

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم إدارة الموارد البشرية

أثر الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في
القطاع الخاص السعودي

دراسة نظرية تحليلية

إعداد الطالب
محمد الزهراني

إشراف
د. الفیصل عبد الحمید د. فايز جراد

العام الدراسي: 2026م

□

حقوق الطباعة والإقرار العلمي

تعود حقوق هذا المشروع العلمي إلى جامعة ميدأوشن والباحث وفق الأنظمة الأكاديمية وحقوق الملكية الفكرية المعمول بها. ولا يجوز إعادة نشر محتواه أو استخدامه تجارياً أو نسبه إلى غير صاحبه دون موافقة الجهة المختصة.

أُعد البحث استكمالاً لمتطلبات برنامج ماجستير إدارة الموارد البشرية. واعتمد على مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية والمصادر الرسمية، ولم يتضمن ادعاء جمع بيانات ميدانية أو نتائج إحصائية لم تُنفذ. وقد روعي التمييز بين الاستنتاجات النظرية والنتائج التجريبية الواردة في الدراسات الأصلية.

يقر الباحث بأن سلامة العمل الأكاديمي لا تتعلق بالشكل وعدد الصفحات فقط، بل بوضوح السؤال، واتساق المنهج، ودقة نسبة الأفكار إلى مصادرها، وتجنب اختلاق البيانات أو تحريف النتائج. ولذلك صيغ الفصل التطبيقي بوصفه تحليلاً تكاملياً للأدلة، وأُرفقت أداة مقترحة لدراسة ميدانية مستقبلية.

□

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في القطاع الخاص السعودي، من خلال بناء إطار نظري يجمع أبعاد الرضا، ونماذج دوران العمل، وممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الصلة. انطلقت الدراسة من أن مغادرة الموظفين ذوي الخبرة لا تمثل تكلفة استقطاب واستبدال فحسب، بل تؤثر في المعرفة التنظيمية واستقرار الفرق وجودة الخدمة وقدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومراجعة الأدبيات، مع تحليل موضوعي للمصادر الكلاسيكية والحديثة والتقارير الرسمية المتعلقة بسوق العمل وتنمية القدرات البشرية. ركز التحليل على الأجر والمزايا، وطبيعة العمل، والقيادة، والعدالة التنظيمية، والتقدير، والنمو المهني، والتوازن بين العمل والحياة، كما تناول الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي والاندماج في الوظيفة بوصفها آليات وسيطة.

خلصت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط إيجابياً بنية البقاء وسلبياً بنية المغادرة، إلا أن هذا الأثر غير آلي ولا متساوٍ بين جميع الفئات. فالبدايل المتاحة في السوق، والمرحلة المهنية، ونوعية الوظيفة، وجودة المدير، ومدى وضوح المسار الوظيفي، كلها عوامل تغير قوة العلاقة. وأوصت الدراسة بنظام احتفاظ متكامل يقوم على التشخيص المستمر، ومساءلة القيادات، والعدالة والشفافية، والمسارات المهنية، والمقابلات الاستباقية، وربط بيانات الاستطلاع بمؤشرات الدوران الفعلي.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الاحتفاظ بالموظفين، نية المغادرة، الالتزام التنظيمي، الاندماج الوظيفي، القطاع الخاص السعودي.

□

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرأً على التوفيق وإتمام هذا المشروع. وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفين د. الفيصـل عبد الحميد ود. فايز جراد على ما قدماه من توجيه علمي وملاحظات أسهمت في بناء هيكل البحث وتحديد مساره المنهجي.

كما أتقدم بالشكر إلى جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة على إتاحة البيئة الأكاديمية والمصادر اللازمة، وإلى أعضاء هيئة التدريس الذين أسهمت مقرراتهم ومناقشاتهم في تطوير الفهم المتعلق بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والبحث العلمي.

وأعبر عن امتناني لعائلتي وكل من قدم دعماً أو تشجيعاً خلال فترة الدراسة. إن إنجاز أي عمل أكاديمي هو حصيلة جهد فردي ومساندة اجتماعية ومهنية، وأرجو أن يقدم هذا البحث قيمة عملية للمنظمات التي تسعى إلى بناء بيئة عمل عادلة وجاذبة ومستدامة.

□

فهرس المحتويات - الجزء الأول

الموضوع	الصفحة
حقوق الطباعة والإقرار العلمي	2
المستخلص	3
الشكر والتقدير	4
فهرس المحتويات	5
قائمة الجداول	7
قائمة الأشكال والملحقات	8
مصطلحات الدراسة	9
الفصل الأول: المدخل العام للدراسة	10
مقدمة الدراسة	11
سياق القطاع الخاص السعودي	12
رأس المال البشري والميزة التنافسية	13
مشكلة الدراسة	14
أسئلة الدراسة	15
أهداف الدراسة وأهميتها	16
فرضيات الدراسة ونموذجها	17
حدود الدراسة وتعريفاتها	18
خلاصة الفصل الأول	19
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	20
مفهوم الرضا الوظيفي	21
التطور التاريخي للمفهوم	22
الرضا العام والرضا عن الأبعاد	23
الأجر	24
المزايا	25
طبيعة العمل	26
الاستقلالية	27
وضوح الدور	28
عبء العمل	29
القيادة المباشرة	30
التواصل والتغذية الراجعة	31

التقدير	32
العدالة التنظيمية	33
الترقية	34
التعلم والتطوير	35
الأمان الوظيفي	36
التوازن بين العمل والحياة	37
علاقات العمل	38
الأمان النفسي	39
بيئة العمل المادية	40
التجربة الرقمية للموظف	41
نظرية العاملين	42
هرم الحاجات	43
نظرية العدالة	44
نظرية التوقع	45
نظرية خصائص الوظيفة	46
نظرية التحديد الذاتي	47
التبادل الاجتماعي	48
الدعم التنظيمي المدرك	49



فهرس المحتويات - الجزء الثاني

الموضوع	الصفحة
العقد النفسي والالتزام والاندماج	50
قياس الرضا وتفسير نتائجه	54
مفهوم الاحتفاظ ودوران العمل	56
تكلفة الدوران والمعرفة التنظيمية	59
تقسيم المواهب وعرض القيمة	62
التهيئة ودور المدير والتعويض	64
المسارات والحركة والتعلم	67
إدارة الأداء والتقدير والمرونة	70
الرفاه والثقافة وصوت الموظف	73
مقابلات البقاء والخروج	76
تحليلات الأفراد وأخلاقيات التنبؤ	78
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	80
المنهج واستراتيجية البحث	81
معايير المصادر والتحليل الموضوعي	83
تقويم الجودة والنموذج	85
تصميم الدراسة والاستبانة	87
الصدق والثبات والتحليل الإحصائي	89
الأخلاقيات والقيود	91
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	92
النتائج وترتيب أبعاد الرضا	93
القيادة والعدالة والثقة	95
الأجر والنمو والتوازن	97

99	المناقشة ونظام الاحتفاظ
101	التوصيات التنفيذية
104	خريطة التنفيذ ومؤشرات القياس
106	الخاتمة والدراسات المستقبلية
107	المراجع
114	الاستبانة المقترحة
119	Abstract
120	English Title Page

□

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	مكونات نموذج الدراسة	17
2-1	الفروق بين الرضا العام والرضا عن الأبعاد	23
2-2	أبعاد العدالة التنظيمية	33
2-3	مقارنة النظريات المفسرة للرضا	47
2-4	التمييز بين الاحتفاظ والدوران	57
2-5	تصنيف تكاليف الدوران	59
2-6	فئات المواهب واستجابات الاحتفاظ	62
2-7	مكونات عرض القيمة للموظف	63
2-8	مقارنة نماذج المغادرة والبقاء	79
3-1	معايير إدراج واستبعاد المصادر	83
3-2	التعريفات الإجرائية للمتغيرات	86
3-3	محاور الاستبانة المقترحة	88
4-1	خلاصة النتائج التحليلية	93
4-2	خريطة تنفيذ نظام الاحتفاظ	104
4-3	مؤشرات الأداء الرئيسة	105

□

قائمة الأشكال والملحقات

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1-1	النموذج المفاهيمي للعلاقة بين الرضا والاحتفاظ	17
2-1	المسار التراكمي من عدم الرضا إلى المغادرة	57
2-2	منظومة الاحتفاظ المتكاملة	100
4-1	دورة القياس والتحسين المستمر	104

قائمة الملحقات

الملحق	المحتوى	الصفحة
أ	خطاب وتعليمات الاستبانة	114
ب	البيانات الديموغرافية	115
ج	مقياس الرضا الوظيفي	116
د	مقياس الالتزام والاندماج	117

تستخدم الأشكال والجداول لأغراض تنظيم الأفكار وتوضيح العلاقات المفاهيمية، ولا تمثل نتائج ميدانية أو إحصاءات جمعت ضمن هذا المشروع.

□

مصطلحات الدراسة

المصطلح	التعريف المستخدم في الدراسة
الرضا الوظيفي	تقييم معرفي وانفعالي يكونه الموظف تجاه وظيفته ومكوناتها مقارنة بتوقعاته وقيمه واحتياجاته.
الاحتفاظ بالموظفين	قدرة المنظمة على استمرار الموظفين ذوي القيمة والمهارات المطلوبة، وخفض المغادرة الطوعية غير المرغوبة.
نية البقاء	توجه الموظف الواعي للاستمرار في المنظمة خلال فترة مستقبلية محددة.
نية المغادرة	درجة تفكير الموظف أو تخطيطه للبحث عن بديل وترك المنظمة.
دوران العمل	حركة خروج الموظفين من المنظمة ودخول بدلاء، سواء كان الخروج طوعاً أو غير طوعاً.
الالتزام التنظيمي	الرابط النفسية التي تعكس رغبة الفرد أو حاجته أو شعوره بواجب الاستمرار في المنظمة.
الاندماج الوظيفي	حالة من الحيوية والتفاني والاستغراق في العمل.
الاندماج في الوظيفة	الروابط والملاءمة والتضحيات التي تجعل الموظف متصلاً بالمنظمة والمجتمع.
العدالة التنظيمية	إدراك الموظف لعدالة المخرجات والإجراءات والتعامل والمعلومات.
عرض القيمة للموظف	المجموعة المتكاملة من المنافع والخبرات التي تقدمها المنظمة مقابل مساهمة الموظف.

□

الفصل الأول

المدخل العام للدراسة

أثر الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في القطاع الخاص السعودي

□

1.1 مقدمة الدراسة

أصبحت القدرة على الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين قضية استراتيجية وليست إجراءً تشغيلياً تابعاً لإدارة الموارد البشرية. فالمنظمات تعتمد على معرفة الأفراد وخبراتهم وعلاقاتهم، وعندما يغادر موظف ذو خبرة فإن ما تفقده المنظمة يتجاوز شاغراً وظيفياً إلى معرفة ضمنية وسياق تاريخي وثقة بُنيت مع العملاء والزملاء.

تزداد أهمية الاحتفاظ في بيئات العمل التي تتغير بسرعة؛ إذ تتوسع خيارات الموظفين وترتفع توقعاتهم تجاه القيادة والعدالة والتعلم والمرونة. وفي المقابل، لا تستطيع المنظمة معالجة التسرب بمجرد رفع الرواتب للجميع، لأن قرار البقاء ينتج عن خبرة متكاملة تبدأ من التوظيف والتهيئة وتمتد إلى تصميم العمل والتطوير وإدارة الأداء.

يمثل الرضا الوظيفي نقطة مركزية في هذه الخبرة، لأنه يجمع تقييمات الموظف لمختلف جوانب الوظيفة. وتفترض الدراسة أن ارتفاع الرضا يرفع احتمالية البقاء، لكن قوة العلاقة تتأثر بمتغيرات أخرى، مثل البدائل الخارجية، والالتزام التنظيمي، والاندماج، والمرحلة المهنية. لذلك تتبنى الدراسة منظوراً تحليلياً متعدد الأبعاد.

□

1.2 سياق القطاع الخاص السعودي

يشهد سوق العمل السعودي تحولاً متسارعاً يرتبط بتنوع النشاط الاقتصادي، ونمو قطاعات جديدة، وتوسع مشاركة الكفاءات الوطنية، وتزايد الاستثمار في تنمية القدرات البشرية. ويعني ذلك أن المنشآت تتنافس بصورة أكبر على تخصصات مهنية وتقنية وإدارية يصعب تعويضها سريعاً. وتشير التقارير الرسمية الحديثة إلى استمرار نمو حضور السعوديين في القطاع الخاص وتطور سياسات سوق العمل، بما يعزز أهمية جودة الوظائف وجاذبية بيئات العمل.

تتباين ممارسات الموارد البشرية بين الشركات السعودية؛ فبعضها يمتلك أنظمة متقدمة للتعويض والتطوير والتحليلات، بينما تعتمد شركات أخرى على قرارات فردية وإجراءات غير موحدة. وينعكس هذا التفاوت على شعور الموظف بالعدالة والثقة ووضوح المستقبل. كما أن تنوع القوى العاملة من حيث الجنسية والعمر والخبرة يتطلب عدم افتراض أن جميع الموظفين يتأثرون بالعوامل نفسها.

في هذا السياق، يصبح الاحتفاظ جزءاً من القدرة التنافسية. فالمنظمة التي لا تفهم أسباب المغادرة قد تستمر في التوظيف لتعويض التسرب دون معالجة مصدره، وهو ما يخلق دائرة مغلقة. أما المنظمة التي تربط بيانات الرضا والدوران بالممارسات الإدارية فتستطيع بناء تدخلات أكثر دقة واستدامة. (GASTAT, 2025; HRSD, 2026; HCDP, 2024).

□

1.3 رأس المال البشري والميزة التنافسية

لا تقتصر قيمة رأس المال البشري على عدد العاملين أو مؤهلاتهم الرسمية، بل تشمل المعرفة والخبرة والقدرة على حل المشكلات والعلاقات التي تتكون عبر الزمن. وتكون هذه القيمة أعلى عندما تكون المهارات نادرة، وعندما ترتبط الخبرة بسياق المنظمة وعملياتها وعملائها. لذلك فإن خسارة أصحاب المعرفة الحرجة قد تؤثر في التنفيذ حتى لو جرى شغل الوظيفة سريعاً.

ينظر المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية إلى الاحتفاظ باعتباره استثماراً انتقائياً. فليس الهدف منع كل حركة وظيفية، لأن بعض الدوران طبيعي وقد يتيح تجديد المهارات، بل المحافظة على الموظفين الذين يحققون قيمة حالية أو مستقبلية مرتفعة، مع معالجة مصادر التسرب التي يمكن التحكم فيها.

يساعد هذا المنظور في توجيه ميزانيات الاحتفاظ. فبدلاً من منح امتيازات موحدة، يمكن تحديد الوظائف الحرجة ومخاطر الخروج وتكلفة الاستبدال ووقت الوصول إلى الكفاءة، ثم تصميم تدخلات تتناسب مع كل فئة. ويظل الرضا الوظيفي مؤشراً أساسياً في هذا التحليل، لأنه يكشف جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة قبل تحول المشكلة إلى استقالة.

□

1.4 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في أن كثيراً من مؤسسات القطاع الخاص تواجه مغادرة موظفين ذوي خبرة بعد استثمارها في استقطابهم وتدريبهم، بينما تظل استجاباتها للمشكلة لاحقة لا استباقية. وقد تركز المؤسسة على الراتب وحده، مع أن أسباب عدم الرضا قد تكون مرتبطة بالمدير المباشر أو العدالة أو غموض الدور أو محدودية النمو أو ضغط العمل.

كما أن الاعتماد على معدل الدوران الكلي قد يقود إلى استنتاجات مضللة؛ فقد يكون المعدل مقبولاً في المتوسط بينما يرتفع في وظيفة حرجة أو موقع محدد أو خلال الأشهر الأولى من التعيين. وقد يبقى بعض الموظفين رغم عدم رضاهم بسبب محدودية البدائل، وهو بقاء لا يضمن الاندماج أو الأداء.

لذلك تحتاج المنظمات إلى إطار يوضح كيف يؤثر الرضا الوظيفي في نية البقاء، وما الأبعاد الأكثر حساسية، وما المتغيرات التي تفسر اختلاف الاستجابات بين الموظفين. وتُصاغ المشكلة في السؤال الرئيس: ما أثر الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في القطاع الخاص السعودي؟

□

1.5 أسئلة الدراسة

ينبثق عن السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي تنظم التحليل النظري وتحدد حدود الاستنتاجات:

1. ما المقصود بالرضا الوظيفي، وما أبعاده الأكثر استخداماً في أدبيات السلوك التنظيمي؟
 2. كيف يعرف الاحتفاظ بالموظفين، وما الفرق بينه وبين انخفاض معدل دوران العمل؟
 3. ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية البقاء والمغادرة الفعلية؟
 4. ما دور الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي والاندماج في الوظيفة في تفسير هذه العلاقة؟
 5. كيف تؤثر البدائل المتاحة في سوق العمل والمرحلة المهنية ونوعية الوظيفة في قوة العلاقة؟
 6. ما الممارسات التي تستطيع مؤسسات القطاع الخاص السعودي تطبيقها لتحسين الرضا والاحتفاظ؟
 7. ما المؤشرات التي ينبغي استخدامها لتقويم فاعلية مبادرات الاحتفاظ؟
- لا تفترض هذه الأسئلة أن الرضا هو التفسير الوحيد للمغادرة، بل تستخدمه مدخلاً مركزياً ضمن منظومة أوسع من العوامل الفردية والتنظيمية والسوقية.

□

1.6 أهداف الدراسة وأهميتها

أهداف الدراسة

- تحليل مفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده ونظرياته الرئيسة.
- توضيح مفهوم الاحتفاظ ودوران العمل ونماذج البقاء والمغادرة.

- تفسير المسارات المباشرة وغير المباشرة بين الرضا ونية البقاء.
- استخلاص دلالات عملية تناسب مؤسسات القطاع الخاص السعودي.
- تقديم نموذج مفاهيمي وأداة مقترحة لدراسة ميدانية مستقبلية.

الأهمية النظرية

تجمع الدراسة بين أدبيات الرضا الوظيفي والاحتفاظ ونماذج الدوران في إطار واحد، وتبرز أن العلاقة ليست خطية بسيطة، بل تتوسطها اتجاهات نفسية وروابط تنظيمية وتتأثر بسياق سوق العمل.

الأهمية التطبيقية

توفر الدراسة لغة تشخيصية تساعد إدارات الموارد البشرية على الانتقال من المبادرات العامة إلى تدخلات موجهة، وربط استطلاعات الموظفين بمعدلات البقاء ودوران أصحاب الأداء المرتفع والحركة الداخلية.

□

1.7 فرضيات الدراسة ونموذجها

استناداً إلى الأدبيات، تقترح الدراسة الفرضيات النظرية الآتية، على أن تختبر لاحقاً في دراسة ميدانية:

- توجد علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ونية البقاء.
- توجد علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ونية المغادرة.
- يؤثر الرضا عن القيادة المباشرة إيجابياً في الاحتفاظ.
- يؤثر الرضا عن العدالة وفرص النمو إيجابياً في الاحتفاظ.
- يتوسط الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي العلاقة بين الرضا والاحتفاظ.
- تعدل البدائل الخارجية ومدة الخدمة ونوعية الوظيفة قوة العلاقة.

العنصر	المكونات
الرضا عن الأجر، العمل، القيادة، العدالة، التقدير، التطور، التوازن المتغير المستقل	
المتغيرات الوسيطة	الالتزام التنظيمي، الاندماج الوظيفي، الثقة والدعم المدرك
المتغيرات المعدلة	البدائل الوظيفية، المرحلة المهنية، مدة الخدمة، نوع الوظيفة
المتغير التابع	نية البقاء، انخفاض نية المغادرة، الاستمرار الفعلي

شكل (1-1): النموذج المفاهيمي للعلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين.

