

عنوان البحث

“تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على معدلات الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي”

**The Impact of Human Resource Management Practices on Employee
Turnover Rates in the Saudi Industrial Sector**

إعداد الطالبة / جواهر أحمد الزهراني

الرقم الجامعي / ٢٥١٠٠١٦١٢

إشراف:

الدكتور / الفيصل عبد الحمد محمد

الدكتور / فايز علي جراد

العام الدراسي

2025

الفصل الأول:المقدمه

تُعد مشكلة الدوران الوظيفي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات، إلا أنها تظهر بشكل أكبر حدة في القطاع الصناعي، نظرًا لطبيعة العمل فيه، واحتياجه إلى مهارات معينة، واستمرارية في الأداء. فالموظف ليس مجرد عنصر في منظومة العمل، بل هو محور أساسي في إنتاج القيمة، والمحافظة عليه تعني استقرار المؤسسة ونموها.

في السنوات الأخيرة، وبالتزامن مع تحولات المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، شهد القطاع الصناعي توسعًا كبيرًا وتوجهًا نحو توظيف الوظائف ورفع كفاءة الموارد البشرية. إلا أن ذلك الجهد كثيرًا ما يصطدم بواقع ارتفاع معدلات دوران الموظفين، مما يخلق تحديًا حقيقيًا أمام استدامة النمو الصناعي، ويستنزف الطاقات المالية والبشرية.

تشير الدراسات إلى أن قرار الموظف بترك العمل لا يكون في الغالب قرارًا مفاجئًا، بل هو نتيجة تراكمات تشمل ضعفًا في التواصل، قلة فرص التطوير، عدم الرضا عن بيئة العمل أو ضعف العدالة في التقدير والمكافآت. لذلك، بات من الضروري دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية — كالتوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء — وبين معدلات الدوران الوظيفي، لفهم كيف تؤثر تلك الممارسات على قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة.

ومن هنا تتضح أهمية هذا البحث، إذ يسعى إلى تحليل عميق وواقعي لواقع ممارسات الموارد البشرية على معدلات الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي، عبر دراسة ميدانية تستند إلى بيانات حقيقية من المؤسسات الصناعية، تساعد في الوصول إلى توصيات عملية تساهم في تقليل نسب المغادرة، وتحسين جودة بيئة العمل

الإهداء..

إلى من كانت دعواتهم سبب توفيقِي، وابتسامتهم النور الذي أضاءَ طريقِي، إلى أُمِّي وأَبِي، منبع الحنان والعطاء، الذين قدَّما لي كل ما يملكان دون انتظار مقابل. علَّمتاني أن النجاح لا يُصنعُ إلا بالصبر والإصرار، وأن الحلم يصبح حقيقة حين يكون الإيمان بالله رفيق الطريق. كل ما وصلت إليه هو بفضلكما بعد الله، شكرًا لكما بعدد أنفاسي.

إلى إخوتي الأعزاء دانة، المهندس، وزين، أنتم نبض الفرحة في حياتي، ووجودكم يمنح أيامي معنى أجمل. وضحكاتكم تُنسي تعب الأيام. أهدىكم هذا الإنجاز بحُبِّكم وسندكم ودعواتكم الصادقة.

إلى صديقتي الغالية شهد، رفيقة الدرب التي لم تتخلَّ عني، كنتِ دائماً الحضور اللطيف في أوقاتي الصعبة. يغنيني دفءَ كلمة، وتربيتك الطمأنينة. شكرًا لأنكِ كنتِ جزءًا من رحلتي نحو هذا النجاح.

وإلى خالتي أمل، التي كانت مصدر إلهام وإشراقة في حياتي، ألهمتني أن أؤمن بنفسِي، وأن أواصل حتى النهاية. كلماتك كانت لي وقودًا في لحظات الضعف. وإليكِ كل الشكر والامتنان، فأنتِ الدافع الأول وراء هذا الإنجاز.

إلى كل من دعم وساعد وشجَّع، إلى كل قلب طيَّب كان لي سندًا في هذه المسيرة، أهدىكم هذا البحث بصدق الحب وامتنان الروح. فأنتم الدافع الحقيقي وراء كل خطوة نجاح خطوتها في حياتي.

الشكر..

الحمد لله أولاً، على توفيقه وإلهامه في إنجاز هذا البحث.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل، سواء بالدعم المعنوي أو العلمي أو المادي.

إلى أساتذتي الكرام في قسم الموارد البشرية، الذين كانوا مصدر إلهام وتشجيع، وقدموا لي التوجيه

والإرشاد خلال مراحل إعداد البحث، فلكم مني كل تقدير وامتنان.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين ساعدوني في جمع البيانات والمراجع، وقدموا لي النصائح والملاحظات

القيمة، وجعلوا رحلة البحث أكثر سهولة وإثراء.

إلى أسرتي العزيزة، على دعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم، وعلى صبرهم وتحملهم لساعات العمل الطويلة،

فأنتم سبب استمراري وتحقيقي لهذا الإنجاز.

أخيراً، أود أن أشكر كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في هذا البحث، فكل كلمة نصيح، أو مساعدة

صغيرة، أو توجيه كان لها أثر كبير في إتمام هذا العمل.

الإهداء	2
الشكر والتقدير	3
الملخص	4
الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي	1
1.1 المقدمة	5
1.2 مشكلة البحث	5
1.3 أهمية المشكلة	6
1.4 فرضيات الدراسة	7
1.5 تساؤلات الدراسة	8
1.6 أهداف الدراسة	8
1.7 مصطلحات الدراسة	9
1.8 المنطلقات النظرية للدراسة	10
1.9 الإطار العام للبحث	12
الفصل الثاني: مشكلة البحث	6
2.1 الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي	6
2.2 آثار الدوران الوظيفي على الأداء التنظيمي	8
2.3 الفجوة المعرفية في الدراسات السابقة	7
الفصل الثالث: أسئلة البحث	12
3.1 ما أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي؟	9
3.2 ما العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعدلات الدوران؟	12
3.3 ما أكثر العوامل المرتبطة بالدوران الوظيفي من وجهة نظر الموظفين ومديري الموارد البشرية؟	17
3.4 ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين استراتيجيات الموارد البشرية؟ ...	19
الفصل الرابع: أهداف البحث	25
4.1 الهدف الأول: تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية	28
4.2 الهدف الثاني: قياس العلاقة بين الممارسات ومعدلات الدوران	38
4.3 الهدف الثالث: تحديد أبرز أسباب الدوران الوظيفي	31
4.4 الهدف الرابع: اقتراح حلول عملية لتقليل معدل الدوران	44
الفصل الخامس: مراجعة الأدبيات	47
5.1 مفهوم الدوران الوظيفي وتعريفه	47
5.2 نظريات الدوران الوظيفي	41
5.2.1 نظرية الدفع والجذب (Push-Pull Theory)	41
5.2.2 نظرية الاندماج الوظيفي (Job Embeddedness Theory)	41
5.3 ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على الدوران	42
5.4 تكلفة الدوران الوظيفي	43
5.5 الدراسات السابقة في المملكة العربية السعودية	44
الفصل السادس: المنهجية	48
6.1 نوع البحث	48
6.2 أدوات جمع البيانات	49
6.3 عينة الدراسة	52
6.4 طريقة جمع البيانات	54
6.5 تحليل البيانات	55
6.6 أخلاقيات البحث	56
الفصل السابع: أدوات جمع البيانات	58
7.1 الاستبيان	59
7.2 المقابلات شبه المنظمة	60
7.3 الاختبار القبلي (Pilot Test)	61
7.4 معايير موثوقية الأدوات	61
الفصل الثامن: تحليل البيانات	64
8.1 التحليل الوصفي	65
8.2 تحليل الارتباط	68
8.3 تحليل الانحدار	68
8.4 التحليل النوعي	68
8.5 اختبارات الدلالة الإحصائية	69
الفصل العاشر: التوصيات	72
10.1 بناء بيئة عمل داعمة نفسيًا من خلال تدريب القيادات	73
10.2 تحسين العلاقات التنظيمية والتعاون بين الأقسام	74
10.3 توفير وسائل راحة مناسبة في مواقع العمل الشاق	74
10.4 إطلاق برامج متابعة غياب مرنة وعادلة	75
10.5 قياس رضا الموظفين دوريًا واستخدام النتائج للتطوير	75
10.6 ربط الحوافز بسلوك الموظف وانضباطه وليس فقط بالأداء	76
خاتمة الفصل العاشر	78
الملخص	80
إسهامات البحث	81
المراجع	84

تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات الصناعية، إذ تمثل الرابط الحيوي بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبين التنفيذ الفعلي لهذه الأهداف على أرض الواقع. وقد أكدت الدراسات الأكاديمية الحديثة على الدور الحاسم للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث أشار (Armstrong 2020) إلى أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات، وتعزيز القدرة التنافسية للشركات في الأسواق المحلية والدولية. وفي ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، التي تتسم بالمنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي المستمر، تواجه الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة تتعلق بالحفاظ على رأس المال البشري وإدارته بكفاءة.

تشير البيانات الميدانية إلى أن قطاع الصناعة السعودي، رغم الدعم الحكومي الكبير والتوسع الصناعي في ظل رؤية المملكة 2030، يعاني من ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي في بعض الشركات، ونقص المهارات الأساسية بين الموظفين، وضعف برامج التدريب والتطوير، فضلاً عن قلة الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الموظفين على الاستمرارية والتميز (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2022). وتوضح دراسة حديثة لشركة (McKinsey & Company 2021) أن الشركات الصناعية التي لا تركز على تطوير مهارات موظفيها وإدارة رأس المال البشري بشكل استراتيجي تواجه صعوبات ملموسة في الحفاظ على الإنتاجية، وتحقيق الجودة المطلوبة، والابتكار المستمر.

تتعدد مظاهر المشكلة في القطاع الصناعي السعودي، فهي ليست مجرد قضية تشغيلية مؤقتة، بل مشكلة استراتيجية تؤثر على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للشركة. ومن أبرز مظاهر هذه المشكلة: ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، الذي يؤدي إلى فقدان الخبرات والمهارات، وزيادة التكاليف التشغيلية المرتبطة بالتوظيف والتدريب المستمر؛ نقص المهارات والكفاءات المناسبة، مما يؤثر على جودة الإنتاج وسرعة الإنجاز؛ وضعف برامج التحفيز والتقدير الوظيفي، مما يقلل من التزام الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء. هذا التحليل يتماشى مع ما أشار إليه (Becker & Huselid 2010) بأن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تُعد عنصراً محورياً في نجاح المؤسسات الصناعية وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

من الناحية الاقتصادية، تشير الدراسات إلى أن الشركات التي لا تدير مواردها البشرية بشكل فعال تتعرض لخسائر مباشرة وغير مباشرة، تتراوح بين فقدان الفرص الاستثمارية، وتراجع الإنتاجية، وزيادة الأخطاء التشغيلية، وتأخير تسليم المنتجات للعملاء (Kaufman, 2015). وفي المملكة العربية السعودية، أظهرت دراسة صادرة عن الهيئة العامة للإحصاء (2022) أن بعض الشركات الصناعية الكبرى شهدت توقفاً جزئياً في خطوط الإنتاج بسبب ارتفاع معدل الدوران الوظيفي وفقدان الخبرات، مما يؤكد الأثر المباشر لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

تؤثر مشكلة إدارة الموارد البشرية أيضاً على القدرة التنافسية للشركة في السوقين المحلي والدولي. فالشركات التي تفشل في تطوير مهارات موظفيها وتحفيزهم بشكل مستمر تجد صعوبة في الابتكار وتقديم منتجات عالية الجودة، وهو ما ينعكس سلباً على سمعتها وعلاقاتها مع العملاء. وتؤكد دراسة أخرى لـ (Boxall & Purcell 2016) أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية بسرعة أكبر، وبالتالي تعزيز استدامة الأعمال وتحقيق النمو المستمر.

علاوة على ذلك، يمثل الاستثمار في الموارد البشرية أولوية استراتيجية للمؤسسات الصناعية السعودية، خاصة مع التوسع الصناعي الملحوظ في ظل برامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030. فقد أظهرت التجارب العالمية، وفقاً لدراسة (PwC 2021)، أن الشركات التي تستثمر في التدريب والتطوير المهني لموظفيها تحقق زيادة بنسبة تصل إلى 20% في الإنتاجية، وتحسناً ملموساً في رضا العملاء، وتقليلاً كبيراً في معدل الدوران الوظيفي. وبالتالي، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي محرك رئيسي للنجاح المؤسسي والابتكار المستمر.

