزاء مختلفة لتغطية كل عنصر من عناصر الدراسة، بما في ذلك التدريب والتطوير، والأجور، والقيادة، وتقييم الأداء، والثقافة، واحتفاظ بالموظفين. يضمن الإطار ردود فعل متسقة وقابلة للقياس الكمي على عينة كبيرة. وُضعت الأسئلة لتتوافق بشكل وثيق مع أهداف الدراسة وفرضياتها.

### ❖ أداة الاختبار التجريبي

قبل توزيع الاستبيان الرئيسي، ستجرى دراسة تجريبية لتقييم وضوح الأداة وموثوقيتها. سيُطلب من مجموعة عينة صغيرة (بين ١٥ و ٢٠ عاملاً) إكمال مسودة الاستبيان. سيتم فحص إجاباتهم وتعليقاتهم للكشف عن أي غموض أو تحيز في صياغة الأسئلة. يساعد الاختبار التجريبي على تطوير الإطار، ويتحقق من أن كل سؤال يقيس المتغير المستهدف.

بدقة. بناءً على هذه المدخلات، سيتم إجراء التحسينات اللازمة. يُعدّ إجراء الاختبار التجريبي أسلوبًا شائعًا لتعزيز صحة الاستبيان وفائدته.

#### ❖ برنامج SPSS (أداة التحليل الإحصائي)

سيتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتقييم البيانات المُحصَّلة. يُتيح برنامج SPSS إجراء التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي. سيُستخدم البرنامج لتحديد المتوسطات الحسابية والتكرارات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط. علاوة على ذلك، سيتم إجراء تحليل الانحدار لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أساليب إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين. كما سيساعد برنامج SPSS في تقييم موثوقية الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ. باستخدام SPSS، يُمكن للباحث التعامل مع البيانات المعقدة بفعالية، والتوصل إلى نتائج موثوقة إحصائيًا تدعم افتراضات الدراسة وأهداف البحث.

#### ❖ مقاييس الصدق والموثوقية

لضمان أن يعكس الاستبيان ما هو مُصمم لتقييمه بدقة، سيتم إجراء اختبارات الصدق و الموثوقية. سيُقيم أكاديميون متخصصون في إدارة الموارد البشرية صلاحية المحتوى، حيث سيتحققون من مدى انعكاس البنود على المفاهيم بشكل كافٍ. سيتم التحقق من صلاحية البناء إحصائيًا باستخدام تحليل العوامل. سيتم فحص الموثوقية باستخدام معامل ألفا كرونباخ، بحيث يشير الحد الأدنى ٠.٧٠ إلى اتساق داخلي مُرضٍ بين البنود. تُعد هذه الإجراءات بالغة الأهمية للتأكد من أن كل مقياس في الاستبيان - مثل القيادة والمشاركة و التعويضات - سليم نظريًا وموثوقًا إحصائيًا.

#### ❖ مايكروسوفت إكسل (أداة دعم)

على الرغم من أن برنامج SPSS هو الأداة التحليلية الرئيسية، إلا أن مايكروسوفت إكسل سيُستخدم أيضًا لمعالجة البيانات الخام وإعدادها قبل تحليلها. يُتيح إكسل سهولة عرض مجموعات البيانات وتعديلها، بالإضافة إلى تنظيف البيانات الأساسي، والذي يشمل حذف البيانات المكررة، والتحقق من القيم المفقودة، وترميز المتغيرات. سيتم استخدامه أيضًا في عمليات التصور الأولية، مثل المخططات والجداول، مما قد يساعد في التعرف على الأنماط قبل إجراء تحليل إحصائي شامل. علاوة على ذلك، يتيح Excel إدخال البيانات وتصديرها، لا سيما عند الحصول على إجابات الاستبيانات عبر نماذج Google أو منصات مماثلة. وهو

يُعدّ أداة دعم أساسية.

## مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث الإطار الرئيسي الذي يتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها في هذه الدراسة، حيث يشكل الأساس الذي يعتمد عليه الباحث لاستنتاج النتائج والتوصيات. ويشير مجتمع البحث في هذا السياق إلى جميع العناصر والكيانات التي تمتلك الخصائص والسمات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهي الشركات السعودية الكبرى والموظفون العاملون فيها الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة المتعلقة بإدارة المواهب وعمليات الاحتفاظ بالكفاءات. ويكمن أهمية تعريف المجتمع بدقة في ضمان أن تكون نتائج البحث قابلة للتعميم على نطاق أوسع، وأن تعكس الواقع الفعلي للممارسات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة.

يتسم مجتمع البحث في هذه الدراسة بخصوصية عالية، إذ يتعلق بالبيئة المؤسسية للشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية، والتي تتميز بوجود هياكل إدارية معقدة وفرق عمل متعددة التخصصات. ويتيح التركيز على هذا المجتمع للباحث فهم طبيعة التحديات التي تواجه المؤسسات في إدارة المواهب، بالإضافة إلى معرفة مدى فعالية السياسات المتبعة في الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة. كما يسمح تحليل هذا المجتمع بالكشف عن الفروقات بين الشركات المختلفة من حيث حجمها، طبيعة أعمالها، ومستوى تبنيها للتقنيات الحديثة في عمليات الإدارة.

ومن الناحية العملية، يشمل مجتمع البحث جميع المستويات الوظيفية في الشركات المستهدفة، بما في ذلك الإدارة العليا، ومدرء الموارد البشرية، والموظفين ذوي الخبرة، الذين يلعبون دورًا محوريًا في تنفيذ استراتيجيات إدارة المواهب. ويعكس اختيار هذه الفئات تنوع وجهات النظر حول كفاءة البرامج والسياسات الإدارية، ويتيح جمع بيانات شاملة تغطي مختلف جوانب الاحتفاظ بالكفاءات، من خلال تقييم فعالية الأساليب المعتمدة في تحسين الأداء وتحفيز الموظفين على الاستمرار داخل المؤسسة.

ويكتسب الفصل الذي يشرح مجتمع البحث أهميته من كونه يوفر للباحث الأساس لتحديد العينة التي سيتم دراستها بشكل أكثر دقة، ويساعد على وضع الحدود والمعايير التي تضمن تمثيلًا عادلًا لجميع مكونات المجتمع. كما يعزز هذا التوضيح قدرة القارئ على فهم نطاق الدراسة ومدى ملاءمتها، وما إذا كانت النتائج المستخلصة تعكس الواقع المؤسسي

الفعلي. ويعد تحليل مجتمع البحث خطوة أساسية لضمان مصداقية النتائج ودقتها، إذ يربط بين النظرية التطبيقية للبحث والبيانات العملية التي سيتم جمعها لاحقاً.

يمثل مجتمع البحث حجر الزاوية الذي يركز عليه البحث، إذ يحدد نطاق الدراسة ويضمن أن تكون البيانات المجموعة قابلة للتحليل العلمي، كما يتيح فهم طبيعة الشركات الكبرى في السعودية وكيفية تعاملها مع استراتيجيات إدارة المواهب. ومن خلال دراسة هذا المجتمع، يصبح بالإمكان استخلاص نتائج دقيقة وموثوقة تساعد المؤسسات على تحسين سياساتها الإدارية وتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات، وهو ما يعكس الهدف الرئيسي لهذه الدراسة.

### خطوات جمع البيانات

تمثل عملية جمع البيانات أحد الركائز الأساسية لأي دراسة بحثية، حيث تؤثر بشكل مباشر على مصداقية النتائج ودقة التحليل. في هذه الدراسة، التي تعتمد المنهجية الكمية، تم تصميم خطوات جمع البيانات بطريقة منهجية ودقيقة لضمان الحصول على معلومات موضوعية وقابلة للقياس حول تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في الشركات السعودية الكبرى. وتعتبر هذه الخطوات ضرورية لتوفير قاعدة صلبة يمكن من خلالها اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بشكل علمي ومنهجي.

بدأت عملية جمع البيانات بتحديد الأداة البحثية المناسبة، وهي الاستبيان المصمم خصيصاً لتلبية أهداف الدراسة. تم تصميم الاستبيان بحيث يغطي جميع المتغيرات المستقلة والتابعة، مع مراعاة وضوح الأسئلة وسهولة فهمها من قبل المشاركين، لتجنب أي التباس أو تفسيرات خاطئة قد تؤثر على النتائج. كما تم التأكد من أن الأسئلة قادرة على قياس السلوكيات والممارسات المؤسسية المتعلقة بتسهيل التواصل، تحسين إدارة المواد والمعدات، وتحسين جودة المشاريع، بالإضافة إلى فعالية البرمجيات الرقمية في دعم هذه الممارسات. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت لتقدير مدى موافقة المشاركين على مختلف العناصر، مما يتيح الحصول على بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي بسهولة ودقة.

بعد تحديد أداة جمع البيانات، جاءت مرحلة تحديد الفئة المستهدفة داخل مجتمع البحث، والتي تشمل الموظفين والإدارات ذات الصلة بإدارة المواهب داخل الشركات الكبرى.

وقد تم اختيار المشاركين بعناية لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية ذات الصلة، بما يتيح الحصول على صورة شاملة ومتوازنة للممارسات المؤسسية ومستوى فعالية السياسات المتبعة. كما تم وضع آليات لتوزيع الاستبيانات على المشاركين سواء بشكل ورقي أو إلكتروني، مع توفير التعليمات الواضحة لضمان تعبئة الاستبيان بشكل صحيح ومنهجي.

تلت ذلك مرحلة جمع الاستجابات، والتي تم فيها مراقبة نسبة المشاركة والتأكد من اكتمال البيانات وعدم وجود فجوات كبيرة قد تؤثر على التحليل اللاحق. كما تم اتخاذ إجراءات لضمان السرية والخصوصية للمشاركين، وهو ما شجعهم على تقديم إجابات صادقة ودقيقة، وبالتالي تعزيز موثوقية البيانات. وقد أُرِفقت مع الاستبيانات تعليمات توضيحية حول الهدف من الدراسة وأهمية مشاركتهم في تحسين نتائج البحث، لضمان التزامهم بالإجابة على جميع العناصر بدقة وموضوعية.

تم تجميع البيانات وتصنيفها بطريقة منظمة، بحيث تكون جاهزة للتحليل الإحصائي باستخدام البرامج المناسبة، مثل SPSS أو Excel، لإجراء الفحوصات المطلوبة واختبار الفرضيات. وتتيح هذه الخطوة للباحث تقييم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بدقة، وتحليل النتائج بشكل يوضح مدى تأثير كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المواهب على القدرة المؤسسية في الاحتفاظ بالكفاءات. ومن خلال اتباع هذه الخطوات المنهجية، يضمن البحث جمع بيانات دقيقة وموضوعية، مما يعزز من مصداقية النتائج وقيمتها العلمية والتطبيقية.

### حدود البحث

لتوضيح موضوع البحث وتبسيط الضوء عليه، حُدِّدت هذه الدراسة بمعايير محددة تتعلق بـ المشاركين (بشريين)، ومدة جمع البيانات (زمانية)، والموقع الجغرافي الذي تُجرى فيه الدراسة (مكانية). تُسهم هذه القيود في تضيق نطاق الدراسة، وزيادة موثوقية النتائج، وضمان ملائمة الاستنتاجات لسياق بيئة الأعمال السعودية. الحدود المحددة هي كما يلي:

### ❖ الحدود البشرية

تشمل الحدود البشرية لهذا البحث العاملين وخبراء الموارد البشرية العاملين في شركات سعودية رئيسية في قطاعات متعددة، مثل النفط والغاز، والاتصالات، والتمويل، والخدمات اللوجستية، والتصنيع. يشمل المشاركون مهنيين من المستوى المتوسط والمستوى العالي، ممن لديهم خبرة لا تقل عن عام واحد في مؤسساتهم الحالية لضمان حصولهم على خبرة كافية في أساليب إدارة الموارد البشرية في الشركة. تم استبعاد الموظفين الجدد أو المتعاقدين المؤقتين من هذا البحث. يضمن هذا الاختيار أن يتمتع المشاركون بخبرة كافية لتحليل الممارسات التنظيمية وتقديم مدخلات مدروسة حول مواضيع تتعلق بالتدريب، والأجور، والقيادة، والاحتفاظ بالموظفين.

#### ❖ الحدود الزمنية

يشير الحد الزمني للدراسة إلى الفترة الزمنية التي أُجري خلالها البحث وجمع البيانات. تقتصر هذه الدراسة على فترة بحثية من يناير ٢٠٢٥ إلى يوليو ٢٠٢٥. وستُجرى عملية جمع البيانات، بما في ذلك توزيع الاستبيانات والمتابعات والاختبار التجريبي، خلال هذه الفترة. يوفر هذا الإطار الزمني، الذي يمتد لستة أشهر، وقتًا كافيًا لبناء الأداة، وجمع الإجابات، وتقييم البيانات، وتأكيد النتائج. ستمثل النتائج استراتيجيات الموارد البشرية الحالية ومواقف العاملين في تلك الفترة، وقد لا تأخذ في الاعتبار التغييرات التي تطرأ على ممارسات إدارة المواهب بعد يوليو ٢٠٢٥.

#### ❖ الحدود المكانية

تقتصر الحدود المكانية للبحث على المملكة العربية السعودية. وسيركز البحث على الشركات الكبرى التي تتخذ من مدن سعودية مقرًا لها أو تعمل داخلها، مثل الرياض، وجدة، والدمام، والخبر. تمثل هذه المدن مراكز أعمال مهمة تعمل فيها شركات وطنية وعالمية بارزة. لن يشمل البحث الشركات السعودية العاملة خارج المملكة، ولن يشمل الشركات الصغيرة أو حديثة التأسيس. ومن خلال حصر النطاق الجغرافي في المدن الكبرى والشركات القائمة، يضمن البحث اتساق حجم الشركة وهيكلها التنظيمي ونضج أساليب إدارة المواهب قيد الدراسة.

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

### المقدمة

يشكل هذا الفصل مرحلة حاسمة في البحث، حيث يركز على عرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، مع توضيح كيفية تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والممارسات العملية في الشركات السعودية الكبرى. ويعد هذا الفصل

نقطة الالتقاء بين البيانات المجمعة والفرضيات المطروحة، إذ يتيح للباحث عرض الأدلة بشكل دقيق ومنهجي، وفهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب وقدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالكفاءات. ويهدف الفصل إلى تقديم صورة واضحة وشاملة حول مدى تأثير الممارسات المؤسسية على سلوك الموظفين واستقرارهم داخل المؤسسة، مع التأكيد على القيمة العملية التي يمكن أن تقدمها النتائج لصانعي القرار في مجال الموارد البشرية.

يتناول الفصل تحليل البيانات بطريقة منهجية تتيح استخلاص النتائج الدقيقة، وذلك من خلال دراسة المعلومات المجمعة بعناية وربطها بالمتغيرات الرئيسية للبحث. ومن خلال هذا التحليل، يتمكن القارئ من فهم كيفية تأثير السياسات والاستراتيجيات المختلفة على الموظفين، وما إذا كانت هذه السياسات تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي وتحسين معدلات الاحتفاظ بالكفاءات. كما يتيح الفصل للباحث تقديم تفسير علمي للنتائج، بحيث يمكن تمييز الأنماط والاتجاهات المستخلصة من البيانات، وربطها بالسياق المؤسسي والممارسات العملية المتبعة في الشركات الكبرى بالمملكة.

ويكتسب هذا الفصل أهميته أيضًا من كونه يوفر مساحة لعرض المناقشة النقدية للنتائج، حيث يمكن مقارنة النتائج المستخلصة مع الدراسات السابقة والنماذج النظرية المعترف بها، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها. ويساعد هذا التناول النقدي على استخلاص الاستنتاجات بشكل علمي، مع توضيح الدروس المستفادة والفجوات البحثية التي يمكن أن تمثل فرصة للدراسات المستقبلية. ويتيح ذلك للباحث تقديم توصيات عملية مدعومة بالبيانات، تهدف إلى تحسين ممارسات إدارة المواهب وتعزيز قدرة الشركات على الاحتفاظ بالكفاءات، وهو ما يعكس الصلة المباشرة بين البحث العلمي والتطبيق العملي.

كما يسلط الفصل الضوء على أهمية استنتاج النتائج بطريقة موضوعية، بحيث تكون قاعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات. ويتيح ذلك تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها في تطوير سياسات الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة واحتياجات الموظفين. ومن خلال هذا العرض المتكامل، يصبح للقارئ القدرة على تقييم مدى فعالية استراتيجيات إدارة المواهب، وفهم العلاقة بين النتائج النظرية والتطبيقية، وهو ما يعزز من القيمة العلمية والعملية للدراسة بشكل عام.

يمثل هذا الفصل المرحلة الختامية التي تجمع بين جميع عناصر البحث، ويحوّل البيانات النظرية والميدانية إلى معرفة قابلة للتطبيق، كما يوفر الأساس لصياغة توصيات

استراتيجية واضحة تساعد الشركات الكبرى في المملكة على تحسين برامج إدارة المواهب و الارتقاء بمستوى الاحتفاظ بالكفاءات. ومن خلال هذا الفصل، يمكن للباحث والقارئ معا تكوين رؤية شاملة ومتكاملة للموضوع، تربط بين النظرية والتطبيق، وتوضح مدى تأثير الممارسات المؤسسية على الأداء المؤسسي واستمرارية الكفاءات المتميزة.

تحليل البيانات

• الوصف الاحصائي لبيانات الدراسة

## - تعريف الوصف الإحصائي للبيانات:

الوصف الإحصائي للبيانات هو مجموعة من الأساليب والطرق التي تستخدم لتلخيص وتحليل البيانات بشكل يمكن فهمه بسهولة. يهدف إلى تقديم صورة واضحة عن البيانات الخام من خلال الجداول، الرسوم البيانية، والمؤشرات الرقمية مثل المتوسط، الوسيط، والانحراف المعياري. هذه العمليات لا تهدف فقط إلى عرض المعلومات، بل تساعد أيضاً على اكتشاف الأنماط والاتجاهات والعلاقات بين المتغيرات داخل مجموعة البيانات.

## - أهمية الوصف الإحصائي للبيانات:

يكتسب الوصف الإحصائي أهمية كبيرة لأنه يسهل على الباحثين وصانعي القرار فهم البيانات بسرعة واتخاذ القرارات المبنية على أدلة دقيقة. من خلال تبسيط البيانات المعقدة وتحويلها إلى معلومات ملموسة، يمكن تحديد المشاكل، مراقبة الأداء، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. كما أنه يمثل خطوة أساسية قبل إجراء أي تحليل إحصائي متقدم، لأنه يضمن أن تكون البيانات مفهومة وجاهزة للاستخدام في الدراسات البحثية أو التقارير العملية.

| Statistics             |          |                        |          |                |        |                    |      |           |         |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|--------|--------------------|------|-----------|---------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | Median | Std. Error of Mean | Mean | N Missing | N Valid |
| .323                   | 1.311-   | .162                   | .084-    | 1.430          | 3.00   | .095               | 3.12 | 0         | 225     |
| .323                   | 2.000-   | .162                   | .135-    | .500           | 2.00   | .033               | 1.53 | 0         | 225     |
| .323                   | 1.108-   | .162                   | .321-    | 1.299          | 4.00   | .087               | 3.50 | 0         | 225     |
| .323                   | 1.155-   | .162                   | .353-    | 1.410          | 4.00   | .094               | 3.35 | 0         | 225     |
| .323                   | 1.136-   | .162                   | .226-    | 1.367          | 3.00   | .091               | 3.29 | 0         | 225     |

|     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |                                                                           |
|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------|
| 225 | 0 | 3.28 | .098 | 3.00 | 1.470 | -.230 | .162 | 1.348- | .323 | هناك تدريب مستمر للموظفين على استخدام الأدوات الرقمية في إدارة المشاريع . |
| 225 | 0 | 3.25 | .108 | 4.00 | 1.618 | -.244 | .162 | 1.555- | .323 | القيادة في الشركة تدعم تبني التقنيات الرقمية في جميع مراحل المشروع .      |
| 225 | 0 | 3.27 | .088 | 3.00 | 1.317 | -.263 | .162 | .984-  | .323 | استخدام البرمجيات الرقمية يحسن من دقة تخطيط المشروع .                     |
| 225 | 0 | 3.28 | .091 | 3.00 | 1.359 | -.248 | .162 | 1.198- | .323 | الأدوات الرقمية تساعد على التنبؤ بالمشكلات وتأخير المشروع قبل حدوثها.     |
| 225 | 0 | 3.27 | .101 | 3.00 | 1.512 | -.266 | .162 | 1.368- | .323 | استخدام التطبيقات الرقمية يسهل متابعة الجدول الزمني للمشروع .             |
| 225 | 0 | 3.26 | .100 | 3.00 | 1.502 | -.216 | .162 | 1.380- | .323 | الأنظمة                                                                   |

|      |        |      |       |       |      |      |      |   |     |                                                                       |
|------|--------|------|-------|-------|------|------|------|---|-----|-----------------------------------------------------------------------|
|      |        |      |       |       |      |      |      |   |     | الرقمية تساعد على إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر.                 |
| .323 | 1.065- | .162 | .212- | 1.309 | 3.00 | .087 | 3.36 | 0 | 225 | استخدام الأدوات الرقمية يساهم في تحسين إدارة المواد و المعدات.        |
| .323 | .920-  | .162 | .449- | 1.356 | 4.00 | .090 | 3.47 | 0 | 225 | البرامج الرقمية تقلل من الهدر في الوقت و التكاليف المتعلقة بالموارد.  |
| .323 | 1.303- | .162 | .240- | 1.467 | 3.00 | .098 | 3.27 | 0 | 225 | التحول الرقمي يعزز من جودة التواصل بين فرق المشروع المختلفة .         |
| .323 | 1.401- | .162 | .292- | 1.521 | 4.00 | .101 | 3.31 | 0 | 225 | الأدوات الرقمية توفر بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات بسرعة أكبر. |
| .323 | 1.219- | .162 | .168- | 1.337 | 3.00 | .089 | 3.29 | 0 | 225 | استخدام الأنظمة الرقمية يقلل من الأخطاء الناتجة عن التواصل غير        |

|                                                                                |     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|
| الفعال.                                                                        | 225 | 0 | 3.32 | .091 | 3.00 | 1.364 | .171- | .162 | 1.214- | .323 |
| التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة المشاريع المنفذة.                             | 225 | 0 | 3.24 | .101 | 3.00 | 1.516 | .150- | .162 | 1.455- | .323 |
| البرامج الرقمية أسهمت في تقليل تأخيرات المشاريع الإل                           | 225 | 0 | 3.38 | .100 | 4.00 | 1.499 | .337- | .162 | 1.322- | .323 |
| استخدام التكنولوجيا الرقمية يزيد من رضا العملاء ولاء و الاستفادة من المشاريع . | 225 | 0 | 3.39 | .085 | 3.00 | 1.274 | .179- | .162 | 1.148- | .323 |
| اعتماد التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة كفاءة إدارة المشاريع بشكل عام.             | 225 | 0 | 3.39 | .085 | 3.00 | 1.274 | .179- | .162 | 1.148- | .323 |

جدول 1: الوصف الإحصائي للبيانات بالتجربة.