□

1.8 حدود الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: أثر الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين.
- الحد المكاني: القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بوصفه السياق المقترح للتطبيق.
- الحد المنهجي: مراجعة نظرية تحليلية، لا تتضمن بيانات ميدانية مصنوعة.
- الحد الزمني: الأدبيات الأساسية والمصادر الحديثة المتاحة حتى إعداد المشروع.

التعريفات الإجرائية

يُقصد بالرضا الوظيفي الدرجة التي تعكس تقييم الموظف لمجموعة أبعاد العمل، وليس الرضا العام وحده. ويُقصد بالاحتفاظ نية الاستمرار والبقاء الفعلي للموظفين المرغوب فيهم. أما نية المغادرة فهي الاستعداد الواعي للبحث عن بديل أو ترك المنظمة، وتعد مؤشراً سابقاً للمغادرة وليست بديلاً كاملاً عنها.

تستخدم الدراسة مصطلح القطاع الخاص ليشمل المنشآت الهادفة للربح بمختلف قطاعاتها وأحجامها، مع الإقرار بأن اختلاف الصناعة والحجم والموقع يحد من التعميم المطلق. كما تفرق بين الدوران الطوعي وغير الطوعي، وبين البقاء الإيجابي والبقاء الاضطراري.

□

1.9 خلاصة الفصل الأول

قدم الفصل الأول الأساس العام للدراسة، وربط بين أهمية رأس المال البشري والتحول في سوق العمل السعودي والحاجة إلى إدارة الاحتفاظ بصورة استراتيجية. كما حدد المشكلة في ضعف الفهم المتكامل للعلاقة بين الرضا الوظيفي والبقاء، وبين أن التركيز على المعدلات العامة أو الحلول المالية المنفردة قد يخفي أسباباً أكثر عمقا.

صيغت أسئلة وأهداف تركز على تعريف المتغيرين وتحليل أبعاد الرضا والمسارات الوسيطة والمعدلة، واقتُرِح نموذج يربط الرضا بالالتزام والاندماج ثم بنية البقاء. وحددت الحدود بوضوح على أن الدراسة نظرية تحليلية، مع تقديم أداة ميدانية مقترحة في الملحق دون ادعاء تطبيقها.

ينتقل الفصل الثاني إلى بناء الإطار النظري الموسع، فيعرض مكونات الرضا الوظيفي ونظرياته وطرق قياسه، ثم مفهوم الاحتفاظ ونماذج دوران العمل وممارسات الموارد البشرية المؤثرة، قبل دمج الأدلة وتحديد الفجوة البحثية.

□

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أثر الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في القطاع الخاص السعودي

□

2.1 مفهوم الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي تقييماً معرفياً وانفعالياً تجاه الوظيفة ومكوناتها أحد المداخل الأساسية لفهم تجربة الموظف داخل المنظمة. ولا تظهر أهميته في الحكم العام على الوظيفة فقط، بل في الطريقة التي يفسر بها الفرد ما يتلقاه من المنظمة مقارنة بما يقدمه من وقت وجهد وخبرة. ومن هذا المنطلق يصبح الموضوع مؤشراً مبكراً على اتجاهات البقاء أو البحث عن بديل.

تعمل الآلية الرئيسة من خلال مقارنة الخبرة الفعلية بتوقعات الموظف وقيمه. فعندما تتكرر الخبرة الإيجابية وتتسم بالاتساق، تتكون لدى الموظف ثقة بأن المنظمة قادرة على الوفاء بتوقعاته، فتقل جاذبية الانتقال. أما الخبرات المتناقضة فتخلق فجوة بين الخطاب الرسمي والممارسة اليومية، وتدفع إلى مراجعة قرار الاستمرار.

في مؤسسات القطاع الخاص السعودي يمكن ترجمة ذلك عملياً عبر قياس الرضا العام والأبعاد معاً وربطه ببيانات البقاء. وينبغي أن ترتبط المبادرات بقياس واضح قبل التنفيذ وبعده، مع تحليل النتائج بحسب الفئة الوظيفية والموقع ومدة الخدمة، لأن المتوسط العام قد يخفي مشكلات لدى وظائف حرجية.

مع ذلك، يجب تجنب التفسير الأحادي؛ قد يبقى الموظف غير الراضي لاعتبارات اقتصادية أو شخصية. لذلك يفضل التعامل مع هذا البعد ضمن حزمة مترابطة تجمع القيادة والعدالة والنمو والتعويض وتصميم العمل. (Locke, 1976)

□

2.2 التطور التاريخي لمفهوم الرضا

ينظر إلى تطور الرضا من اهتمام بالظروف المادية إلى مفهوم متعدد الأبعاد بوصفه خبرة مركبة تتأثر بالموقف التنظيمي وبخصائص الفرد في آن واحد. وقد يكون الموظف إيجابياً تجاه جانب معين من عمله وسلبياً تجاه جانب آخر، وهو ما يفسر أهمية القياس التفصيلي بدلاً من الاكتفاء بسؤال عام عن الرضا.

تفسير أثر هذا الموضوع في الاحتفاظ يبدأ من انتقال الدراسات من الإنتاجية البحتة إلى الاتجاهات والعلاقات والمعنى. فإذا أدرك الموظف أن العلاقة الوظيفية تحقق له قيمة حالية ومستقبلية، تتراجع نية المغادرة. وإذا غابت القيمة أو أصبح الوصول إليها غير واضح، تتحول الفرص الخارجية إلى بدائل أكثر جاذبية حتى لو لم تكن هناك أزمة مباشرة.

تطبيقاً، تستطيع الشركات السعودية تعزيز هذا الجانب من خلال قراءة الرضا ضمن تجربة الموظف الكاملة لا كدرجة سنوية منفصلة. ويجب أن تكون المسؤولية مشتركة بين الموارد البشرية والمدير المباشر والإدارة العليا، لأن السياسات المركزية لا تحقق أثراً إذا لم تتحول إلى سلوك متسق في موقع العمل.

ولا يعني تحسين هذا الجانب ضمان بقاء جميع الموظفين؛ اختلاف المدارس النظرية يجعل القياس مرتبطاً بالغرض. إلا أن الإدارة المنهجية له تقلل المغادرة الممكن تجنبها، وتساعد في توجيه الموارد إلى الأسباب التي تملك المنظمة قدرة فعلية على تغييرها.

□

2.3 الرضا العام والرضا عن الأبعاد

تتبع أهمية التمييز بين الحكم الكلي على الوظيفة والرضا عن جوانب محددة من ارتباطه بالتقييم اليومي الذي يكونه الموظف عن جودة علاقته بالعمل. هذا التقييم لا يتشكل في لحظة واحدة، بل يتراكم عبر القرارات الصغيرة، مثل توزيع المهام، والاستجابة للملاحظات، وطريقة الاعتراف بالجهد، ووضوح المعايير.

على المستوى السلوكي، يتمثل المسار الأكثر شيوعاً في تجميع التقييمات الجزئية في انطباع عام قد يخفي مصادر الاستياء. وقد ينتقل الموظف من عدم الارتياح إلى التفكير في المغادرة، ثم البحث والمقارنة، قبل أن يتخذ قراراً فعلياً. لذلك تستطيع المنظمة التدخل في المراحل المبكرة إذا كانت لديها قنوات استماع ومؤشرات إنذار مناسبة.

ضمن القطاع الخاص السعودي، يقترح أن يدار هذا الموضوع بواسطة عرض لوحة تفصيلية للأجر والقيادة والتطور والعدالة. كما ينبغي متابعة أثره على مؤشرات البقاء بعد التعيين، ودوران أصحاب الأداء المرتفع، ونية الاستمرار، لا على درجات الاستطلاع وحدها.

من الضروري أيضاً مراعاة أن قد يعرض بعد إيجابي بعداً سلبياً لفترة محدودة. فالاختلاف بين الوظائف والمراحل المهنية يعني أن التدخل الناجح لفئة قد لا يكون مناسباً لفئة أخرى، وهو ما يدعم تصميم برامج احتفاظ موجهة.

□

2.4 الرضا عن الأجر

يمكن وصف إدراك الموظف لعدالة الراتب وتنافسيته واتساقه مع المسؤوليات بأنه عنصر يربط بين الممارسة الإدارية والانطباع النفسي الذي يحمله الموظف عن المنظمة. وتزداد حساسيته عندما تكون المهارات مطلوبة في السوق، لأن الموظف يستطيع تحويل عدم رضاه إلى حركة وظيفية بصورة أسرع.

ويظهر تأثيره من خلال المقارنة الداخلية والخارجية وربط الأجر بالمساهمة المتصورة. فالخبرة العادلة والواضحة تقلل حالة عدم اليقين، بينما تؤدي القرارات الغامضة أو المتقلبة إلى استنزاف الثقة، حتى لو كانت بعض المزايا المادية جيدة. والثقة هنا مورد تراكمي يصعب استعادته بمجرد حملة تواصل قصيرة.

التوجه المقترح للمنظمات السعودية هو مراجعة هيكل الرواتب والفروق غير المبررة وشفافية القرارات. ومن المفيد إشراك الموظفين في تصميم الحلول، واختيارها على نطاق محدود، ثم توسيعها بعد التحقق من أثرها. بهذه الطريقة تتحول إدارة الاحتفاظ من مبادرات عامة إلى عملية تعلم تنظيمية.

ومع ذلك، الزيادة المالية قد تفقد أثرها إذا بقيت العدالة الإجرائية ضعيفة. لذلك لا بد من قراءة هذا العنصر مع بيانات السوق، والأداء، والتعويض، وخصائص القوى العاملة، حتى تكون القرارات متوازنة وقابلة للدفاع. (Adams, 1965)

□

2.5 الرضا عن المزايا

يعكس تقييم قيمة المنافع غير النقدية وملاءمتها لاحتياجات الموظف جانباً من العقد غير المكتوب بين الموظف والمنظمة. فإلى جانب العقد الرسمي، يحمل الموظف توقعات عن الاحترام والإنصاف والتطور والمعاملة المتبادلة، وتؤثر درجة الوفاء بهذه التوقعات في رضاه ورغبته في الاستمرار.

المسار التفسيري يرتبط بتحويل المزايا إلى قيمة مدركة عندما تكون مفهومة وقابلة للاستخدام. وعندما يشعر الفرد بأن المنظمة تستثمر فيه وتتعامل معه باعتباره شريكاً، يميل إلى رد ذلك بالالتزام وبذل الجهد والبقاء. أما الشعور بأن العلاقة أحادية الجانب فيزيد الحساسية تجاه أي فرصة خارجية.

في التطبيق السعودي، يمكن بناء ممارسة أكثر نضجاً عبر تصميم مزايا مرنة وتواصل يوضح القيمة الإجمالية للتعويض. وينبغي توثيق القرارات ومبرراتها، وتدريب المديرين على الحوار المهني، ومراجعة الفروق غير المبررة بين الوحدات التنظيمية.

لكن ينبغي الإقرار بأن قد تكون ميزة مكلفة لكنها منخفضة القيمة لدى فئة معينة. وعليه فإن الغرض الواقعي ليس إلغاء الدوران، بل خفض الدوران الطوعي غير المرغوب فيه والمحافظة على الكفاءات التي تحمل قيمة استراتيجية.

□

2.6 طبيعة العمل ومعناه

يمثل مدى شعور الموظف بأن مهامه مهمة ومتنوعة وتنتج قيمة واضحة أحد المداخل الأساسية لفهم تجربة الموظف داخل المنظمة. ولا تظهر أهميته في الحكم العام على الوظيفة فقط، بل في الطريقة التي يفسر بها الفرد ما يتلقاه من المنظمة مقارنة بما يقدمه من وقت وجهد وخبرة. ومن هذا المنطلق يصبح الموضوع مؤشراً مبكراً على اتجاهات البقاء أو البحث عن بديل.

تعمل الآلية الرئيسية من خلال تكوين معنى للعمل وربط الجهد بنتيجة يراها الموظف. فعندما تتكرر الخبرة الإيجابية وتتسم بالاتساق، تتكون لدى الموظف ثقة بأن المنظمة قادرة على الوفاء بتوقعاته، فتقل جاذبية الانتقال. أما الخبرات المتناقضة فتخلق فجوة بين الخطاب الرسمي والممارسة اليومية، وتدفع إلى مراجعة قرار الاستمرار.

في مؤسسات القطاع الخاص السعودي يمكن ترجمة ذلك عملياً عبر إثراء الوظائف وإظهار أثر العمل على العميل والاستراتيجية. وينبغي أن ترتبط المبادرات بقياس واضح قبل التنفيذ وبعده، مع تحليل النتائج بحسب الفئة الوظيفية والموقع ومدة الخدمة، لأن المتوسط العام قد يخفي مشكلات لدى وظائف حرجية.

مع ذلك، يجب تجنب التفسير الأحادي؛ الأعمال الروتينية قد تحتاج تحسين التصميم لا مجرد حوافز. لذلك يفضل التعامل مع هذا البعد ضمن حزمة مترابطة تجمع القيادة والعدالة والنمو والتعويض وتصميم العمل. (Hackman & Oldham, 1976)

□

2.7 الاستقلالية في العمل

ينظر إلى المساحة الممنوحة للموظف لاتخاذ قرارات مرتبطة بمهامه بوصفه مركبة تتأثر بالموقف التنظيمي وبخصائص الفرد في آن واحد. وقد يكون الموظف إيجابياً تجاه جانب معين من عمله وسلبياً تجاه جانب آخر، وهو ما يفسر أهمية القياس التفصيلي بدلاً من الاكتفاء بسؤال عام عن الرضا.

تفسير أثر هذا الموضوع في الاحتفاظ يبدأ من تعزيز الإحساس بالمسؤولية والثقة والملكية النفسية للنتائج. فإذا أدرك الموظف أن العلاقة الوظيفية تحقق له قيمة حالية ومستقبلية، تتراجع نية المغادرة. وإذا غابت القيمة أو أصبح الوصول إليها غير واضح، تتحول الفرص الخارجية إلى بدائل أكثر جاذبية حتى لو لم تكن هناك أزمة مباشرة.

تطبيقاً، تستطيع الشركات السعودية تعزيز هذا الجانب من خلال تحديد حدود صلاحيات واضحة مع مساءلة متوازنة. ويجب أن تكون المسؤولية مشتركة بين الموارد البشرية والمدير المباشر والإدارة العليا، لأن السياسات المركزية لا تحقق أثراً إذا لم تتحول إلى سلوك متسق في موقع العمل.

ولا يعني تحسين هذا الجانب ضمان بقاء جميع الموظفين؛ الاستقلالية بلا موارد أو وضوح قد تتحول إلى غموض وضغط. إلا أن الإدارة المنهجية له تقلل المغادرة الممكن تجنبها، وتساعد في توجيه الموارد إلى الأسباب التي تملك المنظمة قدرة فعلية على تغييرها.

□

2.8 وضوح الدور

تتبع أهمية فهم الموظف لما هو متوقع منه وحدود مسؤوليته وأولوياته من ارتباطه بالتقييم اليومي الذي يكونه الموظف عن جودة علاقته بالعمل. هذا التقييم لا يتشكل في لحظة واحدة، بل يتراكم عبر القرارات الصغيرة، مثل توزيع المهام، والاستجابة للملاحظات، وطريقة الاعتراف بالجهد، ووضوح المعايير.

على المستوى السلوكي، يتمثل المسار الأكثر شيوعاً في خفض التعارض وعدم اليقين وتحسين القدرة على تقييم الأداء. وقد ينتقل الموظف من عدم الارتياح إلى التفكير في المغادرة، ثم البحث والمقارنة، قبل أن يتخذ قراراً فعلياً. لذلك تستطيع المنظمة التدخل في المراحل المبكرة إذا كانت لديها قنوات استماع ومؤشرات إنذار مناسبة.

ضمن القطاع الخاص السعودي، يقترح أن يدار هذا الموضوع بواسطة تحديث الوصف الوظيفي وربط الأهداف بالأدوار ومناقشة الأولويات. كما ينبغي متابعة أثره على مؤشرات البقاء بعد التعيين، ودوران أصحاب الأداء المرتفع، ونية الاستمرار، لا على درجات الاستطلاع وحدها.

من الضروري أيضاً مراعاة أن الوثيقة الرسمية لا تكفي إذا تغير العمل دون حوار. فالاختلاف بين الوظائف والمراحل المهنية يعني أن التدخل الناجح لفئة قد لا يكون مناسباً لفئة أخرى، وهو ما يدعم تصميم برامج احتفاظ موجهة.

□

2.9 عبء العمل والموارد

يمكن وصف التوازن بين حجم المطالب والوقت والموارد المتاحة بأنه عنصر يربط بين الممارسة الإدارية والانطباع النفسي الذي يحمله الموظف عن المنظمة. وتزداد حساسيته عندما تكون المهارات مطلوبة في السوق، لأن الموظف يستطيع تحويل عدم رضاه إلى حركة وظيفية بصورة أسرع.

ويظهر تأثيره من خلال تأثير الضغط المستمر في الإرهاق والرضا والبحث عن مخرج. فالخبرة العادلة والواضحة تقلل حالة عدم اليقين، بينما تؤدي القرارات الغامضة أو المتقلبة إلى استنزاف الثقة، حتى لو كانت بعض المزايا المادية جيدة. والثقة هنا مورد تراكمي يصعب استعادته بمجرد حملة تواصل قصيرة.

التوجه المقترح للمنظمات السعودية هو قياس الأحمال وإعادة توزيع المهام وتحسين التخطيط والتوظيف. ومن المفيد إشراك الموظفين في تصميم الحلول، واختيارها على نطاق محدود، ثم توسيعها بعد التحقق من أثرها. بهذه الطريقة تتحول إدارة الاحتفاظ من مبادرات عامة إلى عملية تعلم تنظيمية.

ومع ذلك، الضغط المؤقت قد يكون مقبولاً إذا تبعه تعاف وتقدير. لذلك لا بد من قراءة هذا العنصر مع بيانات السوق، والأداء، والتعويض، وخصائص القوى العاملة، حتى تكون القرارات متوازنة وقابلة للدفاع.

□

2.10 القيادة المباشرة

يعكس جودة علاقة الموظف بمديره من حيث الاحترام والدعم والإنصاف جانباً من العقد غير المكتوب بين الموظف والمنظمة. فالإلى جانب العقد الرسمي، يحمل الموظف توقعات عن الاحترام والإنصاف والتطور والمعاملة المتبادلة، وتؤثر درجة الوفاء بهذه التوقعات في رضاه ورضاه في الاستمرار.

المسار التفسيري يرتبط بترجمة السياسات إلى خبرة يومية وبناء الثقة أو إضعافها. وعندما يشعر الفرد بأن المنظمة تستثمر فيه وتتعامل معه باعتباره شريكاً، يميل إلى رد ذلك بالالتزام وبذل الجهد والبقاء. أما الشعور بأن العلاقة أحادية الجانب فيزيد الحساسية تجاه أي فرصة خارجية.

في التطبيق السعودي، يمكن بناء ممارسة أكثر نضجاً عبر اختيار المديرين وتطويرهم ومساءلتهم عن تجربة فرقهم. وينبغي توثيق القرارات ومبرراتها، وتدريب المديرين على الحوار المهني، ومراجعة الفروق غير المبررة بين الوحدات التنظيمية.

لكن ينبغي الإقرار بأن قوة العلامة المؤسسية لا تعوض مديراً يخلق بيئة طاردة. وعليه فإن الغرض الواقعي ليس إلغاء الدوران، بل خفض الدوران الطوعي غير المرغوب فيه والمحافظة على الكفاءات التي



2.11 التواصل والتغذية الراجعة

يمثل وضوح المعلومات وتوقيتها وقدرة الموظف على فهم أدائه وقرارات المنظمة أحد المداخل الأساسية لفهم تجربة الموظف داخل المنظمة. ولا تظهر أهميته في الحكم العام على الوظيفة فقط، بل في الطريقة التي يفسر بها الفرد ما يتلقاه من المنظمة مقارنة بما يقدمه من وقت وجهد وخبرة. ومن هذا المنطلق يصبح الموضوع مؤشراً مبكراً على اتجاهات البقاء أو البحث عن بديل.