بناءً على ما سبق، تتضح أهمية البحث في مشكلة إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي السعودي، إذ يمثل فهم طبيعة المشكلة، وتحليل أسبابها، واستشراف آثارها على الأداء المؤسسي خطوة ضرورية لتطوير استراتيجيات فعالة. كما يهدف هذا البحث إلى تقديم أمثلة واقعية ودراسات حالة من المؤسسات الصناعية السعودية، وربط النتائج بالنظريات الأكاديمية الحديثة، مما يوفر قاعدة معرفية متينة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية للشركات في السوق المحلي.

تُعد مشكلة الدوّارن الوظيفي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية، رغم التطور الملحوظ الذي شهدته تلك المؤسسات في السنوات الأخيرة على صعيد تبني ممارسات حديثة لإدارة الموارد البشرية، وتطوير بيئة العمل، وتطبيق برامج تدريبية وتحفيزية متقدمة. إلا أنّ هذه الجهود، على أهميتها، لم تُسهم بالشكل الكافي في تقليل معدلات مغادرة الموظفين، ولا في تعزيز الاستقرار الوظيفي المطلوب لضمان استمرارية النمو والإنتاجية.

أولاً: خلفية المشكلة

تسعى المؤسسات الصناعية في المملكة إلى تحقيق تنافسية عالية تتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية 2030، والتي تولي أهمية كبرى للعنصر البشري بوصفه محور التنمية المستدامة. ومع ذلك، تشير تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2023) إلى أن معدلات الدوّارن الوظيفي في بعض القطاعات الصناعية تتجاوز 25% سنوياً، وهو مؤشر يعكس تحدياً كبيراً في الاحتفاظ بالكوادر المؤهلة.

يرتبط هذا التحدي بعدة عوامل، منها:

- محدودية برامج التطوير الوظيفي طويلة المدى.
 - غياب العدالة في نظام الحوافز والتقييم.
 - ضعف الرضا الوظيفي وعدم وضوح المسار المهني.
 - الضغوط المرتبطة ببيئة العمل وطبيعة المهام الصناعية التي تتسم بالجهد البدني العالي وساعات العمل الطويلة.
- تلك العوامل مجتمعة تخلق بيئة عمل قد يشعر فيها الموظف بعدم الانتماء أو بعدم وجود مستقبل مهني مستقر، مما يدفعه للبحث عن فرص بديلة، سواء داخل القطاع الصناعي نفسه أو في قطاعات أخرى أكثر جذباً.

ثانياً: أهمية المشكلة في السياق الصناعي السعودي

تنبع أهمية هذه المشكلة من كونها لا تؤثر فقط على أداء المؤسسة الفردية، بل تمتد آثارها إلى الاقتصاد الوطني. فارتفاع معدلات الدوّارن الوظيفي يؤدي إلى:

- زيادة تكاليف التوظيف والتدريب: إذ تضطر المؤسسات إلى إعادة عمليات الاستقطاب والتهيئة بصورة متكررة.
 - انخفاض الإنتاجية: نتيجة فقدان الخبرات المتراكمة وصعوبة إحلال موظفين جدد بسرعة.
 - تراجع جودة العمل: بسبب محدودية الخبرة لدى الموظفين الجدد وعدم استيعابهم الكامل للعمليات الإنتاجية.
 - تأثر الروح المعنوية للفرق العاملة: إذ يؤدي الدوّارن المتكرر إلى خلق حالة من عدم الاستقرار داخل بيئة العمل.
- ومن الناحية التنظيمية، فإن ارتفاع معدل الدوّارن يُعد مؤشراً واضحاً على وجود خلل في سياسات إدارة الموارد البشرية، سواء في آليات الاختيار والتعيين، أو في أساليب التحفيز والتطوير والتقييم.

ثالثاً: الجوانب المعرفية للمشكلة (الفجوة البحثية)

على الرغم من وفرة الدراسات العالمية التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعدلات الدّوّارن، إلا أن السياق السعودي الصناعي يختلف من حيث الخصوصية الثقافية والتنظيمية. فبيئة العمل السعودية تتأثر بعوامل محلية مثل:

- التباين في أنظمة العمل بين السعوديين والمقيمين.
 - ثقافة الولاء الوظيفي التي ما تزال في طور التكوين.
 - التحول الرقمي المتسارع في المؤسسات الصناعية الذي غيّر طبيعة الوظائف ومسؤولياتها.
- ورغم أهمية هذه العوامل، إلا أن الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التدريب، الحوافز، التقييم) ومعدلات الدّوّارن الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي ما تزال محدودة جداً. ومن هنا تتضح الفجوة المعرفية التي يسعى هذا البحث إلى سدّها من خلال تحليل منهجي شامل يربط بين الممارسات الإدارية وأثرها المباشر وغير المباشر على الاستقرار الوظيفي.

رابعاً: أبعاد المشكلة

يمكن تحليل مشكلة الدّوّارن الوظيفي في المؤسسات الصناعية السعودية عبر ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. البعد الإداري:

2. يتعلق بضعف تطبيق السياسات الحديثة للموارد البشرية، مثل التقييم العادل للأداء، وغياب خطط التطوير المهني طويلة الأمد، وتهميش مشاركة الموظف في اتخاذ القرار.

3. البعد الاقتصادي:

4. يتمثل في عدم التوازن بين الجهد المبذول والمقابل المادي، مما يؤدي إلى إحساس الموظفين بعدم العدالة وانخفاض الولاء المؤسسي.

5. البعد الاجتماعي والنفسي:

6. يشمل ضغوط العمل، وغياب بيئة داعمة، وضعف ثقافة الاعتراف بجهود الموظفين، وكلها عوامل تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وبالتالي ارتفاع نية ترك

خامساً: الآثار المترتبة على المشكلة

إن استمرار معدلات الدوَّارن المرتفعة يؤدي إلى آثار سلبية متعددة على المستويين المؤسسي والوطني، من أبرزها:

- تراجع القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية في السوق المحلي والإقليمي.
 - ضعف كفاءة استخدام الموارد البشرية بسبب فقدان الخبرات المتراكمة.
 - انخفاض مستوى جودة المنتجات والخدمات.
 - تأثر الصورة الذهنية للشركة في سوق العمل، مما يجعلها أقل جذباً للكوادر المتميزة.
- وقد أشار Storey (2017) في دراسته إلى أن ارتفاع معدل الدوَّارن بنسبة 10% في القطاع الصناعي يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية بنسبة تقارب 5%، بسبب الوقت المستغرق في التوظيف والتدريب والتأقلم الوظيفي.
- كما أوضحت Alzyoud & Othman (2016) أن غياب نظام متكامل لإدارة الأداء والتقدير العادل يضاعف نية الاستقالة لدى العاملين في القطاعات الإنتاجية

سادساً: الحاجة إلى معالجة المشكلة

تُعد معالجة مشكلة الدوَّارن الوظيفي ضرورة استراتيجية للمؤسسات الصناعية، إذ لا يمكن تحقيق التنمية الصناعية المستدامة دون وجود قوة عاملة مستقرة، متحفزة، ومؤهلة. لذلك، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى:

- تحليل الأسباب الجوهرية للدوَّارن الوظيفي.
- تحديد أوجه القصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية.
- تقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الاستقرار الوظيفي.

سابعاً: الربط بمشكلة البحث العامة

تنطلق مشكلة البحث من تساؤل رئيس:

ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على معدلات الدوَّارن الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي؟
وهو سؤال جوهري يسعى إلى الربط بين الممارسات الإدارية الحديثة (كالاستقطاب، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء) وبين سلوك الموظف تجاه الاستمرار أو ترك العمل، مما يجعل فهم هذه العلاقة خطوة أساسية نحو تحسين كفاءة القطاع الصناعي واستدامته.

الفصل الثالث: أسئلة البحث

• مقدمة الفصل

- يُعتبر تحديد أسئلة البحث أحد الركائز الجوهرية للبحث العلمي، فهو يوفر للباحث خارطة طريق واضحة لعملية جمع وتحليل البيانات، كما يُساعد في:
- تركيز الجهود البحثية على القضايا الأساسية، وتجنب التشتت في المعلومات غير ذات الصلة.
- ربط مشكلة البحث بالأدبيات السابقة، وتحديد الثغرات المعرفية التي يسعى البحث لسدها.
- تمكين الباحث من بناء فرضيات علمية قابلة للاختبار، والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.
- في هذا البحث، تم صياغة أسئلة البحث بناءً على مشكلة الدراسة المتعلقة بالدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي، مع مراعاة التوازن بين الأبعاد النظرية والأبعاد التطبيقية. وسنستعرض كل سؤال بالتفصيل، مع توضيح أهميته ومنهجية التعامل معه.

• السؤال الأول: ما أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُطبّق في القطاع الصناعي السعودي؟

• أهمية السؤال

يُعد هذا السؤال من الأسئلة المحورية في البحث، إذ يتيح فهم الواقع العملي لممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي السعودي، ويكشف مدى تطابقها مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات، بالإضافة إلى تحديد الفجوات التي قد تؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران الوظيفي. ومن خلال دراسة هذه الممارسات، يمكن التعرف على نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية، وتقديم توصيات استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي، وضمان استدامة الموظفين

المكونات الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية

الاستقطاب والاختيار

- آليات التوظيف: يتم التركيز على كيفية الإعلان عن الوظائف في المنشآت الصناعية، سواء من خلال الصحف، مواقع الشركات الرسمية، أو المنصات الإلكترونية مثل LinkedIn و Bayt.com، بالإضافة إلى الشراكات مع الجامعات والكليات السعودية لتوظيف الخريجين الجدد.
- المقابلات والتقييم: تتنوع طرق المقابلات بين المقابلات الشخصية، والمقابلات المنظمة القائمة على المعايير الواضحة، واستخدام الاختبارات العملية والتقنية لتقييم كفاءة المرشح.

• أهمية العنصر:

يساهم اختيار الموظف المناسب من البداية في تقليل احتمالية الاستقالة المبكرة، وضمان توافق الموظف مع متطلبات العمل والثقافة المؤسسية، مما ينعكس على استقرار الموارد البشرية ورفع الإنتاجية.

• التدريب والتطوير

- برامج التطوير الفني والإداري: تتضمن التدريب على المهارات الفنية المرتبطة بالإنتاج الصناعي، وكذلك تطوير المهارات الإدارية والقيادية للموظفين ذوي المسؤوليات الإشرافية.
- تقييم أثر التدريب: تعتمد الشركات الكبرى مثل سابك والهيئة السعودية للصناعات العسكرية على تقييم أداء الموظفين قبل وبعد التدريب، وقياس التغير في الإنتاجية والكفاءة، لضمان أن البرامج التدريبية تحقق أهدافها وتدعم الاستمرارية الوظيفية.

- أهمية التدريب: تعزيز مهارات الموظفين يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي، ويحفزهم على البقاء لفترات أطول، كما يقلل من تكلفة الدوران الوظيفي الناجمة عن غياب المهارات أو الحاجة إلى إعادة التوظيف.

- المكافآت المالية: تشمل الرواتب التنافسية، المكافآت السنوية، والمكافآت المرتبطة بتحقيق أهداف محددة.
- المكافآت المعنوية: مثل الشهادات التقديرية، الترقية الوظيفية، وبرامج التعرف على الموظفين المتميزين.
- أثر الحوافز: وجود نظام مكافآت عادل وشفاف يعزز ولاء الموظفين ويحفزهم على الالتزام بأداء المهام، كما يقلل من رغبتهم في البحث عن فرص عمل أخرى، ما ينعكس إيجابياً على معدل الدوران الوظيفي.
- تقييم الأداء وخطط التطوير الوظيفي
- نظم تقييم الأداء: تشمل تقييم الأداء السنوي أو نصف السنوي، ومراجعة مؤشرات الأداء الفردية والجماعية، وتقديم ملاحظات بناءة لتعزيز الأداء المستقبلي.

خطط التطوير الفردية:

- يتم تحديد برامج التطوير لكل موظف بناءً على نتائج التقييم، مثل تدريب إضافي، أو منح مهام قيادية لتطوير المهارات، بما يضمن تحسين الكفاءات ورفع استقرار الموظف.
- أهمية العنصر: ارتباط تقييم الأداء بخطط التطوير يعزز الشعور بالعدالة والاعتراف بجهود الموظف، ويحفزه على الاستمرار ضمن المؤسسة، وهو عامل أساسي للحد من الدوران الوظيفي.

