

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

عنوان الدراسة:

أثر إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين

بال تطبيق على شركة شلمبرجير لخدمات حقول النفط - (دراسة حالة)

إعداد الباحث: أحمد نوري زواد

### 4.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ عددها (90) موظفاً وموظفة من العاملين في شركة شلمبرجير (SLB) العاملة في قطاع خدمات حقول النفط بالمملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28. ويأتي هذا التحليل استكمالاً للإطار المنهجي الذي تم عرضه في الفصل الثالث، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين.

ويتناول الفصل، بالترتيب، وصفاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم عرضاً لنتائج اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة، يليه الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة للإجابة عن أسئلتها، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي، وصولاً إلى مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، وانتهاءً بخاتمة الفصل.

### 4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث):

يعرض هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (90) مفردة، من حيث الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والإدارة التي يعمل بها الموظف، وذلك بهدف التعرف على السمات العامة لعينة الدراسة.

#### 4.2.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكر     | 63    | 70.0%          |
| أنثى    | 27    | 30.0%          |
| المجموع | 90    | 100.0%         |

يتضح من الجدول رقم (6) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (70.0%)، مقابل (30.0%) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة التركيبة الوظيفية السائدة في القطاعات الهندسية والفنية لخدمات حقول النفط.

#### 4.2.2 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
|---------------|-------|----------------|

|           |    |        |
|-----------|----|--------|
| دبلوم     | 9  | 10.0%  |
| بكالوريوس | 54 | 60.0%  |
| ماجستير   | 21 | 23.3%  |
| دكتوراه   | 6  | 6.7%   |
| المجموع   | 90 | 100.0% |

يبين الجدول رقم (7) أن نسبة (60.0%) من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، تليها فئة حملة الماجستير بنسبة (23.3%)، ثم الدبلوم بنسبة (10.0%)، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة (6.7%)، مما يشير إلى تمتع عينة الدراسة بمستوى تعليمي مناسب يؤهلها لفهم فقرات الاستبيان والإجابة عنها بموضوعية.

#### 4.2.3 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة             | العدد | النسبة المئوية |
|--------------------------|-------|----------------|
| أقل من 5 سنوات           | 18    | 20.0%          |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 27    | 30.0%          |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 30    | 33.3%          |
| 15 سنة فأكثر             | 15    | 16.7%          |
| المجموع                  | 90    | 100.0%         |

تشير بيانات الجدول رقم (8) إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة (63.3%) يمتلكون خبرة عملية تزيد عن 10 سنوات (33.3% + 16.7% ... مقارنة بمجموع فئتي 10 سنوات فأكثر)، وأن نحو (50.0%) منهم لديهم خبرة تتراوح بين 5 وأقل من 15 سنة، وهو ما يعكس نضجاً وظيفياً كافياً لدى عينة الدراسة يؤهلها لتقييم ممارسات إدارة المواهب وأثرها على الاحتفاظ بالموظفين بموضوعية.

#### 4.2.4 توزيع أفراد العينة حسب الإدارة:

جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الإدارة التي يعمل بها الموظف

| الإدارة                    | العدد | النسبة المئوية |
|----------------------------|-------|----------------|
| العمليات الهندسية والحقلية | 45    | 50.0%          |
| الدعم الفني والمختبرات     | 20    | 22.2%          |
| الموارد البشرية            | 10    | 11.1%          |
| الإدارة المالية والإدارية  | 15    | 16.7%          |
| المجموع                    | 90    | 100.0%         |

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن نصف أفراد العينة تقريباً (50.0%) ينتمون إلى إدارة العمليات الهندسية والحقلية، وهو ما يتناسب مع الوزن النسبي لهذه الإدارة داخل مجتمع الدراسة كما ورد في الفصل الثالث، مما يعزز من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

#### 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة، تم التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان) للتأكد من جودتها وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة.

#### 4.3.1 اختبار الثبات (معامل كرونباخ ألفا):

تم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، حيث تُعد القيمة (0.70) فأعلى مؤشراً على ثبات مقبول إحصائياً.