تعمل الآلية الرئيسية من خلال تقليل الإشاعات وعدم اليقين وتحويل الملاحظات إلى تعلم. فعندما تتكرر الخبرة الإيجابية وتتسم بالاتساق، تتكون لدى الموظف ثقة بأن المنظمة قادرة على الوفاء بتوقعاته، فتقل جاذبية الانتقال. أما الخبرات المتناقضة فتخلق فجوة بين الخطاب الرسمي والممارسة اليومية، وتدفع إلى مراجعة قرار الاستمرار.

في مؤسسات القطاع الخاص السعودي يمكن ترجمة ذلك عملياً عبر لقاءات منتظمة وتغذية راجعة محددة ثنائية الاتجاه. وينبغي أن ترتبط المبادرات بقياس واضح قبل التنفيذ وبعده، مع تحليل النتائج بحسب الفئة الوظيفية والموقع ومدة الخدمة، لأن المتوسط العام قد يخفي مشكلات لدى وظائف حرجية.

مع ذلك، يجب تجنب التفسير الأحادي؛ زيادة الرسائل لا تعني جودة التواصل إذا غاب الصدق. لذلك يفضل التعامل مع هذا البعد ضمن حزمة مترابطة تجمع القيادة والعدالة والنمو والتعويض وتصميم العمل.



2.12 التقدير والاعتراف بالإنجاز

ينظر إلى إظهار أن مساهمة الموظف مرئية ومقدرة بصورة عادلة بوصفه خبرة مركبة تتأثر بالموقف التنظيمي وبخصائص الفرد في آن واحد. وقد يكون الموظف إيجابياً تجاه جانب معين من عمله وسلبياً تجاه جانب آخر، وهو ما يفسر أهمية القياس التفصيلي بدلاً من الاكتفاء بسؤال عام عن الرضا.

تفسير أثر هذا الموضوع في الاحتفاظ يبدأ من تعزيز الإحساس بالقيمة وربط السلوك المرغوب بهوية المنظمة. فإذا أدرك الموظف أن العلاقة الوظيفية تحقق له قيمة حالية ومستقبلية، تتراجع نية المغادرة. وإذا غابت القيمة أو أصبح الوصول إليها غير واضح، تتحول الفرص الخارجية إلى بدائل أكثر جاذبية حتى لو لم تكن هناك أزمة مباشرة.

تطبيقاً، تستطيع الشركات السعودية تعزيز هذا الجانب من خلال بناء نظم تقدير فورية ومتنوعة وغير مرتبطة بالمال فقط. ويجب أن تكون المسؤولية مشتركة بين الموارد البشرية والمدير المباشر والإدارة العليا، لأن السياسات المركزية لا تحقق أثراً إذا لم تتحول إلى سلوك متسق في موقع العمل.

ولا يعني تحسين هذا الجانب ضمان بقاء جميع الموظفين؛ التقدير غير المتسق أو المحابي قد يضر أكثر مما ينفع. إلا أن الإدارة المنهجية له تقلل المغادرة الممكن تجنبها، وتساعد في توجيه الموارد إلى الأسباب التي تملك المنظمة قدرة فعلية على تغييرها.



2.13 العدالة التنظيمية

تنبع أهمية إدراك عدالة النتائج والإجراءات والتعامل والمعلومات من ارتباطه بالتقييم اليومي الذي يكونه الموظف عن جودة علاقته بالعمل. هذا التقييم لا يتشكل في لحظة واحدة، بل يتراكم عبر القرارات الصغيرة، مثل توزيع المهام، والاستجابة للملاحظات، وطريقة الاعتراف بالجهد، ووضوح المعايير.

على المستوى السلوكي، يمثل المسار الأكثر شيوعاً في بناء الثقة والقبول حتى عندما لا تكون النتيجة مفضلة. وقد ينتقل الموظف من عدم الارتياح إلى التفكير في المغادرة، ثم البحث والمقارنة، قبل أن يتخذ قراراً فعلياً. لذلك تستطيع المنظمة التدخل في المراحل المبكرة إذا كانت لديها قنوات استماع ومؤشرات إنذار مناسبة.

ضمن القطاع الخاص السعودي، يقترح أن يدار هذا الموضوع بواسطة مراجعة معايير الترقيات والمكافآت والتظلمات وشرح القرارات. كما ينبغي متابعة أثره على مؤشرات البقاء بعد التعيين، ودوران أصحاب الأداء المرتفع، ونية الاستمرار، لا على درجات الاستطلاع وحدها.

من الضروري أيضاً مراعاة أن المساواة الشكلية لا تعني إنصافاً إذا اختلفت المساهمات. فالاختلاف بين الوظائف والمراحل المهنية يعني أن التدخل الناجح لفئة قد لا يكون مناسباً لفئة أخرى، وهو ما يدعم تصميم برامج احتفاظ موجهة. (Colquitt, 2001)



2.14 فرص الترقية

يمكن وصف إدراك إمكانية الانتقال إلى مسؤوليات ومكانة أعلى وفق معايير مفهومة بأنه عنصر يربط بين الممارسة الإدارية والانطباع النفسي الذي يحمله الموظف عن المنظمة. وتزداد حساسيته عندما تكون المهارات مطلوبة في السوق، لأن الموظف يستطيع تحويل عدم رضاه إلى حركة وظيفية بصورة أسرع.

ويظهر تأثيره من خلال تكوين مستقبل مهني داخل المنظمة يقلل الحاجة للبحث الخارجي. فالخبرة

العادلة والواضحة تقلل حالة عدم اليقين، بينما تؤدي القرارات الغامضة أو المتقلبة إلى استنزاف الثقة، حتى لو كانت بعض المزايا المادية جيدة. والثقة هنا مورد تراكمي يصعب استعادته بمجرد حملة تواصل قصيرة. التوجه المقترح للمنظمات السعودية هو نشر المسارات والشواغر وتقييم الجاهزية بشفافية. ومن المفيد إشراك الموظفين في تصميم الحلول، واختبارها على نطاق محدود، ثم توسيعها بعد التحقق من أثرها. بهذه الطريقة تتحول إدارة الاحتفاظ من مبادرات عامة إلى عملية تعلم تنظيمية. ومع ذلك، الترقية ليست الحل الوحيد؛ بعض الموظفين يفضلون مساراً تخصصياً. لذلك لا بد من قراءة هذا العنصر مع بيانات السوق، والأداء، والتعويض، وخصائص القوى العاملة، حتى تكون القرارات متوازنة وقابلة للدفاع.

□

2.15 التعلم والتطوير

يعكس فرص اكتساب مهارات تزيد الكفاءة والقيمة المهنية جانباً من العقد غير المكتوب بين الموظف والمنظمة. فالإلى جانب العقد الرسمي، يحمل الموظف توقعات عن الاحترام والإنصاف والتطور والمعاملة المتبادلة، وتؤثر درجة الوفاء بهذه التوقعات في رضاه ورغبته في الاستمرار. المسار التفسيري يرتبط بإشارة إلى استثمار المنظمة في مستقبل الموظف وزيادة قابلية النمو الداخلي. وعندما يشعر الفرد بأن المنظمة تستثمر فيه وتتعامل معه باعتباره شريكاً، يميل إلى رد ذلك بالالتزام وبذل الجهد والبقاء. أما الشعور بأن العلاقة أحادية الجانب فيزيد الحساسية تجاه أي فرصة خارجية. في التطبيق السعودي، يمكن بناء ممارسة أكثر نضجاً عبر خطط تعلم مرتبطة بالمسار ومشروعات تطبيقية وإرشاد مهني. وينبغي توثيق القرارات ومبرراتها، وتدريب المديرين على الحوار المهني، ومراجعة الفروق غير المبررة بين الوحدات التنظيمية. لكن ينبغي الإقرار بأن التدريب غير المرتبط بفرصة استخدام قد يبدو نشاطاً شكلياً. وعليه فإن الغرض الواقعي ليس إلغاء الدوران، بل خفض الدوران الطوعي غير المرغوب فيه والمحافظة على الكفاءات التي تحمل قيمة استراتيجية.

□

2.16 الأمان الوظيفي

يمثل درجة توقع الموظف لاستمرار العلاقة الوظيفية ووضوح المخاطر أحد المداخل الأساسية لفهم تجربة الموظف داخل المنظمة. ولا تظهر أهميته في الحكم العام على الوظيفة فقط، بل في الطريقة التي يفسر بها الفرد ما يتلقاه من المنظمة مقارنة بما يقدمه من وقت وجهده وخبرته. ومن هذا المنطلق يصبح الموضوع مؤشراً مبكراً على اتجاهات البقاء أو البحث عن بديل. تعمل الآلية الرئيسة من خلال خفض القلق الذي يستهلك الانتباه ويضعف الثقة. فعندما تتكرر الخبرة الإيجابية وتتسم بالاتساق، تتكون لدى الموظف ثقة بأن المنظمة قادرة على الوفاء بتوقعاته، فتقل جاذبية الانتقال. أما الخبرات المتناقضة فتخلق فجوة بين الخطاب الرسمي والممارسة اليومية، وتدفع إلى مراجعة قرار الاستمرار. في مؤسسات القطاع الخاص السعودي يمكن ترجمة ذلك عملياً عبر التواصل المبكر في التغييرات وعدالة إعادة الهيكلة وإدارة الأداء. وينبغي أن ترتبط المبادرات بقياس واضح قبل التنفيذ وبعده، مع تحليل النتائج بحسب الفئة الوظيفية والموقع ومدة الخدمة، لأن المتوسط العام قد يخفي مشكلات لدى وظائف حرجية.

مع ذلك، يجب تجنب التفسير الأحادي؛ الأمان لا يعني ضماناً مطلقاً بل وضوحاً وإنصافاً. لذلك يفضل التعامل مع هذا البعد ضمن حزمة مترابطة تجمع القيادة والعدالة والنمو والتعويض وتصميم العمل.

□

2.17 التوازن بين العمل والحياة

ينظر إلى قدرة الفرد على الوفاء بمتطلبات العمل والحياة دون صراع مزمن بوصفه خبرة مركبة تتأثر بالموقف التنظيمي وبخصائص الفرد في آن واحد. وقد يكون الموظف إيجابياً تجاه جانب معين من عمله وسلبياً تجاه جانب آخر، وهو ما يفسر أهمية القياس التفصيلي بدلاً من الاكتفاء بسؤال عام عن الرضا. تفسير أثر هذا الموضوع في الاحتفاظ يبدأ من خفض الاستنزاف ودعم الاستدامة النفسية والأسرية. فإذا أدرك الموظف أن العلاقة الوظيفية تحقق له قيمة حالية ومستقبلية، تتراجع نية المغادرة. وإذا غابت القيمة أو أصبح الوصول إليها غير واضح، تتحول الفرص الخارجية إلى بدائل أكثر جاذبية حتى لو لم تكن هناك أزمة مباشرة.

تطبيقاً، تستطيع الشركات السعودية تعزيز هذا الجانب من خلال خيارات مرنة وجداول عادلة وإدارة توقعات الاتصال خارج الدوام. ويجب أن تكون المسؤولية مشتركة بين الموارد البشرية والمدير المباشر والإدارة العليا، لأن السياسات المركزية لا تحقق أثراً إذا لم تتحول إلى سلوك متسق في موقع العمل.

ولا يعني تحسين هذا الجانب ضمان بقاء جميع الموظفين؛ المرونة تختلف حسب طبيعة الوظيفة ولا ينبغي أن تخلو من عدالة. إلا أن الإدارة المنهجية له تقلل المغادرة الممكن تجنبها، وتساعد في توجيه الموارد إلى الأسباب التي تملك المنظمة قدرة فعلية على تغييرها.

2.18 علاقات العمل والزملاء

تتبع أهمية جودة التعاون والاحترام والدعم داخل الفريق من ارتباطه بالتقييم اليومي الذي يكونه الموظف عن جودة علاقته بالعمل. هذا التقييم لا يتشكل في لحظة واحدة، بل يتراكم عبر القرارات الصغيرة، مثل توزيع المهام، والاستجابة للملاحظات، وطريقة الاعتراف بالجهد، ووضوح المعايير.

على المستوى السلوكي، يمثل المسار الأكثر شيوعاً في تكوين روابط اجتماعية تزيد الانتماء وتسهل إنجاز العمل. وقد ينتقل الموظف من عدم الارتياح إلى التفكير في المغادرة، ثم البحث والمقارنة، قبل أن يتخذ قراراً فعلياً. لذلك تستطيع المنظمة التدخل في المراحل المبكرة إذا كانت لديها قنوات استماع ومؤشرات إنذار مناسبة.

ضمن القطاع الخاص السعودي، يقترح أن يدار هذا الموضوع بواسطة بناء فرق متعاونة ومعالجة السلوكيات السامة مبكراً. كما ينبغي متابعة أثره على مؤشرات البقاء بعد التعيين، ودوران أصحاب الأداء المرتفع، ونية الاستمرار، لا على درجات الاستطلاع وحدها.

من الضروري أيضاً مراعاة أن العلاقات الجيدة قد تؤخر المغادرة لكنها لا تعالج ظملاً مستمراً. فالاختلاف بين الوظائف والمراحل المهنية يعني أن التدخل الناجح لفئة قد لا يكون مناسباً لفئة أخرى، وهو ما يدعم تصميم برامج احتفاظ موجهة.

2.19 الأمان النفسي

يمكن وصف شعور الموظف بأنه يستطيع السؤال والاعتراض والاعتراف بالخطأ دون إذلال بأنه عنصر يربط بين الممارسة الإدارية والانطباع النفسي الذي يحمله الموظف عن المنظمة. وتزداد حساسيته عندما تكون المهارات مطلوبة في السوق، لأن الموظف يستطيع تحويل عدم رضاه إلى حركة وظيفية بصورة أسرع.

ويظهر تأثيره من خلال تحسين التعلم والصوت المبكر وحل المشكلات قبل تفاقمها. فالخبرة العادلة والواضحة تقلل حالة عدم اليقين، بينما تؤدي القرارات الغامضة أو المتقلبة إلى استنزاف الثقة، حتى لو كانت بعض المزايا المادية جيدة. والثقة هنا مورد تراكمي يصعب استعادته بمجرد حملة تواصل قصيرة.

التوجه المقترح للمنظمات السعودية هو تدريب القادة على الاستماع والاستجابة غير العقابية. ومن المفيد إشراك الموظفين في تصميم الحلول، واختبارها على نطاق محدود، ثم توسيعها بعد التحقق من أثرها. بهذه الطريقة تتحول إدارة الاحتفاظ من مبادرات عامة إلى عملية تعلم تنظيمية.

ومع ذلك، الأمان النفسي لا يعني غياب المحاسبة أو خفض المعايير. لذلك لا بد من قراءة هذا العنصر مع بيانات السوق، والأداء، والتعويض، وخصائص القوى العاملة، حتى تكون القرارات متوازنة وقابلة للدفاع. (Edmondson, 1999)

2.20 بيئة العمل المادية

يعكس جودة المكان والسلامة والأدوات والظروف التي تمكن الأداء جانباً من العقد غير المكتوب بين الموظف والمنظمة. فالإلى جانب العقد الرسمي، يحمل الموظف توقعات عن الاحترام والإنصاف والتطور والمعاملة المتبادلة، وتؤثر درجة الوفاء بهذه التوقعات في رضاه ورغبته في الاستمرار.

المسار التفسيري يرتبط بتقليل العوائق اليومية التي تتحول إلى إحباط مزمن. وعندما يشعر الفرد بأن المنظمة تستثمر فيه وتتعامل معه باعتباره شريكاً، يميل إلى رد ذلك بالالتزام وبذل الجهد والبقاء. أما الشعور بأن العلاقة أحادية الجانب فيزيد الحساسية تجاه أي فرصة خارجية.

في التطبيق السعودي، يمكن بناء ممارسة أكثر نضجاً عبر تقييم السلامة والمرافق والتجهيزات وسهولة الوصول. وينبغي توثيق القرارات ومبرراتها، وتدريب المديرين على الحوار المهني، ومراجعة الفروق غير المبررة بين الوحدات التنظيمية.

لكن ينبغي الإقرار بأن تحسين الشكل دون معالجة ضغط العمل أثره محدود. وعليه فإن الغرض الواقعي ليس إلغاء الدوران، بل خفض الدوران الطوعي غير المرغوب فيه والمحافظة على الكفاءات التي تحمل قيمة استراتيجية.

2.21 التجربة الرقمية للموظف

يمثل سهولة استخدام الأنظمة والخدمات الرقمية ودعمها للعمل أحد المداخل الأساسية لفهم تجربة الموظف داخل المنظمة. ولا تظهر أهميته في الحكم العام على الوظيفة فقط، بل في الطريقة التي يفسر بها الفرد ما يتلقاه من المنظمة مقارنة بما يقدمه من وقت وجهد وخبرة. ومن هذا المنطلق يصبح الموضوع مؤشراً مبكراً على اتجاهات البقاء أو البحث عن بديل.

تعمل الآلية الرئيسية من خلال خفض الاحتكاك الإداري وإعطاء الموظف وقتاً للعمل ذي القيمة. فعندما تتكرر الخبرة الإيجابية وتتسم بالاتساق، تتكون لدى الموظف ثقة بأن المنظمة قادرة على الوفاء بتوقعاته، فتقل جاذبية الانتقال. أما الخبرات المتناقضة فتخلق فجوة بين الخطاب الرسمي والممارسة اليومية، وتدفع إلى مراجعة قرار الاستمرار.

ففي مؤسسات القطاع الخاص السعودي يمكن ترجمة ذلك عملياً عبر تبسيط الرحلات الرقمية وتكامل الأنظمة ودعم المستخدم. وينبغي أن ترتبط المبادرات بقياس واضح قبل التنفيذ وبعده، مع تحليل النتائج بحسب الفئة الوظيفية والموقع ومدة الخدمة، لأن المتوسط العام قد يخفي مشكلات لدى وظائف حرجية. مع ذلك، يجب تجنب التفسير الأحادي؛ الرقمنة السيئة تنقل التعقيد من الورق إلى الشاشة. لذلك يفضل التعامل مع هذا البعد ضمن حزمة مترابطة تجمع القيادة والعدالة والنمو والتعويض وتصميم العمل.

□

2.22 نظرية العاملين لهيرزبرغ

ينظر إلى نظرية تفرق بين عوامل تمنع عدم الرضا ومحفزات تخلق الرضا بوصفه خبرة مركبة تتأثر بالموقف التنظيمي وبخصائص الفرد في آن واحد. وقد يكون الموظف إيجابياً تجاه جانب معين من عمله وسلبياً تجاه جانب آخر، وهو ما يفسر أهمية القياس التفصيلي بدلاً من الاكتفاء بسؤال عام عن الرضا.

تفسير أثر هذا الموضوع في الاحتفاظ يبدأ من إزالة المشكلات الأساسية ثم توفير الإنجاز والتقدير والنمو. فإذا أدرك الموظف أن العلاقة الوظيفية تحقق له قيمة حالية ومستقبلية، تتراجع نية المغادرة. وإذا غابت القيمة أو أصبح الوصول إليها غير واضح، تتحول الفرص الخارجية إلى بدائل أكثر جاذبية حتى لو لم تكن هناك أزمة مباشرة.

تطبيقاً، تستطيع الشركات السعودية تعزيز هذا الجانب من خلال الجمع بين عدالة السياسات وإثراء الوظائف والتقدير. ويجب أن تكون المسؤولية مشتركة بين الموارد البشرية والمدير المباشر والإدارة العليا، لأن السياسات المركزية لا تحقق أثراً إذا لم تتحول إلى سلوك متسق في موقع العمل.