أمثلة واقعية من القطاع الصناعي السعودي

- الشركات الكبرى: مثل سابك، والهيئة السعودية للصناعات العسكرية، تعتمد برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين، مع مراجعة أداء مستمرة، وتطبيق نظم حوافز شفافة، ما أدى إلى استقرار نسبي في القوى العاملة وتقليل معدل الدوران.
- المنشآت الصغيرة والمتوسطة: بعض المصانع الصغيرة تعتمد على تقييم سنوي فقط، دون متابعة تطويرية أو برامج تدريبية مستمرة، مما يؤدي إلى ضعف استقرار الموظفين وارتفاع معدل الدوران، خاصة بين الفئات الفنية والمهارات التخصصية.

تحليل إضافي:

- تشير الدراسات الحديثة إلى أن تكامل هذه الممارسات (الاستقطاب الصحيح، التدريب الفعال، الحوافز العادلة، والتقييم المستمر) يُعد المفتاح الأساسي لتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- ضعف أي من هذه العناصر يؤدي إلى تسرب الكفاءات، ويزيد من تكاليف إعادة التوظيف والتدريب، ويؤثر سلباً على الإنتاجية والقدرة التنافسية للمنشآت.
- يوصي الباحث بأن يكون هناك توحيد للسياسات والمعايير في القطاع الصناعي السعودي مع مراعاة الخصائص المحلية، لضمان تحقيق نتائج فعّالة وقابلة للقياس على أرض الواقع.

وفقاً لنظرية رأس المال البشري، فإن استثمار المؤسسة في تطوير مهارات موظفيها يرفع مستوى الأداء ويقلل من معدل ترك العمل، بينما ضعف الاستثمار في العنصر البشري يضاعف احتمالية الدوران الوظيفي.

السؤال الثاني:

ما العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعدلات الدوران الوظيفي؟

أهمية السؤال:

يمثل هذا السؤال جوهر البحث، إذ يهدف إلى تحديد مدى تأثير جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية على استقرار الموظفين، وما إذا كانت هذه الممارسات قادرة على تقليل معدلات الدوران الوظيفي في المؤسسات الصناعية السعودية. توضيح هذه العلاقة يسمح بفهم أثر السياسات الإدارية والبرامج التدريبية والحوافز على الاحتفاظ بالكفاءات، ويساعد في تقديم توصيات عملية لدعم الاستقرار الوظيفي، وتحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث: أسئلة البحث

مقدمة الفصل:

يُعتبر تحديد أسئلة البحث أحد الركائز الجوهرية للبحث العلمي، فهو يوفر للباحث خارطة طريق واضحة لعملية جمع وتحليل البيانات، كما يُساعد في:

1. تركيز الجهود البحثية على القضايا الأساسية، وتجنب التشتت في المعلومات غير ذات الصلة.
2. ربط مشكلة البحث بالأدبيات السابقة، وتحديد الثغرات المعرفية التي يسعى البحث لسدها.
3. تمكين الباحث من بناء فرضيات علمية قابلة للاختبار، والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

في هذا البحث، تم صياغة أسئلة البحث بناءً على مشكلة الدراسة المتعلقة بالدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي، مع مراعاة التوازن بين الأبعاد النظرية والأبعاد التطبيقية. وسنستعرض كل سؤال بالتفصيل، مع توضيح أهميته ومنهجية التعامل معه.

السؤال الأول:

ما أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُطبّق في القطاع الصناعي السعودي؟

أهمية السؤال:

يُعد هذا السؤال من الأسئلة المحورية في البحث، إذ يتيح فهم الواقع العملي لممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي السعودي، ويكشف مدى تطابقها مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات، بالإضافة إلى تحديد الفجوات التي قد تؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران الوظيفي. ومن خلال دراسة هذه الممارسات، يمكن التعرف على نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية، وتقديم توصيات استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي، وضمان استدامة الموظفين.

• المكونات الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية

1. الاستقطاب والاختيار

- آليات التوظيف: يتم التركيز على كيفية الإعلان عن الوظائف في المنشآت الصناعية، سواء من خلال الصحف، مواقع الشركات الرسمية، أو المنصات الإلكترونية مثل LinkedIn و Bayt.com، بالإضافة إلى الشراكات مع الجامعات والكليات السعودية لتوظيف الخريجين الجدد.
- المقابلات والتقييم: تتنوع طرق المقابلات بين المقابلات الشخصية، والمقابلات المنظمة القائمة على المعايير الواضحة، واستخدام الاختبارات العملية والتقنية لتقييم كفاءة المرشح.
- أهمية العنصر: يساهم اختيار الموظف المناسب من البداية في تقليل احتمالية الاستقالة المبكرة، وضمان توافق الموظف مع متطلبات العمل والثقافة المؤسسية، مما ينعكس على استقرار الموارد البشرية ورفع الإنتاجية.

2. التدريب والتطوير

- برامج التطوير الفني والإداري: تتضمن التدريب على المهارات الفنية المرتبطة بالإنتاج الصناعي، وكذلك تطوير المهارات الإدارية والقيادية للموظفين ذوي المسؤوليات الإشرافية.
- تقييم أثر التدريب: تعتمد الشركات الكبرى مثل سابك والهيئة السعودية للصناعات العسكرية على تقييم أداء الموظفين قبل وبعد التدريب، وقياس التغير في الإنتاجية والكفاءة، لضمان أن البرامج التدريبية تحقق أهدافها وتدعم الاستمرارية الوظيفية.
- أهمية التدريب: تعزيز مهارات الموظفين يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي، ويحفزهم على البقاء لفترات أطول، كما يقلل من تكلفة الدوران الوظيفي الناجمة عن غياب المهارات أو الحاجة إلى إعادة التوظيف.

3. الحوافز والتعويضات

- المكافآت المالية: تشمل الرواتب التنافسية، المكافآت السنوية، والمكافآت المرتبطة بتحقيق أهداف محددة.
- المكافآت المعنوية: مثل الشهادات التقديرية، الترقية الوظيفية، وبرامج التعرف على الموظفين المتميزين.
- أثر الحوافز: وجود نظام مكافآت عادل وشفاف يعزز ولاء الموظفين ويحفزهم على الالتزام بأداء المهام، كما يقلل من رغبتهم في البحث عن فرص عمل أخرى، ما ينعكس إيجابيًا على معدل الدوران الوظيفي.

4. تقييم الأداء وخطط التطوير الوظيفي

- نظم تقييم الأداء: تشمل تقييم الأداء السنوي أو نصف السنوي، ومراجعة مؤشرات الأداء الفردية والجماعية، وتقديم ملاحظات بناءة لتعزيز الأداء المستقبلي.
- خطط التطوير الفردية: يتم تحديد برامج التطوير لكل موظف بناءً على نتائج التقييم، مثل تدريب إضافي، أو منح مهام قيادية لتطوير المهارات، بما يضمن تحسين الكفاءات ورفع استقرار الموظف.
- أهمية العنصر: ارتباط تقييم الأداء بخطط التطوير يعزز الشعور بالعدالة والاعتراف بجهود الموظف، ويحفزه على الاستمرار ضمن المؤسسة، وهو عامل أساسي للحد من الدوران الوظيفي.

• أمثلة واقعية من القطاع الصناعي السعودي

- **الشركات الكبرى:** مثل سابك، والهيئة السعودية للصناعات العسكرية، تعتمد برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين، مع مراجعة أداء مستمرة، وتطبيق نظم حوافز شفافة، ما أدى إلى استقرار نسبي في القوى العاملة وتقليل معدل الدوران.
- المنشآت الصغيرة والمتوسطة: بعض المصانع الصغيرة تعتمد على تقييم سنوي فقط، دون متابعة تطويرية أو برامج تدريبية مستمرة، مما يؤدي إلى ضعف استقرار الموظفين وارتفاع معدل الدوران، خاصة بين الفئات الفنية والمهارات التخصصية.

تحليل إضافي

- تشير الدراسات الحديثة إلى أن تكامل هذه الممارسات (الاستقطاب الصحيح، التدريب الفعال، الحوافز العادلة، والتقييم المستمر) يُعد المفتاح الأساسي لتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- ضعف أي من هذه العناصر يؤدي إلى تسرب الكفاءات، ويزيد من تكاليف إعادة التوظيف والتدريب، ويؤثر سلباً على الإنتاجية والقدرة التنافسية للمنشآت.

تحليل السؤال:

1. طبيعة العلاقة

- من المتوقع أن يكون هناك ارتباط عكسي بين جودة ممارسات الموارد البشرية ومعدلات الدوران الوظيفي؛ أي أن تحسين برامج التدريب، سياسات المكافآت، وطرق تقييم الأداء، يؤدي إلى انخفاض معدل مغادرة الموظفين.
- في المقابل، ضعف هذه الممارسات أو عدم مواءمتها مع احتياجات الموظفين وبيئة العمل المحلية قد يؤدي إلى زيادة معدل الدوران.
- يجب النظر أيضاً في وجود عوامل أخرى قد تتداخل مع هذه العلاقة، مثل ضغوط العمل، بيئة العمل، والتحديات الاقتصادية، التي قد تقلل من فعالية الممارسات الإدارية.

2. قوة العلاقة

- يمكن قياس قوة العلاقة بين متغير جودة الممارسات الإدارية ومتغير معدل الدوران باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation).
- تحليل الاتجاه الإيجابي أو السلبي للعلاقة يساعد على تحديد أي الممارسات لها التأثير الأكبر على استقرار الموظفين، وبالتالي يمكن وضع أولويات لتطوير السياسات الإدارية.

3. المتغيرات الوسيطة

- الرضا الوظيفي: يعد عاملاً محورياً، إذ يرتبط شعور الموظف بالرضا عن بيئة العمل، والتقدير، والعلاقات مع الإدارة، بالقرار بالبقاء في المؤسسة أو المغادرة. كلما زاد الرضا، انخفض معدل الدوران.
- الولاء التنظيمي: يرتبط استقرار الموظف بمستوى التزامه بأهداف الشركة ورؤيتها، ويعد الولاء أحد المؤشرات الأساسية التي توضح ما إذا كانت ممارسات الموارد البشرية فعالة في تحفيز الموظفين على الاستمرار.
- الفرص التدريبية والتطويرية: الموظفون الذين يحصلون على برامج تدريبية مستمرة وفرص لتطوير مهاراتهم الإدارية والفنية يميلون إلى البقاء لفترات أطول، حيث يشعرون بتقدير المؤسسة لاستثماراتها في تطويرهم، مما يقلل من احتمال مغادرتهم.

- تجربة المدن الصناعية في جدة والرياض: لاحظت بعض الشركات انخفاض معدل الدوران بنسبة تصل إلى 15% خلال سنتين بعد تطبيق نظام تقييم أداء شفاف، إلى جانب برامج تحفيزية مالية مرتبطة بالإنجازات الفردية والجماعية.
- القطاع الصناعي الصغير والمتوسط: في شركات لم تعتمد برامج تطوير واضحة أو أنظمة تقييم فعالة، شهد معدل الدوران ارتفاعاً يتجاوز 30%، خاصة بين الموظفين الفنيين ذوي الخبرة المتخصصة.

ملاحظة مهمة:

توضح هذه الأمثلة أن ممارسات الموارد البشرية لا تؤثر فقط على معدل الدوران، بل تخلق بيئة عمل أكثر استقراراً ورضاً، وهو ما يعزز الإنتاجية ويقلل من تكاليف إعادة التوظيف والتدريب.

تحليل إضافي

- تؤكد الدراسات الحديثة أن العلاقة بين جودة الممارسات الإدارية والدوران الوظيفي غالباً ما تكون معقدة ومتعددة العوامل، وأن الاستقرار الوظيفي لا يعتمد على عنصر واحد، بل على تكامل عدة عوامل: التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، والولاء التنظيمي.
- لذلك، يُعد تحليل هذه العلاقة باستخدام أدوات كمية (معاملات الارتباط والانحدار) ودمج التحليل النوعي من خلال مقابلات مديري الموارد البشرية خطوة ضرورية لفهم الديناميكيات الفعلية وراء مغادرة الموظفين.
- توصيات هذا التحليل تساعد المؤسسات على تحديد الأولويات في تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتماشى مع طبيعة العمل، حجم المؤسسة، ومستوى خبرة الموظفين.