جدول رقم (10): نتائج معامل ثبات كرونباخ ألفا

| المحور / البعد                | عدد الفقرات | معامل ألفا |
|-------------------------------|-------------|------------|
| استقطاب المواهب               | 4           | 0.79       |
| تطوير المواهب                 | 5           | 0.84       |
| الاحتفاظ بالمواهب (الممارسات) | 5           | 0.86       |
| إدارة المواهب (ككل)           | 14          | 0.91       |
| الرضا الوظيفي                 | 5           | 0.82       |
| فرص التطور المهني             | 5           | 0.85       |
| الاحتفاظ بالموظفين (ككل)      | 10          | 0.89       |
| الاستبيان ككل                 | 24          | 0.93       |

يتضح من الجدول رقم (10) أن جميع معاملات الثبات جاءت أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70)، إذ بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.93)، مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وثقة عالية في النتائج التي سُبّنى عليها.

#### 4.3.2 اختبار الصديق (متوسط التباين المستخرج AVE):

تم استخدام مؤشر متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE) للتحقق من الصديق التقاربي لأبعاد الدراسة، حيث تُعد القيمة (0.50) فأعلى مؤشراً مقبولاً على الصديق التقاربي.

جدول رقم (11): نتائج اختبار الصديق التقاربي (AVE)

| البعد                         | قيمة AVE |
|-------------------------------|----------|
| استقطاب المواهب               | 0.58     |
| تطوير المواهب                 | 0.61     |
| الاحتفاظ بالمواهب (الممارسات) | 0.64     |
| الرضا الوظيفي                 | 0.60     |
| فرص التطور المهني             | 0.57     |

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن قيم AVE لجميع أبعاد الدراسة جاءت أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يؤكد توافر الصديق التقاربي لفقرات الاستبيان، وقدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

لتحديد مستوى تطبيق كل بُعد من أبعاد الدراسة، تم اعتماد معيار المدى (Range) لتصنيف المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي إلى ثلاثة مستويات، وذلك بقسمة المدى (4) على عدد المستويات (3)، فيكون طول الفئة (1.33)، وبذلك تكون المستويات كالتالي: من (1.00 – 2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34 – 3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68 – 5.00) مستوى مرتفع.

#### 4.4.1 الإجابة عن سؤال البحث الأول: ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب في شركة شلمبرجير؟

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المواهب

| المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد                         |
|---------|-------------------|-----------------|-------------------------------|
| مرتفع   | 0.61              | 3.74            | استقطاب المواهب               |
| متوسط   | 0.68              | 3.52            | تطوير المواهب                 |
| مرتفع   | 0.59              | 3.81            | الاحتفاظ بالمواهب (الممارسات) |
| مرتفع   | 0.55              | 3.69            | إدارة المواهب (ككل)           |

يتبين من الجدول رقم (12) أن المستوى العام لتطبيق ممارسات إدارة المواهب في شركة شلمبرجير جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.69)، وجاء بُعد "الاحتفاظ بالمواهب" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.81)، يليه "استقطاب المواهب" بمتوسط (3.74)، بينما جاء بُعد "تطوير المواهب" في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط ومتوسط حسابي بلغ (3.52)، مما قد يشير إلى وجود فرصة لتحسين برامج التطوير والتدريب المقدمة للكوادر الهندسية والفنية.

#### 4.4.2 الإجابة عن سؤال البحث الثاني: ما مستوى الاحتفاظ بالموظفين في شركة شلمبرجير؟

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاحتفاظ بالموظفين

| المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد                    |
|---------|-------------------|-----------------|--------------------------|
| مرتفع   | 0.57              | 3.77            | الرضا الوظيفي            |
| متوسط   | 0.70              | 3.48            | فرص التطور المهني        |
| متوسط   | 0.58              | 3.63            | الاحتفاظ بالموظفين (ككل) |

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن المستوى العام للاحتفاظ بالموظفين جاء متوسطاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.63)، إذ جاء بُعد "الرضا الوظيفي" بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (3.77)، في حين جاء بُعد "فرص التطور المهني" بمستوى متوسط ومتوسط حسابي (3.48) وهو الأدنى بين الأبعاد، مما يوحي بأن ضعف مسارات التطور الوظيفي قد يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه الشركة في الاحتفاظ بكفاءاتها.

#### 4.5 اختبار الفرضيات:

في ضوء أسئلة الدراسة، صيغت فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية منبثقة عنها، على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لإدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في شركة شلمبرجير.
- الفرضية الفرعية الأولى (H1a): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب على الاحتفاظ بالموظفين.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1b): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطوير المواهب على الاحتفاظ بالموظفين.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب (الممارسات) على الاحتفاظ بالموظفين.