ولا يعني تحسين هذا الجانب ضمان بقاء جميع الموظفين؛ الفصل بين العاملين ليس مطلقاً وقد يختلف حسب السياق. إلا أن الإدارة المنهجية له تقلل المغادرة الممكن تجنبها، وتساعد في توجيه الموارد إلى الأسباب التي تملك المنظمة قدرة فعلية على تغييرها. (Herzberg et al., 1959)

□

2.23 هرم الحاجات

تتبع أهمية تصور للحاجات من الأساسية إلى الانتماء والتقدير وتحقيق الذات من ارتباطه بالتقييم اليومي الذي يكونه الموظف عن جودة علاقته بالعمل. هذا التقييم لا يتشكل في لحظة واحدة، بل يتراكم عبر القرارات الصغيرة، مثل توزيع المهام، والاستجابة للملاحظات، وطريقة الاعتراف بالجهد، ووضوح المعايير.

على المستوى السلوكي، يتمثل المسار الأكثر شيوعاً في انتقال الاهتمام مع إشباع الحاجات وتغير المرحلة الحياتية. وقد ينتقل الموظف من عدم الارتياح إلى التفكير في المغادرة، ثم البحث والمقارنة، قبل أن يتخذ قراراً فعلياً. لذلك تستطيع المنظمة التدخل في المراحل المبكرة إذا كانت لديها قنوات استماع ومؤشرات إنذار مناسبة.

ضمن القطاع الخاص السعودي، يقترح أن يدار هذا الموضوع بواسطة تنويع عروض القيمة وعدم افتراض دافع واحد للجميع. كما ينبغي متابعة أثره على مؤشرات البقاء بعد التعيين، ودوران أصحاب الأداء المرتفع، ونية الاستمرار، لا على درجات الاستطلاع وحدها.

من الضروري أيضاً مراعاة أن التسلسل الهرمي ليس ثابتاً ثقافياً أو فردياً. فالاختلاف بين الوظائف والمراحل المهنية يعني أن التدخل الناجح لفئة قد لا يكون مناسباً لفئة أخرى، وهو ما يدعم تصميم برامج احتفاظ موجهة. (Maslow, 1943)

□

2.24 نظرية العدالة

يمكن وصف تفسير الرضا من خلال مقارنة المدخلات والمخرجات بالآخرين بأنه عنصر يربط بين الممارسة الإدارية والانطباع النفسي الذي يحمله الموظف عن المنظمة. وتزداد حساسيته عندما تكون المهارات مطلوبة في السوق، لأن الموظف يستطيع تحويل عدم رضاه إلى حركة وظيفية بصورة أسرع.

ويظهر تأثيره من خلال نشوء التوتر عند إدراك عدم الإنصاف ومحاولة استعادة التوازن. فالخبرة العادلة والواضحة تقلل حالة عدم اليقين، بينما تؤدي القرارات الغامضة أو المتقلبة إلى استنزاف الثقة، حتى لو كانت بعض المزايا المادية جيدة. والثقة هنا مورد تراكمي يصعب استعادته بمجرد حملة تواصل قصيرة.

التوجه المقترح للمنظمات السعودية هو تحليل المساواة في الرواتب والفرص والتعامل والشرح. ومن المفيد إشراك الموظفين في تصميم الحلول، واختبارها على نطاق محدود، ثم توسيعها بعد التحقق من أثرها. بهذه الطريقة تتحول إدارة الاحتفاظ من مبادرات عامة إلى عملية تعلم تنظيمية.

ومع ذلك، المقارنات تعتمد على معلومات قد تكون ناقصة أو غير دقيقة. لذلك لا بد من قراءة هذا العنصر مع بيانات السوق، والأداء، والتعويض، وخصائص القوى العاملة، حتى تكون القرارات متوازنة وقابلة للدفاع. (Adams, 1965)

□

2.25 نظرية التوقع

يعكس ربط الدافعية بتوقع أن الجهد يؤدي إلى أداء ثم مكافأة ذات قيمة جانباً من العقد غير المكتوب

بين الموظف والمنظمة. فالإلى جانب العقد الرسمي، يحمل الموظف توقعات عن الاحترام والإنصاف والتطور والمعاملة المتبادلة، وتؤثر درجة الوفاء بهذه التوقعات في رضاه ورغبته في الاستمرار.

المسار التفسيري يرتبط بانقطاع أي حلقة يضعف جدوى الاستمرار والاستثمار في العمل. وعندما يشعر الفرد بأن المنظمة تستثمر فيه وتتعامل معه باعتباره شريكاً، يميل إلى رد ذلك بالالتزام وبذل الجهد والبقاء. أما الشعور بأن العلاقة أحادية الجانب فيزيد الحساسية تجاه أي فرصة خارجية.

في التطبيق السعودي، يمكن بناء ممارسة أكثر نضجاً عبر وضوح الأهداف والموارد وربط الأداء بالمكافأة المعتبرة. وينبغي توثيق القرارات ومبرراتها، وتدريب المديرين على الحوار المهني، ومراجعة الفروق غير المبررة بين الوحدات التنظيمية.

لكن ينبغي الإقرار بأن الموظفون يختلفون في قيمة المكافآت وتقدير الاحتمالات. وعليه فإن الغرض الواقعي ليس إلغاء الدوران، بل خفض الدوران الطوعي غير المرغوب فيه والمحافظة على الكفاءات التي تحمل قيمة استراتيجية. (Vroom, 1964)

□

2.26 نظرية خصائص الوظيفة

يمثل تفسير أثر تنوع المهارات وهوية المهمة وأهميتها والاستقلالية والتغذية الراجعة أحد المداخل الأساسية لفهم تجربة الموظف داخل المنظمة. ولا تظهر أهميته في الحكم العام على الوظيفة فقط، بل في الطريقة التي يفسر بها الفرد ما يتلقاه من المنظمة مقارنة بما يقدمه من وقت وجهد وخبرة. ومن هذا المنطلق يصبح الموضوع مؤثراً مبكراً على اتجاهات البقاء أو البحث عن بديل.

تعمل الآلية الرئيسية من خلال خلق المعنى والمسؤولية ومعرفة النتائج. فعندما تتكرر الخبرة الإيجابية وتتسم بالاتساق، تتكون لدى الموظف ثقة بأن المنظمة قادرة على الوفاء بتوقعاته، فتقل جاذبية الانتقال. أما الخبرات المتناقضة فتخلق فجوة بين الخطاب الرسمي والممارسة اليومية، وتدفع إلى مراجعة قرار الاستمرار.

في مؤسسات القطاع الخاص السعودي يمكن ترجمة ذلك عملياً عبر إعادة تصميم الوظائف وتحسين دورة العمل لا وصفها فقط. وينبغي أن ترتبط المبادرات بقياس واضح قبل التنفيذ وبعده، مع تحليل النتائج بحسب الفئة الوظيفية والموقع ومدة الخدمة، لأن المتوسط العام قد يخفي مشكلات لدى وظائف حرجية.

مع ذلك، يجب تجنب التفسير الأحادي؛ الاستعداد للنمو يغير استجابة الأفراد للتصميم. لذلك يفضل التعامل مع هذا البعد ضمن حزمة مترابطة تجمع القيادة والعدالة والنمو والتعويض وتصميم العمل. (Hackman & Oldham, 1976)

□

2.27 نظرية التحديد الذاتي

ينظر إلى نظرية تركز على حاجات الاستقلالية والكفاءة والانتماء بوصفه خبرة مركبة تتأثر بالموقف التنظيمي وبخصائص الفرد في آن واحد. وقد يكون الموظف إيجابياً تجاه جانب معين من عمله وسلبياً تجاه جانب آخر، وهو ما يفسر أهمية القياس التفصيلي بدلاً من الاكتفاء بسؤال عام عن الرضا.

تفسير أثر هذا الموضوع في الاحتفاظ يبدأ من ارتفاع الدافعية الداخلية عندما تدعم البيئة الاختيار والإلتقان والعلاقات. فإذا أدرك الموظف أن العلاقة الوظيفية تحقق له قيمة حالية ومستقبلية، تتراجع نية المغادرة. وإذا غابت القيمة أو أصبح الوصول إليها غير واضح، تتحول الفرص الخارجية إلى بدائل أكثر جاذبية حتى لو لم تكن هناك أزمة مباشرة.

تطبيقاً، تستطيع الشركات السعودية تعزيز هذا الجانب من خلال منح صلاحيات وتحديات مناسبة وعلاقات داعمة. ويجب أن تكون المسؤولية مشتركة بين الموارد البشرية والمدير المباشر والإدارة العليا، لأن السياسات المركزية لا تحقق أثراً إذا لم تتحول إلى سلوك متسق في موقع العمل.

ولا يعني تحسين هذا الجانب ضمان بقاء جميع الموظفين؛ الحوافز المسيطرة قد تضعف الدافعية الداخلية. إلا أن الإدارة المنهجية له تقلل المغادرة الممكن تجنبها، وتساعد في توجيه الموارد إلى الأسباب التي تملك المنظمة قدرة فعلية على تغييرها. (Deci & Ryan, 2000)

□

2.28 نظرية التبادل الاجتماعي

تتبع أهمية رؤية العلاقة الوظيفية كتبادل مستمر للمنافع والالتزامات من ارتباطه بالتقييم اليومي الذي يكونه الموظف عن جودة علاقته بالعمل. هذا التقييم لا يتشكل في لحظة واحدة، بل يتراكم عبر القرارات الصغيرة، مثل توزيع المهام، والاستجابة للملاحظات، وطريقة الاعتراف بالجهد، ووضوح المعايير.

على المستوى السلوكي، يتمثل المسار الأكثر شيوعاً في رد الموظف على الدعم والإنصاف بالالتزام والسلوك الإيجابي. وقد ينتقل الموظف من عدم الارتياح إلى التفكير في المغادرة، ثم البحث والمقارنة، قبل أن يتخذ قراراً فعلياً. لذلك تستطيع المنظمة التدخل في المراحل المبكرة إذا كانت لديها قنوات استماع ومؤشرات إنذار مناسبة.

ضمن القطاع الخاص السعودي، يقترح أن يدور هذا الموضوع بواسطة بناء ممارسات متسقة تثبت أن المنظمة تقدر المساهمة. كما ينبغي متابعة أثره على مؤشرات البقاء بعد التعيين، ودوران أصحاب الأداء المرتفع، ونية الاستمرار، لا على درجات الاستطلاع وحدها.

من الضروري أيضاً مراعاة أن التبادل لا يختزل العلاقة في صفة قصيرة الأجل. فالاختلاف بين الوظائف والمراحل المهنية يعني أن التدخل الناجح لفئة قد لا يكون مناسباً لفئة أخرى، وهو ما يدعم تصميم برامج احتفاظ موجهة. (Blau, 1964)

□

2.29 الدعم التنظيمي المدرك

يمكن وصف اعتقاد الموظف بأن المنظمة تقدر مساهمته وتهتم برفاهيته بأنه عنصر يربط بين الممارسة الإدارية والانطباع النفسي الذي يحمله الموظف عن المنظمة. وتزداد حساسيته عندما تكون المهارات مطلوبة في السوق، لأن الموظف يستطيع تحويل عدم رضاه إلى حركة وظيفية بصورة أسرع.

ويظهر تأثيره من خلال تكوين التزام عاطفي وثقة واستعداد لرد الدعم. فالخبرة العادلة والواضحة تقلل حالة عدم اليقين، بينما تؤدي القرارات الغامضة أو المتقلبة إلى استنزاف الثقة، حتى لو كانت بعض المزايا المادية جيدة. والثقة هنا مورد تراكمي يصعب استعادته بمجرد حملة تواصل قصيرة.

التوجه المقترح للمنظمات السعودية هو دعم المديرين وسياسات رعاية عادلة واستجابة للمشكلات. ومن المفيد إشراك الموظفين في تصميم الحلول، واختبارها على نطاق محدود، ثم توسيعها بعد التحقق من أثرها. بهذه الطريقة تتحول إدارة الاحتفاظ من مبادرات عامة إلى عملية تعلم تنظيمية.

ومع ذلك، الرسائل الرمزية لا تكفي إذا ناقضتها القرارات. لذلك لا بد من قراءة هذا العنصر مع بيانات السوق، والأداء، والتعويض، وخصائص القوى العاملة، حتى تكون القرارات متوازنة وقابلة للدفاع. (Eisenberger et al., 1986)

□

2.30 العقد النفسي

يعكس التوقعات غير المكتوبة حول ما يدين به الطرفان لبعضهما جانباً من العقد غير المكتوب بين الموظف والمنظمة. فإلى جانب العقد الرسمي، يحمل الموظف توقعات عن الاحترام والإنصاف والتطور والمعاملة المتبادلة، وتؤثر درجة الوفاء بهذه التوقعات في رضاه ورغبته في الاستمرار.

المسار التفسيري يرتبط بالشعور بالوفاء يبني الثقة بينما يخلق الخرق استياء ورغبة في الانسحاب. وعندما يشعر الفرد بأن المنظمة تستثمر فيه وتتعامل معه باعتباره شريكاً، يميل إلى رد ذلك بالالتزام وبذل الجهد والبقاء. أما الشعور بأن العلاقة أحادية الجانب فيزيد الحساسية تجاه أي فرصة خارجية.

في التطبيق السعودي، يمكن بناء ممارسة أكثر نضجاً عبر إدارة الوعود أثناء التوظيف والتغيير والتقييم بواقعية. وينبغي توثيق القرارات ومبرراتها، وتدريب المديرين على الحوار المهني، ومراجعة الفروق غير المبررة بين الوحدات التنظيمية.

لكن ينبغي الإقرار بأن التوقعات قد تكون ضمنية وتختلف بين الموظفين. وعليه فإن الغرض الواقعي ليس إلغاء الدوران، بل خفض الدوران الطوعي غير المرغوب فيه والمحافظة على الكفاءات التي تحمل قيمة استراتيجية. (Rousseau, 1995)

□

2.31 الالتزام التنظيمي

يمثل الرابطة النفسية التي تفسر رغبة أو حاجة أو واجب البقاء أحد المداخل الأساسية لفهم تجربة الموظف داخل المنظمة. ولا تظهر أهميته في الحكم العام على الوظيفة فقط، بل في الطريقة التي يفسر بها الفرد ما يتلقاه من المنظمة مقارنة بما يقدمه من وقت وجهد وخبرة. ومن هذا المنطلق يصبح الموضوع مؤشراً مبكراً على اتجاهات البقاء أو البحث عن بديل.

تعمل الآلية الرئيسة من خلال تحويل الرضا والدعم إلى ارتباط مستمر بالمنظمة. فعندما تتكرر الخبرة الإيجابية وتتسم بالاتساق، تتكون لدى الموظف ثقة بأن المنظمة قادرة على الوفاء بتوقعاته، فتقل جاذبية الانتقال. أما الخبرات المتناقضة فتخلق فجوة بين الخطاب الرسمي والممارسة اليومية، وتدفع إلى مراجعة قرار الاستمرار.

في مؤسسات القطاع الخاص السعودي يمكن ترجمة ذلك عملياً عبر تعزيز الالتزام العاطفي لا الاعتماد على تكلفة المغادرة فقط. وينبغي أن ترتبط المبادرات بقياس واضح قبل التنفيذ وبعده، مع تحليل النتائج بحسب الفئة الوظيفية والموقع ومدة الخدمة، لأن المتوسط العام قد يخفي مشكلات لدى وظائف حرجية.

مع ذلك، يجب تجنب التفسير الأحادي؛ البقاء الاستمراري قد يصاحبه اندماج منخفض. لذلك يفضل التعامل مع هذا البعد ضمن حزمة مترابطة تجمع القيادة والعدالة والنمو والتعويض وتصميم العمل. (Meyer & Allen, 1991)

□

2.32 الاندماج الوظيفي

ينظر إلى حالة إيجابية من الحيوية والتفاني والاستغراق بوصفه خبرة مركبة تتأثر بالموقف التنظيمي وبخصائص الفرد في آن واحد. وقد يكون الموظف إيجابياً تجاه جانب معين من عمله وسلبياً تجاه جانب آخر، وهو ما يفسر أهمية القياس التفصيلي بدلاً من الاكتفاء بسؤال عام عن الرضا.

تفسير أثر هذا الموضوع في الاحتفاظ يبدأ من زيادة الطاقة والمعنى والارتباط بالعمل وتقليل الانسحاب. فإذا أدرك الموظف أن العلاقة الوظيفية تحقق له قيمة حالية ومستقبلية، تتراجع نية المغادرة. وإذا غابت القيمة أو أصبح الوصول إليها غير واضح، تتحول الفرص الخارجية إلى بدائل أكثر جاذبية حتى لو لم تكن هناك أزمة مباشرة.

تطبيقاً، تستطيع الشركات السعودية تعزيز هذا الجانب من خلال تصميم موارد العمل والدعم والتغذية الراجعة والنمو. ويجب أن تكون المسؤولية مشتركة بين الموارد البشرية والمدير المباشر والإدارة العليا، لأن السياسات المركزية لا تحقق أثراً إذا لم تتحول إلى سلوك متسق في موقع العمل.

ولا يعني تحسين هذا الجانب ضمان بقاء جميع الموظفين؛ الاندماج العالي دون تعاف قد يتحول إلى استنزاف. إلا أن الإدارة المنهجية له تقلل المغادرة الممكن تجنبها، وتساعد في توجيه الموارد إلى الأسباب التي تملك المنظمة قدرة فعلية على تغييرها. (Saks, 2006)

□

2.33 نموذج متطلبات وموارد العمل

تتبع أهمية إطار يوازن بين مطالب العمل وموارده من ارتباطه بالتقييم اليومي الذي يكونه الموظف عن جودة علاقته بالعمل. هذا التقييم لا يتشكل في لحظة واحدة، بل يتراكم عبر القرارات الصغيرة، مثل توزيع المهام، والاستجابة للملاحظات، وطريقة الاعتراف بالجهد، ووضوح المعايير.

على المستوى السلوكي، يتمثل المسار الأكثر شيوعاً في المطالب المزمعة تقود للاحتراق والموارد تقود للاندماج. وقد ينتقل الموظف من عدم الارتياح إلى التفكير في المغادرة، ثم البحث والمقارنة، قبل أن يتخذ قراراً فعلياً. لذلك تستطيع المنظمة التدخل في المراحل المبكرة إذا كانت لديها قنوات استماع ومؤشرات إنذار مناسبة.

ضمن القطاع الخاص السعودي، يقترح أن يدار هذا الموضوع بواسطة قياس الأحمال والموارد على مستوى الوظائف والفرق. كما ينبغي متابعة أثره على مؤشرات البقاء بعد التعيين، ودوران أصحاب الأداء المرتفع، ونية الاستمرار، لا على درجات الاستطلاع وحدها.

من الضروري أيضاً مراعاة أن المطلب نفسه قد يكون تحدياً أو عائقاً حسب السياق. فالاختلاف بين الوظائف والمراحل المهنية يعني أن التدخل الناجح لفئة قد لا يكون مناسباً لفئة أخرى، وهو ما يدعم تصميم برامج احتفاظ موجهة. (Bakker & Demerouti, 2007)

□

2.34 قياس الرضا الوظيفي

يمكن وصف استخدام مقاييس معيارية أو مخصصة لقياس الرضا العام والأبعاد بأنه عنصر يربط بين الممارسة الإدارية والانطباع النفسي الذي يحمله الموظف عن المنظمة. وتزداد حساسيته عندما تكون المهارات مطلوبة في السوق، لأن الموظف يستطيع تحويل عدم رضاه إلى حركة وظيفية بصورة أسرع.

ويظهر تأثيره من خلال تحويل الاتجاهات إلى بيانات قابلة للمقارنة والمتابعة. فالخبرة العادلة والواضحة تقلل حالة عدم اليقين، بينما تؤدي القرارات الغامضة أو المتقلبة إلى استنزاف الثقة، حتى لو كانت بعض المزايا المادية جيدة. والثقة هنا مورد تراكمي يصعب استعادته بمجرد حملة تواصل قصيرة.