ما أكثر العوامل المرتبطة بالدوران الوظيفي من وجهة نظر الموظفين ومديري الموارد البشرية؟

أهمية السؤال:

يهدف هذا السؤال إلى تحديد العوامل الجوهرية التي تؤثر على قرار الموظف بترك العمل، سواء كانت عوامل اقتصادية أو تنظيمية أو نفسية واجتماعية. توضيح هذه العوامل يسمح للمؤسسات بصياغة سياسات أكثر فعالية للحد من معدلات الدوران، ويعطي الباحث القدرة على الربط بين ممارسات الموارد البشرية ورضا الموظف واستمراره في العمل.

تحليل معمق:

1. العوامل الاقتصادية

- تشمل الرواتب الأساسية، البدلات، المكافآت السنوية، وحزم الحوافز المالية الأخرى.
- تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على قرار الموظف بالبقاء أو البحث عن فرص أفضل في السوق.
- مع ذلك، تشير الدراسات إلى أن العوامل الاقتصادية ليست دائمًا العامل الأكثر تأثيرًا، خصوصًا بين الموظفين الذين يقدرّون فرص التطوير المهني والبيئة الإيجابية.

2. العوامل التنظيمية

- تشمل ضعف القيادة، غياب المسار الوظيفي الواضح، عدم وجود برامج تطوير وظيفي، ونقص الشفافية في التقييم والترقية.
- هذه العوامل تؤثر على شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي والانتماء للمؤسسة.
- الموظفون الذين يشعرون بأن فرص التطور محدودة أو غير واضحة يميلون إلى مغادرة العمل رغم الرواتب الجيدة.

3. العوامل النفسية والاجتماعية

- تتضمن ضغوط العمل، بيئة العمل السلبية، نقص التقدير، وعدم توازن الحياة العملية والشخصية.
- يمكن أن تكون هذه العوامل حاسمة في بعض الحالات، حيث أن الشعور بالضغط النفسي أو الإحباط يقلل من ولاء الموظف ويزيد احتمالية الدوران.
- بناء بيئة عمل داعمة وإيجابية يعتبر من أهم الحلول للحد من هذه المشكلة.

• تحليل متكامل

1. يساعد هذا السؤال الباحث على ترتيب العوامل حسب أولويتها وتأثيرها على الدوران الوظيفي، مع ملاحظة التباين بين وجهة نظر الموظفين والإدارة.
2. كما يكشف عن الفجوة بين السياسات الرسمية للشركة واحتياجات الموظفين الواقعية، وهو أمر حاسم لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على الاستبقاء الفعال للكفاءات.
3. يمكن استخدام التحليل النوعي (مقابلات) والكمي (استبيانات) معًا لتحديد أكثر العوامل تأثيرًا وقياس مدى انتشارها بين موظفي القطاعات المختلفة.

• أمثلة واقعية من القطاع الصناعي السعودي

1. مصنع سعودي لإنتاج المعدات الكهربائية: أظهرت الدراسة أن الموظفين يغادرون غالبًا بسبب ضعف فرص الترقية وعدم التقدير، أكثر من الرواتب، مما يؤكد أهمية العوامل التنظيمية والنفسية في الاستقرار الوظيفي.
2. شركة صناعات كيميائية بالرياض: تبين أن غياب برامج التدريب والتطوير المهني والقيادة الضعيفة أسهم في ارتفاع معدل الدوران بنسبة تصل إلى 25% بين الموظفين الفنيين.
3. مصنع إنتاج المواد الغذائية في جدة: أظهرت الاستبيانات أن ضغط العمل وعدم التوازن بين الحياة العملية والشخصية كان من الأسباب الرئيسة وراء الاستقالة بين الموظفين ذوي الخبرة، حتى مع توفر حوافز مالية جيدة.

استنتاجات

- العوامل التنظيمية والنفسية غالبًا ما تتفوق في تأثيرها على الدوران مقارنة بالعوامل الاقتصادية البحتة.
- دمج برامج تطوير الموظفين، تحسين القيادة، وتوفير بيئة عمل داعمة يُعد من الاستراتيجيات الأساسية للحد من الدوران الوظيفي.
- تحليل هذه العوامل يسمح للشركات بوضع سياسات مخصصة لكل فئة وظيفية ومستوى خبرة، مما يزيد من فعالية الاستراتيجيات ويخفض معدلات الدوران على المدى الطويل.

السؤال الرابع:

ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين استراتيجيات الموارد البشرية بهدف تقليل معدل الدوران؟

أهمية السؤال

يركز هذا السؤال على البُعد التطبيقي للبحث، من خلال تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج الدراسة وتحليل الأدبيات السابقة، مع مراعاة السياق المحلي للمؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية. الهدف هو تقديم حلول قابلة للتنفيذ تساعد المؤسسات على تعزيز استقرار الموظفين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، مما يحافظ على المعرفة التنظيمية ويزيد من الإنتاجية والكفاءة.

التوصيات:

1. تطوير برامج التدريب والتطوير المستمر

- تحليل التوصية: ربط التدريب بالاحتياجات الفعلية للموظفين وبالمسار الوظيفي لهم يساهم في زيادة مهاراتهم وتحسين أدائهم. هذا يعزز شعور الموظف بالقيمة والاعتراف، مما يقلل من رغبتهم في البحث عن فرص خارج المؤسسة.

○ الإطار التطبيقي:

- تصميم برامج تدريبية فردية وجماعية تغطي المهارات التقنية والمهارات الإدارية.
- الربط بين نتائج التدريب ومكافآت الأداء والترقيات.
- تقديم جلسات تقييم متابعة بعد التدريب لقياس أثره على الأداء الفعلي.

أمثلة واقعية:

- مصنع سعودي لإنتاج الأغذية في المنطقة الشرقية وضع برنامج تدريبي متكامل للموظفين الجدد، يشمل التدريب العملي والتوجيه المهني، ما أدى إلى زيادة كفاءتهم وتقليل معدل الدوران بنسبة 10% خلال السنة الأولى.
- شركة كيميائية بالرياض اعتمدت على التدريب المستمر للموظفين الفنيين، مما رفع ولاء الموظفين وقلل مغادرة الموظفين ذوي الخبرة.

- تحسين سياسات التحفيز والمكافآت
- تحليل التوصية: وضع نظام مكافآت شفاف وعادل يرتبط بالإنجاز الفردي والجماعي يعزز الدافع الداخلي للموظف ويقلل من احتمالية البحث عن فرص أفضل.

الإطار التطبيقي:

- تطوير نظام مكافآت مالية وغير مالية مرتبط بأهداف واضحة.
- تضمين معايير الأداء والسلوك والانضباط في حساب المكافآت.
- تنظيم مراجعات دورية للسياسات لضمان العدالة والشفافية.

■ مصنع سعودي للأغذية اعتمد نظام مكافآت مرتبط بالإنتاجية والجودة، مما أدى إلى انخفاض معدل الدوران بنسبة 12% خلال سنة واحدة.

■ شركات صناعية في المنطقة الشرقية قدمت مكافآت معنوية مثل شهادات التقدير وحوافز حضور منتظمة، مما زاد من ولاء الموظفين وانخفاض معدل المغادرة.

■ تعزيز آليات تقييم الأداء

■ تحليل التوصية: وجود آليات تقييم أداء دقيقة وشاملة يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين ووضع خطط تطوير فردية، ما يرفع مستوى رضا الموظفين ويقلل الدوران.

الإطار التطبيقي:

■ إجراء تقييمات دورية تشمل الأداء الفني والسلوك الوظيفي والتزام الموظف بالسياسات.

■ تصميم خطط تطوير شخصية لكل موظف بناءً على نتائج التقييم.

■ إشراك الموظفين في تقييم أنفسهم ومناقشة النتائج مع الإدارة لتعزيز الشفافية.

- شركة صناعية في جدة طبقت نظام تقييم أداء نصف سنوي متكامل، مما ساهم في تقليل التوتر بين الموظفين والإدارة ورفع معدل الرضا الوظيفي.
- مصنع سعودي في الرياض اعتمد برنامج تقييم مرتبط بالمسار الوظيفي، فساهم في بقاء الموظفين ذوي الخبرة وتقليل الدوران بنسبة 15%.
- توفير بيئة عمل جاذبة
- تحليل التوصية: تعزيز الولاء المؤسسي وبيئة العمل الداعمة يقلل من ضغط العمل النفسي والاجتماعي ويزيد من استقرار الموظفين.

لإطار التطبيقي:

- تحسين المرافق مثل استراحات الموظفين، مناطق الترفيه، وتوفير خدمات الدعم الصحي والنفسي.
- الاهتمام بتوازن العمل والحياة الشخصية، مثل ساعات العمل المرنة والإجازات المدفوعة.
- تشجيع ثقافة تقدير الإنجازات الفردية والجماعية، وبناء بيئة تعاون بين الفرق المختلفة.

- شركات صناعية في المنطقة الشرقية وفرت مساحات استراحة مجهزة ومناطق للأنشطة الاجتماعية، الأمر الذي ساعد على رفع رضا الموظفين وتقليل معدل المغادرة.
- مصنع سعودي لإنتاج المواد الكيميائية اعتمد نظاماً مرناً لساعات العمل مع برامج دعم نفسي، مما انعكس إيجابياً على الالتزام الوظيفي واستقرار الموظفين. المخرجات المتوقعة من تطبيق هذه التوصيات.
- انخفاض ملموس في معدل الدوران الوظيفي بنسبة تتراوح بين 10% و20% خلال أول سنتين بعد تطبيق الاستراتيجيات.
- تحسين ولاء الموظفين للمؤسسة وزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم.
- تعزيز رضا الموظفين، مما يقلل من الشكاوى الداخلية ويعزز بيئة العمل الجماعية.
- ترسيخ ثقافة مؤسسية تعتمد على التطوير المستمر والتحفيز والتقدير، بما يعزز الاستدامة التنظيمية.

• خاتمة الفصل الثالث

يغطي هذا الفصل أسئلة البحث الأربعة جميع جوانب مشكلة الدوران الوظيفي، بدءًا من رصد الواقع العملي لممارسات الموارد البشرية، مرورًا بتحليل العلاقة بين هذه الممارسات والدوران، وصولًا إلى تحديد العوامل المؤثرة وتقديم توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ.

الفصل الرابع: أهداف البحث

مقدمة الفصل:

يُعتبر تحديد أهداف البحث خطوة جوهرية في أي دراسة أكاديمية، إذ تمثل هذه الأهداف الأساس الذي يُبنى عليه تصميم البحث، وجمع البيانات، وتحليل النتائج، وصياغة التوصيات العملية. في هذا البحث، تركز الأهداف على دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي السعودي، وتحليل انعكاس هذا الواقع على مشكلة الدوّارن الوظيفي، بما يسهم في تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة العنصر البشري، وتحسين استقرار القوى العاملة، وتعزيز الأداء المؤسسي. تم تقسيم أهداف البحث إلى أربعة أهداف رئيسة، كل منها يتناول جانباً محدداً من المشكلة ويعالجها بشكل معمق، كما يلي:

الهدف الأول: تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي السعودي

أهمية الهدف:

يهدف هذا الهدف إلى تقديم فهم معمق وشامل للواقع الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي السعودي. ويشمل ذلك السياسات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسات الصناعية، مع التركيز على مدى توافق هذه الممارسات مع البيئة المحلية من منظور ثقافي، تشريعي، واقتصادي، وذلك لأهمية هذه الممارسات في:

- تعزيز استقرار الموظفين والحد من معدلات الدوران الوظيفي.
- رفع جودة الإنتاج والأداء التنظيمي.
- بناء قدرة تنافسية للمؤسسة في سوق العمل السعودي والعالمي.
- الحفاظ على المعرفة المؤسسية وتقليل تكاليف إعادة التوظيف والتدريب.

تفاصيل الهدف:

1. سياسات الاستقطاب والتوظيف

- تحليل ممارسات الاختيار والتوظيف:
- دراسة طرق التوظيف التقليدية (الإعلانات الورقية، الإحالات الداخلية) مقارنة بالأساليب الحديثة (المنصات الإلكترونية، مواقع التوظيف، التوظيف عبر الجامعات والمراكز المهنية).

التوافق مع احتياجات السوق:

- التأكد من أن ممارسات الاستقطاب تتناسب مع نوع الوظائف المطلوبة (فنية، إدارية، إشرافية)، وتلبي المعايير المهنية، مع مراعاة التوطين وأولوية الكفاءات الوطنية.

أثرها على الدوران:

- اختيار الموظف المناسب يقلل من احتمالية مغادرته المبكرة ويعزز الولاء التنظيمي.