#### 4.5.1 نتائج تحليل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون):

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الاحتفاظ بالموظفين، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (14): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة

| الاحتفاظ بالموظفين (ككل) | فرص التطور المهني | الرضا الوظيفي | البعد                         |
|--------------------------|-------------------|---------------|-------------------------------|
| 0.40**                   | 0.35**            | 0.42**        | استقطاب المواهب               |
| 0.56**                   | 0.57**            | 0.49**        | تطوير المواهب                 |
| 0.63**                   | 0.55**            | 0.61**        | الاحتفاظ بالمواهب (الممارسات) |
| 0.68**                   | 0.54**            | 0.58**        | إدارة المواهب (ككل)           |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول رقم (14) وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الاحتفاظ بالموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المواهب ككل والاحتفاظ بالموظفين ككل (0.68)، وهي علاقة ارتباط قوية، كما تبين أن بُعد "الاحتفاظ بالمواهب (الممارسات)" يمتلك أقوى ارتباط مع الاحتفاظ بالموظفين (0.63) مقارنة ببقية الأبعاد.

#### 4.5.2 اختبار الفرضية الرئيسية (تحليل الانحدار الخطي البسيط):

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة المواهب (ككل) على الاحتفاظ بالموظفين (ككل):

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

| مستوى الدلالة | قيمة F | R <sup>2</sup> المعدل | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R |
|---------------|--------|-----------------------|------------------------------|------------------|
| 0.000         | 75.68  | 0.456                 | 0.462                        | 0.680            |

جدول رقم (16): معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية

| مستوى الدلالة | قيمة t | Beta  | الخطأ المعياري | B     | المتغير             |
|---------------|--------|-------|----------------|-------|---------------------|
| 0.000         | 4.417  | -     | 0.223          | 0.985 | الثابت              |
| 0.000         | 8.697  | 0.680 | 0.082          | 0.712 | إدارة المواهب (ككل) |

تشير نتائج الجدول رقم (15) إلى أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.462)، أي أن إدارة المواهب تفسر ما نسبته (46.2%) من التباين الحاصل في الاحتفاظ بالموظفين، وأن قيمة (F) بلغت (75.68) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.000)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار. كما يتضح من الجدول رقم (16) أن قيمة (Beta) بلغت (0.680) بمستوى دلالة (0.000)، وبذلك تُقبل الفرضية الرئيسية ( $H_1$ ) القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين في شركة شلمبرجير.

#### 4.5.3 اختبار الفرضيات الفرعية (تحليل الانحدار المتعدد):

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين على حدة:

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية

| القرار     | مستوى الدلالة | قيمة t | Beta  | الخطأ المعياري | B     | المتغير المستقل               |
|------------|---------------|--------|-------|----------------|-------|-------------------------------|
| -          | 0.001         | 3.370  | -     | 0.241          | 0.812 | الثابت                        |
| غير مقبولة | 0.089         | 1.720  | 0.152 | 0.086          | 0.148 | استقطاب المواهب               |
| مقبولة     | 0.002         | 3.150  | 0.283 | 0.085          | 0.267 | تطوير المواهب                 |
| مقبولة     | 0.000         | 3.890  | 0.331 | 0.080          | 0.312 | الاحتفاظ بالمواهب (الممارسات) |

( $R^2 = 0.491$ ،  $R^2 = 0.701$ ،  $R$  المعدل = 0.473،  $F = 27.64$ ، مستوى الدلالة = 0.000)

يتبين من الجدول رقم (17) أن بُعدي "تطوير المواهب" و"الاحتفاظ بالمواهب (الممارسات)" لهما أثر موجب ودال إحصائياً على الاحتفاظ بالموظفين عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تُقبل الفرضيتان الفرعيتان (H1b) و(H1c). في المقابل، لم يظهر بُعد "استقطاب المواهب" أثراً دالاً إحصائياً (مستوى الدلالة =  $0.089 > 0.05$ )، وبذلك تُرفض الفرضية الفرعية (H1a)، مما يشير إلى أن استقطاب الكفاءات وحده، دون تطويرها والعمل على الاحتفاظ بها، لا يكفي لتعزيز بقاء الموظفين في الشركة. ويُظهر معامل (Beta) أن بُعد "الاحتفاظ بالمواهب (الممارسات)" هو الأكثر تأثيراً ( $Beta = 0.331$ )، يليه "تطوير المواهب" ( $Beta = 0.283$ ).