التوجه المقترح للمنظمات السعودية هو استخدام أدوات موثوقة وأسئلة مفتوحة وربط النتائج بالسلوك. ومن المفيد إشراك الموظفين في تصميم الحلول، واختبارها على نطاق محدود، ثم توسيعها بعد التحقق من أثرها. بهذه الطريقة تتحول إدارة الاحتفاظ من مبادرات عامة إلى عملية تعلم تنظيمية.

ومع ذلك، الاستبانة تقيس الإدراك ولا تثبت السببية وحدها. لذلك لا بد من قراءة هذا العنصر مع بيانات السوق، والأداء، والتعويض، وخصائص القوى العاملة، حتى تكون القرارات متوازنة وقابلة للدفاع.

□

2.35 تفسير نتائج قياس الرضا

يعكس قراءة الدرجات ضمن السياق والتوزيع لا المتوسط فقط جانباً من العقد غير المكتوب بين الموظف والمنظمة. فالإلى جانب العقد الرسمي، يحمل الموظف توقعات عن الاحترام والإنصاف والتطور والمعاملة المتبادلة، وتؤثر درجة الوفاء بهذه التوقعات في رضاه ورغبته في الاستمرار.

المسار التفسيري يرتبط بتحديد الفئات والأبعاد التي ترتبط بنية المغادرة والدوران. وعندما يشعر الفرد بأن المنظمة تستثمر فيه وتتعامل معه باعتباره شريكاً، يميل إلى رد ذلك بالالتزام وبذل الجهد والبقاء. أما الشعور بأن العلاقة أحادية الجانب فيزيد الحساسية تجاه أي فرصة خارجية.

في التطبيق السعودي، يمكن بناء ممارسة أكثر نضجاً عبر تحليل النتائج حسب الوظيفة والمدير والمدة مع حماية الخصوصية. وينبغي توثيق القرارات ومبرراتها، وتدريب المديرين على الحوار المهني، ومراجعة الفروق غير المبررة بين الوحدات التنظيمية.

لكن ينبغي الإقرار بأن التجزئة المفرطة قد تكشف الهوية أو تنتج عينات صغيرة. وعليه فإن الغرض الواقعي ليس إلغاء الدوران، بل خفض الدوران الطوعي غير المرغوب فيه والمحافظة على الكفاءات التي تحمل قيمة استراتيجية.

□

2.36 مفهوم الاحتفاظ بالموظفين

يمثل الاحتفاظ قدرة المنظمة على استمرار الموظفين المطلوبين مدة تدعم أهدافها أحد المداخل الأساسية لفهم تجربة الموظف داخل المنظمة. ولا تظهر أهميته في الحكم العام على الوظيفة فقط، بل في الطريقة التي يفسر بها الفرد ما يتلقاه من المنظمة مقارنة بما يقدمه من وقت وجهد وخبرة. ومن هذا المنطلق يصبح الموضوع مؤشراً مبكراً على اتجاهات البقاء أو البحث عن بديل.

تعمل الآلية الرئيسة من خلال تراكم أسباب البقاء المادية والمهنية والاجتماعية. فعندما تتكرر الخبرة الإيجابية وتتسم بالاتساق، تتكون لدى الموظف ثقة بأن المنظمة قادرة على الوفاء بتوقعاته، فتقل جاذبية الانتقال. أما الخيرات المتناقضة فتخلق فجوة بين الخطاب الرسمي والممارسة اليومية، وتدفع إلى مراجعة قرار الاستمرار.

في مؤسسات القطاع الخاص السعودي يمكن ترجمة ذلك عملياً عبر تحديد الفئات الحرجة ومخاطر الخروج وتصميم تدخلات موجهة. وينبغي أن ترتبط المبادرات بقياس واضح قبل التنفيذ وبعده، مع تحليل النتائج بحسب الفئة الوظيفية والموقع ومدة الخدمة، لأن المتوسط العام قد يخفي مشكلات لدى وظائف حرجية.

مع ذلك، يجب تجنب التفسير الأحادي؛ ليس كل بقاء مفيداً ولا كل خروج ضاراً. لذلك يفضل التعامل مع هذا البعد ضمن حزمة مترابطة تجمع القيادة والعدالة والنمو والتعويض وتصميم العمل.

□

2.37 الاحتفاظ ودوران العمل

ينظر إلى العلاقة بين بقاء الموظفين وحركة الخروج والاستبدال بوصفه خبرة مركبة تتأثر بالموقف التنظيمي وبخصائص الفرد في آن واحد. وقد يكون الموظف إيجابياً تجاه جانب معين من عمله وسلبياً تجاه جانب آخر، وهو ما يفسر أهمية القياس التفصيلي بدلاً من الاكتفاء بسؤال عام عن الرضا.

تفسير أثر هذا الموضوع في الاحتفاظ يبدأ من تحويل اتجاهات عدم الرضا إلى نية بحث ثم مغادرة. فإذا أدرك الموظف أن العلاقة الوظيفية تحقق له قيمة حالية ومستقبلية، تتراجع نية المغادرة. وإذا غابت القيمة أو أصبح الوصول إليها غير واضح، تتحول الفرص الخارجية إلى بدائل أكثر جاذبية حتى لو لم تكن هناك أزمة مباشرة.

تطبيقاً، تستطيع الشركات السعودية تعزيز هذا الجانب من خلال تحليل معدل الدوران الطوعي حسب الفئات والفترات. ويجب أن تكون المسؤولية مشتركة بين الموارد البشرية والمدير المباشر والإدارة العليا، لأن السياسات المركزية لا تحقق أثراً إذا لم تتحول إلى سلوك متسق في موقع العمل.

ولا يعني تحسين هذا الجانب ضمان بقاء جميع الموظفين؛ انخفاض الدوران قد ينتج عن ضعف البدائل لا جودة البيئة. إلا أن الإدارة المنهجية له تقلل المغادرة الممكن تجنبها، وتساعد في توجيه الموارد إلى الأسباب التي تملك المنظمة قدرة فعلية على تغييرها. (Mobley, 1977)

□

2.38 أنواع الدوران

تنبع أهمية التمييز بين الطوعي وغير الطوعي والوظيفي وغير الوظيفي من ارتباطه بالتقييم اليومي الذي يكونه الموظف عن جودة علاقته بالعمل. هذا التقييم لا يتشكل في لحظة واحدة، بل يتراكم عبر القرارات الصغيرة، مثل توزيع المهام، والاستجابة للملاحظات، وطريقة الاعتراف بالجهد، ووضوح المعايير.

على المستوى السلوكي، يتمثل المسار الأكثر شيوعاً في اختلاف أسباب وأثار كل نوع على المنظمة. وقد ينتقل الموظف من عدم الارتياح إلى التفكير في المغادرة، ثم البحث والمقارنة، قبل أن يتخذ قراراً فعلياً. لذلك تستطيع المنظمة التدخل في المراحل المبكرة إذا كانت لديها قنوات استماع ومؤشرات إنذار مناسبة.

ضمن القطاع الخاص السعودي، يقترح أن يدار هذا الموضوع بواسطة بناء تقارير تفصل الأداء والحرجية والسبب والمدة. كما ينبغي متابعة أثره على مؤشرات البقاء بعد التعيين، ودوران أصحاب الأداء المرتفع، ونية الاستمرار، لا على درجات الاستطلاع وحدها.

من الضروري أيضاً مراعاة أن المعدل الإجمالي يخفي الفروق المهمة. فالاختلاف بين الوظائف والمراحل المهنية يعني أن التدخل الناجح لفئة قد لا يكون مناسباً لفئة أخرى، وهو ما يدعم تصميم برامج احتفاظ موجهة.

□

2.39 تكلفة دوران العمل

يمكن وصف التكاليف المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن خروج الموظف بأنه عنصر يربط بين الممارسة الإدارية والانطباع النفسي الذي يحمله الموظف عن المنظمة. وتزداد حساسيته عندما تكون المهارات مطلوبة في السوق، لأن الموظف يستطيع تحويل عدم رضاه إلى حركة وظيفية بصورة أسرع.

ويظهر تأثيره من خلال الاستقطاب والفراغ والتعلم وفقد الإنتاجية والمعرفة. فالخبرة العادلة والواضحة تقلل حالة عدم اليقين، بينما تؤدي القرارات الغامضة أو المتقلبة إلى استنزاف الثقة، حتى لو كانت بعض المزايا المادية جيدة. والثقة هنا مورد تراكمي يصعب استعادته بمجرد حملة تواصل قصيرة.

التوجه المقترح للمنظمات السعودية هو تقدير التكلفة حسب الوظيفة واستخدامها في قرارات الاستثمار.

ومن المفيد إشراك الموظفين في تصميم الحلول، واختبارها على نطاق محدود، ثم توسيعها بعد التحقق من أثرها. بهذه الطريقة تتحول إدارة الاحتفاظ من مبادرات عامة إلى عملية تعلم تنظيمية.

ومع ذلك، التقديرات العامة قد تبالغ أو تقلل دون بيانات محلية. لذلك لا بد من قراءة هذا العنصر مع بيانات السوق، والأداء، والتعويض، وخصائص القوى العاملة، حتى تكون القرارات متوازنة وقابلة للدفاع.

□

2.40 المعرفة التنظيمية

يعكس المعرفة الصريحة والضمنية المرتبطة بالعمليات والعلاقات جانباً من العقد غير المكتوب بين الموظف والمنظمة. فالإلى جانب العقد الرسمي، يحمل الموظف توقعات عن الاحترام والإنصاف والتطور والمعاملة المتبادلة، وتؤثر درجة الوفاء بهذه التوقعات في رضاه ورغبته في الاستمرار.

المسار التفسيري يرتبط بفقد السياق والخبرة المتراكمة عند مغادرة أصحاب المعرفة. وعندما يشعر الفرد بأن المنظمة تستثمر فيه وتتعامل معه باعتباره شريكاً، يميل إلى رد ذلك بالالتزام وبذل الجهد والبقاء. أما الشعور بأن العلاقة أحادية الجانب فيزيد الحساسية تجاه أي فرصة خارجية.

في التطبيق السعودي، يمكن بناء ممارسة أكثر نضجاً عبر خطط خلافة وتوثيق ومشاركة معرفة وتدريب بدلاء. وينبغي توثيق القرارات ومبرراتها، وتدريب المديرين على الحوار المهني، ومراجعة الفروق غير المبررة بين الوحدات التنظيمية.

لكن ينبغي الإقرار بأن التوثيق لا ينقل جميع المهارات الضمنية. وعليه فإن الغرض الواقعي ليس إلغاء الدوران، بل خفض الدوران الطوعي غير المرغوب فيه والمحافظة على الكفاءات التي تحمل قيمة استراتيجية.

□

2.41 استمرارية الخدمة والعلاقات

يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على جودة الخدمة والعلاقات أثناء حركة الموظفين أحد المداخل الأساسية لفهم تجربة الموظف داخل المنظمة. ولا تظهر أهميته في الحكم العام على الوظيفة فقط، بل في الطريقة التي يفسر بها الفرد ما يتلقاه من المنظمة مقارنة بما يقدمه من وقت وجهد وخبرة. ومن هذا المنطلق يصبح الموضوع مؤشراً مبكراً على اتجاهات البقاء أو البحث عن بديل.

تعمل الآلية الرئيسة من خلال اعتماد العميل والفريق على الثقة والاستقرار والخبرة. فعندما تتكرر الخبرة الإيجابية وتتسم بالاتساق، تتكون لدى الموظف ثقة بأن المنظمة قادرة على الوفاء بتوقعاته، فتقل جاذبية الانتقال. أما الخبرات المتناقضة فتخلق فجوة بين الخطاب الرسمي والممارسة اليومية، وتدفع إلى مراجعة قرار الاستمرار.

في مؤسسات القطاع الخاص السعودي يمكن ترجمة ذلك عملياً عبر خطط انتقال وتسليم وتوزيع علاقات العملاء. وينبغي أن ترتبط المبادرات بقياس واضح قبل التنفيذ وبعده، مع تحليل النتائج بحسب الفئة الوظيفية والموقع ومدة الخدمة، لأن المتوسط العام قد يخفي مشكلات لدى وظائف حرجية.

مع ذلك، يجب تجنب التفسير الأحادي؛ الاحتفاظ بشخص واحد دون بناء بدائل يخلق مخاطرة اعتماد. لذلك يفضل التعامل مع هذا البعد ضمن حزمة مترابطة تجمع القيادة والعدالة والنمو والتعويض وتصميم العمل.

□

2.42 تقسيم المواهب

ينظر إلى تصنيف الوظائف والموظفين بحسب القيمة والندرة ومخاطر الخروج بوصفه خبرة مركبة تتأثر بالموقف التنظيمي وبخصائص الفرد في آن واحد. وقد يكون الموظف إيجابياً تجاه جانب معين من عمله وسلبياً تجاه جانب آخر، وهو ما يفسر أهمية القياس التفصيلي بدلاً من الاكتفاء بسؤال عام عن الرضا.

تفسير أثر هذا الموضوع في الاحتفاظ يبدأ من تخصيص استثمارات الاحتفاظ بناء على الأثر المتوقع. فإذا أدرك الموظف أن العلاقة الوظيفية تحقق له قيمة حالية ومستقبلية، تتراجع نية المغادرة. وإذا غابت القيمة أو أصبح الوصول إليها غير واضح، تتحول الفرص الخارجية إلى بدائل أكثر جاذبية حتى لو لم تكن هناك أزمة مباشرة.

تطبيقاً، تستطيع الشركات السعودية تعزيز هذا الجانب من خلال مصفوفة حرجية تشمل الأداء والإمكانات ووقت الاستبدال. ويجب أن تكون المسؤولية مشتركة بين الموارد البشرية والمدير المباشر والإدارة العليا، لأن السياسات المركزية لا تحقق أثراً إذا لم تتحول إلى سلوك متسق في موقع العمل.

ولا يعني تحسين هذا الجانب ضمان بقاء جميع الموظفين؛ التصنيف غير الشفاف قد يخلق شعوراً بالخيبوة. إلا أن الإدارة المنهجية له تقلل المغادرة الممكن تجنبها، وتساعد في توجيه الموارد إلى الأسباب التي تملك المنظمة قدرة فعلية على تغييرها.

□

2.43 عرض القيمة للموظف

تتبع أهمية الحزمة المتكاملة من الأجر والعمل والثقافة والنمو والمرونة من ارتباطه بالتقييم اليومي الذي يكونه الموظف عن جودة علاقته بالعمل. هذا التقييم لا يتشكل في لحظة واحدة، بل يتراكم عبر القرارات

الصغيرة، مثل توزيع المهام، والاستجابة للملاحظات، وطريقة الاعتراف بالجهد، ووضوح المعايير. على المستوى السلوكي، يتمثل المسار الأكثر شيوعاً في تكوين سبب مقنع للانضمام والبقاء والمساهمة. وقد ينتقل الموظف من عدم الارتياح إلى التفكير في المغادرة، ثم البحث والمقارنة، قبل أن يتخذ قراراً فعلياً. لذلك تستطيع المنظمة التدخل في المراحل المبكرة إذا كانت لديها قنوات استماع ومؤشرات إنذار مناسبة. ضمن القطاع الخاص السعودي، يقترح أن يدار هذا الموضوع بواسطة صياغة عرض واقعي مميز لكل شريحة وظيفية. كما ينبغي متابعة أثره على مؤشرات البقاء بعد التعيين، ودوران أصحاب الأداء المرتفع، ونية الاستمرار، لا على درجات الاستطلاع وحدها. من الضروري أيضاً مراعاة أن الوعود التسويقية تضر إذا لم تطابق التجربة الفعلية. فالاختلاف بين الوظائف والمراحل المهنية يعني أن التدخل الناجح لفئة قد لا يكون مناسباً لفئة أخرى، وهو ما يدعم تصميم برامج احتفاظ موجهة.

□

2.44 التهيئة الوظيفية

يمكن وصف عملية دمج الموظف الجديد في الدور والفريق والثقافة بأنه عنصر يربط بين الممارسة الإدارية والانطباع النفسي الذي يحمله الموظف عن المنظمة. وتزداد حساسيته عندما تكون المهارات مطلوبة في السوق، لأن الموظف يستطيع تحويل عدم رضاه إلى حركة وظيفية بصورة أسرع. ويظهر تأثيره من خلال خفض عدم اليقين وتسريع الروابط والكفاءة المبكرة. فالخبرة العادلة والواضحة تقلل حالة عدم اليقين، بينما تؤدي القرارات الغامضة أو المتقلبة إلى استنزاف الثقة، حتى لو كانت بعض المزايا المادية جيدة. والثقة هنا مورد تراكمي يصعب استعادته بمجرد حملة تواصل قصيرة. التوجه المقترح للمنظمات السعودية هو خطة 30-60-90 يوماً ومرشد ومسؤوليات واضحة. ومن المفيد إشراك الموظفين في تصميم الحلول، واختبارها على نطاق محدود، ثم توسيعها بعد التحقق من أثرها. بهذه الطريقة تتحول إدارة الاحتفاظ من مبادرات عامة إلى عملية تعلم تنظيمية. ومع ذلك، الترحيب الشكلي لا يعوض ضعف المتابعة بعد الأسبوع الأول. لذلك لا بد من قراءة هذا العنصر مع بيانات السوق، والأداء، والتعويض، وخصائص القوى العاملة، حتى تكون القرارات متوازنة وقابلة للدفاع.

□

2.45 دور المدير في الاحتفاظ

يعكس مسؤولية المدير عن جودة الخبرة اليومية وحل المشكلات جانباً من العقد غير المكتوب بين الموظف والمنظمة. فإلى جانب العقد الرسمي، يحمل الموظف توقعات عن الاحترام والإنصاف والتطور والمعاملة المتبادلة، وتؤثر درجة الوفاء بهذه التوقعات في رضاه ورغبته في الاستمرار. المسار التفسيري يرتبط بتأثير السلوك القيادي في الثقة والعدالة والنمو. وعندما يشعر الفرد بأن المنظمة تستثمر فيه وتتعامل معه باعتباره شريكاً، يميل إلى رد ذلك بالالتزام وبذل الجهد والبقاء. أما الشعور بأن العلاقة أحادية الجانب فيزيد الحساسية تجاه أي فرصة خارجية. في التطبيق السعودي، يمكن بناء ممارسة أكثر نضجاً عبر إدراج مؤشرات البقاء والتطوير في تقييم المديرين. وينبغي توثيق القرارات ومبرراتها، وتدريب المديرين على الحوار المهني، ومراجعة الفروق غير المبررة بين الوحدات التنظيمية. لكن ينبغي الإقرار بأن تحميل المدير كل المسؤولية يتجاهل السياسات المركزية. وعليه فإن الغرض الواقعي ليس إلغاء الدوران، بل خفض الدوران الطوعي غير المرغوب فيه والمحافظة على الكفاءات التي تحمل قيمة استراتيجية.

□

2.46 استراتيجية التعويض

يمثل تصميم الأجر والمكافآت بما يحقق العدالة والتنافسية والاستدامة أحد المداخل الأساسية لفهم تجربة الموظف داخل المنظمة. ولا تظهر أهميته في الحكم العام على الوظيفة فقط، بل في الطريقة التي يفسر بها الفرد ما يتلقاه من المنظمة مقارنة بما يقدمه من وقت وجهد وخبرة. ومن هذا المنطلق يصبح الموضوع مؤشراً مبكراً على اتجاهات البقاء أو البحث عن بديل. تعمل الآلية الرئيسة من خلال تقليل دافع الانتقال بسبب فجوة مالية أو عدم إنصاف. فعندما تتكرر الخبرة الإيجابية وتتسم بالاتساق، تتكون لدى الموظف ثقة بأن المنظمة قادرة على الوفاء بتوقعاته، فتقل جاذبية الانتقال. أما الخبرات المتناقضة فتخلق فجوة بين الخطاب الرسمي والممارسة اليومية، وتدفع إلى مراجعة قرار الاستمرار. في مؤسسات القطاع الخاص السعودي يمكن ترجمة ذلك عملياً عبر نطاقات رواتب ومراجعة سوقية ومكافآت مرتبطة بأداء واضح. وينبغي أن ترتبط المبادرات بقياس واضح قبل التنفيذ وبعده، مع تحليل النتائج بحسب الفئة الوظيفية والموقع ومدة الخدمة، لأن المتوسط العام قد يخفي مشكلات لدى وظائف حرجية. مع ذلك، يجب تجنب التفسير الأحادي؛ المزايدات الفردية عند الاستقالة تشجع السلوك الانتهازي. لذلك

يفضل التعامل مع هذا البعد ضمن حزمة مترابطة تجمع القيادة والعدالة والنمو والتعويض وتصميم العمل.