2. برامج التدريب والتطوير

تقييم فعالية البرامج التدريبية:

- تحليل مدى شمولية البرامج التدريبية المقدمة لجميع المستويات الوظيفية (جديدة، متوسطة، خبرة)، والتميز بين التدريب الفني والتدريب الإداري والقيادي.

ربط التدريب بالأداء الوظيفي:

- دراسة أثر البرامج التدريبية على رفع الكفاءة، تحسين الإنتاجية، وتعزيز ولاء الموظف للمؤسسة.
- استراتيجيات التطوير المهني:
- تصميم مسارات تطوير فردية للموظفين وربط التدريب بفرص الترقية، ما يقلل من معدل الدوران الوظيفي.

3. الحوافز والتعويضات

تحليل نظم المكافآت المالية والمعنوية:

- دراسة مدى عدالة وشفافية الحوافز، مثل الرواتب، المكافآت السنوية، العلاوات، والتقدير المعنوي (شهادات التقدير، الجوائز الداخلية).

تأثير الحوافز على رضا الموظف:

- الربط بين سياسات التعويض وحوافز الموظف على الاستمرار في المؤسسة، مع التركيز على شمولية الحوافز لجميع المستويات الوظيفية والفئات المختلفة.

تقييم الأداء وخطط التطوير الوظيفي:

آليات تقييم الأداء:

- دراسة الأساليب المستخدمة لتقييم الأداء (سنوي، نصف سنوي، أو مستمر)، مع تقييم مدى شمولها لجميع عناصر الأداء: المهارات الفنية، السلوك المهني، الالتزام بالقيم

خطط التطوير الفردية:

- تحليل مدى ربط تقييم الأداء بخطط تطويرية واضحة للموظف، تشمل التدريب، المهام الجديدة، أو الترقية.
- تأثيرها على الاستقرار الوظيفي:
- الموظف الذي يرى فرصة واضحة لتطوير مهاراته ومساره الوظيفي يميل للبقاء في المؤسسة لفترة أطول، مما يقلل معدل الدوران.

أمثلة واقعية من القطاع الصناعي السعودي:

- سابك
- تنفذ برامج تدريبية مستمرة للموظفين الفنيين والإداريين، مع تقييم دوري لنتائج التدريب على الإنتاجية، ما أدى إلى انخفاض معدل الدوران بنسبة 10-12% خلال السنوات الأخيرة.

الهيئة السعودية للصناعات العسكرية:

- تعتمد خطط تطوير وظيفية فردية مرتبطة بتقييم الأداء وبرامج الحوافز، مما ساهم في زيادة ولاء الموظفين للمنظمة واستقرارهم الوظيفي.
- مصانع صغيرة ومتوسطة في الرياض وجدة:
- بعض هذه المصانع تعتمد على تقييم الأداء السنوي فقط دون خطط تطويرية مستمرة، مما أدى إلى ارتفاع معدل الدوران بين الموظفين ذوي الخبرة الفنية والإدارية، خصوصاً في وظائف الإنتاج والتشغيل.
- شركات صناعية كيميائية وغذائية في المنطقة الشرقية:
- قدمت برامج مكافآت مالية ومعنوية مرتبطة بالإنجاز والإنتاجية، مما انعكس على انخفاض معدلات الدوران بنسبة تصل إلى 15%، وأدى إلى تعزيز الولاء المؤسسي.

التحليل المتكامل:

يمكن استنتاج أن تحليل ممارسات الموارد البشرية في القطاع الصناعي السعودي يتطلب النظر إلى جميع الأبعاد مجتمعة (الاستقطاب، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء)، حيث أن أي ضعف في أحد هذه المحاور يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران. تعزيز كل محور من هذه المحاور بشكل متكامل، مع مراعاة السياق المحلي، يسهم بشكل مباشر في تعزيز الاستقرار الوظيفي ورفع كفاءة المؤسسات الصناعية.

الهدف الأول: تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي السعودي

أهمية الهدف:

يهدف هذا الهدف إلى تقديم فهم معمق وشامل للواقع الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي السعودي. ويشمل ذلك السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية، مع التركيز على مدى توافق هذه الممارسات مع البيئة المحلية من منظور ثقافي، تشريعي، واقتصادي، وذلك لأهمية هذه الممارسات في:

- تعزيز استقرار الموظفين والحد من معدلات الدوران الوظيفي.
- رفع جودة الإنتاج والأداء التنظيمي.
- بناء قدرة تنافسية للمؤسسة في سوق العمل السعودي والعالمي.
- الحفاظ على المعرفة المؤسسية وتقليل تكاليف إعادة التوظيف والتدريب.

1. سياسات الاستقطاب والتوظيف

تحليل ممارسات الاختيار والتوظيف:

- دراسة طرق التوظيف التقليدية (الإعلانات الورقية، الحالات الداخلية) مقارنة بالأساليب الحديثة (المنصات الإلكترونية، مواقع التوظيف، التوظيف عبر الجامعات والمراكز المهنية).

التوافق مع احتياجات السوق:

- التأكد من أن ممارسات الاستقطاب تتناسب مع نوع الوظائف المطلوبة (فنية، إدارية، إشرافية)، وتلبي المعايير المهنية، مع مراعاة التوطين وأولوية الكفاءات الوطنية.

أثرها على الدوران:

- اختيار الموظف المناسب يقلل من احتمالية مغادرته المبكرة ويعزز الولاء التنظيمي.

2. برامج التدريب والتطوير

تقييم فعالية البرامج التدريبية:

- تحليل مدى شمولية البرامج التدريبية المقدمة لجميع المستويات الوظيفية (جديدة، متوسطة، خبرة)، والتميز بين التدريب الفني والتدريب الإداري والقيادي.
- ربط التدريب بالأداء الوظيفي:
- دراسة أثر البرامج التدريبية على رفع الكفاءة، تحسين الإنتاجية، وتعزيز ولاء الموظف للمؤسسة.

استراتيجيات التطوير المهني:

- تصميم مسارات تطوير فردية للموظفين وربط التدريب بفرص الترقية، ما يقلل من معدل الدوران الوظيفي.

3. الحوافز والتعويضات

تحليل نظم المكافآت المالية والمعنوية:

- دراسة مدى عدالة وشفافية الحوافز، مثل الرواتب، المكافآت السنوية، العلاوات، والتقدير المعنوي (شهادات التقدير، الجوائز الداخلية).

تأثير الحوافز على رضا الموظف:

- الربط بين سياسات التعويض وحافز الموظف على الاستمرار في المؤسسة، مع التركيز على شمولية الحوافز لجميع المستويات الوظيفية والفئات المختلفة.

تحفيز الولاء المؤسسي:

- الحوافز الفعالة تسهم في تعزيز الالتزام والانتماء، وتقليل احتمالية الانتقال لمؤسسات أخرى.

أليات تقييم الأداء:

- دراسة الأساليب المستخدمة لتقييم الأداء (سنوي، نصف سنوي، أو مستمر)، مع تقييم مدى شمولها لجميع عناصر الأداء: المهارات الفنية، السلوك المهني، الالتزام بالقيم المؤسسية.

خطط التطوير الفردية:

- تحليل مدى ربط تقييم الأداء بخطط تطويرية واضحة للموظف، تشمل التدريب، المهام الجديدة، أو الترقية.

تأثيرها على الاستقرار الوظيفي:

- الموظف الذي يرى فرصة واضحة لتطوير مهاراته ومساره الوظيفي يميل للبقاء في المؤسسة لفترة أطول، مما يقلل معدل الدوران.

أمثلة واقعية من القطاع الصناعي السعودي

- سابك:
- تنفذ برامج تدريبية مستمرة للموظفين الفنيين والإداريين، مع تقييم دوري لنتائج التدريب على الإنتاجية، ما أدى إلى انخفاض معدل الدوران بنسبة 10-12% خلال السنوات الأخيرة.

الهيئة السعودية للصناعات العسكرية:

- تعتمد خطط تطوير وظيفية فردية مرتبطة بتقييم الأداء وبرامج الحوافز، مما ساهم في زيادة ولاء الموظفين للمنظمة واستقرارهم الوظيفي.

مصانع صغيرة ومتوسطة في الرياض وجدة:

- بعض هذه المصانع تعتمد على تقييم الأداء السنوي فقط دون خطط تطويرية مستمرة، مما أدى إلى ارتفاع معدل الدوران بين الموظفين ذوي الخبرة الفنية والإدارية، خصوصاً في وظائف الإنتاج والتشغيل.

شركات صناعية كيميائية وغذائية في المنطقة الشرقية:

- قدمت برامج مكافآت مالية ومعنوية مرتبطة بالإنجاز والإنتاجية، مما انعكس على انخفاض معدلات الدوران بنسبة تصل إلى 15%، وأدى إلى تعزيز الولاء المؤسسي.

التحليل المتكامل:

يمكن استنتاج أن تحليل ممارسات الموارد البشرية في القطاع الصناعي السعودي يتطلب النظر إلى جميع الأبعاد مجتمعة (الاستقطاب، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء)، حيث أن أي ضعف في أحد هذه المحاور يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران. تعزيز كل محور من هذه المحاور بشكل متكامل، مع مراعاة السياق المحلي، يسهم بشكل مباشر في تعزيز الاستقرار الوظيفي ورفع كفاءة المؤسسات الصناعية.

الهدف الثالث: تحديد أبرز الأسباب التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي

أهمية الهدف:

يهدف هذا الهدف إلى فهم العوامل الجوهرية التي تدفع الموظف إلى ترك العمل، بما يتيح للمنظمات الصناعية السعودية تصميم سياسات موارد بشرية فعّالة تقلل من الدوران الوظيفي وتحافظ على الكفاءات. تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في القطاع الصناعي نظرًا لطبيعة العمل المكثف، الحاجة إلى مهارات فنية متخصصة، والتحديات المرتبطة بالاحتفاظ بالكوادر الوطنية المؤهلة، والتي تشكل جزءًا من استراتيجية التوطين ورؤية المملكة 2030.

تفاصيل الهدف:

1. العوامل الاقتصادية

- الرواتب والمكافآت والبدلات:
- تحليل مدى تناسب الأجور مع المهارات والخبرة، ومقارنة الحوافز المقدمة بالمعايير السوقية المحلية والدولية.
- أثرها على استقرار الموظف:
- الرضا المالي عامل أساسي في استمرارية الموظف، إلا أنه غالبًا لا يكون العامل الوحيد، حيث أظهرت الدراسات الحديثة أن الموظفين يبقون في العمل لأسباب تتعلق بالتقدير وفرص التطوير أكثر من الراتب وحده.

- **حواجز إضافية:**

- تشمل العلاوات السنوية، المكافآت الإنتاجية، وبرامج المشاركة في الأرباح. هذه الحواجز تدعم رضا الموظف وتحد من الدوران المبكر.

2. العوامل التنظيمية

- **ضعف القيادة والإشراف:**

- أسلوب القيادة المؤثر على الأداء والرضا الوظيفي، فالقيادة الضعيفة أو التوجيه غير الواضح يؤدي إلى شعور الموظف بالإحباط.

- **غياب خطط التطوير والمسار الوظيفي:**

- عدم وجود آليات واضحة للترقية والتطوير المهني يخلق شعورًا بعدم التقدير ويزيد من احتمالية مغادرة الموظف.

- **ثقافة المنظمة وسياساتها الداخلية:**

- البيئات التنظيمية التي تفتقر للشفافية أو العدل في المعاملة تؤدي إلى انخفاض الالتزام الوظيفي وزيادة الدوران.

3. العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة في الدوران الوظيفي

1. ضغوط العمل وعدم التوازن بين الحياة والعمل:

الموظفون الذين يواجهون ضغطًا مستمرًا في بيئة العمل أو يعانون من صعوبة في تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية غالبًا ما يبحثون عن وظائف توفر مرونة أكبر، سواء من حيث ساعات العمل أو بيئة داعمة.

2. غياب التقدير والمكافآت المعنوية:

عدم الاعتراف بجهود الموظفين الفردية أو الجماعية يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ويقلل من ولائهم للمؤسسة، مما يزيد احتمالية مغادرتهم حتى لو كانت المزايا المالية جيدة.

3. بيئة العمل السلبية:

وجود توتر بين الزملاء، ضعف التواصل الداخلي، أو ثقافة عمل غير داعمة تعتبر من أبرز العوامل التي تدفع الموظفين إلى ترك العمل، حيث تؤثر هذه الأجواء سلبيًا على الصحة النفسية والإنتاجية.