## تحليل البيانات:

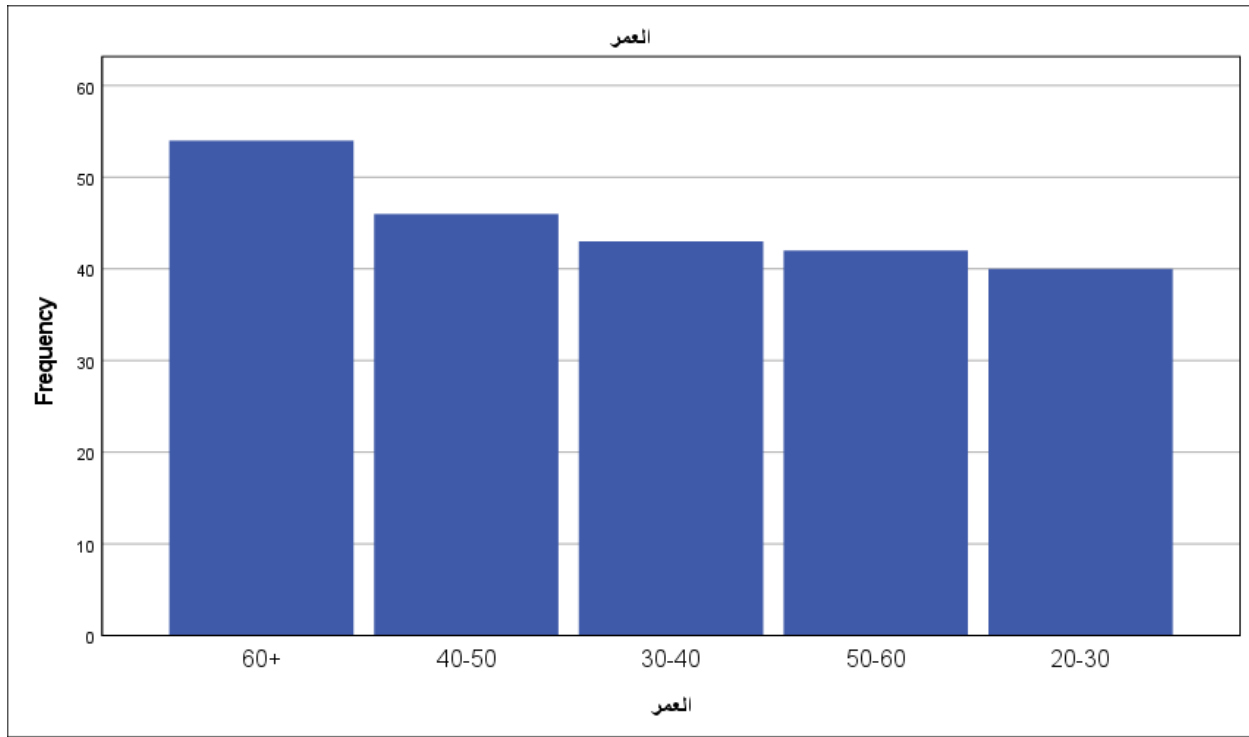
### - عمر المشاركين بالتجربة

أظهرت نتائج تحليل عمر المشاركين تنوعاً ملحوظاً في التوزيع العمري، حيث كانت الفئة العمرية 60 سنة فأكثر الأعلى تمثيلاً بنسبة 24%، تلتها الفئة 40-50 عاماً بنسبة 20.4%، ثم 40-30 عاماً بنسبة 19.1%، وفئة 60-50 عاماً بنسبة 18.7%، بينما كانت الفئة 30-20

عاماً الأقل تمثيلاً بنسبة 17.8%. يعكس هذا التوزيع مشاركة مجموعة واسعة من الأعمار، مما يشير إلى أن العينة شملت مختلف المراحل الوظيفية، وهو ما يمكن أن يؤثر على فهم استراتيجيات إدارة المواهب وارتباطها بالاحتفاظ بالكفاءات.

|       |       | العمر     |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 60+   | 54        | 24.0    | 24.0          | 24.0               |
|       | 40-50 | 46        | 20.4    | 20.4          | 44.4               |
|       | 30-40 | 43        | 19.1    | 19.1          | 63.6               |
|       | 50-60 | 42        | 18.7    | 18.7          | 82.2               |
|       | 20-30 | 40        | 17.8    | 17.8          | 100.0              |
|       | Total | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 2: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين بالتجربة.



رسم توضيحي 2: التمثيل البياني لعمر المشاركين بالتجربة

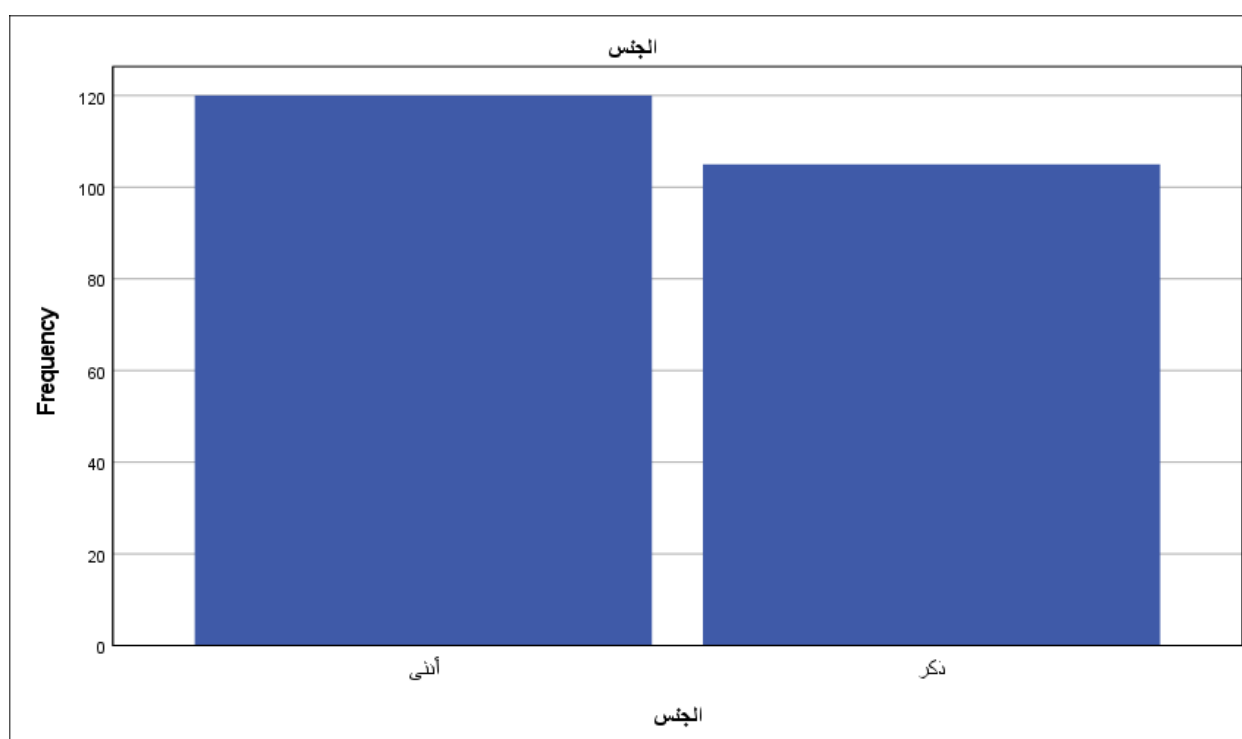
#### - جنس المشاركين بالتجربة

أظهرت نتائج تحليل جنس المشاركين أن نسبة الإناث كانت الأعلى بين المشاركين بنسبة 53.3%، في حين شكل الذكور 46.7% من العينة. ويشير هذا التوزيع المتوازن تقريباً بين الجنسين إلى مشاركة كلا الجنسين بشكل فعال في التجربة، مما يتيح تمثيلاً جيداً

لوجهات النظر المختلفة فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة المواهب وارتباطها بالاحتفاظ بـ الكفاءات.

| الجنس |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أنثى  | 120       | 53.3    | 53.3          | 53.3               |
|       | ذكر   | 105       | 46.7    | 46.7          | 100.0              |
|       | Total | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 3: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين بالتجربة.



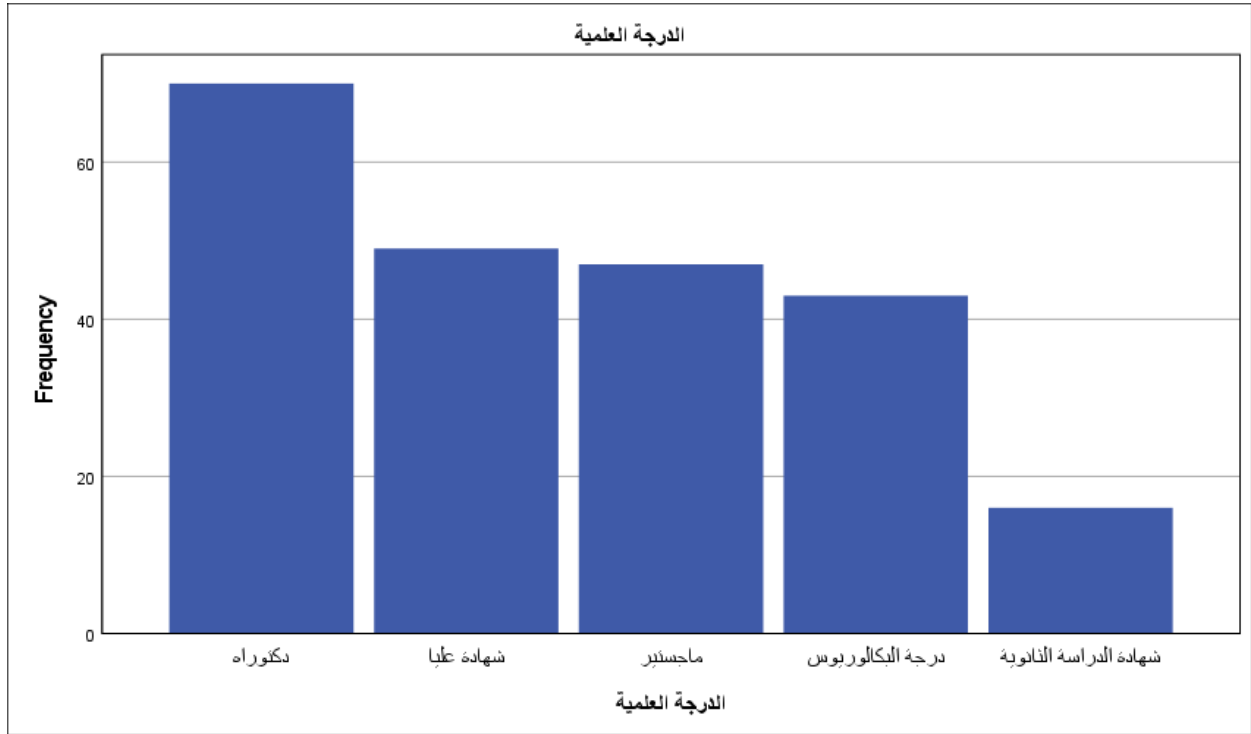
رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لجنس المشاركين بالتجربة

#### - الدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة

أظهرت نتائج تحليل الدرجات العلمية للمشاركين تنوعاً ملحوظاً، حيث كان حاملو الدكتوراه يشكلون النسبة الأعلى بنسبة 31.1٪، تلاهم أصحاب الشهادات العليا بنسبة 21.8٪، ثم حملة الماجستير بنسبة 20.9٪، وحاملو البكالوريوس بنسبة 19.1٪، في حين كانت نسبة المشاركين الحاصلين على شهادة الثانوية العامة الأقل بنسبة 7.1٪. يعكس هذا التوزيع تمثيلاً جيداً لمستويات تعليمية متنوعة، مما يعزز فهم الفروقات في وجهات النظر والخبرات المرتبطة باستراتيجيات إدارة المواهب وارتباطها بالاحتفاظ بالكفاءات.

| الدرجة العلمية |                        |           |         |               |                    |
|----------------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                |                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid          | دكتوراه                | 70        | 31.1    | 31.1          | 31.1               |
|                | شهادة عليا             | 49        | 21.8    | 21.8          | 52.9               |
|                | ماجستير                | 47        | 20.9    | 20.9          | 73.8               |
|                | درجة البكالوريوس       | 43        | 19.1    | 19.1          | 92.9               |
|                | شهادة الدراسة الثانوية | 16        | 7.1     | 7.1           | 100.0              |
|                | Total                  | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 4: الوصف الإحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة.



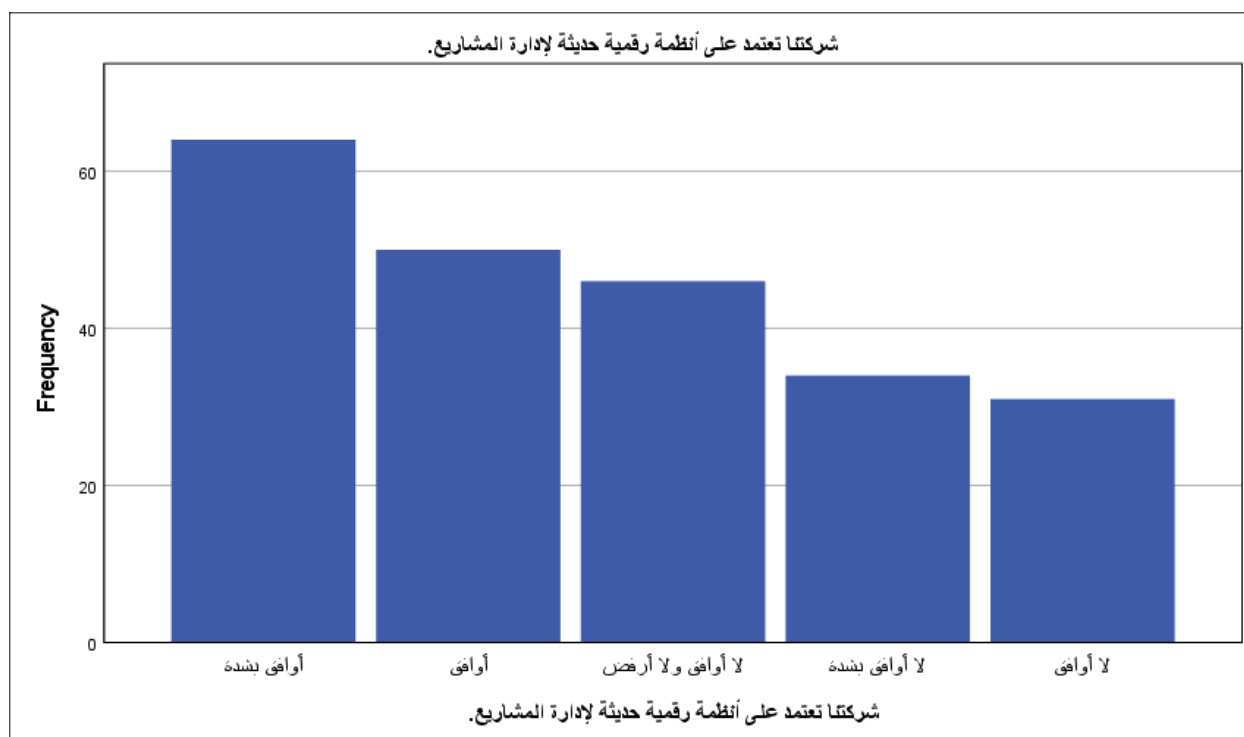
رسم توضيحي 4: التمثيل البياني للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة

#### - شركتنا تعتمد على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المشاريع.

أظهرت النتائج المتعلقة باعتماد الشركة على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المشاريع تبايناً في آراء المشاركين، حيث أبدى 28.4% منهم موافقة شديدة و22.2% موافقة، بينما فضّل 20.4% عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 15.1% عن عدم الموافقة الشديدة و13.8% عن عدم الموافقة. يعكس هذا التوزيع وجود قبول نسبي للتقنيات الرقمية الحديثة في إدارة المشاريع، إلى جانب وجود شريحة معتبرة من المشاركين غير مقتنعة أو مترددة في هذا الجانب.

| شركتنا تعتمد على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المشاريع. |                   |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                     |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                               | أوافق بشدة        | 64        | 28.4    | 28.4          | 28.4               |
|                                                     | أوافق             | 50        | 22.2    | 22.2          | 50.7               |
|                                                     | لا أوافق ولا أرفض | 46        | 20.4    | 20.4          | 71.1               |
|                                                     | لا أوافق بشدة     | 34        | 15.1    | 15.1          | 86.2               |
|                                                     | لا أوافق          | 31        | 13.8    | 13.8          | 100.0              |
|                                                     | Total             | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 5: الوصف الإحصائي لشركتنا تعتمد على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المشاريع.



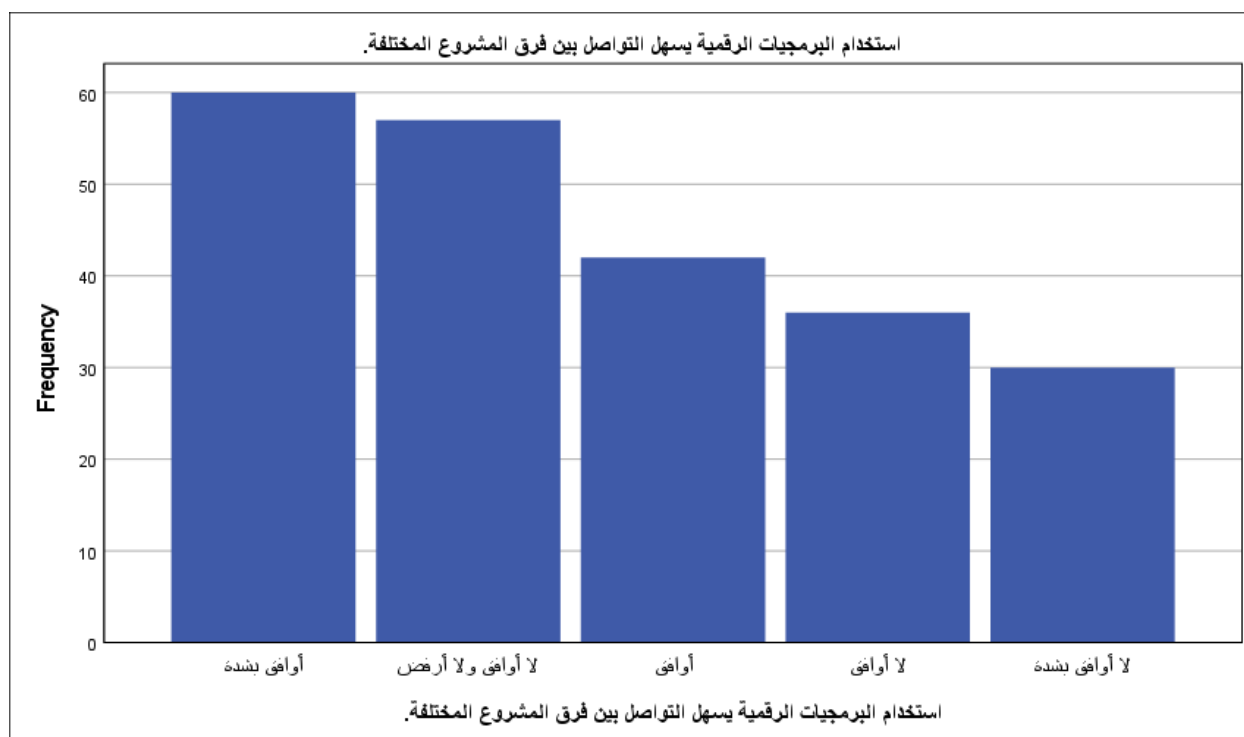
رسم توضيحي 5: التمثيل البياني لشركتنا تعتمد على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المشاريع

#### - استخدام البرمجيات الرقمية يسهل التواصل بين فرق المشروع المختلفة.

أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير استخدام البرمجيات الرقمية على تسهيل التواصل بين فرق المشروع اختلافاً في آراء المشاركين، حيث أبدى 26.7% منهم موافقة شديدة و18.7% موافقة، بينما فضل 25.3% عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 16% عن عدم الموافقة و13.3% عن عدم الموافقة الشديدة. يشير هذا التوزيع إلى وجود اعتراف نسبي بفوائد البرمجيات الرقمية في تعزيز التواصل بين الفرق، إلى جانب وجود شريحة ملحوظة من المشاركين مترددة أو غير مقتنعة تماماً.

| استخدام البرمجيات الرقمية يسهل التواصل بين فرق المشروع المختلفة. |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                  |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                            | أوافق بشدة        | 60        | 26.7    | 26.7          | 26.7               |
|                                                                  | لا أوافق ولا أرفض | 57        | 25.3    | 25.3          | 52.0               |
|                                                                  | أوافق             | 42        | 18.7    | 18.7          | 70.7               |
|                                                                  | لا أوافق          | 36        | 16.0    | 16.0          | 86.7               |
|                                                                  | لا أوافق بشدة     | 30        | 13.3    | 13.3          | 100.0              |
|                                                                  | Total             | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 6: الوصف الإحصائي لاستخدام البرمجيات الرقمية يسهل التواصل بين فرق المشروع المختلفة.



رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لاستخدام البرمجيات الرقمية يسهل التواصل بين فرق المشروع المختلفة

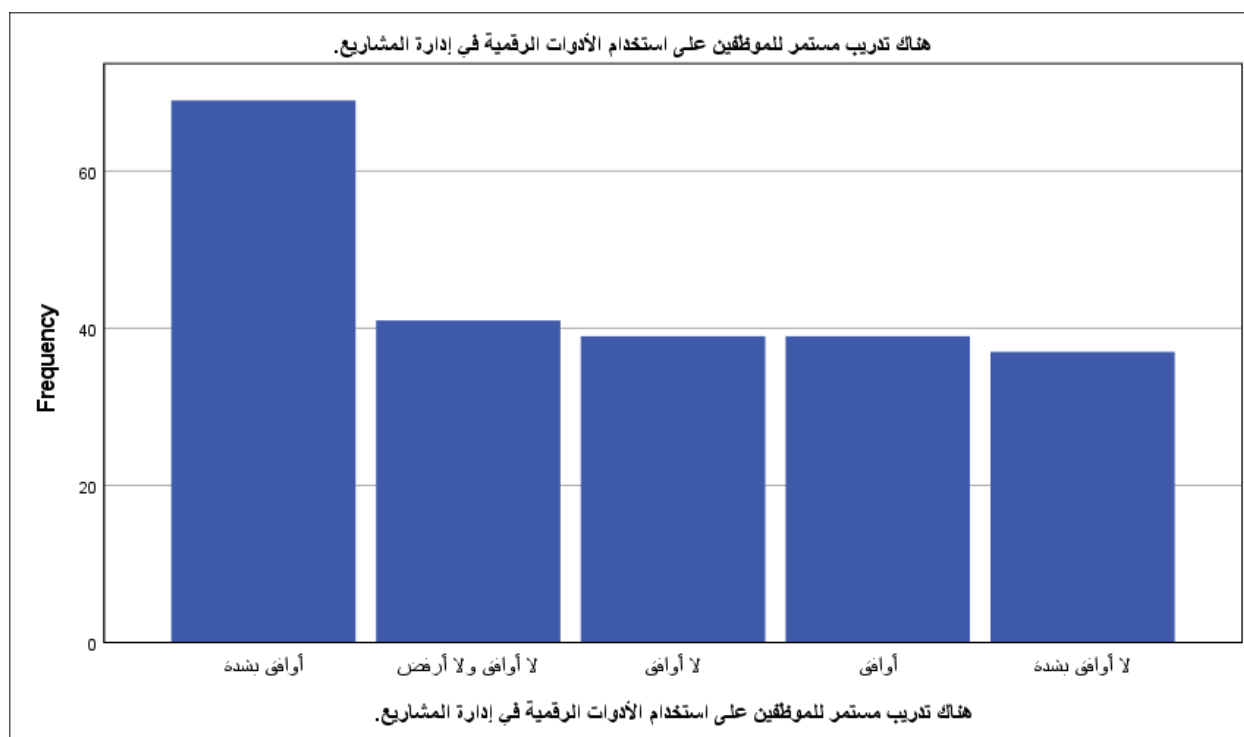
## - هناك تدريب مستمر للموظفين على استخدام الأدوات الرقمية في إدارة المشاريع.

أظهرت النتائج المتعلقة بتوفير تدريب مستمر للموظفين على استخدام الأدوات الرقمية في إدارة المشاريع تفاوتاً في الآراء، حيث أبدى 30.7% من المشاركين موافقة شديدة و17.3% موافقة، بينما فضّل 18.2% عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 17.3% عن عدم الموافقة و16.4% عن عدم الموافقة الشديدة. يشير هذا التوزيع إلى أن هناك اعترافاً بوجود جهود تدريبية في الشركة، مع وجود نسبة ملحوظة من المشاركين تعتبر هذه الجهود غير

كافية أو غير واضحة.

| هناك تدريب مستمر للموظفين على استخدام الأدوات الرقمية في إدارة المشاريع. |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                          |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                    | أوافق بشدة        | 69        | 30.7    | 30.7          | 30.7               |
|                                                                          | لا أوافق ولا أرفض | 41        | 18.2    | 18.2          | 48.9               |
|                                                                          | لا أوافق          | 39        | 17.3    | 17.3          | 66.2               |
|                                                                          | أوافق             | 39        | 17.3    | 17.3          | 83.6               |
|                                                                          | لا أوافق بشدة     | 37        | 16.4    | 16.4          | 100.0              |
|                                                                          | Total             | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 7: الوصف الإحصائي لـ هناك تدريب مستمر للموظفين على استخدام الأدوات الرقمية في إدارة المشاريع.



رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لـ هناك تدريب مستمر للموظفين على استخدام الأدوات الرقمية في إدارة المشاريع

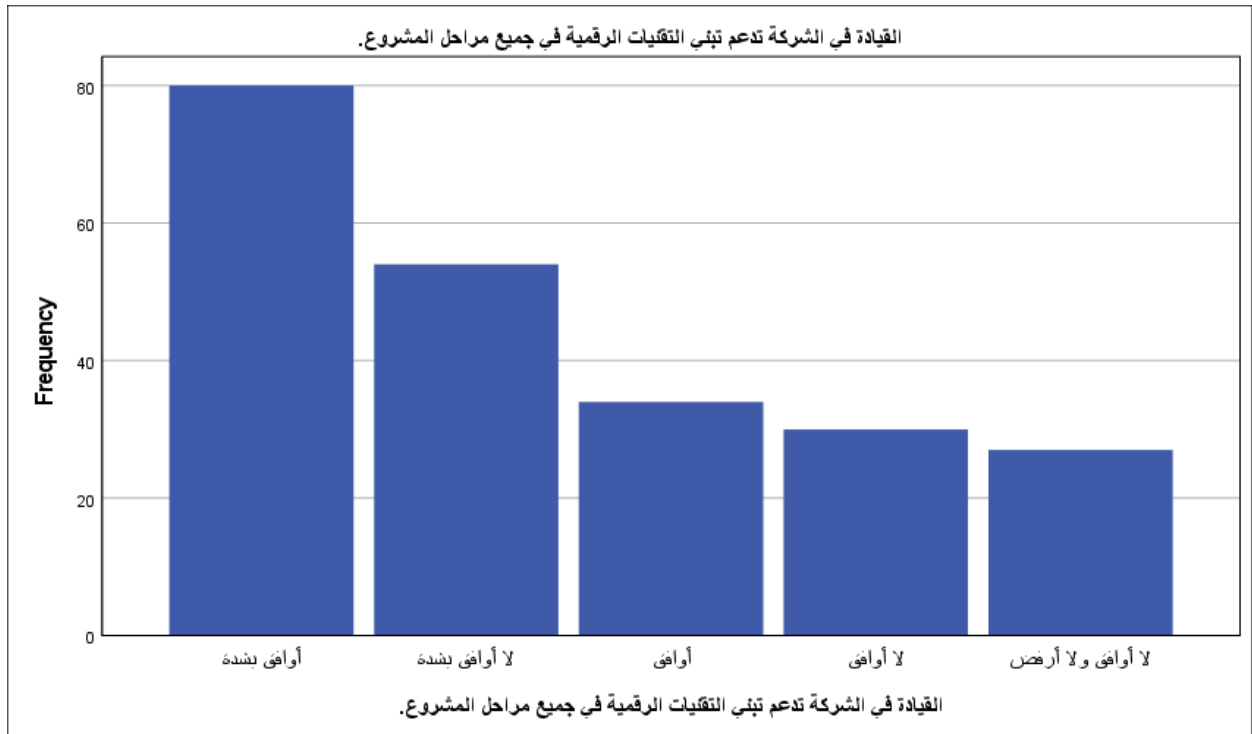
## - القيادة في الشركة تدعم تبني التقنيات الرقمية في جميع مراحل المشروع.

أظهرت النتائج المتعلقة بدعم القيادة لتبني التقنيات الرقمية في جميع مراحل المشروع تنوعاً في آراء المشاركين، حيث أبدى 35.6% منهم موافقة شديدة و 15.1% موافقة، بينما فضل 12 % عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 13.3% عن عدم الموافقة و 24% عن عدم الموافقة الشديدة. يعكس هذا التوزيع وجود دعم ملحوظ من القيادة لاعتماد التقنيات الرقمية، إلى جانب وجود شريحة معتبرة من المشاركين غير مقتنعة أو ترى أن الدعم غير

كاف.

| القيادة في الشركة تدعم تبني التقنيات الرقمية في جميع مراحل المشروع. |                   |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                     |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                               | أوافق بشدة        | 80        | 35.6    | 35.6          | 35.6               |
|                                                                     | لا أوافق بشدة     | 54        | 24.0    | 24.0          | 59.6               |
|                                                                     | أوافق             | 34        | 15.1    | 15.1          | 74.7               |
|                                                                     | لا أوافق          | 30        | 13.3    | 13.3          | 88.0               |
|                                                                     | لا أوافق ولا أرفض | 27        | 12.0    | 12.0          | 100.0              |
|                                                                     | Total             | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 8: الوصف الإحصائي للقيادة في الشركة تدعم تبني التقنيات الرقمية في جميع مراحل المشروع.



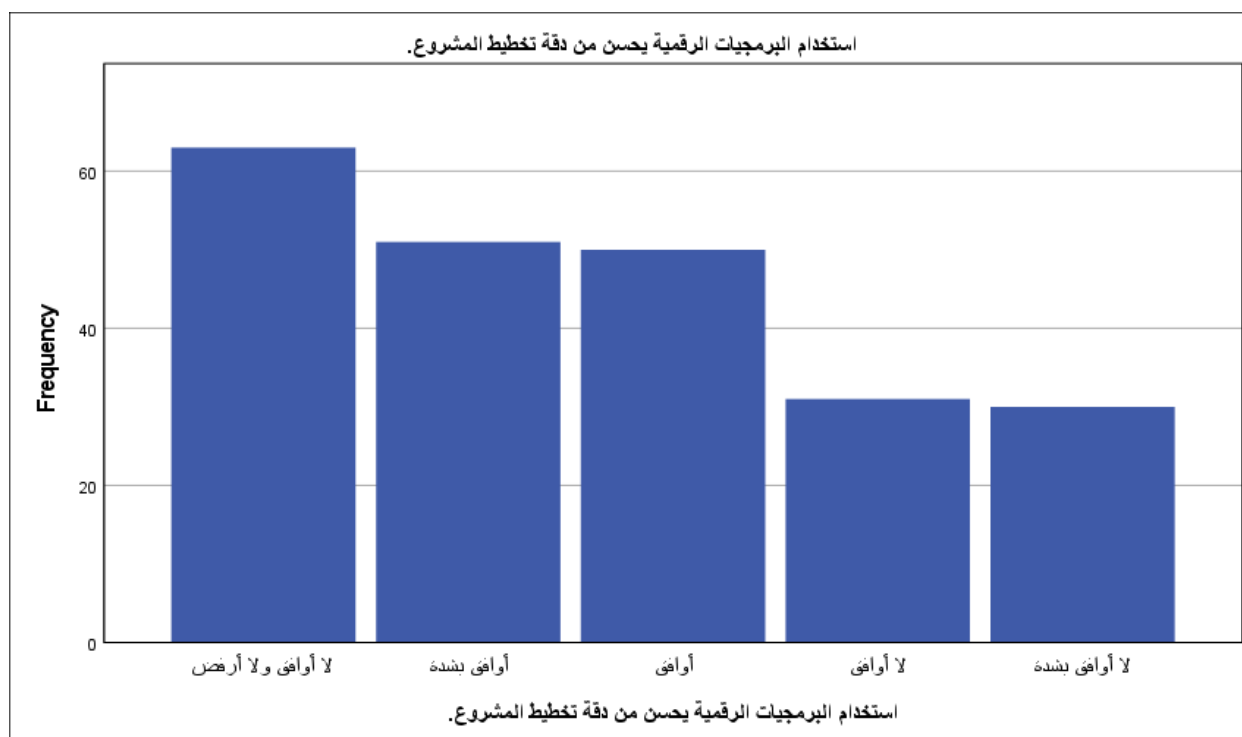
رسم توضيحي 8: التمثيل البياني للقيادة في الشركة تدعم تبني التقنيات الرقمية في جميع مراحل المشروع

#### - استخدام البرمجيات الرقمية يحسن من دقة تخطيط المشروع.

أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير استخدام البرمجيات الرقمية على دقة تخطيط المشروع تنوعاً في آراء المشاركين، حيث أبدى 22.7% موافقة شديدة و22.2% موافقة، بينما فضل 28% عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 13.8% عن عدم الموافقة و13.3% عن عدم الموافقة الشديدة. يشير هذا التوزيع إلى إدراك نسبي لفوائد البرمجيات الرقمية في تحسين دقة التخطيط، مع وجود شريحة كبيرة من المشاركين مترددة أو غير متأكدة من أثرها.

| استخدام البرمجيات الرقمية يحسن من دقة تخطيط المشروع. |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                      |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                | لا أوافق ولا أرفض | 63        | 28.0    | 28.0          | 28.0               |
|                                                      | أوافق بشدة        | 51        | 22.7    | 22.7          | 50.7               |
|                                                      | أوافق             | 50        | 22.2    | 22.2          | 72.9               |
|                                                      | لا أوافق          | 31        | 13.8    | 13.8          | 86.7               |
|                                                      | لا أوافق بشدة     | 30        | 13.3    | 13.3          | 100.0              |
|                                                      | Total             | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 9: الوصف الإحصائي لاستخدام البرمجيات الرقمية يحسن من دقة تخطيط المشروع.



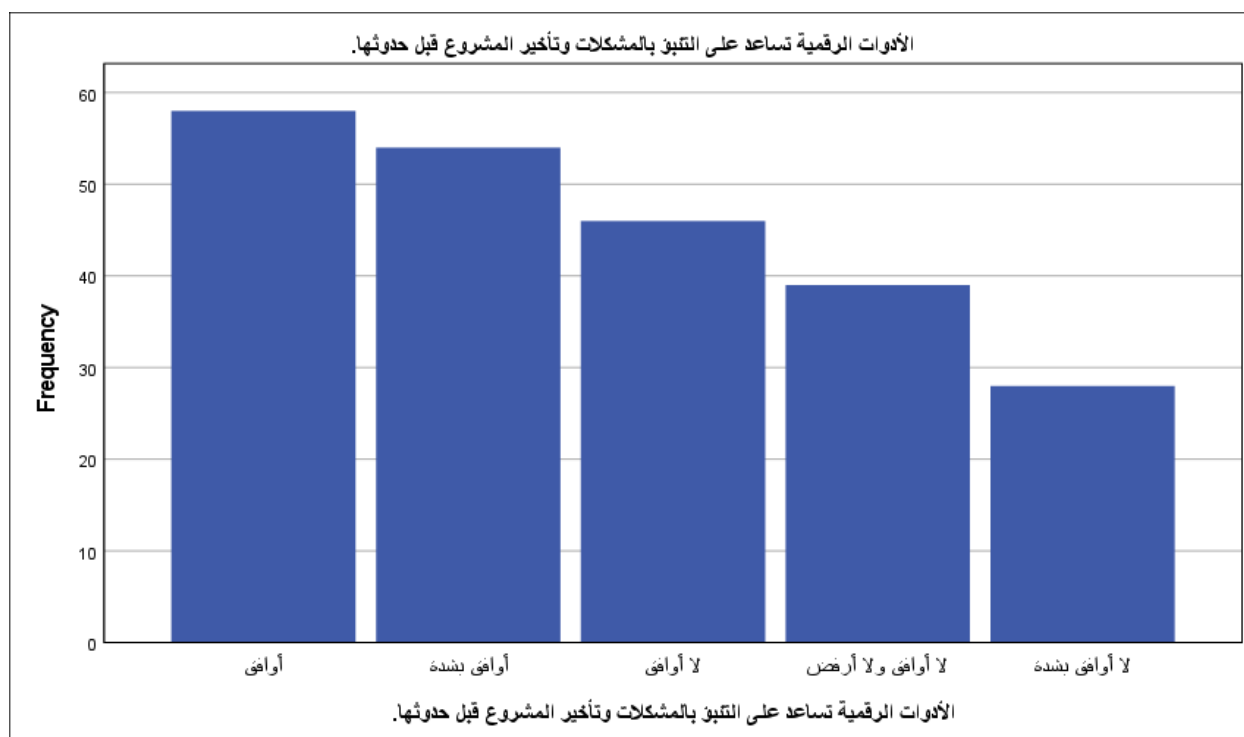
رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لاستخدام البرمجيات الرقمية يحسن من دقة تخطيط المشروع

#### - الأدوات الرقمية تساعد على التنبؤ بالمشكلات وتأخير المشروع قبل حدوثها.

أظهرت النتائج المتعلقة بقدرة الأدوات الرقمية على التنبؤ بالمشكلات وتأخير المشروع قبل حدوثها تفاوتاً في آراء المشاركين، حيث أبدى 24% موافقة شديدة و25.8% موافقة، بينما أعرب 17.3% عن عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 20.4% عن عدم الموافقة و12.4% عن عدم الموافقة الشديدة. يعكس هذا التوزيع إدراكاً جيداً لفوائد الأدوات الرقمية في التنبؤ بالمشكلات، إلى جانب وجود شريحة معتبرة من المشاركين متشككة أو غير مقتنعة تماماً بفعاليتها.

| الأدوات الرقمية تساعد على التنبؤ بالمشكلات وتأخير المشروع قبل حدوثها. |                   |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                 | أوافق             | 58        | 25.8    | 25.8          | 25.8               |
|                                                                       | أوافق بشدة        | 54        | 24.0    | 24.0          | 49.8               |
|                                                                       | لا أوافق          | 46        | 20.4    | 20.4          | 70.2               |
|                                                                       | لا أوافق ولا أرفض | 39        | 17.3    | 17.3          | 87.6               |
|                                                                       | لا أوافق بشدة     | 28        | 12.4    | 12.4          | 100.0              |
|                                                                       | Total             | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 10: الوصف الإحصائي للأدوات الرقمية تساعد على التنبؤ بالمشكلات وتأخير المشروع قبل حدوثها.



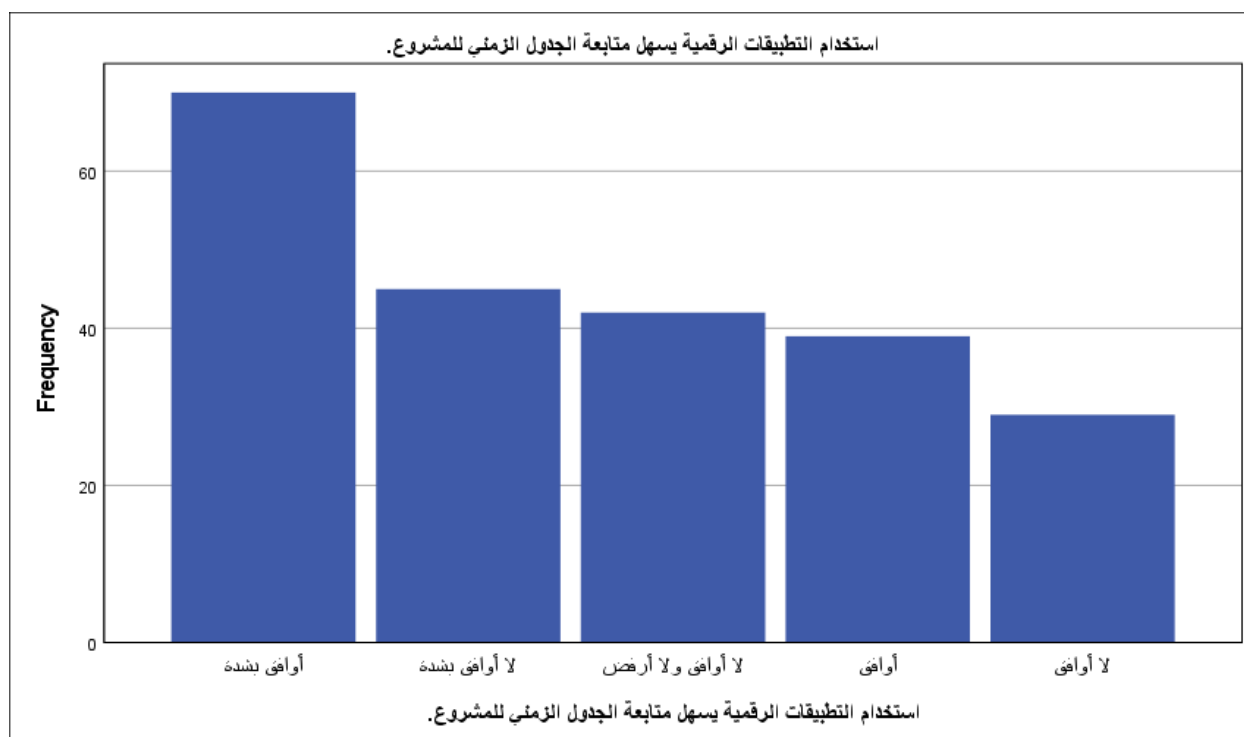
رسم توضيحي 10: التمثيل البياني للأدوات الرقمية تساعد على التنبؤ بالمشكلات وتأخير المشروع قبل حدوثها

## - استخدام التطبيقات الرقمية يسهل متابعة الجدول الزمني للمشروع.

أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير استخدام التطبيقات الرقمية على تسهيل متابعة الجدول الزمني للمشروع تبايناً في آراء المشاركين، حيث أبدى 31.1% منهم موافقة شديدة و17.3% موافقة، بينما فضل 18.7% عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 12.9% عن عدم الموافقة و20% عن عدم الموافقة الشديدة. يعكس هذا التوزيع اعترافاً نسبياً بفوائد التطبيقات الرقمية في متابعة الجدول الزمني، مع وجود شريحة ملحوظة من المشاركين مترددة أو غير مقتنعة تماماً بفاعليتها.

| استخدام التطبيقات الرقمية يسهل متابعة الجدول الزمني للمشروع. |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                              |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                        | أوافق بشدة        | 70        | 31.1    | 31.1          | 31.1               |
|                                                              | لا أوافق بشدة     | 45        | 20.0    | 20.0          | 51.1               |
|                                                              | لا أوافق ولا أرفض | 42        | 18.7    | 18.7          | 69.8               |
|                                                              | أوافق             | 39        | 17.3    | 17.3          | 87.1               |
|                                                              | لا أوافق          | 29        | 12.9    | 12.9          | 100.0              |
|                                                              | Total             | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 11: الوصف الإحصائي لاستخدام التطبيقات الرقمية يسهل متابعة الجدول الزمني للمشروع.