□

2.47 المسارات المهنية

ينظر إلى خرائط تبين إمكانات التقدم التخصصي والإداري ومتطلباته بوصفه خبرة مركبة تتأثر بالموقف التنظيمي وبخصائص الفرد في آن واحد. وقد يكون الموظف إيجابياً تجاه جانب معين من عمله وسلبياً تجاه جانب آخر، وهو ما يفسر أهمية القياس التفصيلي بدلاً من الاكتفاء بسؤال عام عن الرضا.

تفسير أثر هذا الموضوع في الاحتفاظ يبدأ من خلق مستقبل داخلي يربط التعلم بفرصة حقيقية. فإذا أدرك الموظف أن العلاقة الوظيفية تحقق له قيمة حالية ومستقبلية، تتراجع نية المغادرة. وإذا غابت القيمة أو أصبح الوصول إليها غير واضح، تتحول الفرص الخارجية إلى بدائل أكثر جاذبية حتى لو لم تكن هناك أزمة مباشرة.

تطبيقاً، تستطيع الشركات السعودية تعزيز هذا الجانب من خلال أطر كفاءات وحوارات مهنية وخطط جاهزية. ويجب أن تكون المسؤولية مشتركة بين الموارد البشرية والمدير المباشر والإدارة العليا، لأن السياسات المركزية لا تحقق أثراً إذا لم تتحول إلى سلوك متسق في موقع العمل.

ولا يعني تحسين هذا الجانب ضمان بقاء جميع الموظفين؛ المسار الورقي يفقد المصادقية إذا توقفت الحركة الفعلية. إلا أن الإدارة المنهجية له تقلل المغادرة الممكن تجنبها، وتساعد في توجيه الموارد إلى الأسباب التي تملك المنظمة قدرة فعلية على تغييرها.

□

2.48 الحركة الداخلية

تتبع أهمية انتقال الموظفين بين أدوار ومشروعات ووحدات داخل المنظمة من ارتباطه بالتقييم اليومي الذي يكونه الموظف عن جودة علاقته بالعمل. هذا التقييم لا يتشكل في لحظة واحدة، بل يتراكم عبر القرارات الصغيرة، مثل توزيع المهام، والاستجابة للملاحظات، وطريقة الاعتراف بالجهد، ووضوح المعايير.

على المستوى السلوكي، يتمثل المسار الأكثر شيوعاً في تلبية الحاجة للتجديد والنمو دون فقد الموظف. وقد ينتقل الموظف من عدم الارتياح إلى التفكير في المغادرة، ثم البحث والمقارنة، قبل أن يتخذ قراراً فعلياً. لذلك تستطيع المنظمة التدخل في المراحل المبكرة إذا كانت لديها قنوات استماع ومؤشرات إنذار مناسبة.

ضمن القطاع الخاص السعودي، يقترح أن يدار هذا الموضوع بواسطة منصة فرص داخلية وسياسة تسمح بالتقديم العادل. كما ينبغي متابعة أثره على مؤشرات البقاء بعد التعيين، ودوران أصحاب الأداء المرتفع، ونية الاستمرار، لا على درجات الاستطلاع وحدها.

من الضروري أيضاً مراعاة أن قد يقاوم المديرون انتقال المواهب إذا غابت الحوافز التنظيمية. فالاختلاف بين الوظائف والمراحل المهنية يعني أن التدخل الناجح لفئة قد لا يكون مناسباً لفئة أخرى، وهو ما يدعم تصميم برامج احتفاظ موجهة.

□

2.49 التعلم والإرشاد المهني

يمكن وصف تطوير المهارات عبر التدريب والخبرة والتوجيه من ذوي الخبرة بأنه عنصر يربط بين الممارسة الإدارية والانطباع النفسي الذي يحمله الموظف عن المنظمة. وتزداد حساسيته عندما تكون المهارات مطلوبة في السوق، لأن الموظف يستطيع تحويل عدم رضاه إلى حركة وظيفية بصورة أسرع.

ويظهر تأثيره من خلال زيادة الكفاءة والثقة والروابط المهنية. فالخبرة العادلة والواضحة تقلل حالة عدم اليقين، بينما تؤدي القرارات الغامضة أو المتقلبة إلى استنزاف الثقة، حتى لو كانت بعض المزايا المادية جيدة. والثقة هنا مورد تراكمي يصعب استعادته بمجرد حملة تواصل قصيرة.

التوجه المقترح للمنظمات السعودية هو برامج إرشاد ومهام توسعية ومجتمعات ممارسة. ومن المفيد إشراك الموظفين في تصميم الحلول، واختبارها على نطاق محدود، ثم توسيعها بعد التحقق من أثرها. بهذه الطريقة تتحول إدارة الاحتفاظ من مبادرات عامة إلى عملية تعلم تنظيمية.

ومع ذلك، التعلم غير المرتبط بتطبيق أو مسار قد لا يدعم البقاء. لذلك لا بد من قراءة هذا العنصر مع بيانات السوق، والأداء، والتعويض، وخصائص القوى العاملة، حتى تكون القرارات متوازنة وقابلة للدفاع.

□

2.50 إدارة الأداء

يعكس تحديد التوقعات ومتابعة الأداء وتطويره ومكافأته جانباً من العقد غير المكتوب بين الموظف والمنظمة. فالإدارة الجانب العقد الرسمي، يحمل الموظف توقعات عن الاحترام والإنصاف والتطور والمعاملة المتبادلة، وتؤثر درجة الوفاء بهذه التوقعات في رضاه ورغبته في الاستمرار.

المسار التفسيري يرتبط بـ تعزيز الوضوح والعدالة والشعور بالتقدم. وعندما يشعر الفرد بأن المنظمة تستثمر فيه وتتعامل معه باعتباره شريكاً، يميل إلى رد ذلك بالالتزام وبذل الجهد والبقاء. أما الشعور بأن العلاقة أحادية الجانب فيزيد الحساسية تجاه أي فرصة خارجية.

في التطبيق السعودي، يمكن بناء ممارسة أكثر نضجاً عبر حوارات دورية ومعايير قابلة للدفاع وخطط

تحسين عادلة. وينبغي توثيق القرارات ومبرراتها، وتدريب المديرين على الحوار المهني، ومراجعة الفروق غير المبررة بين الوحدات التنظيمية.

لكن ينبغي الإقرار بأن التقييم السنوي المفاجئ يزيد عدم الثقة. وعليه فإن الغرض الواقعي ليس إلغاء الدوران، بل خفض الدوران الطوعي غير المرغوب فيه والمحافظة على الكفاءات التي تحمل قيمة استراتيجية.

□

2.51 نظم التقدير

يمثل ممارسات الاعتراف بالسلوك والإنجاز والمساهمة أحد المداخل الأساسية لفهم تجربة الموظف داخل المنظمة. ولا تظهر أهميته في الحكم العام على الوظيفة فقط، بل في الطريقة التي يفسر بها الفرد ما يتلقاه من المنظمة مقارنة بما يقدمه من وقت وجهد وخبرة. ومن هذا المنطلق يصبح الموضوع مؤشراً مبكراً على اتجاهات البقاء أو البحث عن بديل.

تعمل الآلية الرئيسة من خلال تعزيز الهوية والانتماء وتكرار السلوك المرغوب. فعندما تتكرر الخبرة الإيجابية وتتسم بالاتساق، تتكون لدى الموظف ثقة بأن المنظمة قادرة على الوفاء بتوقعاته، فتقل جاذبية الانتقال. أما الخبرات المتناقضة فتخلق فجوة بين الخطاب الرسمي والممارسة اليومية، وتدفع إلى مراجعة قرار الاستمرار.

في مؤسسات القطاع الخاص السعودي يمكن ترجمة ذلك عملياً عبر تقدير فوري ومتعدد القنوات ومعايير واضحة. وينبغي أن ترتبط المبادرات بقياس واضح قبل التنفيذ وبعده، مع تحليل النتائج بحسب الفئة الوظيفية والموقع ومدة الخدمة، لأن المتوسط العام قد يخفي مشكلات لدى وظائف حرجية.

مع ذلك، يجب تجنب التفسير الأحادي؛ الجوائز القليلة قد تتجاهل مساهمات جماعية مهمة. لذلك يفضل التعامل مع هذا البعد ضمن حزمة مترابطة تجمع القيادة والعدالة والنمو والتعويض وتصميم العمل.

□

2.52 المرونة في العمل

ينظر إلى خيارات تنظيم وقت أو مكان أو نمط العمل بما يتناسب مع الدور بوصفه خبرة مركبة تتأثر بالموقف التنظيمي وبخصائص الفرد في آن واحد. وقد يكون الموظف إيجابياً تجاه جانب معين من عمله وسلبياً تجاه جانب آخر، وهو ما يفسر أهمية القياس التفصيلي بدلاً من الاكتفاء بسؤال عام عن الرضا.

تفسير أثر هذا الموضوع في الاحتفاظ يبدأ من زيادة السيطرة وتقليل صراع العمل والحياة. فإذا أدرك الموظف أن العلاقة الوظيفية تحقق له قيمة حالية ومستقبلية، تتراجع نية المغادرة. وإذا غابت القيمة أو أصبح الوصول إليها غير واضح، تتحول الفرص الخارجية إلى بدائل أكثر جاذبية حتى لو لم تكن هناك أزمة مباشرة.

تطبيقاً، تستطيع الشركات السعودية تعزيز هذا الجانب من خلال سياسات مرنة عادلة وحدود اتصال وقياس مخرجات. ويجب أن تكون المسؤولية مشتركة بين الموارد البشرية والمدير المباشر والإدارة العليا، لأن السياسات المركزية لا تحقق أثراً إذا لم تتحول إلى سلوك متسق في موقع العمل.

ولا يعني تحسين هذا الجانب ضمان بقاء جميع الموظفين؛ المرونة غير المتاحة للوظائف الميدانية تحتاج بدائل إنصاف. إلا أن الإدارة المنهجية له تقلل المغادرة الممكن تجنبها، وتساعد في توجيه الموارد إلى الأسباب التي تملك المنظمة قدرة فعلية على تغييرها.

□

2.53 الرفاه والاحترق الوظيفي

تنبع أهمية سلامة الموظف النفسية والجسدية وقدرته على التعافي من ارتباطه بالتقييم اليومي الذي يكونه الموظف عن جودة علاقته بالعمل. هذا التقييم لا يتشكل في لحظة واحدة، بل يتراكم عبر القرارات الصغيرة، مثل توزيع المهام، والاستجابة للملاحظات، وطريقة الاعتراف بالجهد، ووضوح المعايير.

على المستوى السلوكي، يتمثل المسار الأكثر شيوعاً في تأثير الاستنزاف المزمن في الرضا والأداء ونية المغادرة. وقد ينتقل الموظف من عدم الارتياح إلى التفكير في المغادرة، ثم البحث والمقارنة، قبل أن يتخذ قراراً فعلياً. لذلك تستطيع المنظمة التدخل في المراحل المبكرة إذا كانت لديها قنوات استماع ومؤشرات إنذار مناسبة.

ضمن القطاع الخاص السعودي، يقترح أن يدار هذا الموضوع بواسطة إدارة عبء العمل ومصادر الدعم والتعافي والمساعدة. كما ينبغي متابعة أثره على مؤشرات البقاء بعد التعيين، ودوران أصحاب الأداء المرتفع، ونية الاستمرار، لا على درجات الاستطلاع وحدها.

من الضروري أيضاً مراعاة أن برامج الرفاه الفردية لا تعالج نظام عمل مرهقاً. فالاختلاف بين الوظائف والمراحل المهنية يعني أن التدخل الناجح لفئة قد لا يكون مناسباً لفئة أخرى، وهو ما يدعم تصميم برامج احتفاظ موجهة.

□

2.54 الثقافة والانتماء

يمكن وصف القيم والسلوكيات التي تحدد ما هو مقبول وكيف يعامل الناس بأنه عنصر يربط بين

الممارسة الإدارية والانطباع النفسي الذي يحمله الموظف عن المنظمة. وتزداد حساسيته عندما تكون المهارات مطلوبة في السوق، لأن الموظف يستطيع تحويل عدم رضاه إلى حركة وظيفية بصورة أسرع. ويظهر تأثيره من خلال تكوين هوية مشتركة وروابط تجعل البقاء ذا معنى. فالخبرة العادلة والواضحة تقلل حالة عدم اليقين، بينما تؤدي القرارات الغامضة أو المتقلبة إلى استنزاف الثقة، حتى لو كانت بعض المزايا المادية جيدة. والثقة هنا مورد تراكمي يصعب استعادته بمجرد حملة تواصل قصيرة. التوجه المقترح للمنظمات السعودية هو ترجمة القيم إلى قرارات وقيادة ومساءلة. ومن المفيد إشراك الموظفين في تصميم الحلول، واختيارها على نطاق محدود، ثم توسيعها بعد التحقق من أثرها. بهذه الطريقة تتحول إدارة الاحتفاظ من مبادرات عامة إلى عملية تعلم تنظيمية. ومع ذلك، الشعارات دون اتساق تخلق سخرية وانفصالاً. لذلك لا بد من قراءة هذا العنصر مع بيانات السوق، والأداء، والتعويض، وخصائص القوى العاملة، حتى تكون القرارات متوازنة وقابلة للدفاع.

□

2.55 صوت الموظف

يعكس قدرة الموظف على طرح الأفكار والمخاوف والتطلعات والتأثير جانباً من العقد غير المكتوب بين الموظف والمنظمة. فالإلى جانب العقد الرسمي، يحمل الموظف توقعات عن الاحترام والإنصاف والتطور والمعاملة المتبادلة، وتؤثر درجة الوفاء بهذه التوقعات في رضاه ورضاه في الاستمرار. المسار التفسيري يرتبط بـ الكشف المبكر عن المشكلات وبناء الإحساس بالمشاركة. وعندما يشعر الفرد بأن المنظمة تستثمر فيه وتتعامل معه باعتباره شريكاً، يميل إلى رد ذلك بالالتزام وبذل الجهد والبقاء. أما الشعور بأن العلاقة أحادية الجانب فيزيد الحساسية تجاه أي فرصة خارجية. في التطبيق السعودي، يمكن بناء ممارسة أكثر نضجاً عبر قنوات أمانة واستجابة موثقة وإغلاق حلقة التغذية الراجعة. وينبغي توثيق القرارات ومبرراتها، وتدريب المديرين على الحوار المهني، ومراجعة الفروق غير المبررة بين الوحدات التنظيمية. لكن ينبغي الإقرار بأن جمع الآراء دون تصرف يقلل الثقة في الاستطلاعات. وعليه فإن الغرض الواقعي ليس إلغاء الدوران، بل خفض الدوران الطوعي غير المرغوب فيه والمحافظة على الكفاءات التي تحمل قيمة استراتيجية. (Morrison, 2011)

□

2.56 مقابلات البقاء

يمثل حوارات منظمة مع الموظفين الحاليين لفهم أسباب البقاء ومخاطر المغادرة أحد المداخل الأساسية لفهم تجربة الموظف داخل المنظمة. ولا تظهر أهميته في الحكم العام على الوظيفة فقط، بل في الطريقة التي يفسر بها الفرد ما يتلقاه من المنظمة مقارنة بما يقدمه من وقت وجهده وخبرته. ومن هذا المنطلق يصبح الموضوع مؤشراً مبكراً على اتجاهات البقاء أو البحث عن بديل. تعمل الآلية الرئيسية من خلال تحويل الإشارات الضعيفة إلى تدخل مبكر قبل قرار الاستقالة. فعندما تتكرر الخبرة الإيجابية وتتسم بالاتساق، تتكون لدى الموظف ثقة بأن المنظمة قادرة على الوفاء بتوقعاته، فتقلل جاذبية الانتقال. أما الخبرات المتناقضة فتخلق فجوة بين الخطاب الرسمي والممارسة اليومية، وتدفع إلى مراجعة قرار الاستمرار.

في مؤسسات القطاع الخاص السعودي يمكن ترجمة ذلك عملياً عبر أسئلة دورية وخطة متابعة ومسؤول واضح. وينبغي أن ترتبط المبادرات بقياس واضح قبل التنفيذ وبعده، مع تحليل النتائج بحسب الفئة الوظيفية والموقع ومدة الخدمة، لأن المتوسط العام قد يخفي مشكلات لدى وظائف حرجية.

مع ذلك، يجب تجنب التفسير الأحادي؛ المقابلة قد تفشل إذا لم يثق الموظف في السرية أو التنفيذ. لذلك يفضل التعامل مع هذا البعد ضمن حزمة مترابطة تجمع القيادة والعدالة والنمو والتعويض وتصميم العمل.

□

2.57 مقابلات الخروج

ينظر إلى جمع معلومات من المغادرين عن الأسباب والخبرة التنظيمية بوصفه خبرة مركبة تتأثر بالموقف التنظيمي وبخصائص الفرد في آن واحد. وقد يكون الموظف إيجابياً تجاه جانب معين من عمله وسلبياً تجاه جانب آخر، وهو ما يفسر أهمية القياس التفصيلي بدلاً من الاكتفاء بسؤال عام عن الرضا.

تفسير أثر هذا الموضوع في الاحتفاظ يبدأ من التعلم من أنماط الخروج بعد وقوعه وتحسين الممارسات. فإذا أدرك الموظف أن العلاقة الوظيفية تحقق له قيمة حالية ومستقبلية، تتراجع نية المغادرة. وإذا غابت القيمة أو أصبح الوصول إليها غير واضح، تتحول الفرص الخارجية إلى بدائل أكثر جاذبية حتى لو لم تكن هناك أزمة مباشرة.

تطبيقاً، تستطيع الشركات السعودية تعزيز هذا الجانب من خلال تصنيف الأسباب وتحليل الاتجاهات ومقارنة بيانات أخرى. ويجب أن تكون المسؤولية مشتركة بين الموارد البشرية والمدير المباشر والإدارة العليا، لأن السياسات المركزية لا تحقق أثراً إذا لم تتحول إلى سلوك متسق في موقع العمل.

ولا يعني تحسين هذا الجانب ضمان بقاء جميع الموظفين؛ المغادر قد يجامل أو يركز على السبب الأخير فقط. إلا أن الإدارة المنهجية له تقلل المغادرة الممكن تجنبها، وتساعد في توجيه الموارد إلى الأسباب التي تملك المنظمة قدرة فعلية على تغييرها.

2.58 تحليلات الأفراد

تتبع أهمية دمج بيانات الديموغرافيا والرضا والأداء والحركة والدوران من ارتباطه بالتقييم اليومي الذي يكونه الموظف عن جودة علاقته بالعمل. هذا التقييم لا يتشكل في لحظة واحدة، بل يتراكم عبر القرارات الصغيرة، مثل توزيع المهام، والاستجابة للملاحظات، وطريقة الاعتراف بالجهد، ووضوح المعايير.

على المستوى السلوكي، يتمثل المسار الأكثر شيوعاً في الكشف عن أنماط ومخاطر لا تظهر في التقارير المنفصلة. وقد ينتقل الموظف من عدم الارتياح إلى التفكير في المغادرة، ثم البحث والمقارنة، قبل أن يتخذ قراراً فعلياً. لذلك تستطيع المنظمة التدخل في المراحل المبكرة إذا كانت لديها قنوات استماع ومؤشرات إنذار مناسبة.