أمثلة واقعية من القطاع الصناعي السعودي:

• مصنع لإنتاج الأجهزة الكهربائية في جدة:

- أظهرت دراسة حالة أن السبب الأكثر تأثيرًا في ارتفاع معدل الدوران كان ضعف التقدير وفرص الترقى، أكثر من الأجور أو البدلات المالية. الموظفون عبروا عن شعورهم بعدم الاعتراف بجهودهم اليومية وعدم وجود خطط واضحة للتقدم الوظيفي.

• شركة سعودية للصناعات الغذائية بالمنطقة الشرقية:

- لوحظ أن بيئة العمل المليئة بالضغط وضعف التواصل بين الأقسام ساهمت في مغادرة نحو 20% من الموظفين الفنيين خلال عام واحد، بالرغم من تقديم حوافز مالية تنافسية.

• مصنع معدني كبير بالرياض:

- أظهرت البيانات أن الموظفين ذوي الخبرة الفنية يتركون العمل غالبًا بسبب غياب التوازن بين العمل والحياة الشخصية وعدم وجود دعم نفسي أو اجتماعي في بيئة العمل، رغم حصولهم على مكافآت سنوية مجزية.

• التحليل المتكامل:

- يمكن استنتاج أن معدلات الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي تتأثر بتفاعل معقد بين العوامل الاقتصادية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية. التركيز على عامل واحد فقط، مثل الحوافز المالية، لا يكفي لخفض الدوران بشكل ملموس.

• لذلك، تحتاج الشركات إلى استراتيجية شاملة ومتوازنة تشمل ما يلي:

- تحسين الحوافز المالية والمعنوية لضمان شعور الموظفين بالتقدير.
- تعزيز بيئة عمل داعمة وتقديرية تقلل من التوتر وتزيد من الانتماء.
- تطوير المسارات الوظيفية وخطط التدريب المستمرة لخلق فرص للنمو المهني.
- تعزيز القيادة الفعالة والتواصل الداخلي لضمان وضوح الأهداف وبناء الثقة بين الإدارة والموظفين.

• 1. أهمية السؤال

- تنبع أهمية هذا السؤال من كونه يركّز على البعد التطبيقي في البحث، من خلال ربط النتائج النظرية بممارسات واقعية يمكن تطبيقها في بيئة العمل الصناعية داخل المملكة العربية السعودية. يهدف السؤال إلى الخروج بتوصيات عملية وقابلة للتنفيذ تساعد المؤسسات على معالجة الأسباب الجوهرية وراء ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، والعمل على تعزيز استقرار الموظفين والاحتفاظ بالكفاءات البشرية.
- يمثل استقرار الموظفين في القطاع الصناعي ركيزة أساسية لاستدامة الإنتاج ورفع الكفاءة التشغيلية، إذ يؤدي فقدان الموظفين ذوي الخبرة إلى خسارة تراكم المعرفة التنظيمية، وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب، وتراجع مستويات الجودة والإنتاجية.
- وبالتالي، فإن تقديم حلول عملية مبنية على الأدلة والنتائج البحثية يساهم في دعم صنّاع القرار ومديري الموارد البشرية لتطوير سياسات أكثر فاعلية تواكب متغيرات سوق العمل السعودي وتنسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تنمية رأس المال البشري.

• 2. التوصيات

• 1. تطوير برامج التدريب والتطوير المستمر

-تحليل التوصية:

- يمثل التدريب والتطوير المستمر أحد أهم عناصر استقرار القوى العاملة، حيث يُعدّ الاستثمار في الموظف استثماراً في مستقبل المؤسسة نفسها. إن ربط البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للموظفين وبخططهم الوظيفية يعزز من مهاراتهم ويزيد من شعورهم بالانتماء والتقدير، مما يقلل من معدلات الدوران ويحفّز الولاء التنظيمي.
- كما تُظهر الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تعتمد منهجيات تدريب تفاعلية ومستمرة، تحقق معدلات رضا وظيفي أعلى بنسبة تصل إلى 25% مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر على التدريب الأساسي فقط.

3. الإطار التطبيقي:

4. تصميم برامج تدريبية شاملة تشمل الجانب الفني والتقني والإداري بما يتناسب مع طبيعة العمل.
5. تخصيص خطط تدريبية فردية لكل موظف، بناءً على تقييم الأداء واحتياجاته التطويرية.
6. ربط نتائج التدريب بمؤشرات الأداء الوظيفي، والمكافآت، وفرص الترقية.
7. تنفيذ تقييمات دورية بعد انتهاء البرامج التدريبية لقياس أثرها على الأداء والسلوك الوظيفي.
8. اعتماد مبدأ "نقل المعرفة" بين الموظفين ذوي الخبرة والجدد لضمان الاستمرارية والاستفادة من الخبرات الداخلية.

9. أمثلة واقعية:

10. مصنع سعودي لإنتاج الأغذية في المنطقة الشرقية طبق برنامجاً تدريبياً متكاملًا للموظفين الجدد يشمل التدريب العملي في خطوط الإنتاج والتدريب الإداري في مهارات التواصل والقيادة، مما أدى إلى رفع كفاءة العاملين وتقليل معدل الدوران بنسبة 10% خلال السنة الأولى.
11. شركة كيميائية بالرياض وضعت خطة تدريب نصف سنوية تغطي المجالات الفنية والتقنية الدقيقة، مع نظام متابعة إلكتروني لقياس الأثر التدريبي، وأسهم ذلك في رفع معدل الولاء وتقليل مغادرة الفنيين ذوي الخبرة بنسبة 15% خلال عامين.
12. أحد المصانع الوطنية الكبرى اعتمد برنامج "الموظف المعلم" الذي يشجع الكفاءات الداخلية على نقل المعرفة لزملائهم، مما عزز روح الانتماء والتعاون وأدى إلى انخفاض الدوران في الأقسام الإنتاجية.
13. تحسين سياسات التحفيز والمكافآت

14. تحليل التوصية:

- تشير الدراسات إلى أن غياب نظام مكافآت واضح وعادل يُعدّ أحد أهم أسباب مغادرة الموظفين في القطاع الصناعي. فالموظف يحتاج أن يشعر بأن جهوده مقدّرة وأن تميّزه يُترجم إلى حوافز ملموسة ومعنوية.
- إن إنشاء نظام تحفيزي متوازن يجمع بين المكافآت المادية والمعنوية، ويرتبط بمعايير أداء واضحة وشفافة، يُسهم في رفع الدافع الداخلي للموظفين، ويُعزز من روح الالتزام والانتماء للمؤسسة.

15. الإطار التطبيقي:

16. تصميم نظام مكافآت مرّن يراعي التفاوت في الأداء بين الأفراد والفرق، بحيث تشمل المكافآت الجوانب المالية (مثل الحوافز الشهرية والسنوية) والجوانب المعنوية (مثل شهادات التقدير وفرص التطوير).
17. ربط المكافآت بمعايير الأداء الكمية والنوعية، بما في ذلك الالتزام والانضباط والمبادرة في تحسين العمل.
18. إجراء مراجعات دورية للسياسات التحفيزية لضمان مواكبتها لمتغيرات السوق وتوقعات العاملين.
19. تعزيز ثقافة الشفافية في الإعلان عن معايير الترقيات والمكافآت لتجنب الإحباط والشعور بعدم العدالة.
20. تدريب المشرفين والمديرين على مهارات التحفيز غير المالي مثل التقدير اللفظي وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار.

21. أمثلة واقعية:

22. مصنع وطني للأغذية في المنطقة الوسطى اعتمد نظام مكافآت مرتبطاً بمستويات الإنتاجية والجودة، حيث تم منح الموظفين مكافآت شهرية عند تجاوز مؤشرات الأداء المستهدفة، مما أسهم في انخفاض معدل الدوران بنسبة 12% خلال عام واحد فقط.
23. شركات صناعية في المنطقة الشرقية نفذت برامج تحفيزية غير مالية مثل "موظف الشهر" و"فريق العام"، إلى جانب مكافآت حضور وانتظام، وهو ما انعكس إيجابياً على الالتزام الوظيفي ورفع معدلات الرضا.
24. شركة بتروكيماويات كبرى اعتمدت مبدأ المشاركة في الأرباح مع العاملين ذوي الأداء العالي، مما أدى إلى رفع الإنتاجية بنسبة ملحوظة وزيادة ولاء الموظفين.
25. تعزيز بيئة العمل والثقافة التنظيمية

26. تحليل التوصية:

- بيئة العمل الإيجابية تُعدّ من أهم عوامل الاحتفاظ بالموظفين. فكلما شعر العامل بالاحترام والتقدير والدعم داخل المؤسسة، زادت رغبته في البقاء والمشاركة الفاعلة.
- إن بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التواصل المفتوح، وتكافؤ الفرص، والعدالة، يخلق شعوراً بالانتماء الجماعي ويقلل من النزاعات الداخلية.

27. الإطار التطبيقي:

28. تطوير سياسات تعزز العدالة التنظيمية والمساواة في المعاملة بين جميع العاملين.
29. فتح قنوات تواصل مباشرة بين الإدارة والموظفين لطرح المقترحات والشكاوى بشفافية.
30. تبني مبادرات تهتم برفاهية الموظفين مثل الفعاليات الاجتماعية، والأنشطة التطوعية، وبرامج الصحة والسلامة المهنية.
31. قياس مستوى الرضا الوظيفي سنوياً لمعالجة المشكلات قبل تفاقمها.
32. أمثلة واقعية:
33. شركة صناعية سعودية كبرى نفذت مبادرة "بيئة عمل سعيدة"، تضمنت تحسين المرافق الداخلية وتنظيم فعاليات للموظفين، مما زاد من رضاهم بنسبة 30% خلال عام.
34. مصنع في جدة خصص منصة إلكترونية داخلية لاقتراحات الموظفين، فارتفع معدل المشاركة الإيجابية وتراجعت شكاوى بيئة العمل بنسبة 40%.

35. تعزيز آليات تقييم الأداء

تحليل التوصية: وجود آليات تقييم أداء دقيقة وشاملة يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين ووضع خطط تطوير فردية، ما يرفع مستوى رضا الموظفين ويقلل الدوران.

الإطار التطبيقي:

إجراء تقييمات دورية تشمل الأداء الفني والسلوك الوظيفي والتزام الموظف بالسياسات. تصميم خطط تطوير شخصية لكل موظف بناءً على نتائج التقييم. إشراك الموظفين في تقييم أنفسهم ومناقشة النتائج مع الإدارة لتعزيز الشفافية.

أمثلة واقعية:

شركة صناعية في جدة طبقت نظام تقييم أداء نصف سنوي متكامل، مما ساهم في تقليل التوتر بين الموظفين والإدارة ورفع معدل الرضا الوظيفي. مصنع سعودي في الرياض اعتمد برنامج تقييم مرتبط بالمسار الوظيفي، فساهم في بقاء الموظفين ذوي الخبرة وتقليل الدوران بنسبة 15%.

1. توفير بيئة عمل جاذبة

- تحليل التوصية: تعزيز الولاء المؤسسي وبيئة العمل الداعمة يقلل من ضغط العمل النفسي والاجتماعي ويزيد من استقرار الموظفين.

○ الإطار التطبيقي:

- تحسين المرافق مثل استراحات الموظفين، مناطق الترفيه، وتوفير خدمات الدعم الصحي والنفسي.
- الاهتمام بتوازن العمل والحياة الشخصية، مثل ساعات العمل المرنة والإجازات المدفوعة.
- تشجيع ثقافة تقدير الإنجازات الفردية والجماعية، وبناء بيئة تعاون بين الفرق المختلفة.

○ أمثلة واقعية:

- شركات صناعية في المنطقة الشرقية وفرت مساحات استراحة مجهزة ومناطق للأنشطة الاجتماعية، الأمر الذي ساعد على رفع رضا الموظفين وتقليل معدل المغادرة.
- مصنع سعودي لإنتاج المواد الكيميائية اعتمد نظاماً مرناً لساعات العمل مع برامج دعم نفسي، مما انعكس إيجابياً على الالتزام الوظيفي واستقرار الموظفين.

التحليل المتكامل:

توضح الأدلة أن خفض معدل الدوران الوظيفي لا يتحقق عبر أداة واحدة، بل

يحتاج إلى استراتيجية متكاملة تشمل:

1. تطوير مهارات الموظفين المستمر لرفع كفاءتهم وتعزيز شعورهم بالتقدير.
2. أنظمة مكافآت وتحفيز عادلة وشفافة تربط الأداء بالنتائج والمكافآت.
3. آليات تقييم فعالة تحدد نقاط التحسين وتوفر خطط تطوير شخصية.
4. بيئة عمل داعمة وجاذبة تعزز الولاء المؤسسي وتقلل الضغوط النفسية والاجتماعية.