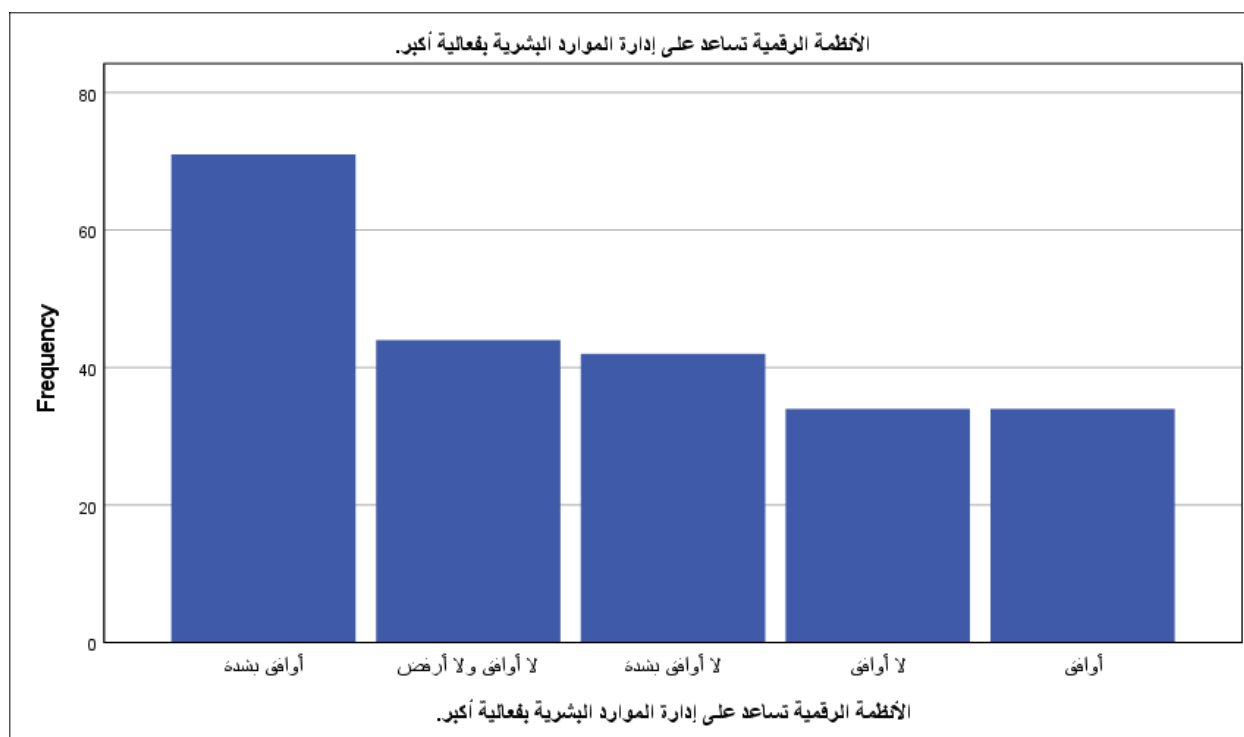
رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لاستخدام التطبيقات الرقمية يسهل متابعة الجدول الزمني للمشروع

## - الأنظمة الرقمية تساعد على إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر.

أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير الأنظمة الرقمية على إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر تفاوتاً في آراء المشاركين، حيث أبدى 31.6% موافقة شديدة و15.1% موافقة، بينما فضل 19.6% عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 15.1% عن عدم الموافقة و18.7% عن عدم الموافقة الشديدة. يشير هذا التوزيع إلى وجود تقدير نسبي لفوائد الأنظمة الرقمية في تحسين إدارة الموارد البشرية، إلى جانب وجود شريحة معتبرة من المشاركين غير مقتنعة تماماً بفعاليتها.

| الأنظمة الرقمية تساعد على إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر. |                   |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                               |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                         | أوافق بشدة        | 71        | 31.6    | 31.6          | 31.6               |
|                                                               | لا أوافق ولا أرفض | 44        | 19.6    | 19.6          | 51.1               |
|                                                               | لا أوافق بشدة     | 42        | 18.7    | 18.7          | 69.8               |
|                                                               | لا أوافق          | 34        | 15.1    | 15.1          | 84.9               |
|                                                               | أوافق             | 34        | 15.1    | 15.1          | 100.0              |
|                                                               | Total             | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 12: الوصف الإحصائي للأنظمة الرقمية تساعد على إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر.



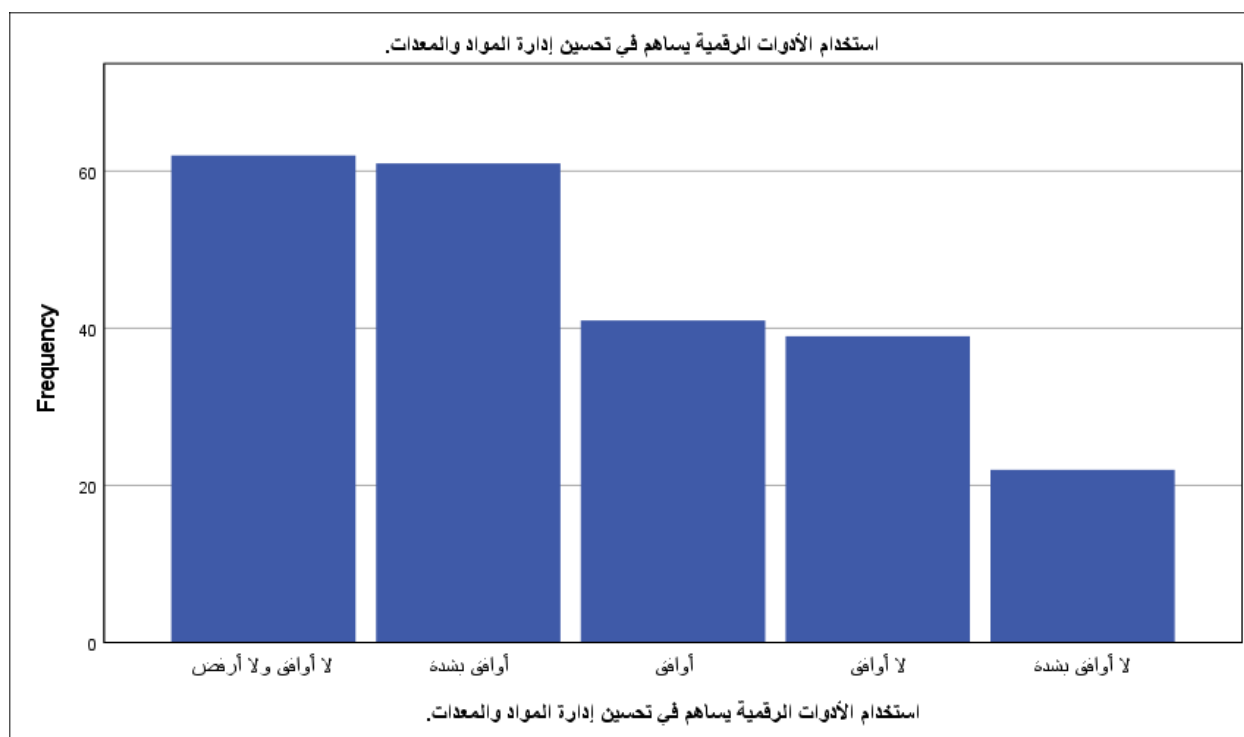
رسم توضيحي 12: الوصف الإحصائي للأنظمة الرقمية تساعد على إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر.

## - استخدام الأدوات الرقمية يساهم في تحسين إدارة المواد والمعدات.

أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير استخدام الأدوات الرقمية على تحسين إدارة المواد والمعدات تنوعاً في آراء المشاركين، حيث أبدى 27.1% موافقة شديدة و18.2% موافقة، بينما فضل 27.6% عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 17.3% عن عدم الموافقة و9.8% عن عدم الموافقة الشديدة. يعكس هذا التوزيع وجود تقدير ملحوظ لفوائد الأدوات الرقمية في تحسين إدارة المواد والمعدات، مع وجود شريحة معتبرة من المشاركين مترددة أو غير مقتنعة تماماً بمدى فعاليتها.

| استخدام الأدوات الرقمية يساهم في تحسين إدارة المواد والمعدات. |                   |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                               |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                         | لا أوافق ولا أرفض | 62        | 27.6    | 27.6          | 27.6               |
|                                                               | أوافق بشدة        | 61        | 27.1    | 27.1          | 54.7               |
|                                                               | أوافق             | 41        | 18.2    | 18.2          | 72.9               |
|                                                               | لا أوافق          | 39        | 17.3    | 17.3          | 90.2               |
|                                                               | لا أوافق بشدة     | 22        | 9.8     | 9.8           | 100.0              |
|                                                               | Total             | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 13: الوصف الإحصائي لاستخدام الأدوات الرقمية يساهم في تحسين إدارة المواد والمعدات.



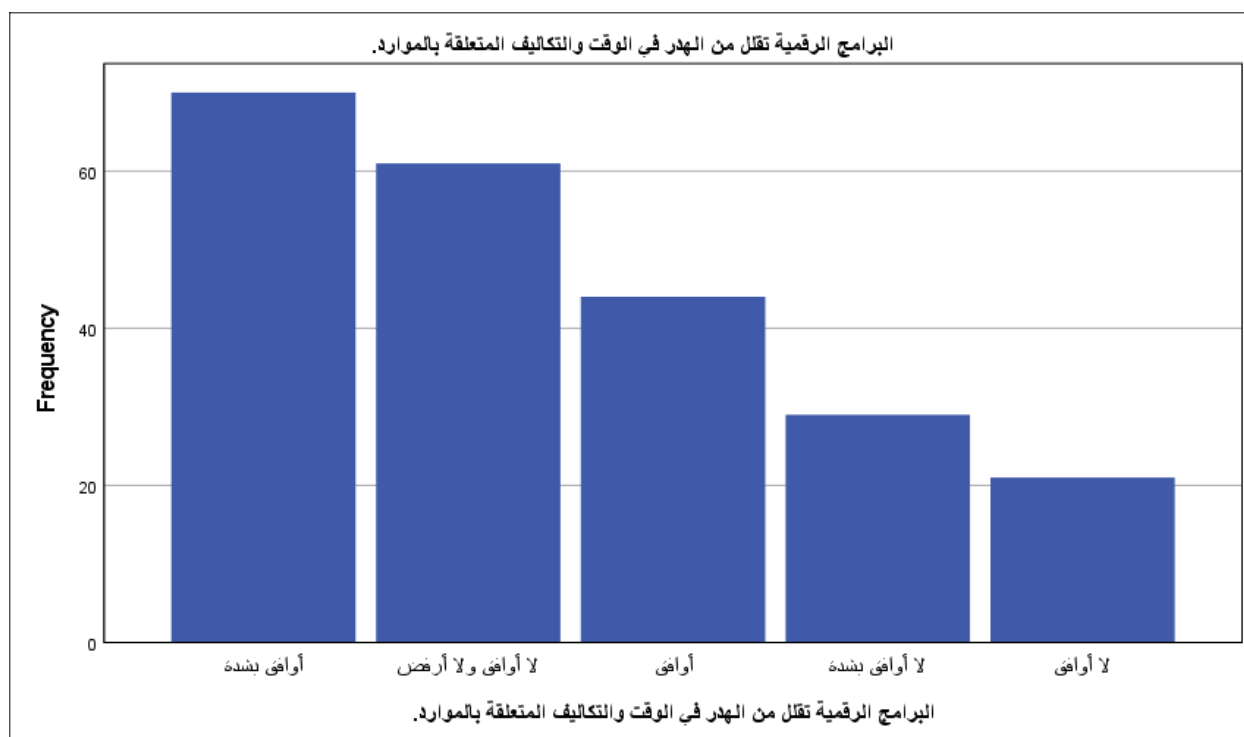
رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لاستخدام الأدوات الرقمية يساهم في تحسين إدارة المواد والمعدات.

#### - البرامج الرقمية تقلل من الهدر في الوقت والتكاليف المتعلقة بالموارد.

أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير البرامج الرقمية على تقليل الهدر في الوقت والتكاليف المتعلقة بالموارد تفاوتاً في آراء المشاركين، حيث أبدى 31.1% منهم موافقة شديدة و19.6% موافقة، بينما فضل 27.1% عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 9.3% عن عدم الموافقة و12.9% عن عدم الموافقة الشديدة. يعكس هذا التوزيع اعترافاً نسبياً بفوائد البرامج الرقمية في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر، مع وجود شريحة ملحوظة من المشاركين مترددة أو غير مقتنعة تماماً بمدى فعاليتها.

| البرامج الرقمية تقلل من الهدر في الوقت والتكاليف المتعلقة بالموارد. |                   |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                     |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                               | أوافق بشدة        | 70        | 31.1    | 31.1          | 31.1               |
|                                                                     | لا أوافق ولا أرفض | 61        | 27.1    | 27.1          | 58.2               |
|                                                                     | أوافق             | 44        | 19.6    | 19.6          | 77.8               |
|                                                                     | لا أوافق بشدة     | 29        | 12.9    | 12.9          | 90.7               |
|                                                                     | لا أوافق          | 21        | 9.3     | 9.3           | 100.0              |
|                                                                     | Total             | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 14: الوصف الإحصائي للبرامج الرقمية تقلل من الهدر في الوقت والتكاليف المتعلقة بالموارد.



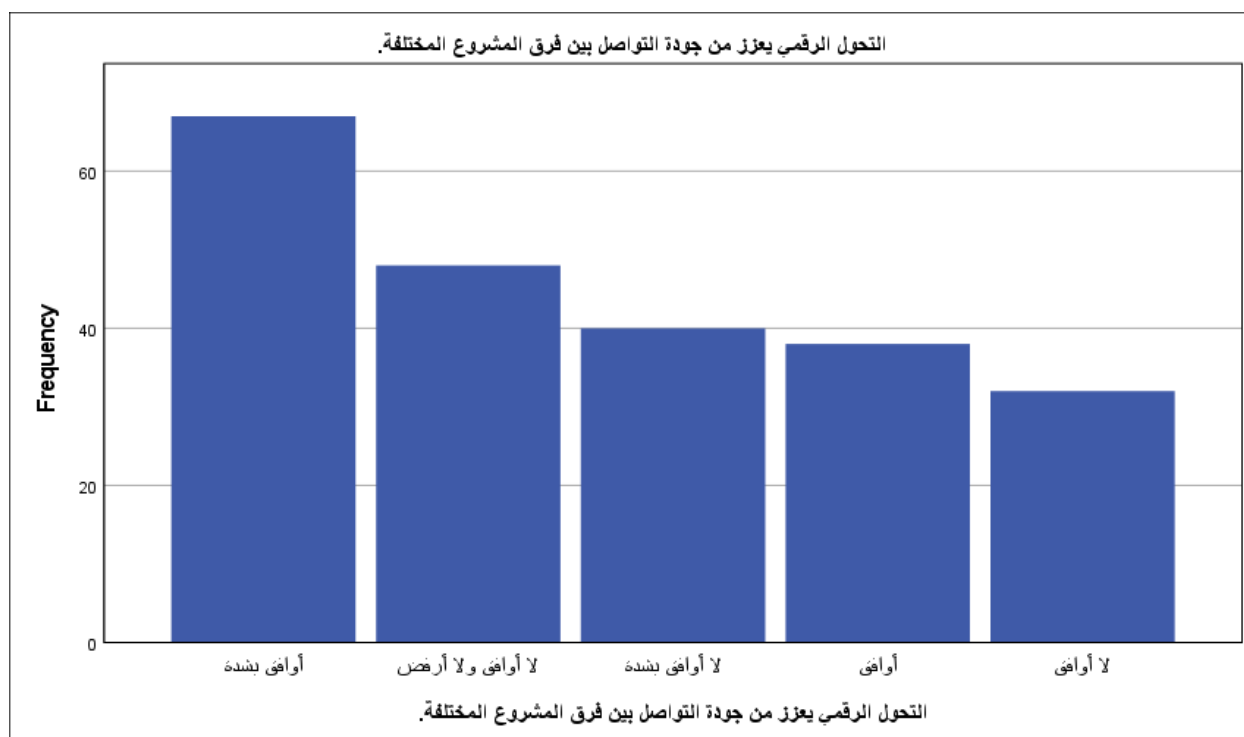
رسم توضيحي 14: التمثيل البياني للبرامج الرقمية تقلل من الهدر في الوقت والتكاليف المتعلقة بالموارد.

## - التحول الرقمي يعزز من جودة التواصل بين فرق المشروع المختلفة.

أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على جودة التواصل بين فرق المشروع المختلفة تنوعاً في آراء المشاركين، حيث أبدى 29.8% منهم موافقة شديدة و16.9% موافقة، بينما فضل 21.3% عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 14.2% عن عدم الموافقة و 17.8% عن عدم الموافقة الشديدة. يعكس هذا التوزيع وجود تقدير نسبي لدور التحول الرقمي في تعزيز التواصل بين الفرق، مع وجود شريحة ملحوظة من المشاركين مترددة أو غير مقتنعة تماماً بمدى تأثيره.

| التحول الرقمي يعزز من جودة التواصل بين فرق المشروع المختلفة. |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                              |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                        | أوافق بشدة        | 67        | 29.8    | 29.8          | 29.8               |
|                                                              | لا أوافق ولا أرفض | 48        | 21.3    | 21.3          | 51.1               |
|                                                              | لا أوافق بشدة     | 40        | 17.8    | 17.8          | 68.9               |
|                                                              | أوافق             | 38        | 16.9    | 16.9          | 85.8               |
|                                                              | لا أوافق          | 32        | 14.2    | 14.2          | 100.0              |
|                                                              | Total             | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 15: الوصف الإحصائي للتحول الرقمي يعزز من جودة التواصل بين فرق المشروع المختلفة.



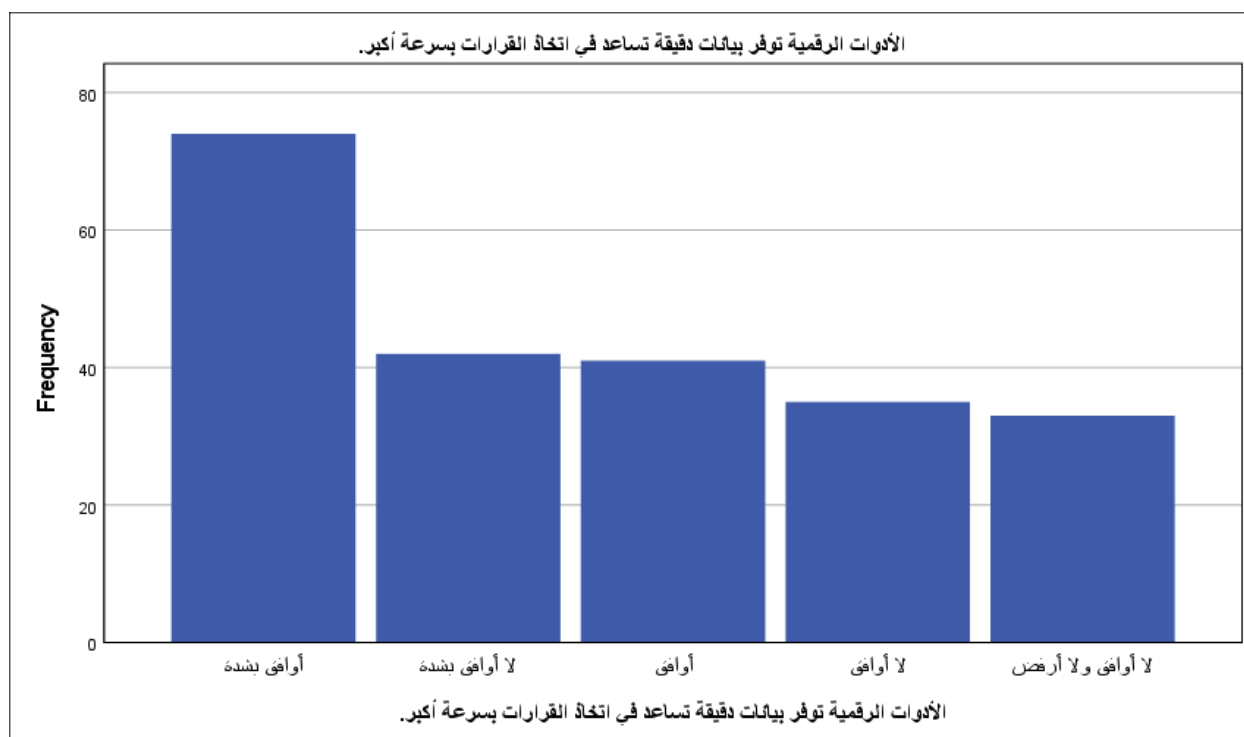
رسم توضيحي 15: التمثيل البياني للتحول الرقمي يعزز من جودة التواصل بين فرق المشروع المختلفة.

#### - الأدوات الرقمية توفر بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات بسرعة أكبر.

أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير الأدوات الرقمية في توفير بيانات دقيقة تساعد على اتخاذ القرارات بسرعة أكبر تنوعاً في آراء المشاركين، حيث أبدى 32.9% منهم موافقة شديدة و 18.2% موافقة، بينما فضل 14.7% عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 15.6% عن عدم الموافقة و 18.7% عن عدم الموافقة الشديدة. يشير هذا التوزيع إلى تقدير جيد لدور الأدوات الرقمية في تعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرارات، مع وجود شريحة من المشاركين مترددة أو غير مقتنعة تماماً بفعاليتها.

| الأدوات الرقمية توفر بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات بسرعة أكبر. |                   |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                 | أوافق بشدة        | 74        | 32.9    | 32.9          | 32.9               |
|                                                                       | لا أوافق بشدة     | 42        | 18.7    | 18.7          | 51.6               |
|                                                                       | أوافق             | 41        | 18.2    | 18.2          | 69.8               |
|                                                                       | لا أوافق          | 35        | 15.6    | 15.6          | 85.3               |
|                                                                       | لا أوافق ولا أرفض | 33        | 14.7    | 14.7          | 100.0              |
|                                                                       | Total             | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 16: الوصف الإحصائي للتحويل الرقمي يعزز من جودة التواصل بين فرق المشروع المختلفة.