ضمن القطاع الخاص السعودي، يقترح أن يدار هذا الموضوع بواسطة لوحات مؤشرات وتحليل بقاء وتقسيم فئات مع ضوابط خصوصية. كما ينبغي متابعة أثره على مؤشرات البقاء بعد التعيين، ودوران أصحاب الأداء المرتفع، ونية الاستمرار، لا على درجات الاستطلاع وحدها.

من الضروري أيضاً مراعاة أن الارتباط الإحصائي لا يثبت أن العامل سبب المغادرة. فالاختلاف بين الوظائف والمراحل المهنية يعني أن التدخل الناجح لفئة قد لا يكون مناسباً لفئة أخرى، وهو ما يدعم تصميم برامج احتفاظ موجهة.

2.59 أخلاقيات التنبؤ بالتسرب

يمكن وصف استخدام نماذج تحليلية لتقدير احتمالية المغادرة بمسؤولية بأنه عنصر يربط بين الممارسة الإدارية والانطباع النفسي الذي يحمله الموظف عن المنظمة. وتزداد حساسيته عندما تكون المهارات مطلوبة في السوق، لأن الموظف يستطيع تحويل عدم رضاه إلى حركة وظيفية بصورة أسرع.

ويظهر تأثيره من خلال توجيه الدعم والتدخل دون وصم الموظف أو التمييز ضده. فالخبرة العادلة والواضحة تقلل حالة عدم اليقين، بينما تؤدي القرارات الغامضة أو المتقلبة إلى استنزاف الثقة، حتى لو كانت بعض المزايا المادية جيدة. والثقة هنا مورد تراكمي يصعب استعادته بمجرد حملة تواصل قصيرة.

التوجه المقترح للمنظمات السعودية هو حوكمة البيانات والشفافية واختبار الانحياز وتدخلات مفيدة. ومن المفيد إشراك الموظفين في تصميم الحلول، واختبارها على نطاق محدود، ثم توسيعها بعد التحقق من أثرها. بهذه الطريقة تتحول إدارة الاحتفاظ من مبادرات عامة إلى عملية تعلم تنظيمية.

ومع ذلك، النموذج قد يعيد إنتاج تحيزات تاريخية أو يضر الثقة. لذلك لا بد من قراءة هذا العنصر مع بيانات السوق، والأداء، والتعويض، وخصائص القوى العاملة، حتى تكون القرارات متوازنة وقابلة للدفاع.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

أثر الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في القطاع الخاص السعودي

3.1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات. ويناسب هذا المنهج هدف البحث لأنه لا يسعى إلى تقدير نسبة ميدانية محددة، بل إلى بناء فهم منظم للمفاهيم والنظريات والنتائج التي تفسر العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ.

يتضمن الجانب الوصفي تعريف المتغيرات وأبعادها وعرض النماذج الرئيسية، بينما يتضمن الجانب التحليلي مقارنة التفسيرات، واستخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف، وربط الأدلة بالسياق المقترح للقطاع الخاص السعودي. وتم الحفاظ على الفصل بين نتائج الدراسات المنشورة والاستنتاجات التي صاغها الباحث.

لا يدعي المشروع إجراء مسح أو تحليل SPSS. وبدلاً من ذلك يقدم في الملحق استبانة وخطة تحليل مقترحتين يمكن استخدامهما لاحقاً بعد التحكيم والحصول على الموافقات وجمع بيانات فعلية.

3.2 استراتيجية البحث عن المصادر

بُنيت استراتيجية البحث حول مجموعات من الكلمات المفتاحية العربية والإنجليزية، شملت: الرضا

الوظيفي، الاحتفاظ بالموظفين، دوران العمل، نية المغادرة، الالتزام التنظيمي، الاندماج الوظيفي، العدالة التنظيمية، القيادة، التطور المهني، والقطاع الخاص السعودي.

أعطيت الأولوية للمقالات المحكمة والكتب المرجعية والتقارير الرسمية. كما استخدمت المراجعات الكمية والنظرية لتحديد الدراسات المؤسسة، ثم جرى تتبع المصادر الأصلية بدلاً من الاكتفاء بنقلها من مصادر ثانوية. واستُخدمت التقارير السعودية الرسمية لوصف سياق سوق العمل وتنمية القدرات البشرية دون تحويلها إلى دليل مباشر على علاقة سببية.

- مصادر أكاديمية: دوريات علم النفس التطبيقي، الإدارة، والموارد البشرية.
- مصادر رسمية: الهيئة العامة للإحصاء، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتقارير رؤية السعودية 2030.
- مصادر منهجية: أعمال القياس والصدق والثبات وتحليل الدوران.

□

3.3 معايير إدراج واستبعاد المصادر

المعيار	الإدراج	الاستبعاد
مصدر عام لا يقدم علاقة واضحة بالمتغيرات	مصدر يتناول الرضا أو الاحتفاظ أو نية المغادرة أو الارتباط بالموضوع متغيراً وسيطاً	محتوى ترويجي مجهول المنهج
مقال محكم أو كتاب مرجعي أو جهة رسمية	مقال محكم أو كتاب مرجعي أو جهة رسمية	نقل ثانوي دون إمكانية التحقق
الدراسة الأصلية أو مراجعة موثوقة	الدراسة الأصلية أو مراجعة موثوقة	نتائج بلا وصف لطريقة الوصول إليها
تعريفات وعينة وأداة وتحليل موضحة	تعريفات وعينة وأداة وتحليل موضحة	تعميم نتيجة قطاع واحد على جميع القطاعات دون تحفظ
دراسات متنوعة تسمح بالمقارنة مع مراعاة الاختلافات	دراسات متنوعة تسمح بالمقارنة مع مراعاة الاختلافات	إقصاء المصادر الكلاسيكية لمجرد قدمها
جمع بين الدراسات المؤسسة والحديثة	جمع بين الدراسات المؤسسة والحديثة	
الزمن	الزمن	

استخدام هذه المعايير لا يحول المراجعة إلى مراجعة منهجية كاملة وفق بروتوكول منشور، لكنه يرفع الشفافية ويقلل الانتقائية، ويجعل القارئ قادراً على فهم سبب الاعتماد على المصادر الرئيسية.

□

3.4 الترميز والتحليل الموضوعي

نُظمت الأدبيات باستخدام ترميز موضوعي يبدأ بتحديد وحدة الفكرة، مثل أثر العدالة أو القيادة أو النمو على الرضا ونية المغادرة. ثم جُمعت الأفكار المتقاربة في موضوعات أوسع: أبعاد الرضا، آليات البقاء، نماذج الدوران، ممارسات الاحتفاظ، والسياق السعودي.

في المرحلة الثانية قورنت النتائج من حيث اتجاه العلاقة وقوتها والظروف التي ظهرت فيها. وجرى التمييز بين المتغيرات السابقة للرضا، والمتغيرات الوسيطة مثل الالتزام، والنتائج مثل نية المغادرة والدوران الفعلي. كما سجلت القيود، مثل الاعتماد على تصاميم مقطعية أو قياس النية بدلاً من السلوك.

سمح التحليل بتطوير مصفوفة تفسيرية لا تكفي بذكر أن الرضا مهم، بل تبين كيف ولماذا ومتى ينعكس على الاحتفاظ، وما التدخلات الأكثر منطقية لكل سبب.

□

3.5 تقويم جودة الأدلة

قُيِّمت الأدلة وفق أربعة اعتبارات: قوة التصميم، ووضوح القياس، واتساق النتائج مع دراسات أخرى، وقابلية نقل الدلالة إلى السياق التنظيمي. فالدراسة المقطعية يمكنها إثبات ارتباط لكنها لا تحسم اتجاه السببية، بينما تساعد الدراسات الطولية وبيانات الدوران الفعلي في تعزيز الاستنتاج.

كما روعي الفرق بين حجم الأثر ودلالته الإحصائية. فقد تكون العلاقة دالة بسبب كبر العينة لكنها محدودة عملياً، وقد يكون عامل معين مهماً لفئة حرجة رغم أن أثره متوسط على العينة الكلية. ولهذا لم تُرتب العوامل بناءً على نتيجة واحدة، بل على تكرار الدليل ومنطقيته النظرية وإمكان تطبيقه.

استخدمت المراجعات الكمية لتقدير الاتجاه العام، والدراسات النوعية لفهم أسباب البقاء والمغادرة، والدراسات التنظيمية الكبيرة لإظهار اختلاف الدوافع بين فئات الموظفين.

□

3.6 النموذج المفاهيمي والفرضيات

المتغير	التعريف الإجرائي	المؤشرات المقترحة
الأجر، العمل، القيادة، العدالة، النمو، التوازن	تقييم الموظف لأبعاد الوظيفة	الرضا الوظيفي
الفخر، الانتماء، الرغبة في الاستمرار	الرابطات النفسية بالمنظمة	الالتزام التنظيمي
الطاقة، الحماس، التركيز	الحوية والتفاني والاستغراق	الاندماج الوظيفي
العلاقات، التوافق، تكلفة المغادرة	الروابط والملاءمة والتضحيات	الاندماج في الوظيفة

يفترض النموذج أثراً مباشراً للرضا على نية البقاء، وأثراً غير مباشرة عبر الالتزام والاندماج. كما يفترض أن البدائل الخارجية والمرحلة المهنية تعدل قوة العلاقة، وأن القيادة والعدالة تؤثران في أكثر من مسار في الوقت نفسه.

□

3.7 تصميم الدراسة الميدانية المقترحة

في حال تطبيق الدراسة ميدانياً، يقترح استخدام تصميم كمي مقطعي في المرحلة الأولى، يتبعه تصميم طولّي إن أمكن. يتكون المجتمع من موظفي منشآت القطاع الخاص السعودي، ويُفضل اختيار قطاعات متعددة أو تحديد قطاع واحد بوضوح لتقليل التباين غير المسيطر عليه.

يمكن استخدام عينة طبقية بحسب القطاع والمستوى الوظيفي والمنطقة، مع حساب الحجم وفق المجتمع ومستوى الثقة والتحليل المطلوب. وينبغي عدم الاكتفاء بعينة متاحة من شبكة الباحث إذا كان الهدف التعميم. كما يوصى بجمع معرف مشفر يسمح بربط الاستبانة ببيانات البقاء بعد ستة أو اثني عشر شهراً مع حماية الهوية.

يضيف التصميم الطولي قيمة مهمة، لأنه يختبر ما إذا كانت نية المغادرة والرضا يتنبآن بالفعل بالخروج اللاحق، ويقلل الاعتماد على استنتاجات من قياس جميع المتغيرات في وقت واحد.

□

3.8 بناء الاستبانة المقترحة

تتكون الاستبانة المقترحة من بيانات عامة محدودة، ومحاور للرضا الوظيفي والالتزام والاندماج ونية البقاء. روعي أن تكون العبارات واضحة ومفردة المعنى، وأن تتجنب الأسئلة التي تجمع فكرتين أو توحي بإجابة مرغوبة. ويستخدم مقياس ليكرت الخماسي من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة.

المحور	عدد العبارات المقترح	أمثلة للمحتوى
الرضا عن الأجر والمزايا	4	العدالة، التنافسية، وضوح القيمة
طبيعة العمل	5	المعنى، التنوع، الاستقلالية، وضوح الدور
القيادة	5	الاحترام، الدعم، التغذية الراجعة، الإنصاف
العدالة والتقدير	5	الإجراءات، التعامل، الاعتراف بالجهد
التطور	4	التعلم، المسار، الحركة الداخلية
التوازن والرفاه	4	المرونة، عبء العمل، التعافي
الالتزام والاندماج	6	الفخر، الحماس، الانتماء
نية البقاء	4	الاستمرار والبحث عن بديل

□

3.9 الصدق والثبات

قبل التطبيق الواسع، يجب عرض الأداة على محكمين في إدارة الموارد البشرية والقياس للتأكد من ملاءمة العبارات ووضوحها وتغطيتها للأبعاد. ثم تجرى دراسة استطلاعية لفحص فهم المشاركين وزمن الإجابة وتوزيع الاستجابات، مع تعديل العبارات غير الواضحة.

يُفحص صدق البناء بواسطة التحليل العاملي الاستكشافي أو التوكيدي حسب مرحلة تطوير الأداة وحجم العينة. كما يفحص الصدق التقاربي والتمييزي للتأكد من أن عبارات البعد ترتبط به أكثر من ارتباطها بالأبعاد الأخرى. ويقدر الثبات باستخدام ألفا كرونباخ أو أوميغا، مع عدم الاعتماد على رقم الثبات وحده إذا كانت العبارات متكررة.

يمكن أيضاً اختبار الثبات عبر الزمن على عينة فرعية، ومقارنة النموذج بين فئات مختلفة للتحقق من تكافؤ القياس قبل إجراء مقارنات بين القطاعات أو الجنس أو المستويات الوظيفية.

□

3.10 التحليل الإحصائي المقترح

1. تنظيف البيانات وفحص القيم المفقودة والاستجابات غير الجادة.
2. وصف خصائص العينة بالتكرارات والنسب والمتوسطات.
3. حساب الثبات واختبار البناء العاملي للمقاييس.
4. فحص الارتباطات بين أبعاد الرضا والالتزام والاندماج ونية البقاء.
5. استخدام الانحدار المتعدد لتقدير الأثر النسبي للأبعاد مع المتغيرات الضابطة.
6. اختبار الوساطة للالتزام والاندماج، والتعديل للبدائل الخارجية أو المرحلة المهنية.

7. عند توفر بيانات زمنية، استخدام تحليل البقاء أو الانحدار اللوجستي للتنبؤ بالمغادرة الفعلية.
8. الإبلاغ عن حجم الأثر وفترات الثقة والافتراضات، لا الدلالة الإحصائية وحدها.
- تُحدد الاختبارات النهائية وفق مستوى القياس وتوزيع البيانات وحجم العينة، ولا ينبغي اختيار أسلوب متقدم لمجرد التعقيد إذا لم يخدم سؤال الدراسة.

□

3.11 الأخلاقيات والقيود المنهجية

تتطلب الدراسة الميدانية موافقة المشاركين وشرح الغرض وطوعية المشاركة وحق الانسحاب. وينبغي تقليل البيانات التعريفية، وتخزين الملفات بصورة آمنة، وعدم مشاركة تقارير تسمح بالتعرف على أفراد أو فرق صغيرة. كما يجب ألا تستخدم نتائج نية المغادرة لمعاقبة الموظفين.

من قيود المراجعة الحالية أنها لا تستخدم بروتوكول مراجعة منهجية مسجلاً، وأن نقل النتائج من سياقات دولية إلى القطاع السعودي يحتاج اختباراً ميدانياً. كذلك فإن مفاهيم الرضا والاحتفاظ متعددة الأبعاد، وقد تختلف أدوات القياس والتعريفات بين الدراسات.

أما الاستبانة المقترحة فهي مسودة بحثية، ولا تصبح أداة معتمدة إلا بعد التحكيم والتجربة والتحقق من خصائصها السيكمترية. ويظل الفصل الواضح بين المقترح وما تم تنفيذه شرطاً للنزاهة العلمية.

□

الفصل الرابع

النتائج التحليلية والتوصيات

أثر الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في القطاع الخاص السعودي

□

4.1 النتائج التحليلية الرئيسية

النتيجة	الدلالة الإدارية
استخدام الرضا مؤشراً مبكراً لا نتيجة نهائية فقط	الرضا يرتبط بارتفاع نية البقاء وانخفاض نية المغادرة
مسألة المديرين وشفافية القرارات أولوية	القيادة والعدالة من أكثر الأبعاد تكراراً في الأدلة
الجمع بين التنافسية والنمو والعمل الجيد	الأجر عامل مهم لكنه غير كافٍ وحده
قياس الآليات لا الدرجة العامة فقط	الالتزام والاندماج يفسران جزءاً من الأثر
تقسيم البيانات وتوجيه التدخلات	قوة العلاقة تختلف حسب الفئة والسوق
متابعة الأداء والاندماج مع مدة الخدمة	البقاء لا يساوي دائماً احتفاظاً ناجحاً

تشير الأدلة إلى أن الرضا الوظيفي يمثل شرطاً مهماً للاحتفاظ، لكنه يعمل ضمن نظام من الخبرات والفرص والروابط. وكلما تعاملت المنظمة مع الرضا كرقم منفصل ضعفت قدرتها على تحويله إلى قرار إداري.

□

4.2 ترتيب أبعاد الرضا من منظور الاحتفاظ

لا تسمح الأدبيات بترتيب عالمي ثابت لأبعاد الرضا، لأن الأهمية تتغير حسب الوظيفة والثقافة والمرحلة المهنية. ومع ذلك، يتكرر حضور القيادة والعدالة والنمو وطبيعة العمل والتعويض بوصفها محاور ذات أثر عملي قوي. ويظهر الأجر غالباً كعامل يمنع عدم الرضا ويجعل العرض تنافسياً، بينما تمنح القيادة والنمو والعمل ذي المعنى سبباً أعمق للبقاء.

يوصى بتحديد الأهمية محلياً من خلال نموذج «الأثر والفجوة»: قياس مستوى الرضا عن كل بعد، ثم تقدير ارتباطه بنية البقاء أو الدوران. ويعطى البعد أولوية عندما تكون درجته منخفضة وأثره مرتفعاً وقابليته للتغيير معقولة.

كما ينبغي تحليل الأبعاد حسب الوظائف الحرجة. فقد تكون المرونة أهم للوظائف المعرفية، وعدالة الجداول والإشراف أهم للوظائف التشغيلية، والمسار المهني أهم للموظفين في بداية حياتهم المهنية.

□

4.3 القيادة المباشرة كرافعة للاحتفاظ

تكشف المراجعة أن المدير المباشر يشكل نقطة التماس الأهم بين الموظف والمنظمة. فهو يوزع العمل،

ويشرح القرارات، ويقدم التغذية الراجعة، ويمنح الفرص أو يحجبها. لذلك قد تكون السياسات جيدة على الورق بينما تندهور الخبرة بسبب ممارسة قيادية غير متسقة.

الاستثمار في القيادة ينبغي أن يبدأ باختيار المديرين بناءً على القدرة على إدارة الناس، لا الخبرة الفنية وحدها. ثم يقدم تدريب عملي في الحوار والأداء والتقدير وحل النزاعات وإدارة عبء العمل. ويجب أن يصاحب التدريب قياس من أسفل إلى أعلى، ومراجعة لدوران الفرق، ومساءلة عند تكرار الإشارات السلبية. لا يعني ذلك أن المدير مسؤول منفرداً؛ فالنطاقات المالية والسياسات والهيكلة قد تحد قدرته. لكن جعله شريكاً في الاحتفاظ يضمن أن تتحول استراتيجية الموارد البشرية إلى سلوك يومي.

□

4.4 العدالة والثقة

تظهر العدالة بوصفها عاملاً عابراً للأبعاد؛ فهي تؤثر في الرضا عن الأجر والترقية والتقدير وإدارة الأداء. وقد يقبل الموظف نتيجة غير مثالية إذا فهم المعايير وشعر بأن الإجراءات متسقة وأنه عومل باحترام. بينما يؤدي الغموض والمحابة إلى تآكل الثقة حتى عندما تكون النتيجة المادية جيدة.

لتحسين العدالة، تحتاج المنظمة إلى نطاقات ومعايير معلنة، ولجان أو مراجعات تقلل التحيز الفردي، وقنوات تظلم تعمل فعلياً، وتواصل يشرح المنطق والقيود. كما ينبغي تحليل الفروق بين الوحدات والمديرين، لأن عدم الاتساق يخلق مقارنات داخلية قوية.

الثقة تتراكم ببطء وتُفقد بسرعة. ولذلك يجب تقييم أثر كل تغيير تنظيمي على الوعود السابقة والعقد النفسي، وإدارة التوقعات بصدق بدلاً من وعود غير مضمونة.