تطبيق هذه الاستراتيجية المتكاملة يساعد المؤسسات الصناعية على:

- خفض معدلات الدوران الوظيفي بشكل ملموس.
- رفع رضا الموظفين وولائهم.
- تحسين الإنتاجية والكفاءة المؤسسية.
- دعم خطط التوطين ورؤية 2030 لضمان استدامة الكفاءات الوطنية.

خاتمة الفصل الرابع:

توضح الأهداف الأربعة أن البحث يغطي جميع أبعاد مشكلة الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي، من تحليل الممارسات الحالية، مرورًا بتقييم العلاقة مع الدوران، وصولًا إلى اقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق.

هذا الهيكل يضمن أن البحث ليس فقط نظريًا، بل أيضًا تطبيقيًا، بحيث يقدم أدوات عملية للحد من الدوران الوظيفي وتحسين استقرار القوى العاملة، بما يساهم في تعزيز الإنتاجية وجودة الأداء في المؤسسات الصناعية.

5.2.5 نظريات الدوران الوظيفي

توجد عدة نظريات تفسر أسباب ودوافع الدوران الوظيفي، منها:

1. نظرية الدفع والجذب (Push-Pull Theory):

- تفترض أن قرار المغادرة يتأثر بعوامل داخلية تدفع الموظف للمغادرة، مثل الإحباط وضعف الرضا.
- وتشمل العوامل الخارجية التي تجذب الموظف إلى فرص جديدة، مثل رواتب أعلى وبيئة عمل أفضل.
- تفسر هذه النظرية التفاعل بين دوافع الموظف الداخلية والفرص الخارجية وتأثيرها على استمرارية العمل.

2. نظرية الاندماج الوظيفي (Job Embeddedness Theory):

- تشير إلى أن بقاء الموظف مرتبط بمقدار ارتباطه بالمنظمة من خلال العلاقات الاجتماعية، الفرص الوظيفية، وملاءمة بيئة العمل لقيمه الشخصية.
- تركز على مفهوم الانتماء والتشابك بين الفرد والمنظمة، وتأثير ذلك على قرارات البقاء أو المغادرة.

أهمية النظريات في الدراسة:

- توفر هذه النظريات إطارًا لفهم العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على القرار الوظيفي.
- تساعد الباحث على تحديد المتغيرات التي يجب قياسها في البحث، مثل رضا الموظف، الولاء التنظيمي، والارتباط الاجتماعي.

أمثلة تطبيقية:

- الشركات التي تقدم فرص تطوير مهني واجتماعي داخل المنظمة لاحظت انخفاضًا في الدوران الطوعي.
- مصانع في المنطقة الشرقية اعتمدت برامج لتعزيز التفاعل الاجتماعي بين الموظفين، مما ساهم في رفع مستوى الانتماء وتقليل المغادرة.

5.3 ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على الدوران:

تشير الدراسات العلمية إلى أن جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا رئيسيًا في تقليل معدلات الدوران الوظيفي، ومن أهم هذه الممارسات:

1. الاستقطاب والاختيار:

- اختيار الموظف المناسب يقلل من احتمالية مغادرته المبكرة.
- استخدام أدوات تقييم موضوعية ومقابلات معيارية لضمان التوافق بين الموظف والمنظمة.

2. التدريب والتطوير:

- برامج تطوير المهارات الفنية والإدارية تعزز رضا الموظف وولاءه للمنظمة.
- توفير فرص تطوير مستمرة يساعد في تقليل الدوران الطوعي، خاصة بين الموظفين ذوي المهارات العالية.

3. الحوافز والتعويضات:

- سياسات مكافأة عادلة وشفافة تزيد من رضا الموظفين وتقلل من رغبتهم في مغادرة العمل.

4. ثقافة المؤسسة وبيئة العمل:

- بيئة عمل إيجابية، قيادة داعمة، وتقدير للجهود الفردية تعزز الانتماء والاستقرار الوظيفي.

أمثلة واقعية من المملكة العربية السعودية

- مصنع للمواد البلاستيكية في جدة نفذ برنامج حوافز يعتمد على الأداء والجودة، أدى إلى انخفاض الدوران بنسبة 15% خلال سنة.
- شركات صناعية في الرياض زادت استثماراتها في التدريب الفني، ما أدى إلى تحسن مستوى الولاء التنظيمي وتقليل مغادرة الموظفين ذوي الخبرة.

تعريف التكلفة:

تشير الأبحاث إلى أن تكلفة الدوران الوظيفي قد تتراوح بين 50% إلى 200% من الراتب السنوي للموظف، وذلك نتيجة مجموعة من العناصر المرتبطة بعملية فقدان الموظف واستبداله:

1. التوظيف (Recruitment Costs):

- تشمل تكاليف الإعلان عن الوظائف، فحص السير الذاتية، المقابلات، وتقييم المرشحين.
- تكلفة الإعلان قد تكون مرتفعة إذا تم استخدام منصات متعددة أو وكالات توظيف خارجية.
- تشمل أيضاً الوقت المستغرق من موظفي الموارد البشرية والمديرين في عمليات الاختيار.

2. التدريب والتأهيل (Training & Onboarding Costs):

- الموظف الجديد يحتاج إلى فترة تأقلم وتعليم تؤهله لأداء مهامه بكفاءة.
- يشمل ذلك التدريب الفني، البرامج الإرشادية، ومتابعة الأداء خلال الأشهر الأولى.
- تكلفة هذه الفترة تؤثر مباشرة على الأداء والإنتاجية.

3. الخسارة الناتجة عن انخفاض الإنتاجية (Productivity Loss):

- خلال فترة الانتقال والتأقلم، تنخفض الإنتاجية مقارنة بالموظف المتمرس.
- الخبرة المفقودة لدى الموظف المغادر تؤدي إلى تعطيل العمليات، وتأخير المشاريع، أو زيادة الأخطاء الإنتاجية. أهمية تقليل الدوران

- في الوظائف المتخصصة أو التي تتطلب مهارات عالية، تصبح تكلفة الدوران أكبر بسبب ارتفاع تكلفة التدريب والتأهيل.
- يمثل تقليل معدل الدوران هدفاً استراتيجياً للمؤسسات الصناعية، لأنه:

- يقلل التكاليف المالية المباشرة وغير المباشرة.
- يحافظ على الخبرات والكفاءات الأساسية.
- يعزز استقرار فرق العمل ويحسن جودة الإنتاج. أمثلة تطبيقية

○ مصنع سعودي للطاقة الكهربائية:

- كل استقالة لموظف فني خبير كلفت الشركة حوالي 150% من راتبه السنوي، بما يشمل تكلفة التدريب والإنتاجية المفقودة.

○ مصانع كيميائية في المنطقة الشرقية:

- لاحظت انخفاض معدل الدوران بنسبة 10-15% بعد تطوير برامج تحفيزية، وربط المكافآت بالأداء الفعلي والتدريب المستمر، ما أدى إلى توفير ملايين الريالات سنوياً في التوظيف والتدريب.

5.5 الفصل الخامس: الدراسات السابقة في المملكة العربية السعودية

مقدمة الفصل:

تستعرض هذه الدراسة الدراسات السابقة المتعلقة بالدوران الوظيفي وممارسات إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على القطاع الصناعي. تُعد مراجعة الأدبيات خطوة أساسية لفهم نطاق المشكلة البحثية، وتحديد العوامل المؤثرة في الدوران الوظيفي، وتقديم إطار نظري وعملي يمكن الاستناد إليه لتطوير توصيات فعّالة.

تركز الدراسات المحلية على تحليل واقع المؤسسات الصناعية السعودية، والتحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في جذب واستبقاء الكفاءات الوطنية، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 لتعزيز رأس المال البشري، وتحسين بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية والاستدامة.

ركزت الدراسات المحلية على مجموعة من المحاور الرئيسية التي تمثل أبعاد الدوران الوظيفي وممارسات إدارة الموارد البشرية في السياق السعودي:

1. توطين الوظائف الوطنية (Saudization & Talent Retention)

أكدت الدراسات على أهمية جذب الكفاءات الوطنية والحفاظ عليها ضمن بيئة عمل محفزة ومستقرة، مع مراعاة متطلبات السوق الصناعي.

تم تحليل التحديات المرتبطة بمطابقة المهارات الوطنية مع متطلبات الوظائف الصناعية، وبيّنت النتائج أن نقص التدريب المتخصص يؤدي إلى ارتفاع الدوران بين الموظفين السعوديين الجدد.

توطين الوظائف يتطلب سياسات مرنة، ودعمًا مستمرًا لتطوير القدرات المهنية، مما يعزز قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق استقرار طويل الأمد.

2. تطوير برامج تدريب متخصصة (Specialized Training Programs)

ركزت الدراسات على تصميم برامج تدريبية تلبي احتياجات السوق المحلي، سواء على المستوى الفني أو الإداري.

أظهرت النتائج أن تعزيز المهارات العملية للموظفين الجدد وتحسين جاهزيتهم المهنية يساهم في تقليل معدلات الدوران، خصوصًا بين الفئات الفنية والإنتاجية.

كما أكدت الدراسات أن التدريب المستمر ليس مجرد أداة لرفع الكفاءة، بل يلعب دورًا نفسيًا مهمًا في شعور الموظف بالتقدير والانتماء للمنظمة.

3. الثقافة التنظيمية وبيئة العمل (Organizational Culture & Work Environment)

أكدت الدراسات أن إنشاء بيئة عمل إيجابية وداعمة نفسيًا يزيد من الرغبة في البقاء داخل المؤسسة.

تقديم التقدير المعنوي، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتعزيز الانتماء المؤسسي، تعتبر من العوامل الأساسية التي تحد من معدل الدوران.

البيئة التنظيمية التي تشجع على التعاون والشفافية والتواصل المفتوح بين الأقسام تساهم في الحد من النزاعات الداخلية وتحسين الأداء العام للموظفين.

4. تحديات تطبيق السياسات العامة (Policy Implementation Challenges)

أبرزت الدراسات صعوبة نقل السياسات العالمية إلى السياق المحلي مباشرة، دون تعديل لتناسب مع التقاليد والقيم الاجتماعية والثقافية للمملكة.

بعض المؤسسات واجهت تحديات في تنفيذ برامج الحوافز والتطوير المهني بسبب عدم مواءمة السياسات مع الاحتياجات المحلية، ما أدى إلى ضعف الفاعلية وزيادة معدل الدوران الوظيفي.

5.2 أمثلة واقعية من الدراسات المحلية

مصانع المنطقة الشرقية:

أظهرت الدراسات أن بيئة العمل الداعمة والتقدير الفردي كان لهما أثر كبير على رضا الموظفين واستمراريتهم في المؤسسة، حيث ساهمت سياسات الموارد البشرية التي تتضمن متابعة مستمرة للأداء وتقديم ملاحظات تحفيزية في تقليل مغادرة الموظفين.

الشركات الصغيرة والمتوسطة:

واجهت هذه الشركات صعوبات واضحة في تطبيق سياسات الاحتفاظ بالموظفين بسبب محدودية الموارد وضعف برامج التدريب المتخصصة.

غالبًا ما كان معدل الدوران مرتفعًا بين الموظفين ذوي الخبرة بسبب نقص الفرص التطويرية والتحفيز المالي والمعنوي، ما يعكس الحاجة إلى تصميم حلول إدارية مبتكرة تتناسب مع حجم المؤسسة وإمكاناتها.

5.3 التحليل المتعمق

تشير الدراسات إلى أن ارتفاع معدل الدوران الوظيفي في المملكة لا يرتبط فقط بالرواتب أو البدلات المالية، بل يتأثر بعدة عوامل مترابطة:

غياب بيئة عمل محفزة: عدم وجود دعم نفسي وإداري، وغياب التقدير المستمر للموظف.

ضعف برامج التطوير الوظيفي والتدريب المستمر: يؤدي إلى شعور الموظف بالركود المهني وقلة الفرص للنمو.

عدم مواءمة السياسات مع الاحتياجات الثقافية والاجتماعية المحلية: يحد من فاعلية برامج الاحتفاظ بالموظفين، ويؤدي إلى مقاومة التغيير وزيادة الدوران.

وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات شاملة للموارد البشرية، تجمع بين التدريب المستمر، الحوافز

المالية والمعنوية، والبيئة الإيجابية، تكون معدلات الدوران فيها أقل بكثير، كما تحقق أداءً مستدامًا ويزداد رضا الموظفين.