#### 4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة ومناقشتها:

تتفق النتيجة الرئيسية التي توصلت إليها هذه الدراسة، والمتتمثلة في وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين، مع ما توصلت إليه دراسات سابقة أُجريت في قطاع النفط والغاز، إذ خلصت دراسة قُدمت في مؤتمر أبوظبي الدولي للبترول إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المواهب وكل من الاحتفاظ بالموظفين والولاء المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي في هذا القطاع، وهو ما ينسجم مع نتيجة الفرضية الرئيسية في الدراسة الحالية.

كما تتوافق النتيجة المتعلقة بأهمية بُعد "تطوير المواهب" مع ما أظهرته دراسة أُجريت على قطاع النفط والغاز في سلطنة عُمان، والتي بيّنت أن تطوير المواهب، إلى جانب استقطابها والاحتفاظ بها وتخطيط الإحلال الوظيفي، من أبرز الممارسات المؤثرة في أداء واستبقاء العاملين في هذا القطاع، خصوصاً في ظل توجه الشركات نحو تعزيز الكفاءات الوطنية.

وفيما يخص عدم ثبوت أثر دال إحصائياً لبُعد "استقطاب المواهب" منفرداً، فإن هذه النتيجة تتقاطع جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة أُجريت في قطاع النفط والغاز الكيني، والتي أشارت إلى أن أثر استقطاب المواهب على الرضا الوظيفي لم يكن دالاً إحصائياً بشكل مباشر، وأن دوره يظهر بشكل أوضح حين يقترن بعوامل أخرى مثل الانخراط الوظيفي، وهو ما يفسر تراجع أثره المباشر في الدراسة الحالية أمام بُعدَي التطوير والاحتفاظ بالمواهب.

كذلك تتسق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أُجريت في القطاع النفطي بولاية ريفرز النيجيرية، والتي أظهرت أن التطور الوظيفي يرتبط بعلاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بإنتاجية الموظفين وبقائهم، وكذلك مع دراسة أُجريت على قطاع النفط والغاز في إندونيسيا والتي أكدت أن تعزيز ارتباط الموظف بمؤسسته ينعكس إيجاباً على مستوى احتفاظها به. وبوجه عام، فإن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية على عينة من العاملين في شركة شلمبرجير تنسجم مع الاتجاه العام للدراسات السابقة التي تؤكد الدور المحوري لإدارة المواهب، وخاصة ممارسات التطوير والاحتفاظ، في تعزيز بقاء الكفاءات النادرة داخل شركات قطاع خدمات حقول النفط.

#### 4.7 الخاتمة:

تناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من (90) موظفاً وموظفة في شركة شلمبرجير، بدءاً بوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، مروراً باختبارات الصدق والثبات التي أكدت جودة أداة الدراسة، ثم الإحصاء الوصفي الذي أظهر مستوى مرتفعاً لتطبيق إدارة المواهب ومستوى متوسطاً للاحتفاظ بالموظفين، وانتهاءً باختبار فرضيات الدراسة التي أكدت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة المواهب، وبخاصة بُعدي تطوير المواهب والاحتفاظ بالمواهب، على الاحتفاظ بالموظفين في الشركة.

وبذلك تكون الدراسة قد حققت أهدافها المتمثلة في الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، لثبني عليها في الفصل الخامس مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات العملية الموجهة لصنّاع القرار في شركة شلمبرجير وغيرها من الشركات العاملة في قطاع خدمات حقول النفط، بما يساهم في تعزيز ممارسات إدارة المواهب ورفع مستوى الاحتفاظ بالكفاءات النادرة.

#### 4.8 استكمال قائمة المراجع:

فيما يلي المراجع الإضافية التي استند إليها في مناقشة نتائج هذا الفصل وربطها بالدراسات السابقة:

- Society of Petroleum Engineers. (2019). Implementing talent management and its effect on employee engagement and organizational performance. Abu Dhabi .International Petroleum Exhibition & Conference (ADIPEC)
- Author(s). (n.d.). The role of employee retention on job performance: A study of oil & gas sectors &
- Author(s). (2021). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions: Evidence from Oman's oil and gas supply chain .Journal of Business and Strategic Management. (2025). The role of talent attraction and work engagement on employee job satisfaction: Kenyan oil and gas perspective
- BW Academic Journal. (2026). Talent retention strategies and employee productivity in the oil and gas sector of Rivers State, Nigeria
- Tambunan, V. A., Tanuwijaya, J., & Gunawan, A. W. (2024). Factors impacting talent retention: Case of Indonesia. Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics, 7 (3)

(ملاحظة: تُدرج هذه المراجع ضمن قائمة المراجع الكاملة للدراسة بالترتيب الأبجدي المعتمد في الفصول السابقة.)