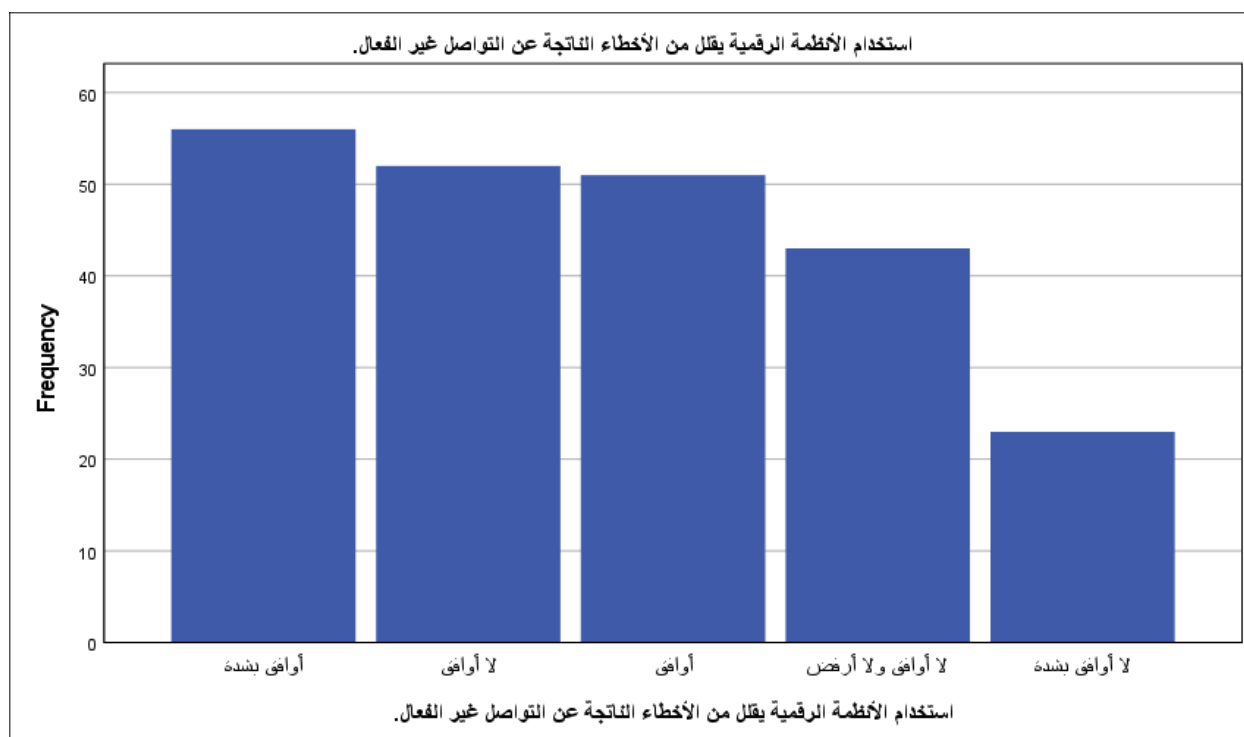
رسم توضيحي 16: التمثيل البياني للتحويل الرقمي يعزز من جودة التواصل بين فرق المشروع المختلفة

#### - استخدام الأنظمة الرقمية يقلل من الأخطاء الناتجة عن التواصل غير الفعال.

أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير استخدام الأنظمة الرقمية على تقليل الأخطاء الناتجة عن التواصل غير الفعال تنوعاً في آراء المشاركين، حيث أبدى 24.9% منهم موافقة شديدة و 22.7% موافقة، بينما فضل 19.1% عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 23.1% عن عدم الموافقة و 10.2% عن عدم الموافقة الشديدة. يعكس هذا التوزيع وجود إدراك نسبي لفوائد الأنظمة الرقمية في تحسين التواصل وتقليل الأخطاء، مع وجود شريحة معتبرة من المشاركين مترددة أو غير مقتنعة تماماً بمدى فعاليتها.

| استخدام الأنظمة الرقمية يقلل من الأخطاء الناتجة عن التواصل غير الفعال. |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                        |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                  | أوافق بشدة        | 56        | 24.9    | 24.9          | 24.9               |
|                                                                        | لا أوافق          | 52        | 23.1    | 23.1          | 48.0               |
|                                                                        | أوافق             | 51        | 22.7    | 22.7          | 70.7               |
|                                                                        | لا أوافق ولا أرفض | 43        | 19.1    | 19.1          | 89.8               |
|                                                                        | لا أوافق بشدة     | 23        | 10.2    | 10.2          | 100.0              |
|                                                                        | Total             | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 17: الوصف الإحصائي لاستخدام الأنظمة الرقمية يقلل من الأخطاء الناتجة عن التواصل غير الفعال.



رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لاستخدام الأنظمة الرقمية يقلل من الأخطاء الناتجة عن التواصل غير الفعال

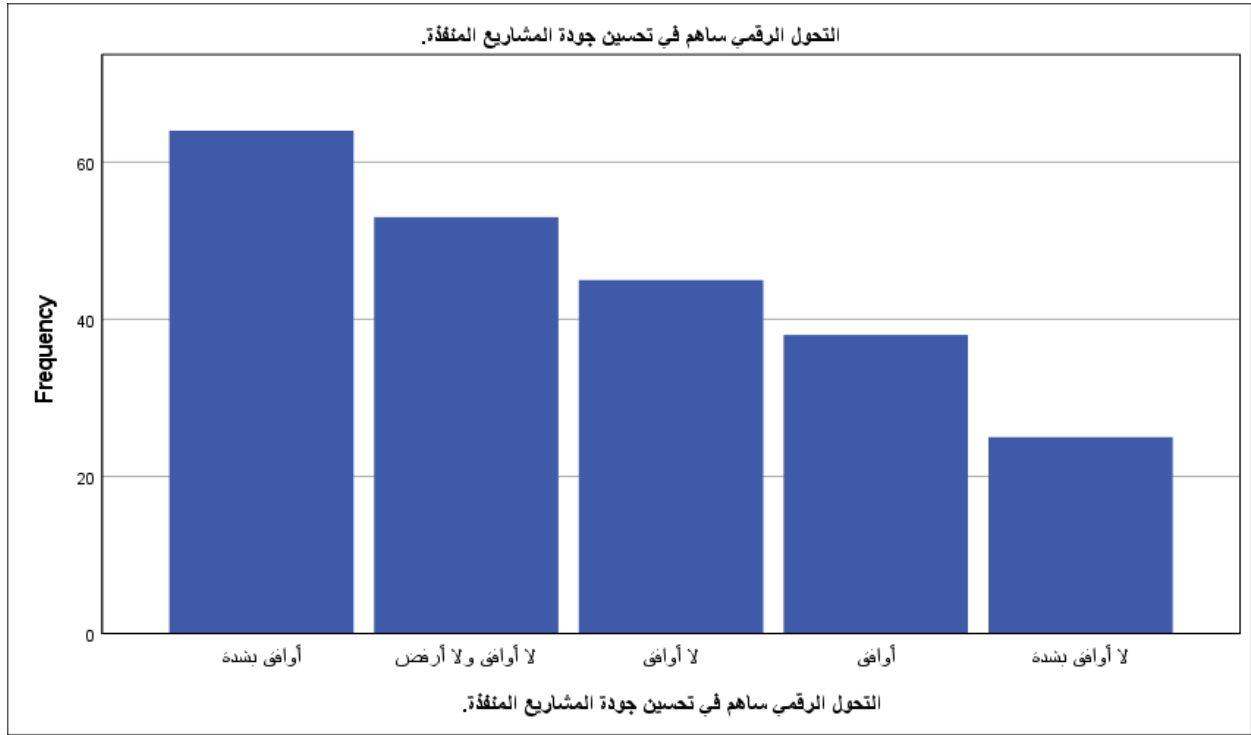
## - التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة المشاريع المنفذة.

أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على تحسين جودة المشاريع المنفذة تنوعاً في آراء المشاركين، حيث أبدى 28.4% منهم موافقة شديدة و16.9% موافقة، بينما فضل 23.6% عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 20% عن عدم الموافقة و11.1% عن عدم الموافقة الشديدة. يشير هذا التوزيع إلى وجود تقدير نسبي لدور التحول الرقمي في رفع جودة المشاريع، مع وجود شريحة من المشاركين مترددة أو غير مقتنعة تماماً بمدى تأثيره.

| التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة المشاريع المنفذة. |           |         |               |            |
|----------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|------------|
|                                                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative |

|       |                   |     |       |       | Percent |
|-------|-------------------|-----|-------|-------|---------|
| Valid | أوافق بشدة        | 64  | 28.4  | 28.4  | 28.4    |
|       | لا أوافق ولا أرفض | 53  | 23.6  | 23.6  | 52.0    |
|       | لا أوافق          | 45  | 20.0  | 20.0  | 72.0    |
|       | أوافق             | 38  | 16.9  | 16.9  | 88.9    |
|       | لا أوافق بشدة     | 25  | 11.1  | 11.1  | 100.0   |
|       | Total             | 225 | 100.0 | 100.0 |         |

جدول 18: الوصف الإحصائي للتحويل الرقمي ساهم في تحسين جودة المشاريع المنفذة.



رسم توضيحي 18: التمثيل البياني للتحويل الرقمي ساهم في تحسين جودة المشاريع المنفذة

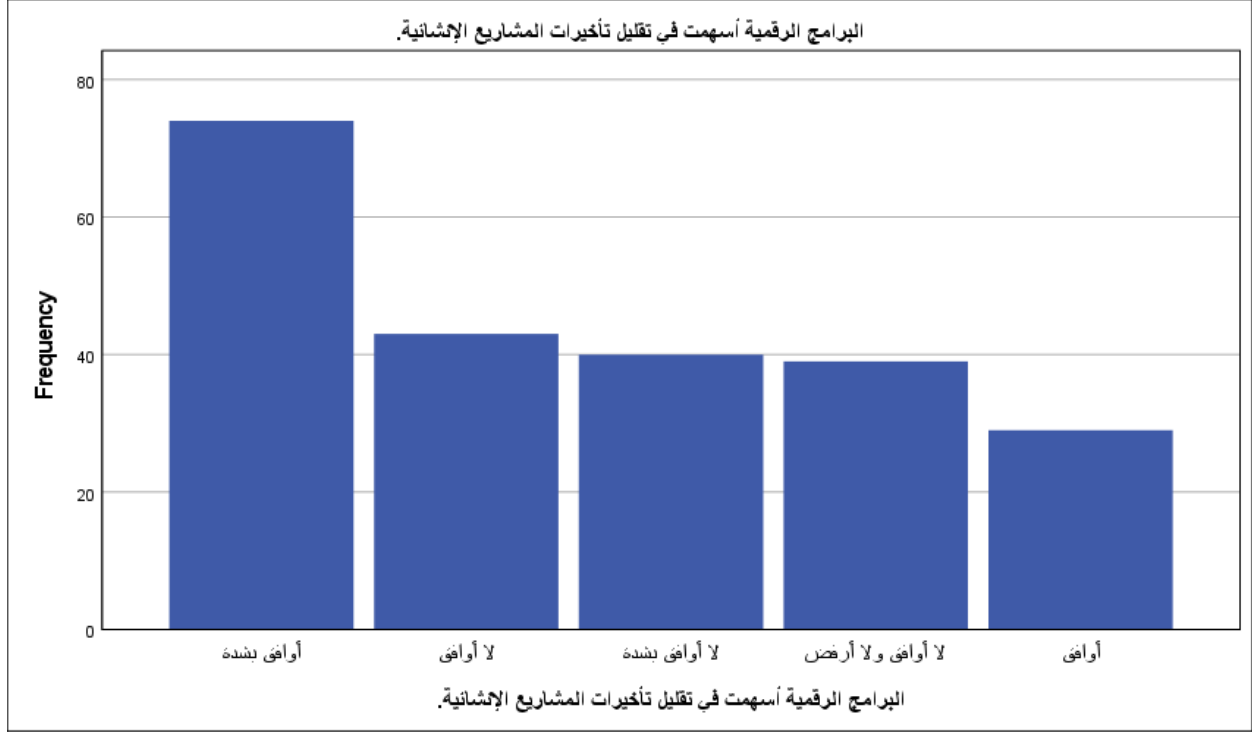
### - البرامج الرقمية أسهمت في تقليل تأخيرات المشاريع الإنشائية.

أظهرت النتائج المتعلقة بدور البرامج الرقمية في تقليل تأخيرات المشاريع الإنشائية تفاوتاً في آراء المشاركين، حيث أبدى 32.9% منهم موافقة شديدة و12.9% موافقة، بينما فضل 17.3% عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 19.1% عن عدم الموافقة و17.8% عن عدم الموافقة الشديدة. يعكس هذا التوزيع تقديراً جيداً لفوائد البرامج الرقمية في تقليل التأخيرات، مع وجود شريحة ملحوظة من المشاركين غير مقتنعة تماماً بمدى تأثيرها.

| البرامج الرقمية أسهمت في تقليل تأخيرات المشاريع الإنشائية. |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |

|       |                   |     |       |       |       |
|-------|-------------------|-----|-------|-------|-------|
| Valid | أوافق بشدة        | 74  | 32.9  | 32.9  | 32.9  |
|       | لا أوافق          | 43  | 19.1  | 19.1  | 52.0  |
|       | لا أوافق بشدة     | 40  | 17.8  | 17.8  | 69.8  |
|       | لا أوافق ولا أرفض | 39  | 17.3  | 17.3  | 87.1  |
|       | أوافق             | 29  | 12.9  | 12.9  | 100.0 |
|       | Total             | 225 | 100.0 | 100.0 |       |

جدول 19: الوصف الإحصائي للبرامج الرقمية أسهمت في تقليل تأخيرات المشاريع الإنشائية.



رسم توضيحي 19: التمثيل البياني للبرامج الرقمية أسهمت في تقليل تأخيرات المشاريع الإنشائية

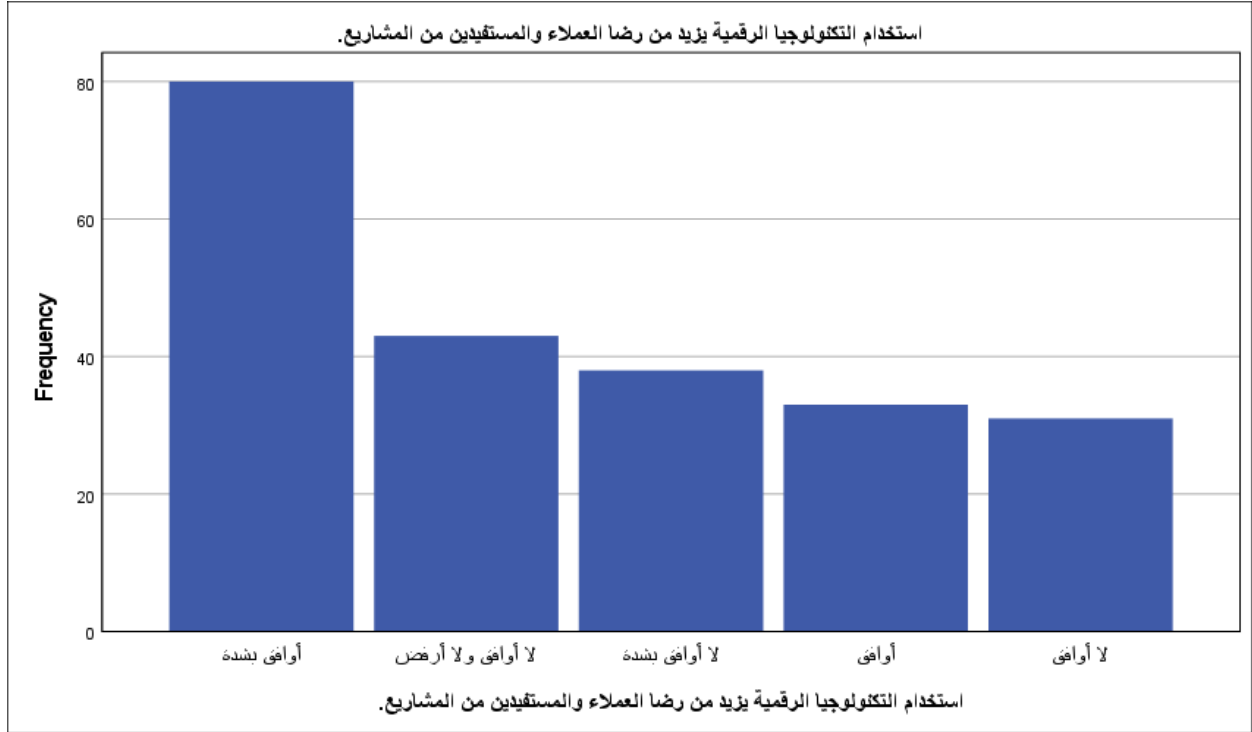
## - استخدام التكنولوجيا الرقمية يزيد من رضا العملاء والمستفيدين من المشاريع.

أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية على رضا العملاء والمستفيدين من المشاريع تنوعاً في آراء المشاركين، حيث أبدى 35.6% منهم موافقة شديدة و14.7% موافقة، بينما فضل 19.1% عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 13.8% عن عدم الموافقة و16.9% عن عدم الموافقة الشديدة. يشير هذا التوزيع إلى تقدير واضح لدور التكنولوجيا الرقمية في زيادة رضا العملاء، مع وجود شريحة ملحوظة من المشاركين مترددة أو غير مقتنعة تماماً بمدى تأثيرها.

استخدام التكنولوجيا الرقمية يزيد من رضا العملاء والمستفيدين من المشاريع.

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أوافق بشدة        | 80        | 35.6    | 35.6          | 35.6               |
|       | لا أوافق ولا أرفض | 43        | 19.1    | 19.1          | 54.7               |
|       | لا أوافق بشدة     | 38        | 16.9    | 16.9          | 71.6               |
|       | أوافق             | 33        | 14.7    | 14.7          | 86.2               |
|       | لا أوافق          | 31        | 13.8    | 13.8          | 100.0              |
|       | Total             | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 20: الوصف الإحصائي لاستخدام التكنولوجيا الرقمية يزيد من رضا العملاء والمستفيدين من المشاريع.



رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لاستخدام التكنولوجيا الرقمية يزيد من رضا العملاء والمستفيدين من المشاريع.

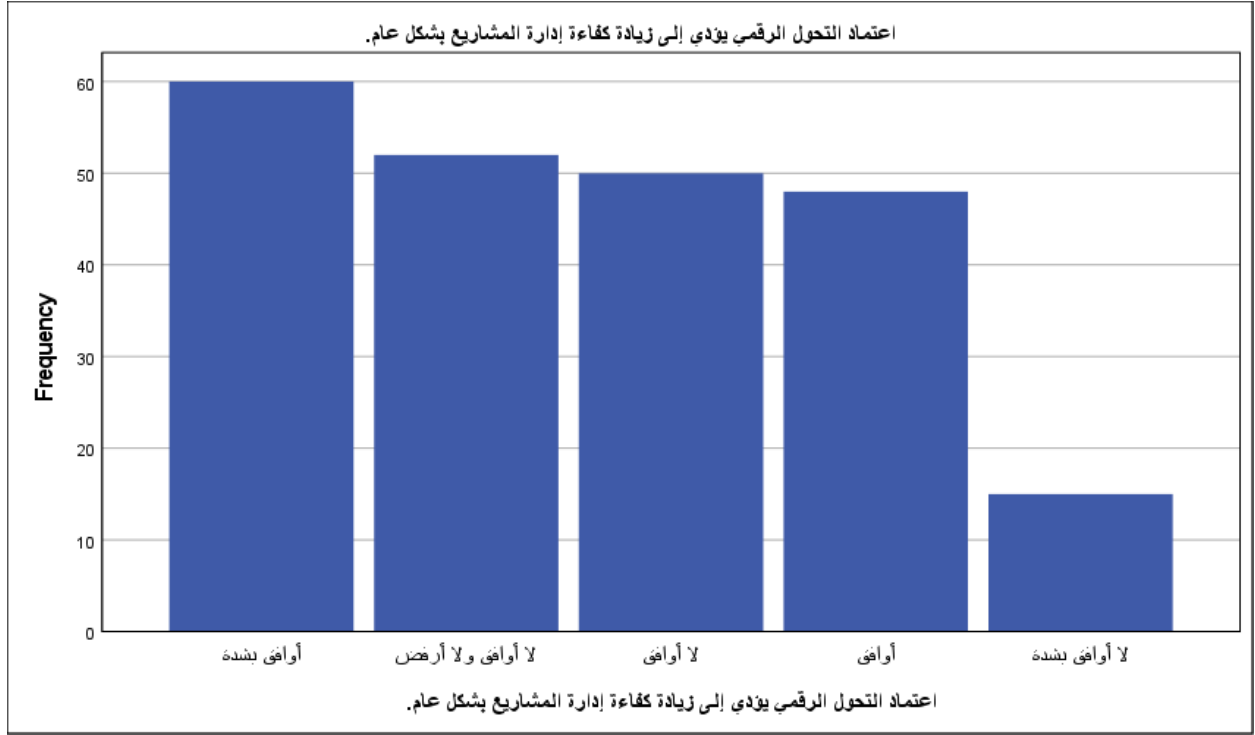
#### - اعتماد التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة كفاءة إدارة المشاريع بشكل عام.

أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير اعتماد التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع بشكل عام تفاوتاً في آراء المشاركين، حيث أبدى 26.7% منهم موافقة شديدة و21.3% موافقة، بينما فضل 23.1% عدم التأكيد أو الرفض. في المقابل، أعرب 22.2% عن عدم الموافقة و6.7% عن عدم الموافقة الشديدة. يعكس هذا التوزيع وجود تقدير نسبي لفوائد التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع، مع وجود شريحة من المشاركين مترددة أو غير مقتنعة تماماً بمدى تأثيره.

اعتماد التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة كفاءة إدارة المشاريع بشكل عام.

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أوافق بشدة        | 60        | 26.7    | 26.7          | 26.7               |
|       | لا أوافق ولا أرفض | 52        | 23.1    | 23.1          | 49.8               |
|       | لا أوافق          | 50        | 22.2    | 22.2          | 72.0               |
|       | أوافق             | 48        | 21.3    | 21.3          | 93.3               |
|       | لا أوافق بشدة     | 15        | 6.7     | 6.7           | 100.0              |
|       | Total             | 225       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول 21: الوصف الإحصائي لاعتماد التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة كفاءة إدارة المشاريع بشكل عام.



رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لاعتماد التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة كفاءة إدارة المشاريع بشكل عام.