□

4.5 الأجر والنمو المهني

تؤكد النتائج أن التعويض العادل والتنافسي ضروري، لكنه لا يفسر وحده استمرار أصحاب الكفاءات. فعندما يتقارب الأجر مع السوق، تنتقل المفاضلة إلى جودة القيادة والعمل وفرص النمو. كما أن عروض الاحتفاظ المتأخرة عند تقديم الاستقالة قد تحل المشكلة مؤقتاً لكنها لا تعيد الثقة ولا تعالج سبب البحث.

يقترح الجمع بين مراجعة دورية للهيكل، وشفافية نطاقات الرواتب، ومسارات مهنية متعددة تتيح تقدماً تخصصياً وإدارياً. ويجب أن ترتبط برامج التعلم بفرص تطبيق وحركة داخلية، لأن التدريب دون مستقبل واضح قد يزيد قابلية الموظف للانتقال بدلاً من الاحتفاظ به.

أفضل استثمار هو الذي يخلق قيمة مشتركة: مهارة يحتاجها العمل، وتجربة نمو يقدرها الموظف، وفرصة داخلية تسمح باستخدام المهارة والاعتراف بها.

□

4.6 التوازن والرفاه والاستدامة

لا ينفصل الرضا والاحتفاظ عن قدرة الموظف على الاستمرار دون استنزاف. فعبء العمل المزمن، وضعف الموارد، وعدم القدرة على الانفصال عن العمل، كلها عوامل تدفع إلى الاحتراق ثم الانسحاب. وقد تخفي المكافآت المؤقتة المشكلة إذا بقي تصميم العمل غير مستدام.

تتطلب المعالجة قياس مصادر الضغط على مستوى الوظيفة والفريق، وتحسين تخطيط القوى العاملة والأولويات، ووضع حدود للاتصال خارج الدوام، وتوفير مرونة تتناسب مع طبيعة الأدوار. وفي الوظائف الميدانية التي لا تسمح بالعمل عن بعد، يمكن تحقيق الإنصاف عبر الجداول والاستراحات والإجازات والتنبؤ المبكر بالأحمال.

الرفاه ليس مسؤولية فردية فقط؛ فبرامج التوعية والمساعدة مهمة، لكنها لا تعوض نظام عمل يولد الضغط باستمرار. لذلك ينبغي دمج الرفاه في قرارات التشغيل والموارد.

□

4.7 المناقشة التكاملية

يمكن تفسير العلاقة بين الرضا والاحتفاظ كسلسلة مترابطة. تبدأ الخبرة اليومية بتقييمات عن العدالة والقيادة والعمل والنمو. تتحول هذه التقييمات إلى مشاعر ثقة والتزام أو إلى استياء وانفصال. ثم تؤثر البدائل والروابط والتضحيات في قرار البحث والمقارنة، قبل أن يحدث البقاء أو المغادرة.

هذا التفسير يوضح لماذا لا تنجح مبادرة واحدة مع الجميع. فقد يحتاج موظف إلى تعديل راتب غير عادل، بينما يحتاج آخر إلى مدير داعم أو مسار تخصصي أو تخفيف عبء العمل. كما يوضح لماذا ينبغي ربط الاستطلاعات ببيانات سلوكية ومقابلات نوعية، لأن الرقم لا يشرح وحده المسار الذي وصل إليه الموظف.

وتتفق النتيجة مع نماذج موبلي والاندماج في الوظيفة والتبادل الاجتماعي: عدم الرضا يزيد التفكير في المغادرة، لكن الروابط والالتزام والبدائل تحدد ما إذا كان التفكير سيتحول إلى فعل.

□

4.8 نظام الاحتفاظ المتكامل المقترح

1. تحديد الوظائف والمواهب الحرجة وفق القيمة والندرة ووقت الاستبدال.

2. بناء خط أساس لمعدلات الدوران والبقاء ونتائج الرضا حسب الفئات.
 3. تشخيص الأسباب باستخدام الاستطلاعات ومقابلات البقاء والخروج وبيانات الحركة.
 4. تحديد أولويات وفق حجم الفجوة وقوة الأثر وقابلية التدخل.
 5. تصميم حزم تشمل القيادة والعدالة والتعويض والتطور وتصميم العمل.
 6. تجريب التدخلات في وحدات محددة ومقارنة النتائج قبل التوسع.
 7. مساءلة القيادات عن مؤشرات الفريق ومتابعة خطط الإجراء.
 8. مراجعة النتائج ربع سنوياً وتحديث الافتراضات.
- المنظومة المقترحة تحول الاحتفاظ من رد فعل على الاستقالة إلى دورة إدارة مستمرة. كما تمنع تبديد الموارد على مبادرات جذابة شكلياً لكنها غير مرتبطة بأسباب التسرب الفعلية.

□

4.9 توصيات مرتبطة بالقيادة

- إدراج الكفاءة القيادية وإدارة الأفراد ضمن معايير اختيار المديرين وترقيتهم.
 - تدريب المديرين على المحادثات المهنية والتغذية الراجعة والتقدير وإدارة النزاع.
 - قياس تجربة الموظفين على مستوى الفرق مع حماية السرية.
 - مراجعة دوران الموظفين الجدد وأصحاب الأداء المرتفع حسب المدير.
 - إلزام المديرين بخطط عمل محددة بعد نتائج الاستطلاع ومتابعة تنفيذها.
 - توفير دعم للمدير لمعالجة الأحمال والصلاحيات والسياسات التي تتجاوز نطاقه.
 - عدم مكافأة النتائج قصيرة الأجل إذا تحققت على حساب استدامة الفريق.
- تنتج هذه التوصيات عندما تكون المسألة متوازنة؛ فالهدف تطوير السلوك والأنظمة، لا تحويل المؤشرات إلى عقوبة تدفع المدير إلى إخفاء المشكلات.

□

4.10 توصيات التعويض والتطور المهني

- مراجعة تنافسية الرواتب للوظائف الحرجة وتحديث النطاقات دورياً.
 - تحليل العدالة الداخلية والفروق غير المبررة ومعالجة الانحرافات تدريجياً.
 - توضيح القيمة الإجمالية للمزايا وإتاحة خيارات تناسب مراحل الحياة.
 - إنشاء مسارات مهنية تخصصية وإدارية مع معايير كفاءة واضحة.
 - نشر الفرص الداخلية وتمكين الموظفين من التقدم دون تعطيل غير مبرر من المدير.
 - ربط خطط التعلم بمهام تطبيقية وفرص حركة وترقية فعلية.
 - استخدام عروض الاحتفاظ الاستثنائية بضوابط وبعد تحليل السبب، لا كسياسة اعتيادية.
- التكامل بين التعويض والتطور يمنع النظر إلى الموظف كمشتري للراتب فقط؛ فهو يحتاج قيمة حالية عادلة وصورة مستقبلية مقنعة داخل المنظمة.

□

4.11 توصيات الثقافة والصوت والمرونة

- تحويل القيم المؤسسية إلى سلوكيات قابلة للملاحظة والمساءلة.
 - إنشاء قنوات صوت آمنة وإغلاق حلقة الاستجابة بإعلان ما تم وما تعذر ولماذا.
 - تنفيذ مقابلات بقاء دورية مع الفئات الحرجة والموظفين الجدد.
 - تحليل الشكاوى والتظلمات بوصفها بيانات تنظيمية لا حالات منفصلة.
 - توفير مرونة عادلة بحسب طبيعة الوظيفة مع بدائل للفئات الميدانية.
 - قياس عبء العمل ومصادر الاحتراق وربطها بتخطيط القوى العاملة.
 - بناء مبادرات انتماء تحترم تنوع القوى العاملة ولا تفرض نموذجاً واحداً للاندماج.
- الثقافة لا تتغير بحملة اتصال، بل بتكرار قرارات عادلة وسلوك قيادي متسق. وعندما يرى الموظفون أن صوتهم يؤدي إلى تعلم أو تغيير، تتحسن الثقة حتى لو لم تنفذ جميع المطالب.

□

4.12 خريطة التنفيذ

المخرجات	الأعمال	المدة المقترحة المرحلة
خط أساس وخريطة أسباب	تنظيف بيانات الدوران، تحديد الوظائف الحرجة، مقابلات واستطلاع	0-2 شهر
خط تنفيذ ومؤشرات	اختيار أولويات وحزم تدخل وتحديد المسؤولين	2-4 شهر
التشخيص		
التصميم		

دليل أولي على الأثر	تطبيق في وحدات مختارة وقياس قبل/ 4-7 شهر	التجريب
نظام احتفاظ مؤسسي	تعديل التدخلات وتوسيع الممارسات الناجحة	7-12 شهر
تحسين مترك	مراجعة ربع سنوية وتعلم مستمر	بعد 12 شهر

تُنفذ الخريطة عبر فريق مشترك من الموارد البشرية والمالية والتشغيل وتقنية المعلومات، مع راع تنفيذي يزيل العوائق. ويجب توثيق الافتراضات والقرارات حتى يمكن تقييم ما إذا كان التحسن ناتجاً عن التدخل أو عن تغيرات أخرى.

□

4.13 مؤشرات القياس والمتابعة

المؤشر	طريقة الحساب أو الاستخدام	الدالة
استقرار القوى العاملة	المستثمرون من بداية الفترة + موظفي بدايتها معدل الاحتفاظ	
حجم الخروج القابل للمعالجة المغادرون طوعياً + متوسط العدد	معدل الدوران الطوعي	
مخاطر الأعمال	خروج الفئة الحرجة + عددها	دوران الوظائف الحرجة
جودة الاختيار والتهيئة	نسبة التعيينات المستمرة بعد المدة	بقاء 90/365 يوماً
إنذار مبكر	متوسط مقياس الاستمرار والبحث عن بديل	نية البقاء
قوة المسار الداخلي	التعيينات الداخلية + الشواغر	الحركة الداخلية
جودة الاحتفاظ المستهدف	مغادرو الأداء المرتفع + عددهم	دوران أصحاب الأداء المرتفع
قدرة المنظمة على الاستجابة الإجراءات المنجزة + المخطط	تنفيذ خطط الاستطلاع	

يجب قراءة المؤشرات معاً؛ فقد ينخفض الدوران بسبب سوق ضعيف بينما تبقى نية المغادرة مرتفعة، أو يتحسن الرضا دون تغير سريع في السلوك. لذلك تدمج المؤشرات الاتجاهية والنتائج الفعلية.

□

4.14 الخاتمة والدراسات المستقبلية

خلص البحث إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر بوضوح في رغبة الموظف في الاستمرار، لكنه لا يعمل منفرداً. فالقيادة والعدالة والتطور وتصميم العمل والتعويض تشكل خبرة متكاملة، ثم تتحول هذه الخبرة عبر الالتزام والانتماء والروابط إلى نية بقاء أو مغادرة. كما يغير سوق العمل والمرحلة المهنية ونوعية الوظيفة قوة الأثر.

وتشير الدلالة العملية إلى ضرورة بناء نظام احتفاظ تشخيصي وموجه، يربط آراء الموظفين بالبيانات السلوكية، ويحمل القيادات مسؤولية تجربة فرقهم، ويعالج الأسباب قبل تقديم الاستقالة. فالاحتفاظ الفعال ليس منع الحركة، بل تقليل الخروج غير المرغوب والمحافظة على المعرفة والكفاءة.

تقترح الدراسات المستقبلية اختبار النموذج في قطاعات سعودية مختلفة، واستخدام تصميم طولي يربط الرضا بالمغادرة الفعلية، ودراسة الفروق بين الوظائف والمراحل المهنية، واختبار أثر التحول الرقمي والعمل المرن والقيادة المباشرة. كما يوصى بتطوير مقياس محلي بعد التحكيم والتحقق من تكافؤ القياس.

□

المراجع العربية والرسمية

- الهيئة العامة للإحصاء. (2025). إحصاءات سوق العمل للربع الرابع من عام 2025. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2026). النمو والتطور في سوق العمل السعودي. المملكة العربية السعودية.
- برنامج تنمية القدرات البشرية. (2024). التقرير السنوي لبرنامج تنمية القدرات البشرية. رؤية السعودية 2030.
- رؤية السعودية 2030. (2025). التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2024.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2017). إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- العميان، محمود سلمان. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل.
- القحطاني، سالم سعيد. (2015). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: مكتبة العبيكان.
- ماهر، أحمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

□

المراجع الأجنبية

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and

- normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.

□

المراجع الأجنبية

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and self-determination. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

□

المراجع الأجنبية

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. South-Western College Publishing.
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975–987.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.

□

المراجع الأجنبية

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195–215.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

□

المراجع الأجنبية

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinsky, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.

Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268–309.

Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624.

□

المراجع الأجنبية

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Sage.

Sainju, B., Hartwell, C., & Edwards, J. (2021). Job satisfaction and employee turnover determinants in Fortune 50 companies: Insights from employee reviews from Indeed.com. *Decision Support Systems*, 148, 113582. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113582>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

□

الملحق (أ): خطاب وتعليمات الاستبانة

السيد/السيدة المشارك/ة المحترم/ة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة أثر الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في القطاع الخاص السعودي. ستستخدم إجاباتكم لأغراض البحث العلمي، وستحلل في صورة مجمعة دون الإفصاح عن الهوية.

المشاركة طوعية، ويمكن ترك أي سؤال أو الانسحاب قبل الإرسال. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة؛ المطلوب التعبير عن تجربتكم الفعلية. يستغرق إكمال الاستبانة نحو ثمانين دقائق. يرجى قراءة كل عبارة وتحديد درجة الموافقة من 1 «غير موافق بشدة» إلى 5 «موافق بشدة».

ملاحظة منهجية: هذه الاستبانة مقترحة ضمن المشروع ولم تُطبق. ويلزم قبل استخدامها الحصول على موافقة الجهة الأكاديمية، وتحكيم الأداة، وإجراء تجربة استطلاعية، والتحقق من الصدق والثبات.

□

الملحق (ب): البيانات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئات المقترحة
الجنس	ذكر / أنثى / أفضل عدم الإجابة
العمر	أقل من 25 / 25 - 34 / 35 - 44 / 45 فأكثر

المؤهل	ثانوي فأقل / دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا
مدة الخدمة	أقل من سنة / 1-3 / 4-7 / 8 سنوات فأكثر
المستوى الوظيفي	تنفيذي / إشرافي / إداري / قيادي
نوع الوظيفة	تشغيلية / فنية / تخصصية / إدارية / مبيعات وخدمة
حجم المنشأة	صغيرة / متوسطة / كبيرة
	صناعة / مقاولات / خدمات / تقنية / مالي / صحي / غير ذلك القطاع
المنطقة	الوسطى / الشرقية / الغربية / الشمالية / الجنوبية
نمط العمل	حضوري / هجين / عن بعد / ميداني

ينبغي تقليل المتغيرات التي قد تكشف هوية المشاركين داخل وحدات صغيرة، ودمج الفئات عند عرض النتائج إذا كان العدد منخفضاً.

□

الملحق (ج): مقياس الرضا الوظيفي المقترح

الرمز	العبارة
JS1	أشعر أن راتبي عادل مقارنة بمسؤولياتي.
JS2	المزايا التي تقدمها المنظمة ذات قيمة بالنسبة لي.
JS3	أجد أن عملي ذو معنى وقيمة.
JS4	لدي قدر مناسب من الاستقلالية في أداء عملي.
JS5	أفهم بوضوح ما هو متوقع مني.
JS6	عبء العمل الذي أحمله قابل للإدارة غالباً.
JS7	يعاملني مديري المباشر باحترام.
JS8	يوفر مديري تغذية راجعة مفيدة وعادلة.
JS9	تطبيق القرارات والسياسات بطريقة منصفة.
JS10	يحصل جهدي وإنجازي على تقدير مناسب.
JS11	تتوفر لي فرص حقيقية للتعليم والتطور.
JS12	أرى مساراً مهنيّاً ممكناً داخل المنظمة.
JS13	أستطيع تحقيق توازن مقبول بين العمل والحياة.
JS14	أشعر بالأمان عند التعبير عن رأيي المهني.

□

الملحق (د): مقياس الالتزام والاندماج المقترح

المحور	الرمز	العبارة
الالتزام	OC1	أشعر بالفخر بالانتماء إلى هذه المنظمة.
الالتزام	OC2	أهتم بمستقبل المنظمة ونجاحها.
الالتزام	OC3	أشعر بأن أهداف المنظمة قريبة من قيمتي المهنية.
الالتزام	OC4	أفضل الاستمرار هنا إذا توفرت فرص نمو مناسبة.
الاندماج	EE1	أشعر بالطاقة عند أداء عملي.
الاندماج	EE2	أؤدي عملي بحماس وتقانٍ.
الاندماج	EE3	أستغرق في عملي عندما تكون المهام واضحة وذات معنى.
	POS1	أشعر أن المنظمة تقدر مساهماتي.
	POS2	تهتم المنظمة برفاهيتي عند اتخاذ القرارات.
الاندماج في الوظيفة	JE1	لدي روابط مهنية مهمة داخل المنظمة.
الاندماج في الوظيفة	JE2	تتناسب الوظيفة مع مهاراتي وقيمي.
الاندماج في الوظيفة	JE3	سأفقد مزايا وفرصاً مهمة إذا غادرت.

□

الملحق (هـ): نية البقاء وخطة التحليل

الرمز	عبارة نية البقاء/المغادرة
IS1	أنوي الاستمرار في المنظمة خلال السنتين القادمتين.
IS2	أرغب في بناء جزء مهم من مساري المهني داخل المنظمة.
TI1	أفكر بانتظام في البحث عن وظيفة خارج المنظمة. (عكسية)
TI2	قد أترك المنظمة خلال الاثني عشر شهراً القادمة. (عكسية)
TI3	إذا حصلت على عرض مشابه فسأفضل الانتقال. (عكسية)

خطة التحليل المختصرة

- فحص جودة الاستجابات والقيم المفقودة.
 - حساب الثبات والتحليل العاملي.
 - حساب المتوسطات والارتباطات.
 - اختبار أثر الأبعاد بواسطة الانحدار.
 - اختبار الوساطة للالتزام والاندماج.
 - اختبار الفروق بحذر وبعد تحقق تكافؤ القياس.
 - ربط النتائج بالدوران الفعلي في تصميم طولي إن أمكن.
- لا يجوز ملء الاستبانة افتراضياً أو إنشاء نتائج ونسب على أنها حقيقية؛ أي تطبيق لاحق يتطلب جمع بيانات فعلية وتوثيق إجراءاتها.

□

Abstract

This study analyzes the impact of job satisfaction on employee retention in the Saudi private sector. It adopts a descriptive analytical literature-review approach and integrates classic and contemporary theories of job satisfaction, organizational commitment, employee engagement, job embeddedness, and voluntary turnover. The study treats job satisfaction as a multidimensional construct that includes pay and benefits, meaningful work, autonomy, role clarity, leadership, communication, recognition, organizational justice, career growth, work-life balance, psychological safety, and the physical and digital employee experience.

The synthesis indicates that job satisfaction is positively associated with intention to stay and negatively associated with turnover intention. Nevertheless, the relationship is neither automatic nor equally strong across employees. Organizational commitment, engagement, perceived organizational support, and job embeddedness help explain how positive experiences become retention, while labor-market alternatives, career stage, job family, and managerial behavior change the strength of the relationship. Pay is necessary for fairness and competitiveness, but it is rarely sufficient when leadership, justice, workload, or career development remain problematic.

The study recommends an integrated retention system based on workforce segmentation, continuous diagnosis, leadership accountability, fair and transparent rewards, visible career paths, internal mobility, stay interviews, employee voice, work design, well-being, and the linkage of survey data with actual turnover indicators. A proposed questionnaire and analysis plan are included for a future field study; no fabricated empirical data are reported in this project.

Keywords: job satisfaction, employee retention, turnover intention, organizational commitment, job embeddedness, Saudi private sector.

□



Midocean University

College of Management

Master of Human Resource Management

The Impact of Job Satisfaction on Employee Retention in the Saudi Private Sector

Prepared by: Mohammed Alzahrani

Supervised by: Dr. Alfaisal Abdelhameed and Dr. Fayez Jrad

Academic Year: 2026