## - مصداقية وموثوقية البيانات

تظهر نتائج تحليل مصداقية وموثوقية البيانات أن جميع الحالات البالغ عددها 225 تم تضمينها في التحليل، ولم يتم استبعاد أي حالة، ما يعني أن البيانات مكتملة وجاهزة للتحليل دون فقد معلومات. يعكس ذلك جودة جمع البيانات وحرص الباحث على الحصول على مجموعة بيانات متكاملة تمثل عينة الدراسة بشكل كامل.

أما بالنسبة لمؤشر موثوقية الأدوات المستخدمة، فقد أظهر اختبار ألفا كرونباخ قيمة عالية بلغت 0.907 لل- 20 عنصراً محلاً، مما يشير إلى أن أدوات القياس المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. هذه النتيجة تعكس موثوقية الأسئلة واستقرارها في قياس المفاهيم المستهدفة، مما يعزز الثقة في النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي ويؤكد صلاحية استخدام هذه البيانات لاستنتاج العلاقات والتأثيرات في الدراسة.

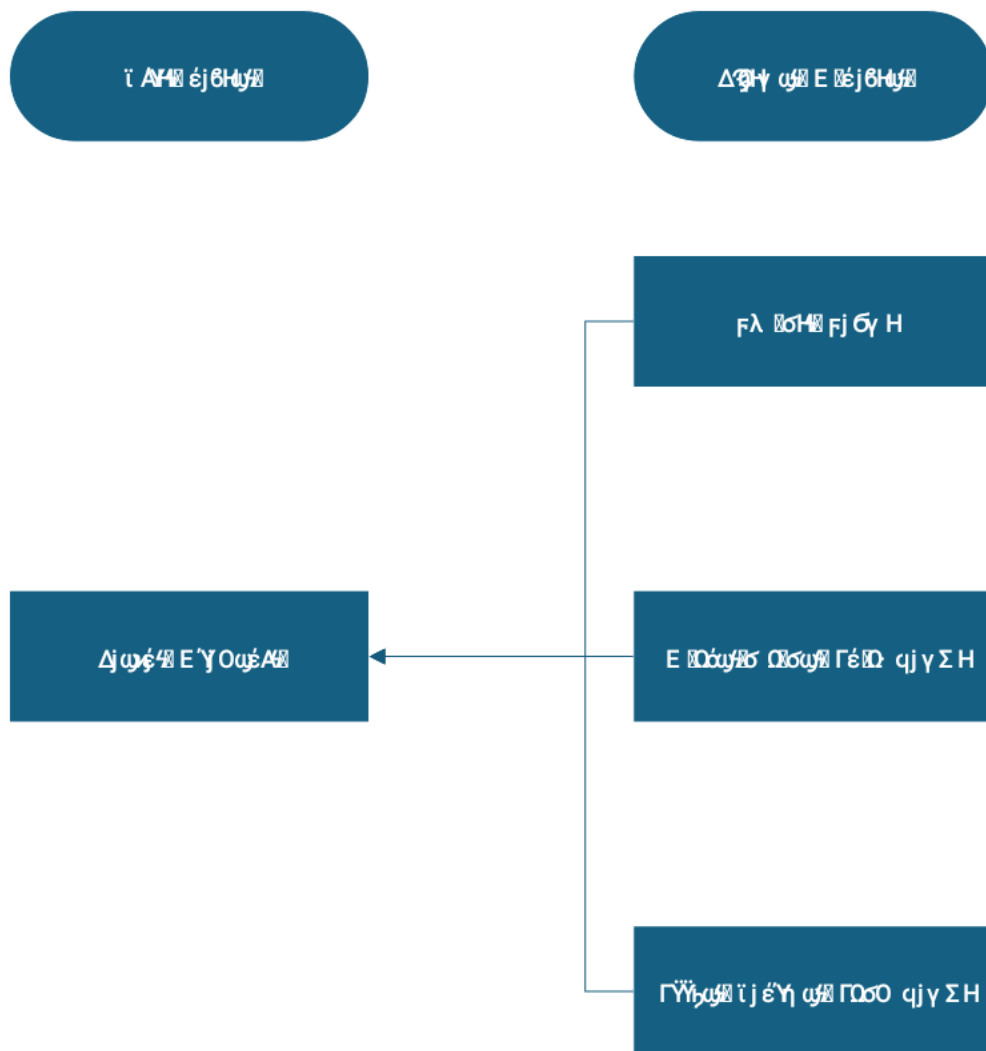
| Case Processing Summary                                       |                       |     |       |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|-----|-------|
|                                                               |                       | N   | %     |
| Cases                                                         | Valid                 | 225 | 100.0 |
|                                                               | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|                                                               | Total                 | 225 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |                       |     |       |

جدول 22: ملخص تحليل البيانات.

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .907                   | 20         |

جدول 23: مصداقية وموثوقية البيانات.

## - متغيرات الدراسة:



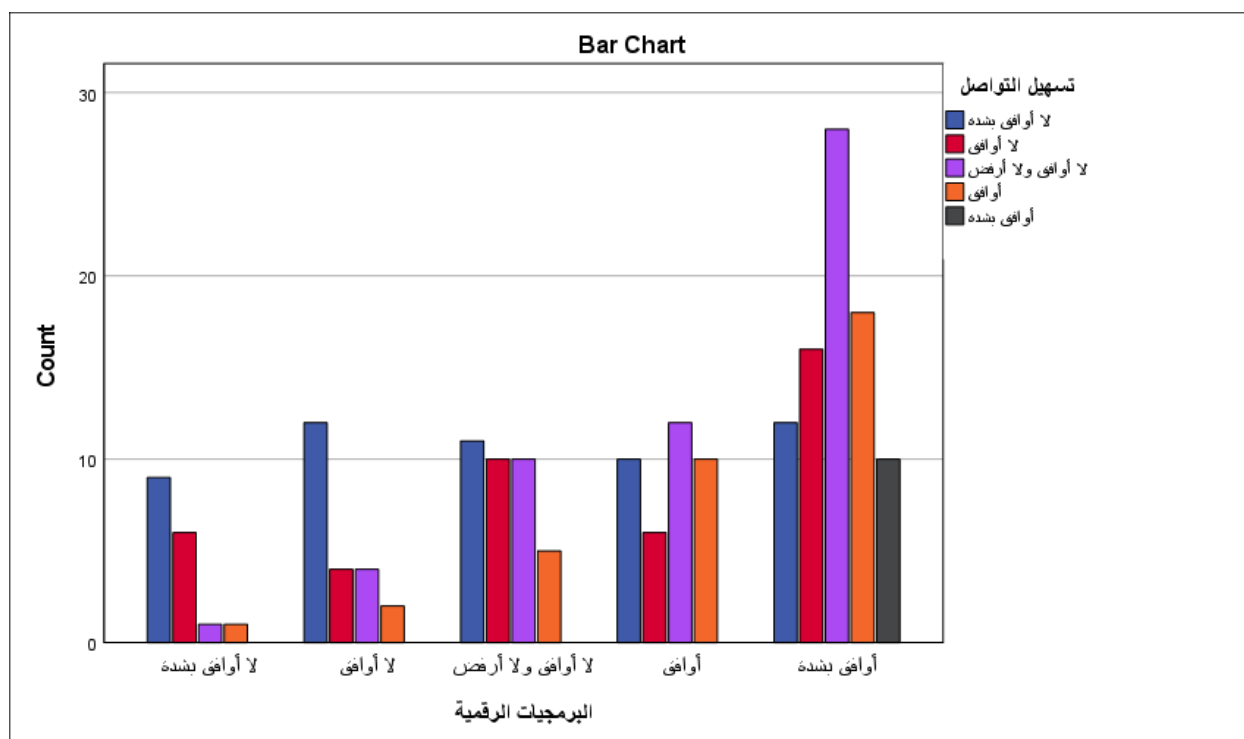
## - تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

### 1) دور البرمجيات الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين فرق العمل في الشركات السعودية الكبرى

تشير نتائج تحليل الجداول المتقاطعة لدور البرمجيات الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين فرق العمل في الشركات السعودية الكبرى إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغيرات المدروسة. فقد أظهر اختبار كاي-تربيع (Pearson Chi-Square) قيمة 41.335 مع 16 درجة حرية ومستوى دلالة (Asymptotic Significance) يساوي 0.000، مما يشير إلى أن العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة. كما أظهرت اختبارات نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) وقيمة Linear-by-Linear Association نتائج مماثلة تؤكد قوة الترابط بين استخدام البرمجيات الرقمية وتحسين التواصل بين الفرق. يعكس هذا أن تبني الأدوات الرقمية يسهم بشكل ملموس في تعزيز فعالية التواصل بين فرق العمل في الشركات السعودية الكبرى.

| Chi-Square Tests                                                                        |                     |    |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                                                                                         | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                      | 41.335 <sup>a</sup> | 16 | .000                              |
| Likelihood Ratio                                                                        | 45.659              | 16 | .000                              |
| Linear-by-Linear Association                                                            | 29.593              | 1  | .000                              |
| N of Valid Cases                                                                        | 197                 |    |                                   |
| a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .86. |                     |    |                                   |

جدول 24: اختبار كاي اسكوير لدور البرمجيات الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين فرق العمل في الشركات السعودية الكبرى.



رسم توضيحي 23: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور البرمجيات الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين فرق العمل في الشركات السعودية الكبرى

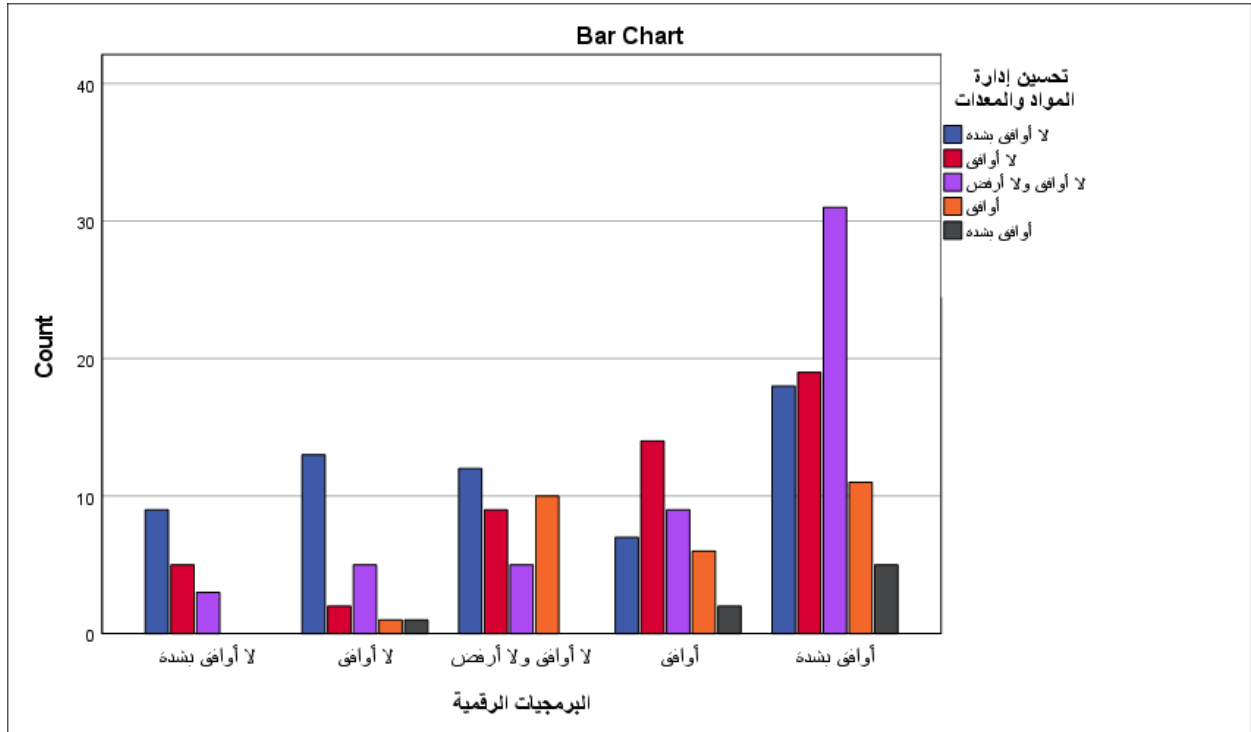
## 2) دور البرمجيات الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين فرق العمل في الشركات السعودية الكبرى

تشير نتائج تحليل الجداول المتقاطعة لدور البرمجيات الرقمية في تعزيز كفاءة إدارة المواد والمعدات في الشركات السعودية الكبرى إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات. فقد أظهر اختبار كاي-تربيع (Pearson Chi-Square) قيمة 35.727 مع 16 درجة حرية ومستوى دلالة يساوي 0.003، مما يدل على أن العلاقة بين استخدام البرمجيات الرقمية وكفاءة إدارة المواد والمعدات قوية وليست عشوائية. كما أكدت نتائج اختبار نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) وقيمة Linear-by-Linear Association هذه العلاقة، حيث بلغت قيمتهما 38.910 و12.925 على التوالي مع دلالة إحصائية قوية. يعكس هذا أن تبني البرمجيات الرقمية يسهم بفعالية في تحسين إدارة المواد والمعدات وتعزيز كفاءتها داخل الشركات السعودية الكبرى.

| Chi-Square Tests |       |    |            |
|------------------|-------|----|------------|
|                  | Value | df | Asymptotic |

|                                                                                        |                     |    | Significance (2-sided) |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----|------------------------|
| Pearson Chi-Square                                                                     | 35.727 <sup>a</sup> | 16 | .003                   |
| Likelihood Ratio                                                                       | 38.910              | 16 | .001                   |
| Linear-by-Linear Association                                                           | 12.925              | 1  | .000                   |
| N of Valid Cases                                                                       | 197                 |    |                        |
| a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .69. |                     |    |                        |

جدول 25: اختبار كاي اسكوير لدور البرمجيات الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين فرق العمل في الشركات السعودية الكبرى.



رسم توضيحي 24: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور البرمجيات الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين فرق العمل في الشركات السعودية الكبرى

### 3) دور البرمجيات الرقمية في تحسين جودة المشاريع المنفذة في الشركات السعودية الكبرى

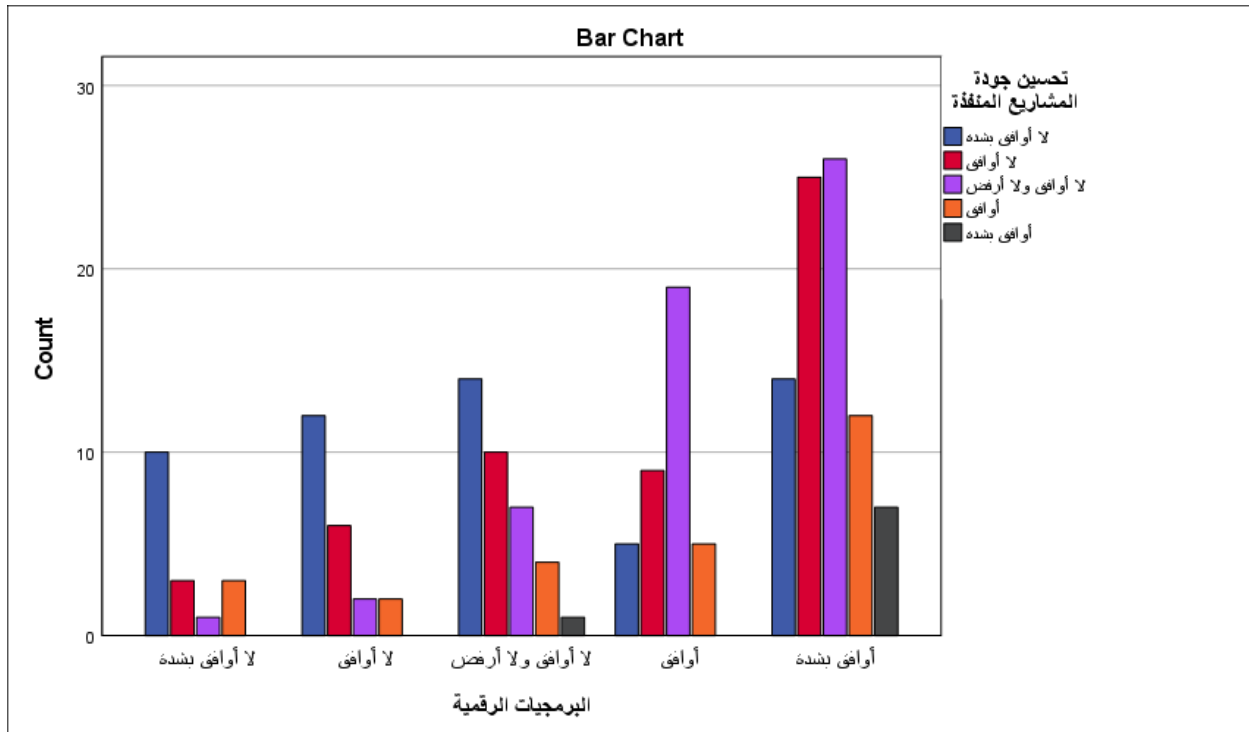
تشير نتائج تحليل الجداول المتقاطعة لدور البرمجيات الرقمية في تحسين جودة المشاريع المنفذة في الشركات السعودية الكبرى إلى وجود علاقة إحصائية قوية بين المتغيرات. فقد أظهر اختبار كاي-تربيع (Pearson Chi-Square) قيمة 42.052 مع 16 درجة حرية ومستوى دلالة 0.000، مما يدل على أن العلاقة بين استخدام البرمجيات الرقمية وجودة

المشاريع المنفذة ليست عشوائية. كما أكدت نتائج اختبار نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) بقيمة Linear-by-Linear Association قوة هذه العلاقة، حيث بلغت 44.208 و18.530 على التوالي مع دلالة إحصائية عالية. تعكس هذه النتائج أن تبني البرمجيات الرقمية يساهم بشكل فعال في رفع جودة المشاريع المنفذة داخل الشركات السعودية الكبرى.

| Chi-Square Tests             |                     |    |                                   |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 42.052 <sup>a</sup> | 16 | .000                              |
| Likelihood Ratio             | 44.208              | 16 | .000                              |
| Linear-by-Linear Association | 18.530              | 1  | .000                              |
| N of Valid Cases             | 197                 |    |                                   |

a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .69.

جدول 26: اختبار كاي اسكوير لدور البرمجيات الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين فرق العمل في الشركات السعودية الكبرى.



رسم توضيحي 25: المقاييس المتماثلة في تحليل الجدول المتقاطعة لدور البرمجيات الرقمية في تعزيز التواصل الفعال بين فرق العمل في الشركات السعودية الكبرى

## - تحليل التباين الأحادي

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى أن النموذج التنبؤي الذي يضم المتغيرات المستقلة: تسهيل التواصل، تحسين جودة المشاريع المنفذة، وتحسين إدارة المواد والمعدات له تأثير معنوي على المتغير التابع وهو البرمجيات الرقمية. فقد أظهر تحليل ANOVA قيمة  $F = 7.018$  مع مستوى دلالة  $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يدل على أن النموذج ككل يفسر فروقاً ذات دلالة إحصائية في استخدام البرمجيات الرقمية ولا يمكن أن تكون هذه النتائج عشوائية. يمثل هذا دليلاً على أن هذه المتغيرات المستقلة تساهم بشكل كبير في تفسير الفروق في اعتماد البرمجيات الرقمية داخل الشركات السعودية الكبرى.

أما من خلال تحليل Bayes Factor، فقد أظهر النموذج Bayes Factor بقيمة 147074.288، وهو رقم مرتفع جداً، ما يشير إلى دعم قوي للغاية للنموذج مقابل النموذج الفارغ (Null Model). كما بلغ معامل الارتباط  $R = 0.560$  و  $R^2 = 0.314$ ، ما يعني أن حوالي 31.4% من التباين في استخدام البرمجيات الرقمية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الثلاثة المدروسة، مع تعديل  $R^2$  ليأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات ليصبح 0.269. هذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تساهم بشكل كبير وموثوق في فهم وتحليل اعتماد البرمجيات الرقمية في إدارة المشاريع وتحسين كفاءتها في الشركات السعودية الكبرى.

| ANOVA <sup>a,b</sup> |                |     |             |       |      |
|----------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Source               | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| Regression           | 109.826        | 12  | 9.152       | 7.018 | .000 |
| Residual             | 239.961        | 184 | 1.304       |       |      |
| Total                | 349.787        | 196 |             |       |      |

a. Dependent Variable: البرمجيات الرقمية

b. Model: (Intercept), تحسين جودة المشاريع المنفذة, تحسين إدارة المواد و  
المعدات

جدول 27: تحليل التباين الأحادي.

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                                       |      |          |                   |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| Bayes Factor <sup>c</sup>                                                       | R    | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 147074.288                                                                      | .560 | .314     | .269              | 1.14                       |
| a. Method: JZS                                                                  |      |          |                   |                            |
| b. Model: (Intercept), تحسين جودة المشاريع المنفذة, تحسين إدارة المواد والمعدات |      |          |                   |                            |
| c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).                   |      |          |                   |                            |

جدول 28: ملخص نموذج عامل بايز<sup>a,b</sup>.

### اختبار فرضيات الدراسة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع الإ  
نشائية في المملكة العربية السعودية.

تشير نتائج اختبار العينة الواحدة إلى أن التحويل الرقمي له تأثير ذو دلالة إحصائية على كفاءة إدارة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. فقد بلغ متوسط الاستجابة 4.03 على مقياس 5 نقاط، مع انحراف معياري 1.649 وخطأ معياري 0.110، ما يعكس مي  
لا إيجابياً قوياً نحو الاتفاق على تأثير التحويل الرقمي. وأظهر اختبار T قيمة  $t = 36.678$  مع 224 درجة حرية ومستوى دلالة  $\text{Sig.} = 0.000$ ، ما يدل على أن الفرق عن القيمة المرجعية (0) ذو دلالة إحصائية عالية، ويؤكد وجود تأثير حقيقي للتحويل الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع.

أما بالنسبة لحجم التأثير، فقد بلغ  $\text{Cohen's } d = 1.649$  وتصحيح  $\text{Hedges} = 1.654$ ، وهو حجم تأثير كبير جداً وفق التصنيفات التقليدية، ما يشير إلى أن تأثير التحويل الرقمي ليس فقط ذا دلالة إحصائية، بل أيضاً ذو أهمية عملية قوية. يعكس هذا أن تبني التقنيات الرقمية يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء والكفاءة في إدارة المشاريع الإنشائية ب  
المملكة، وهو ما يدعم السياسات المؤسسية التي تشجع على التحويل الرقمي في هذا القطاع.

| One-Sample Statistics                                         |     |      |                |                 |
|---------------------------------------------------------------|-----|------|----------------|-----------------|
|                                                               | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية<br>للتحويل الرقمي على كفاءة إدارة | 225 | 4.03 | 1.649          | .110            |

| One-Sample Test                                                                                            |                |     |                 |                 |                                           |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                                                                                                            | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |       |
|                                                                                                            | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                                                                                                            |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. | 36.678         | 224 | .000            | 4.031           | 3.81                                      | 4.25  |

جدول 30: اختبار العينة الواحدة.

| One-Sample Effect Sizes                                                                                    |                    |                           |                |                         |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                            |                    | Standardized <sup>a</sup> | Point Estimate | 95% Confidence Interval |       |
|                                                                                                            |                    |                           |                | Lower                   | Upper |
| يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. | Cohen's d          | 1.649                     | 2.445          | 2.183                   | 2.706 |
|                                                                                                            | Hedges' correction | 1.654                     | 2.437          | 2.176                   | 2.697 |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.  
Cohen's d uses the sample standard deviation.  
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 31: أحجام تأثير العينة الواحدة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني تقنيات التحويل الرقمي (مثل BIM ، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء (وبين كفاءة إدارة المشاريع الإن

تشير نتائج اختبار العينة الواحدة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني تقنيات التحويل الرقمي، مثل BIM والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، وكفاءة إدارة المشاريع الإنشائية. فقد بلغ متوسط الاستجابة 3.10 على مقياس 5 نقاط مع انحراف معياري 1.575 وخطأ معياري 0.105، ما يعكس تقييماً إيجابياً نحو وجود هذه العلاقة. وأظهر اختبار t قيمة  $t = 29.498$  مع 224 درجة حرية ومستوى دلالة  $\text{Sig.} = 0.000$  ، مما

يدل على أن العلاقة المرصودة ليست نتيجة الصدفة بل لها أهمية إحصائية قوية.

أما بالنسبة لحجم التأثير، فقد بلغ  $Cohen's d = 1.575$  وتصحيح  $Hedges = 1.581$  ، وهو حجم تأثير كبير جداً، مما يشير إلى أن تأثير تبني هذه التقنيات الرقمية على كفاءة إدارة المشاريع الإنشائية ليس فقط ذو دلالة إحصائية، بل ذو أهمية عملية قوية. وتدل هذه النتائج على أن اعتماد التكنولوجيا الرقمية المتقدمة يسهم بشكل ملموس في تحسين دقة التخطيط والتنفيذ ومراقبة الموارد والوقت، ويعزز من قدرة الشركات على إدارة مشاريعها بكفاءة أعلى.

| One-Sample Statistics                                                                                                                         |     |      |                |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|----------------|-----------------|
|                                                                                                                                               | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني تقنيات التحول الرقمي (مثل BIM ، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء) وبين كفاءة إدارة المشاريع الإن | 225 | 3.10 | 1.575          | .105            |

جدول 32: إحصاءات العينة الواحدة.

| One-Sample Test                                                                                                                               |                |     |                 |                 |                                           |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                                                                                                                                               | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |       |
|                                                                                                                                               | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                                                                                                                                               |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني تقنيات التحول الرقمي (مثل BIM ، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء) وبين كفاءة إدارة المشاريع الإن | 29.498         | 224 | .000            | 3.098           | 2.89                                      | 3.30  |

جدول 33: اختبار العينة الواحدة.

| One-Sample Effect Sizes                                                                                                                       |                    |                           |                |                         |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                                                               |                    | Standardized <sup>a</sup> | Point Estimate | 95% Confidence Interval |       |
|                                                                                                                                               |                    |                           |                | Lower                   | Upper |
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني تقنيات التحول الرقمي (مثل BIM ، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء) وبين كفاءة إدارة المشاريع الإن | Cohen's d          | 1.575                     | 1.967          | 1.742                   | 2.190 |
|                                                                                                                                               | Hedges' correction | 1.581                     | 1.960          | 1.736                   | 2.182 |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.  
Cohen's d uses the sample standard deviation.  
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.  
جدول 34: أحجام تأثير العينة الواحدة.

## - يؤثر استخدام أدوات التحول الرقمي إيجاباً على جودة عمليات التخطيط و التنفيذ والمتابعة في المشاريع الإنشائية.

تشير نتائج اختبار العينة الواحدة إلى أن استخدام أدوات التحول الرقمي له تأثير إيجابي كبير على جودة عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة في المشاريع الإنشائية. فقد بلغ متوسط الاستجابة 3.05 على مقياس 5 نقاط مع انحراف معياري 1.615 وخطأ معياري 0.108، ما يعكس تقبيماً إيجابياً لدى المشاركين تجاه هذا التأثير. وأظهر اختبار  $t$  قيمة  $t = 28.313$  مع 224 درجة حرية ومستوى دلالة  $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يدل على أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية قوية ولا يعود للصدفة.

أما بالنسبة لحجم التأثير، فقد بلغ  $\text{Cohen's } d = 1.615$  وتصحيح  $\text{Hedges} = 1.621$ ، وهو حجم تأثير كبير جداً، مما يشير إلى أن تأثير أدوات التحول الرقمي على جودة العمليات ليس فقط ذو أهمية إحصائية، بل ذو قيمة عملية ملموسة. وتؤكد هذه النتائج أن تبني التكنولوجيا الرقمية يسهم بشكل فعال في تحسين دقة التخطيط، وضمان تنفيذ المشاريع وفق الجداول الزمنية المحددة، وتعزيز متابعة الموارد والأنشطة المختلفة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة وجودة إدارة المشاريع الإنشائية بشكل عام.

| One-Sample Statistics                                                                                      |     |      |                |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|----------------|-----------------|
|                                                                                                            | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| يؤثر استخدام أدوات التحول الرقمي إيجاباً على جودة عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة في المشاريع الإنشائية. | 225 | 3.05 | 1.615          | .108            |

جدول 35: إحصاءات العينة الواحدة.

| One-Sample Test |   |    |                 |                 |                                           |
|-----------------|---|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|
| Test Value = 0  |   |    |                 |                 |                                           |
|                 | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |
|                 |   |    |                 |                 | Lower Upper                               |

|                                                                                                             |            |     |      |       |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----|------|-------|------|------|
| يؤثر استخدام أدوات التحول الرقمي إيجاباً على جودة عمليات التخطيط والتنفيذ و المتابعة في المشاريع الإنشائية. | 28.31<br>3 | 224 | .000 | 3.049 | 2.84 | 3.26 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----|------|-------|------|------|

جدول 36: اختبار العينة الواحدة.

| One-Sample Effect Sizes                                                                                     |                    |                               |                   |                            |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------|-------------------|----------------------------|-------|
|                                                                                                             |                    | Standardiz<br>er <sup>a</sup> | Point<br>Estimate | 95% Confidence<br>Interval |       |
|                                                                                                             |                    |                               |                   | Lower                      | Upper |
| يؤثر استخدام أدوات التحول الرقمي إيجاباً على جودة عمليات التخطيط والتنفيذ و المتابعة في المشاريع الإنشائية. | Cohen's d          | 1.615                         | 1.888             | 1.669                      | 2.105 |
|                                                                                                             | Hedges' correction | 1.621                         | 1.881             | 1.663                      | 2.098 |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 37: أحجام تأثير العينة الواحدة.

## - تشكل التحديات التنظيمية والفنية والبشرية عائقاً أمام تحقيق الأثر الكامل للتحول الرقمي في إدارة المشاريع الإنشائية.

تشير نتائج اختبار العينة الواحدة إلى أن المشاركين يتفقون بدرجة مرتفعة على أن التحديات التنظيمية والفنية والبشرية تمثل عائقاً أمام تحقيق الأثر الكامل للتحول الرقمي في إدارة المشاريع الإنشائية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.16) من أصل مقياس افتراضي موجب، ما يعكس ميلاً نحو الموافقة. كما أن قيمة ( $t = 28.885$ ) ودلالة معنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أقل من 0.05 تؤكد وجود فرق معنوي عن القيمة الصفرية، أي أن هذا الرأي ذو دلالة إحصائية قوية. إضافة إلى ذلك، أظهر حجم التأثير ( $\text{Cohen's } d = 1.643$ ) قيمة كبيرة جداً، ما يعني أن أثر هذه التحديات على نجاح التحول الرقمي في المشاريع الإنشائية قوي وواضح من وجهة نظر العينة المشاركة.

| One-Sample Statistics     |     |      |                |                    |
|---------------------------|-----|------|----------------|--------------------|
|                           | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error<br>Mean |
| تشكل التحديات التنظيمية و | 225 | 3.16 | 1.643          | .110               |

الفنية والبشرية عائقاً أمام تحقيق  
الأثر الكامل للتحويل الرقمي في  
إدارة المشاريع الإنشائية.

جدول 38: إحصاءات العينة الواحدة.

| One-Sample Test                                                                                                      |                |     |                 |                 |                                           |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                                                                                                                      | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |       |
|                                                                                                                      | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                                                                                                                      |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| تشكل التحديات التنظيمية والفنية و البشرية عائقاً أمام تحقيق الأثر الكامل للتحويل الرقمي في إدارة المشاريع الإنشائية. | 28.88<br>5     | 224 | .000            | 3.164           | 2.95                                      | 3.38  |

جدول 39: اختبار العينة الواحدة.

| One-Sample Effect Sizes                                                                                                                                                                      |                    |                           |                |                         |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|
|                                                                                                                                                                                              |                    | Standardized <sup>a</sup> | Point Estimate | 95% Confidence Interval |       |
|                                                                                                                                                                                              |                    |                           |                | Lower                   | Upper |
| تشكل التحديات التنظيمية والفنية والبشرية عائقاً أمام تحقيق الأثر الكامل للتحويل الرقمي في إدارة المشاريع الإنشائية.                                                                          | Cohen's d          | 1.643                     | 1.926          | 1.704                   | 2.146 |
|                                                                                                                                                                                              | Hedges' correction | 1.649                     | 1.919          | 1.698                   | 2.139 |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.<br>Cohen's d uses the sample standard deviation.<br>Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |                    |                           |                |                         |       |

جدول 40: أحجام تأثير العينة الواحدة.

- يساهم التحويل الرقمي في تقليل تكاليف المشاريع ومدة تنفيذها بشكل ملموس.

تشير نتائج اختبار العينة الواحدة إلى أن التحويل الرقمي يساهم بشكل ملموس في تقليل تكاليف المشاريع ومدة تنفيذها. فقد بلغ متوسط الاستجابة 3.09 على مقياس 5 نقاط مع انحراف معياري 1.637 وخطأ معياري 0.109، ما يعكس تقدير المشاركين لأهمية التحويل الرقمي في تحسين كفاءة الموارد وتقليل الزمن اللازم لإتمام المشاريع. وأظهر اختبار t قيمة t = 28.305 مع 224 درجة حرية ومستوى دلالة Sig. = 0.000، ما يؤكد أن العلاقة ذات دلا

الآلة إحصائية قوية.

أما حجم التأثير، فقد بلغ  $Cohen's d = 1.637$  وتصحيح  $Hedges = 1.642$  ، وهو حجم تأثير كبير جدًا، مما يدل على أن التحول الرقمي له أثر عملي ملموس في تقليل التكاليف وتسريع تنفيذ المشاريع. وتبرز هذه النتائج أهمية تبني الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة في الشركات السعودية الكبرى لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق وفورات مالية وزمنية واضحة.

| One-Sample Statistics                                                 |     |      |                |                 |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|------|----------------|-----------------|
|                                                                       | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| يساهم التحول الرقمي في تقليل تكاليف المشاريع ومدة تنفيذها بشكل ملموس. | 225 | 3.09 | 1.637          | .109            |

جدول 41: إحصاءات العينة الواحدة.

| One-Sample Test                                                       |                |     |                 |                 |                                           |       |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                                                                       | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |       |
|                                                                       | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                                                                       |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| يساهم التحول الرقمي في تقليل تكاليف المشاريع ومدة تنفيذها بشكل ملموس. | 28.305         | 224 | .000            | 3.089           | 2.87                                      | 3.30  |

جدول 42: اختبار العينة الواحدة.

| One-Sample Effect Sizes                                               |                    |                           |                |                         |       |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|----------------|-------------------------|-------|
|                                                                       |                    | Standardized <sup>a</sup> | Point Estimate | 95% Confidence Interval |       |
|                                                                       |                    |                           |                | Lower                   | Upper |
| يساهم التحول الرقمي في تقليل تكاليف المشاريع ومدة تنفيذها بشكل ملموس. | Cohen's d          | 1.637                     | 1.887          | 1.668                   | 2.104 |
|                                                                       | Hedges' correction | 1.642                     | 1.881          | 1.662                   | 2.097 |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 43: أحجام تأثير العينة الواحدة.

- يلعب مستوى كفاءة الموارد البشرية والتدريب التقني دورًا وسيطًا في تعزيز

## تأثير التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع الإنشائية.

تشير نتائج اختبار العينة الواحدة إلى أن مستوى كفاءة الموارد البشرية والتدريب التقني يلعب دوراً بسيطاً هاماً في تعزيز تأثير التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع الإنشائية. فقد بلغ متوسط الاستجابة 3.16 مع انحراف معياري 1.645 وخطأ معياري 0.110، ما يعكس إدراك المشاركين لأهمية تأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على الأدوات الرقمية لضمان تحقيق الاستفادة المثلى من التحول الرقمي. وأظهر اختبار  $t$  قيمة  $t = 28.812$  مع  $t = 224$  درجة حرية ومستوى دلالة  $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية.

أما حجم التأثير، فقد بلغ  $\text{Cohen's } d = 1.645$  وتصحيح  $\text{Hedges} = 1.651$ ، وهو حجم تأثير كبير جداً، ما يدل على أن الكفاءة البشرية والتدريب التقني ليسا فقط عوامل مساعدة، بل عناصر حاسمة لتحقيق الأثر الفعلي للتحول الرقمي في إدارة المشاريع. وتؤكد هذه النتائج على أهمية الاستثمار في تطوير مهارات الموارد البشرية وربط برامج التدريب بتطبيقات التحول الرقمي لتعزيز الفوائد وتحسين أداء المشاريع الإنشائية.

| One-Sample Statistics                                                                                                          |     |      |                |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|----------------|-----------------|
|                                                                                                                                | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| يلعب مستوى كفاءة الموارد البشرية والتدريب التقني دوراً بسيطاً في تعزيز تأثير التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع الإنشائية. | 225 | 3.16 | 1.645          | .110            |

جدول 44: إحصاءات العينة الواحدة.

| One-Sample Test                                                                                                                 |                |     |                 |                 |                                           |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|                                                                                                                                 | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |       |
|                                                                                                                                 | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                                                                                                                                 |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| يلعب مستوى كفاءة الموارد البشرية و التدريب التقني دوراً بسيطاً في تعزيز تأثير التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع الإنشائية. | 28.812         | 224 | .000            | 3.160           | 2.94                                      | 3.38  |

جدول 45: اختبار العينة الواحدة.

| One-Sample Effect Sizes                                                                                                                                                                      |                       |                               |                   |                            |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------|----------------------------|-------|
|                                                                                                                                                                                              |                       | Standardiz<br>er <sup>a</sup> | Point<br>Estimate | 95% Confidence<br>Interval |       |
|                                                                                                                                                                                              |                       |                               |                   | Lower                      | Upper |
| يلعب مستوى كفاءة<br>الموارد البشرية والتدريب<br>التقني دوراً وسيطاً في<br>تعزيز تأثير التحول الرقمي<br>على كفاءة إدارة المشاريع<br>الإنشائية.                                                | Cohen's d             | 1.645                         | 1.921             | 1.699                      | 2.141 |
|                                                                                                                                                                                              | Hedges'<br>correction | 1.651                         | 1.914             | 1.694                      | 2.133 |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.<br>Cohen's d uses the sample standard deviation.<br>Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |                       |                               |                   |                            |       |

جدول 46: أحجام تأثير العينة الواحدة.

## المناقشة

تشكل المناقشة جزءاً جوهرياً من البحث العلمي، حيث تهدف إلى تفسير النتائج المستخلصة من البيانات المجمعة وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مع تقديم رؤية واضحة حول معنى هذه النتائج في سياق الشركات السعودية الكبرى. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً ملحوظاً لاستراتيجيات إدارة المواهب على قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة، وهو ما يتوافق مع النظريات الحديثة التي تؤكد أن الاستثمار في

تطوير الموظفين وتوفير بيئة عمل محفزة يسهم بشكل مباشر في تعزيز الولاء المؤسسي وتقليل معدل دوران الموظفين.

أظهرت النتائج أن تسهيل التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارات المختلفة يلعب دوراً محورياً في تعزيز الاحتفاظ بالكفاءات، إذ يمكن للموظف الوصول بسهولة إلى المعلومات والموارد اللازمة لأداء مهامه بكفاءة، ما يزيد من رضاه الوظيفي والتزامه بالمؤسسة. ويرتبط هذا الاكتشاف بالنظريات التنظيمية التي تؤكد على أن الشفافية وتدفق المعلومات يساهمان في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، وهو عنصر أساسي لزيادة الولاء المؤسسي. كما أن النتائج تشير إلى أن الشركات التي تبنت أدوات وتقنيات حديثة لتحسين التواصل شهدت انخفاضاً ملحوظاً في حالات فقدان الكفاءات، وهو ما يعكس أهمية الابتكار في إدارة الموارد البشرية.

فيما يتعلق بـ تحسين إدارة المواد والمعدات، أشارت النتائج إلى أن الشركات التي تبنت نظاماً متقدماً لمتابعة الموارد وتقليل الهدر شهدت ارتفاعاً في الإنتاجية وتحسناً في الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع. ويعكس هذا تأثير الإدارة الفعالة للموارد على رضا الموظفين، حيث يشعرون بأن بيئة العمل منظمة وتتيح لهم أداء مهامهم بشكل سلس، ما يحفزهم على البقاء ضمن المؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بالاعتماد على نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية، التي ترى أن الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية يشكل أساساً لتحقيق الأداء العالي والقدرة التنافسية المستدامة.

كما أظهرت النتائج أن تحسين جودة المشاريع المنفذة يرتبط بشكل مباشر بالرضا الوظيفي ومستوى الالتزام لدى الموظفين. فالموظفون الذين يعملون ضمن بيئة تركز على الجودة والمراقبة المستمرة يشعرون بالفخر تجاه عملهم وبأهمية مساهمتهم في نجاح المؤسسة، ما يزيد من احتمال بقائهم لفترات أطول. وقد أوضحت المناقشة أن الجودة العالية في المشاريع لا تعزز فقط رضا العملاء بل تلعب دوراً حيوياً في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز، وهو ما يعكس أثراً إيجابياً على الاحتفاظ بالكفاءات.

يبرز التحليل المشترك للمتغيرات الثلاثة - تسهيل التواصل، تحسين إدارة المواد و المعدات، وتحسين جودة المشاريع - دور البرمجيات الرقمية كعامل داعم رئيسي لكل هذه الاستراتيجيات. فقد أظهرت النتائج أن الاعتماد على أنظمة رقمية متقدمة يسهل جمع البيانات وتحليلها بشكل دقيق، مما يمكن الإدارات من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات

واقعية وموثوقة. ويرتبط هذا الاكتشاف بالمفاهيم الحديثة لإدارة المواهب التي تؤكد أن دمج التكنولوجيا في العمليات الإدارية يعزز من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم، وبالتالي تحسين مستوى الاحتفاظ بالكفاءات. توضح المناقشة أن هناك تفاعلاً وثيقاً بين استراتيجيات إدارة المواهب المختلفة و النتائج العملية المتعلقة بالاحتفاظ بالكفاءات. فالنتائج تدعم الفرضية القائلة بأن الاستثمار المنهجي في تطوير الموظفين، وتبني ممارسات فعالة لإدارة الموارد، وتحقيق الجودة في المشاريع، مدعومة بالبرمجيات الرقمية، يسهم بشكل كبير في تعزيز الولاء المؤسسي وتقليل معدل دوران الموظفين. كما توفر هذه النتائج قاعدة علمية قوية للشركات السعودية الكبرى لتطوير سياسات مستدامة تهدف إلى تعزيز الكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة في بيئة الأعمال المتغيرة.

## الخاتمة

تعتبر الخاتمة جزءاً محورياً من البحث العلمي، إذ تجمع بين النتائج والتحليل و التوصيات في رؤية شاملة تلخص قيمة الدراسة وأهميتها العملية والنظرية. وبناءً على النتائج التي تم الحصول عليها، يمكن القول إن استراتيجيات إدارة المواهب لها أثر واضح وملحوس على قدرة الشركات السعودية الكبرى على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة. فقد أظهرت الدراسة أن تبني سياسات متكاملة تشمل تسهيل التواصل الداخلي، تحسين إدارة

المواد والمعدات، وتعزيز جودة المشاريع المنفذة، مدعومة باستخدام البرمجيات الرقمية، يساهم بشكل مباشر في زيادة رضا الموظفين وتعزيز ولائهم للمؤسسة، مما يقلل من معدل دورانهم ويعزز الاستقرار الوظيفي داخل الشركات.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على العلاقة بين الاستراتيجيات الإدارية الحديثة والنتائج العملية في المؤسسات الكبرى، وهو ما يوفر إطارًا علميًا يمكن الاعتماد عليه في تحسين إدارة الموارد البشرية. فقد أظهرت النتائج أن الشركات التي تدمج التكنولوجيا الحديثة في عملياتها الإدارية وتولي اهتمامًا كبيرًا بالتواصل الداخلي وإدارة الموارد بفعالية تحقق مستويات أعلى من الاحتفاظ بالكفاءات، مقارنة بالشركات التي تفتقر إلى هذه الممارسات. ويؤكد ذلك الدور المحوري للابتكار الرقمي في دعم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وخلق بيئة عمل محفزة تعزز الأداء والإنتاجية.

كما تؤكد الخاتمة على أن الاحتفاظ بالكفاءات لا يعتمد فقط على الرواتب أو الحوافز المادية، بل يرتبط ارتباطًا وثيقًا بكيفية إدارة المؤسسة للموارد البشرية وتطويرها، وتوفير بيئة عمل منظمة، تتيح للموظفين الشعور بقيمتهم وأهمية مساهمتهم في نجاح المؤسسة. ومن هذا المنطلق، تعتبر استراتيجيات إدارة المواهب أداة فعالة ليس فقط لتعزيز الأداء المؤسسي، بل لبناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز والاستدامة، وهو ما يمثل أحد الأهداف الرئيسية لأي شركة تسعى للحفاظ على موقعها التنافسي في السوق.

إن النتائج التي توصلت إليها تقدم قاعدة صلبة للشركات السعودية الكبرى لوضع خطط مستقبلية تركز على تطوير الكفاءات البشرية، وابتكار حلول إدارية تعتمد على التكنولوجيا، وتحسين بيئة العمل بما يحقق توازنًا بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين. ويعكس ذلك الدور الاستراتيجي لإدارة المواهب كعنصر أساسي في تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة التنظيمية، ويشكل دعوة واضحة للمؤسسات لتبني سياسات متكاملة تضمن الاحتفاظ بالكفاءات، وتحقيق النمو المستدام على المدى الطويل.

### التوصيات

بناءً على النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، التي أظهرت تأثيرًا إيجابيًا لاستراتيجيات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالكفاءات في الشركات السعودية الكبرى، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية وتحقيق استقرار الموظفين في المؤسسات. أولاً، ينبغي للشركات التركيز على تعزيز قدرات البرمجيات

الرقمية المستخدمة في إدارة المواهب، وذلك من خلال اعتماد أنظمة متطورة تسمح بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء والتطوير المهني للموظفين. فالتكنولوجيا المتقدمة تمكن الشركات من رصد احتياجات الموظفين وتحديد الفجوات التدريبية بدقة، مما يساهم في تحسين تجربة الموظف وزيادة ولائه للمؤسسة.

ثانيًا، توصي الدراسة بضرورة تسهيل التواصل الداخلي بين مختلف الإدارات والفروع، باستخدام أدوات رقمية وتقنيات حديثة تضمن تبادل المعلومات بشكل سريع وفعال. فقد أظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد على قنوات اتصال فعالة تشهد تحسّنًا ملموسًا في مستوى التعاون بين الفرق، مما يؤدي إلى رفع إنتاجية الموظفين وتحسين القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات. لذا يُنصح بإنشاء سياسات واضحة لتشجيع التواصل المفتوح، مع توفير تدريب مستمر للموظفين على استخدام منصات الاتصال الحديثة لتحقيق الاستفادة القصوى منها.

ثالثًا، تشير النتائج إلى أهمية تحسين إدارة المواد والمعدات داخل المؤسسات الكبرى، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر، وبالتالي رفع كفاءة الأداء العام. ومن هذا المنطلق، يُنصح بتطوير نظم متابعة متقدمة للمعدات والمواد، وربطها بالبرمجيات الرقمية لإعطاء صورة دقيقة عن الموارد المتاحة، وضمان توافرها عند الحاجة. كما يمكن أن تساهم هذه الخطوة في تحسين رضا الموظفين عن بيئة العمل وتسهيل تنفيذ المشاريع، وهو عامل أساسي في زيادة التزامهم وارتباطهم بالمؤسسة.

رابعًا، تؤكد الدراسة على ضرورة التركيز على تحسين جودة المشاريع المنفذة، من خلال وضع معايير واضحة للجودة ومراقبة الأداء بشكل مستمر باستخدام أدوات رقمية دقيقة. فالنتائج أظهرت أن المشاريع التي تتم وفق معايير صارمة ومع متابعة مستمرة تحقق نتائج أفضل وتزيد من رضا العملاء، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على معنويات الموظفين ويحفزهم على الاستمرار داخل المؤسسة. لذا ينبغي للشركات الاستثمار في برامج تدريبية مستمرة للموظفين، مع توفير الدعم الفني والإداري اللازم لضمان الالتزام بمعايير الجودة في جميع المشاريع.

توصي الدراسة بضرورة دمج استراتيجيات إدارة المواهب بشكل متكامل، بحيث لا تكون كل استراتيجية مستقلة عن الأخرى، بل تدار بشكل متناسق يحقق أعلى قيمة ممكنة للشركة وموظفيها. ويشمل ذلك استخدام التكنولوجيا الرقمية لدعم جميع العمليات الإدارية، وتعزيز

التواصل بين الموظفين، تحسين إدارة الموارد، وضمان جودة المشاريع. فالتكامل بين هذه العناصر يسهم في خلق بيئة عمل محفزة، ويزيد من قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة، ويعزز مكانتها التنافسية في السوق.

# المراجع

- Abadi, F. (2022). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE EXPERIENCE HAS AN IMPACT ON RETENTION. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/360444624\\_THE\\_INFLUENCE\\_OF\\_ORGANIZATIONAL\\_CULTURE\\_LEADERSHIP\\_STYLE\\_ON\\_EMPLOYEE\\_EXPERIENCE\\_HAS\\_A\\_N\\_IMPACT\\_ON\\_RETENTION](https://www.researchgate.net/publication/360444624_THE_INFLUENCE_OF_ORGANIZATIONAL_CULTURE_LEADERSHIP_STYLE_ON_EMPLOYEE_EXPERIENCE_HAS_A_N_IMPACT_ON_RETENTION)
- Alhaider, M. (2025). Navigating talent scarcity: talent attraction and selection practices among domestic firms and multinational corporations in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijm-03-2024-0190/full/html?skipTracking=true>
- Alhaider, M. H. (2025). Navigating Talent Scarcity: Talent Attraction and Selection Practices among Domestic and Multinational Corporations in Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/391595672\\_Navigating\\_Talent\\_Scarcity\\_Talent\\_Attraction\\_and\\_Selection\\_Practices\\_among\\_Domestic\\_and\\_Multinational\\_Corporations\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/391595672_Navigating_Talent_Scarcity_Talent_Attraction_and_Selection_Practices_among_Domestic_and_Multinational_Corporations_in_Saudi_Arabia)
- Almashyakhi, A. M. (2024). Talent Management Practices and Employee Retention: Does It Make a Difference? Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673->

8104/4/4/32#:~:text=Although%20talent%20management%20focuses%20on,to%20make%20employees%20fully%20commit.

- Alnajim, A. (2024). The Role and Impact of Saudi Vision 2030 in Leadership Development. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/379436769\\_The\\_Role\\_and\\_Impact\\_of\\_Saudi\\_Vision\\_2030\\_in\\_Leadership\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/379436769_The_Role_and_Impact_of_Saudi_Vision_2030_in_Leadership_Development)
- Alnajim, A. y. (2021). Impact and Application of Social Exchange Theory in Employee Retention. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/353219725\\_Impact\\_and\\_Application\\_of\\_Social\\_Exchange\\_Theory\\_in\\_Employee\\_Retention](https://www.researchgate.net/publication/353219725_Impact_and_Application_of_Social_Exchange_Theory_in_Employee_Retention)
- Alshehri, A. (2024). The Effect of Talent Management in Saudi Oil and Gas MNCs: Strategies and Challenges. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/383609934\\_The\\_Effect\\_of\\_Talent\\_Management\\_in\\_Saudi\\_Oil\\_and\\_Gas\\_MNCs\\_Strategies\\_and\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/383609934_The_Effect_of_Talent_Management_in_Saudi_Oil_and_Gas_MNCs_Strategies_and_Challenges)
- Alyamani, K. A. (2025). Transforming Saudi Arabia's workforce: HR management strategies in action. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/389696292\\_Transforming\\_Saudi\\_Arabia's\\_workforce\\_HR\\_management\\_strategies\\_in\\_action](https://www.researchgate.net/publication/389696292_Transforming_Saudi_Arabia's_workforce_HR_management_strategies_in_action)
- Amelia, E. (2023). Talent Management in Organizations: Systematic Literature Review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/373620945\\_TALENT\\_MANAGEMENT\\_IN\\_ORGANIZATIONS\\_SYSTEMATIC\\_LITERATURE\\_REVIEW](https://www.researchgate.net/publication/373620945_TALENT_MANAGEMENT_IN_ORGANIZATIONS_SYSTEMATIC_LITERATURE_REVIEW)
- Arif, K. (2025). Cognitive Biases and Financial Decision Making: The Role of Digital Finance and Financial Literacy. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/388180623\\_Cognitive\\_Biases\\_and\\_Financial\\_Decision\\_Making\\_The\\_Role\\_of\\_Digital\\_Finance\\_and\\_Financial\\_Literacy](https://www.researchgate.net/publication/388180623_Cognitive_Biases_and_Financial_Decision_Making_The_Role_of_Digital_Finance_and_Financial_Literacy)
- Arokiasamy, L. (2024). Role of HRM Practices in Organization Performance:. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/376145854\\_Role\\_of\\_HRM\\_Practices\\_in\\_Organization\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/376145854_Role_of_HRM_Practices_in_Organization_Performance)
- Babu, D. T. (2025). PERFORMANCE MANAGEMENT -EFFECTIVE TOOL FOR TALENT MANAGEMENT. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/392078666\\_PERFORMANCE\\_MANAGEMENT\\_-EFFECTIVE\\_TOOL\\_FOR\\_TALENT\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/392078666_PERFORMANCE_MANAGEMENT_-EFFECTIVE_TOOL_FOR_TALENT_MANAGEMENT)
- Darwish, T. K. (2022). Bringing it all back home: the HRM role in workforce localisation in MNEs in Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/366042919\\_Bringing\\_it\\_all\\_back\\_home\\_the\\_HRM\\_role\\_in\\_workforce\\_localisation\\_in\\_MNEs\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/366042919_Bringing_it_all_back_home_the_HRM_role_in_workforce_localisation_in_MNEs_in_Saudi_Arabia)
- Eisenberger, R. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/335746995\\_Perceived\\_Organizational\\_Support\\_Why\\_Caring\\_About\\_Employees\\_Counts](https://www.researchgate.net/publication/335746995_Perceived_Organizational_Support_Why_Caring_About_Employees_Counts)
- Fahim, M. G. (2018). Strategic human resource management and public employee retention.

Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/rep-07-2018-002/full/html>

- Habes, M. (2021). Statistical Package for Social Sciences Acceptance in Quantitative Research: From the Technology Acceptance Model's Perspective. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/358078541\\_Statistical\\_Package\\_for\\_Social\\_Sciences\\_Acceptance\\_in\\_Quantitative\\_Research\\_From\\_the\\_Technology\\_Acceptance\\_Model's\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/358078541_Statistical_Package_for_Social_Sciences_Acceptance_in_Quantitative_Research_From_the_Technology_Acceptance_Model's_Perspective)
- Haris, R. A. (2025). Unraveling the Dynamics of Talent Retention Strategies in Competitive Business Environments. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/390295760\\_Unraveling\\_the\\_Dynamics\\_of\\_Talent\\_Retention\\_Strategies\\_in\\_Competitive\\_Business\\_Environments](https://www.researchgate.net/publication/390295760_Unraveling_the_Dynamics_of_Talent_Retention_Strategies_in_Competitive_Business_Environments)
- Holden, L. (2017). The Introduction of Human Capital Theory into Education Policy in the United States. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/322608230\\_The\\_Introduction\\_of\\_Human\\_Capital\\_Theory\\_into\\_Education\\_Policy\\_in\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/322608230_The_Introduction_of_Human_Capital_Theory_into_Education_Policy_in_the_United_States)
- Kess-Momoh, A. J. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/377807235\\_Strategic\\_human\\_resource\\_management\\_in\\_the\\_21st\\_century\\_A\\_review\\_of\\_trends\\_and\\_innovations](https://www.researchgate.net/publication/377807235_Strategic_human_resource_management_in_the_21st_century_A_review_of_trends_and_innovations)
- Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/md-07-2023-1162/full/html>
- Kravariti, F. (2022). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/358277297\\_Talent\\_management\\_and\\_performance\\_in\\_the\\_public\\_sector\\_the\\_role\\_of\\_organisational\\_and\\_line\\_managerial\\_support\\_for\\_development](https://www.researchgate.net/publication/358277297_Talent_management_and_performance_in_the_public_sector_the_role_of_organisational_and_line_managerial_support_for_development)
- Kurt, S. (2021). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: Two-factor. Retrieved from <https://educationlibrary.org/herzbergs-motivation-hygiene-theory-two-factor/>
- Manekar, A. U. (2024). Impact of Organizational Culture on Human Resource Management: A Critical Analysis. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/387086208\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Culture\\_on\\_Human\\_Resource\\_Management\\_A\\_Critical\\_Analysis#:~:text=This%20review%20emphasizes%20the%20importance,a%20balanced%20and%20thriving%20workplace.&text=Content%20may%20be%2](https://www.researchgate.net/publication/387086208_Impact_of_Organizational_Culture_on_Human_Resource_Management_A_Critical_Analysis#:~:text=This%20review%20emphasizes%20the%20importance,a%20balanced%20and%20thriving%20workplace.&text=Content%20may%20be%2)
- Mazlan, M. R. (2023). Challenges of Talent Retention: A Review of Literature. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/368973751\\_Challenges\\_of\\_Talent\\_Retention\\_A\\_Review\\_of\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/368973751_Challenges_of_Talent_Retention_A_Review_of_Literature)
- Mcdonnell, A. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/312032404\\_Talent\\_management\\_A\\_syst](https://www.researchgate.net/publication/312032404_Talent_management_A_syst)

## ematic\_review\_and\_future\_prospects

- Menezes, D. B. (2025). The Role of Talent Management in Enhancing Employee Retention: Mediating the Influence of Psychological Empowerment. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/3277>
- Momeni, B. (2018). Allocating human resources to projects and services in dynamic project environments. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/324576178\\_Allocating\\_human\\_resources\\_to\\_projects\\_and\\_services\\_in\\_dynamic\\_project\\_environments](https://www.researchgate.net/publication/324576178_Allocating_human_resources_to_projects_and_services_in_dynamic_project_environments)
- Moore, J. R. (2022). Improving leader effectiveness: impact on employee engagement and retention. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/363190699\\_Improving\\_leader\\_effectiveness\\_impact\\_on\\_employee\\_engagement\\_and\\_retention](https://www.researchgate.net/publication/363190699_Improving_leader_effectiveness_impact_on_employee_engagement_and_retention)
- Morrison-Smith, S. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Psico-smart Editorial Team. (2024). Reducing Employee Turnover to Cut HR Costs. Retrieved from <https://blogs.psico-smart.com/blog-reducing-employee-turnover-to-cut-hr-costs-12559>
- questsearch. (2024). Looking Ahead: Is High Staff Turnover the New Normal for KSA Retail? Retrieved from <https://www.questsearch.co.uk/2024/10/looking-ahead-is-high-staff-turnover-the-new-normal-for-ksa-retail/#:~:text=Several%20factors%20contribute%20to%20high,looking%20to%20improve%20employee%20retention.>
- Rahdarpour, J. (2025). Talent Management: Strategies for Attracting and Retaining Generation Z. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/389048749\\_Talent\\_Management\\_Strategies\\_for\\_Attracting\\_and\\_Retaining\\_Generation\\_Z](https://www.researchgate.net/publication/389048749_Talent_Management_Strategies_for_Attracting_and_Retaining_Generation_Z)
- Rajitha, C. (2025). The Role of Employer Branding in Attracting and Retaining Top Talent a Study in IT Industry. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/392186172\\_The\\_Role\\_of\\_Employer\\_Branding\\_in\\_Attracting\\_and\\_Retaining\\_Top\\_Talent\\_a\\_Study\\_in\\_IT\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/392186172_The_Role_of_Employer_Branding_in_Attracting_and_Retaining_Top_Talent_a_Study_in_IT_Industry)
- Ranganath, S. (2025). TALENT RETENTION STRATEGIES. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/391140395\\_TALENT\\_RETENTION\\_STRATEGIES](https://www.researchgate.net/publication/391140395_TALENT_RETENTION_STRATEGIES)
- Reddy, G. V. (2025). Exploring Talent Management and Its Impact on Organizational Performance. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/392064303\\_Exploring\\_Talent\\_Management\\_and\\_Its\\_Impact\\_on\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/392064303_Exploring_Talent_Management_and_Its_Impact_on_Organizational_Performance)
- Ross, S. (2024). What Is the Human Capital Theory and How Is It Used? Retrieved from <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp>

- Sartika, M. (2023). Digital Skills To Improve Work Performance. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/377474555\\_Digital\\_Skills\\_To\\_Improve\\_Work\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/377474555_Digital_Skills_To_Improve_Work_Performance)
- Shakeri, H. (2020). Analysis of factors affecting project communications with a hybrid DEMATEL-ISM approach (A case study in Iran). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/343446314\\_Analysis\\_of\\_factors\\_affecting\\_project\\_communications\\_with\\_a\\_hybrid\\_DEMATEL-ISM\\_approach\\_A\\_case\\_study\\_in\\_Iran](https://www.researchgate.net/publication/343446314_Analysis_of_factors_affecting_project_communications_with_a_hybrid_DEMATEL-ISM_approach_A_case_study_in_Iran)
- Yahya, M. Y. (2024). Innovative Strategies for Enhancing Construction Project Performance. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/385080964\\_Innovative\\_Strategies\\_for\\_Enhancing\\_Construction\\_Project\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/385080964_Innovative_Strategies_for_Enhancing_Construction_Project_Performance)
- YALDIZ, A. (2025). A Study on the Evaluation of the Effects of Talent Management Practices on Employee Performance in the Pharmaceutical Companies in Türkiye. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12316073/>

# الملاحق

## الاستبانة

| الإجابة    |         |            |                  |                        | الأسئلة                                                                  |
|------------|---------|------------|------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|            |         |            |                  |                        | 1- الاسئلة العامة                                                        |
| 60+        | 50-60   | 40-50      | 30-40            | 20-30                  | العمر                                                                    |
|            |         |            | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                                    |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                           |
|            |         |            |                  |                        | 2- أسئلة الإستبيان                                                       |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | شركتنا تعتمد على أنظمة رقمية حديثة لإدارة المشاريع.                      |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | استخدام البرمجيات الرقمية يسهل التواصل بين فرق المشروع المختلفة.         |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | هناك تدريب مستمر للموظفين على استخدام الأدوات الرقمية في إدارة المشاريع. |
| أوافق      | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق               | القيادة في الشركة تدعم تبني التقنيات                                     |

|                                                                          |          |          |        |       |       |
|--------------------------------------------------------------------------|----------|----------|--------|-------|-------|
| الرقمية في جميع مراحل المشروع.                                           | بشدة     | لا أوافق | محاييد | أوافق | بشدة  |
| استخدام البرمجيات الرقمية يحسن من دقة تخطيط المشروع.                     | لا أوافق | لا أوافق | محاييد | أوافق | أوافق |
| الأدوات الرقمية تساعد على التنبؤ بالمشكلات وتأخير المشروع قبل حدوثها.    | لا أوافق | لا أوافق | محاييد | أوافق | أوافق |
| استخدام التطبيقات الرقمية يسهل متابعة الجدول الزمني للمشروع.             | لا أوافق | لا أوافق | محاييد | أوافق | أوافق |
| الأنظمة الرقمية تساعد على إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر.            | لا أوافق | لا أوافق | محاييد | أوافق | أوافق |
| استخدام الأدوات الرقمية يساهم في تحسين إدارة المواد والمعدات.            | لا أوافق | لا أوافق | محاييد | أوافق | أوافق |
| البرامج الرقمية تقلل من الهدر في الوقت والتكاليف المتعلقة بالموارد.      | لا أوافق | لا أوافق | محاييد | أوافق | أوافق |
| التحول الرقمي يعزز من جودة التواصل بين فرق المشروع المختلفة.             | لا أوافق | لا أوافق | محاييد | أوافق | أوافق |
| الأدوات الرقمية توفر بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات بسرعة أكبر.    | لا أوافق | لا أوافق | محاييد | أوافق | أوافق |
| استخدام الأنظمة الرقمية يقلل من الأخطاء الناتجة عن التواصل غير الفعال.   | لا أوافق | لا أوافق | محاييد | أوافق | أوافق |
| التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة المشاريع المنفذة.                       | لا أوافق | لا أوافق | محاييد | أوافق | أوافق |
| البرامج الرقمية أسهمت في تقليل تأخيرات المشاريع الإنشائية.               | لا أوافق | لا أوافق | محاييد | أوافق | أوافق |
| استخدام التكنولوجيا الرقمية يزيد من رضا العملاء والمستخدمين من المشاريع. | لا أوافق | لا أوافق | محاييد | أوافق | أوافق |
| اعتماد التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة كفاءة إدارة المشاريع بشكل عام.       | لا أوافق | لا أوافق | محاييد | أوافق | أوافق |

✓ <https://forms.gle/y5VdLs44iRmGDVFZ6>

## Abstract

This study aims to explore the impact of talent management strategies on employee retention in major Saudi companies. It does so by analyzing the relationship between various management practices and the organizational capacity to retain high-performing employees. The study employed a quantitative methodology for data collection and analysis. A comprehensive questionnaire covering all independent and dependent variables was designed and administered to a representative sample of employees and relevant departments within these major companies. The sample size of 225 participants accurately reflects the research population and contributes to the reliability of the results. The results demonstrated a positive and tangible impact of talent management strategies on employee retention. Facilitating internal communication, improving materials and equipment management, and enhancing the quality of implemented projects,

supported by the use of digital software, significantly contribute to increased employee satisfaction and motivation to remain with the organization. The findings indicate that the integrated implementation of these strategies can enhance organizational performance and reduce employee turnover, thereby achieving sustainable job stability and increasing the companies' competitiveness in their operating environment. Based on these findings, the study recommended continued investment in developing digital software to support talent management, improving internal communication channels between employees and departments, developing effective resource and equipment management systems, and focusing on project quality to ensure the satisfaction of both employees and customers. It also recommended adopting integrated talent management policies that foster employee loyalty and ensure the retention of talent within organizations, which will positively impact the overall performance of major companies in the Kingdom.



**Keywords:** Talent management, talent retention, major Saudi companies, internal communication, project quality, digital software, resource management.

**Midocean University  
College of Management  
Master's in Human Resources**

**Talent management strategies and their impact on talent retention in major Saudi companies**

**Prepared by/**

Khalid Ahmed Al-Razhi

**University ID/**

**251001356**

**Supervised by/**

Dr. Asmaa Abu Anzeh

**Year**

**2025**