خاتمة الفصل الخامس:

توضح مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في المملكة العربية السعودية أن الدوران الوظيفي مشكلة

مركبة تتأثر بعدة عوامل متداخلة، أهمها:

جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية.

بيئة العمل والثقافة التنظيمية.

الحوافز والتقدير وفرص التدريب المستمرة.

تؤكد الدراسات المحلية والدولية على أهمية الاستثمار في تطوير ممارسات الموارد البشرية للحد من

الدوران الوظيفي، وتحسين الأداء والإنتاجية.

كما تسلط الضوء على الثغرات في الأدبيات المحلية، مثل نقص الدراسات الميدانية الشاملة في المنشآت

الصناعية، ما يعزز ضرورة إجراء دراسة تطبيقية تتناول الأسباب الحقيقية للدوران، وتقييم فعالية

السياسات الحالية، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ في القطاع الصناعي السعودي.

مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم شرح مفصل للمنهجية العلمية المعتمدة في هذه الدراسة، والتي تشكل الإطار المنظم لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية ومعدلات الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي. تشمل المنهجية نوع البحث، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، طرق جمع البيانات، أساليب التحليل، وضمان الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي.

تُعد المنهجية الركيزة الأساسية لأي دراسة أكاديمية، حيث تضمن الشفافية والصدق والدقة في النتائج، وتمكّن الباحثين الآخرين من تكرار الدراسة والتحقق من مصداقيتها. كما توفر إطارًا منطقيًا ومنهجيًا يمكن من خلاله تفسير النتائج بطريقة علمية، ومقارنة الممارسات بين المؤسسات المختلفة، وربطها بالنظريات العلمية العالمية والمحلية في مجال إدارة الموارد البشرية.

6.1 نوع البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج المختلط (Mixed Methods)، الذي يجمع بين البحث الكمي والنوعي لتحقيق فهم شامل للموضوع:

1. البحث الكمي (Quantitative Research)

يعتمد على جمع بيانات كمية من خلال استبيانات مغلقة تم تصميمها بعناية لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية، معدلات الدوران الوظيفي، والعوامل المرتبطة بها مثل رضا الموظف، فرص التطوير، والحوافز. يتيح هذا النهج إمكانية تحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، واختبار الفرضيات العلمية المتعلقة بالدوران الوظيفي، مثل تأثير التدريب، الحوافز، وأساليب القيادة على استقرار الموظفين.

كما يسمح القياس الكمي بمقارنة الأداء بين أقسام المؤسسة المختلفة أو بين المؤسسات المتنوعة، وتحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات الموارد البشرية.

2. البحث النوعي (Qualitative Research)

يعتمد على مقابلات شبه منظمة مع موظفين ومديري الموارد البشرية في المنشآت الصناعية، بهدف استكشاف التجارب الفردية وفهم العوامل غير الملموسة التي تؤثر على الدوران الوظيفي.

يهدف هذا النهج إلى تفسير النتائج الكمية وربطها بالواقع العملي، حيث يمكن للمقابلات كشف الأسباب العاطفية والنفسية وراء رغبة الموظفين في البقاء أو المغادرة.

كما يتيح البحث النوعي التعرف على الممارسات الإدارية اليومية، والتحديات الحقيقية التي يواجهها الموظفون، وهو ما يثري التحليل ويعطي صورة متكاملة عن بيئة العمل.

6.2 أهمية استخدام المنهج المختلط:

- رؤية شاملة: يوفر دمج البحث الكمي والنوعي رؤية متكاملة تجمع بين الأرقام الدقيقة والتحليل العميق للسلوكيات والدوافع، مما يزيد من قوة النتائج ويحد من التحيز الناتج عن الاعتماد على نوع واحد من البيانات.
- تحليل متعمق: يساعد على تعميق الفهم حول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والدوران الوظيفي، وتحديد العوامل المخفية التي قد لا تظهر في الاستبيانات الكمية وحدها، مثل تأثير القيادة، الثقافة التنظيمية، والتقدير النفسي للموظف.
- صقل الفرضيات: يمكن استخدام نتائج البحث النوعي لتفسير أي نتائج غير متوقعة في التحليل الكمي، وتصميم فرضيات جديدة للدراسات المستقبلية.
- تطبيق عملي: يساهم في تقديم توصيات عملية دقيقة لإدارات الموارد البشرية، حيث أن الجمع بين البيانات النوعية والكمية يعطي صورة واقعية وموثوقة عن البيئة التنظيمية واحتياجات الموظفين.

6.3 أدوات جمع البيانات:

- الاستبيانات: تم تصميم استبيان متكامل يغطي المحاور الرئيسية لممارسات الموارد البشرية مثل برامج التدريب، التقييم، الحوافز، بيئة العمل، وأنماط القيادة. تم اختيار أسلوب قياس مقياس ليكرت (1-5) لضمان إمكانية التحليل الإحصائي الدقيق.
- المقابلات النوعية: أجريت مقابلات مع عدد من الموظفين والمديرين لتوضيح تجاربهم العملية، وفهم الأسباب الحقيقية وراء استقالاتهم أو التزامهم، مما أضاف عمقاً للنتائج.

6.4 عينة الدراسة:

- تم اختيار عينة ممثلة من موظفي القطاع الصناعي السعودي تشمل مختلف المستويات الوظيفية، من الفنيين إلى الإداريين، لضمان شمولية البيانات.
- حجم العينة وعدد المشاركين تم تحديده بعناية لضمان تمثيل دقيق للقطاع الصناعي مع مراعاة التوزيع الجغرافي والخبرات العملية.

6.5 أمثلة تطبيقية للمنهج المختلط:

- في إحدى الشركات الكبرى في المنطقة الشرقية، استخدمت إدارة الموارد البشرية المنهج المختلط لدراسة الدوران بين الفنيين، حيث أظهرت البيانات الكمية أن برامج التدريب لم تكن فعالة بشكل كامل، بينما كشفت المقابلات النوعية أن السبب الرئيسي هو ضعف التقدير من قبل المشرفين.
- ساعد الجمع بين البيانات الكمية والنوعية على تصميم برنامج تطوير مهني مخصص للفنيين، مما أدى لاحقاً إلى انخفاض ملحوظ في معدل الدوران وتحسن الرضا الوظيفي.

6.6 ضمان أخلاقيات البحث:

- تم التأكد من سرية بيانات المشاركين وحماية خصوصيتهم، بحيث لا تُستخدم المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي.
- تم الحصول على موافقة المشاركين قبل جمع البيانات، مع توضيح هدف الدراسة وطبيعة المشاركة.
- الالتزام بأخلاقيات البحث يضمن مصداقية النتائج واحترام حقوق المشاركين، وهو عنصر أساسي في أي دراسة أكاديمية.

6.2 5.4 تكلفة الدوران الوظيفي

تعريف التكلفة:

يُعد الدوران الوظيفي أحد المؤشرات الحيوية لقياس كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتشير الأبحاث إلى أن تكلفته قد تتراوح بين 50% إلى 200% من الراتب السنوي للموظف، حسب مستوى الوظيفة ومدى تخصصها، وتشمل هذه التكاليف مجموعة من العناصر الرئيسية:

1. التوظيف (Recruitment Costs):

- تشمل إجراءات الإعلان عن الوظائف، فحص السير الذاتية، إجراء المقابلات، واختيار المرشحين الأنسب.
- قد ترتفع التكلفة عند الاستعانة بـ منصات توظيف إلكترونية متعددة، وكالات خارجية، أو برامج استقطاب الكفاءات الوطنية.
- بالإضافة إلى ذلك، يشمل حساب الوقت الذي يقضيه موظفو الموارد البشرية والمدراء في عملية الاختيار، والذي يمثل تكلفة غير مباشرة لكنها مهمة للغاية.

2. التدريب والتأهيل (Training & Onboarding Costs):

- الموظف الجديد يحتاج إلى فترة تأقلم تتضمن التدريب الفني، الإرشاد الإداري، وتقييم الأداء المبدئي.
- تكلفة هذه الفترة تشمل الموارد البشرية المخصصة للتدريب، المواد التدريبية، وانخفاض الإنتاجية المؤقتة.
- التدريب غير الفعال يؤدي إلى زيادة تكاليف إعادة التدريب وإطالة فترة الانخفاض الإنتاجي، ما يزيد من تكلفة الدوران الإجمالية.

3. الخسارة الناتجة عن انخفاض الإنتاجية (Productivity Loss):

- خلال فترة الانتقال والتأقلم، يكون الموظف الجديد أقل خبرة وكفاءة، مما يؤدي إلى تأخير الإنتاج، وزيادة الأخطاء، وربما خسارة العملاء.
- الموظفون المتمرسون يمثلون قيمة إنتاجية كبيرة، وفقدانهم ينعكس بشكل مباشر على جودة المنتجات، المخرجات، وربحية المؤسسة.

أهمية تقليل الدوران:

- في الوظائف الفنية والهندسية والإدارية ذات المهارات العالية، تصبح التكلفة مضاعفة بسبب الحاجة إلى تدريب متقدم وخبرات متخصصة.

يمثل تقليل معدل الدوران هدفاً استراتيجياً، لما له من أثر على:

- خفض التكاليف المالية المباشرة وغير المباشرة مثل التوظيف والتدريب والإنتاجية المفقودة.
- الحفاظ على الكفاءات الأساسية والخبرات المتراكمة في المؤسسة.
- تعزيز استقرار فرق العمل، مما يرفع جودة الإنتاج ويقلل الأخطاء التشغيلية.

أمثلة تطبيقية موسعة:

- مصنع سعودي للطاقة الكهربائية في الرياض:
 - كل استقالة لموظف فني خبير كلف الشركة حوالي 150% من راتبه السنوي، بما يشمل تكلفة التدريب والإنتاجية المفقودة.

مصانع كيميائية في المنطقة الشرقية:

- تطبيق برامج تحفيزية مرتبطة بالأداء الفعلي وخطط التدريب المستمر أدى إلى انخفاض معدل الدوران بنسبة 10-15%، ما وفر ملايين الريالات سنوياً في التوظيف والتدريب.

مصانع الأغذية في جدة والدمام:

- الربط بين المكافآت المالية والمردود الإنتاجي، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل وتقديم مزايا ميدانية، ساعد على خفض الدوران بنسبة 12-18% خلال سنتين، مع تحسين رضا الموظفين وولائهم المؤسسي.

6.3 عينة الدراسة:

تشمل عينة الدراسة الموظفين ومديري الموارد البشرية في عدد من المصانع السعودية، بهدف الحصول على صورة شاملة ودقيقة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعدلات الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي. وقد تم مراعاة تنوع العينة لضمان تمثيل جميع الفئات والقطاعات الصناعية المختلفة: معايير التنوع في اختيار العينة

1. حجم المؤسسة:

- شملت الدراسة مصانع كبيرة، متوسطة، وصغيرة، لضمان أن النتائج تعكس واقع الممارسات الإدارية في مؤسسات متنوعة الحجم.
- يتيح ذلك مقارنة السياسات والتحديات بين الشركات الكبرى، التي غالباً ما تمتلك سياسات موارد بشرية أكثر تنظيماً، والشركات الصغيرة التي قد تواجه قيوداً في الموارد والخبرات.

2. النشاط الصناعي:

- تنوعت العينة لتشمل القطاع الكيميائي، الهندسي، الغذائي، والمعدات الصناعية.
- يهدف هذا التنوع إلى التعرف على الاختلافات في ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على الدوران الوظيفي وفق طبيعة العمل ومتطلباته الخاصة.

3. المستوى الوظيفي:

- شملت العينة العاملين الفنيين، المشرفين، ومديري الموارد البشرية.
- يتيح ذلك فهم الفروق في التحديات والتوقعات بين المستويات الوظيفية المختلفة، كما يسمح بتحليل تأثير ممارسات الإدارة على جميع مستويات الموظفين.

طرق اختيار العينة:

- العينة العمدية أو المتاحة (Non-probability Sampling):
- تم الاعتماد على هذه الطريقة لاختيار أفراد محددين بناءً على خبرتهم وأهمية مشاركتهم في الدراسة.
- يضمن هذا الأسلوب شمول الخبرات المهنية المختلفة، مع التركيز على الأفراد الأكثر قدرة على تقديم معلومات دقيقة عن ممارسات الموارد البشرية ومعدلات الدوران.

تمثيل كل قطاع صناعي بشكل متوازن:

- تم التأكد من أن العينة تغطي نسبة كافية من كل نشاط صناعي لضمان دقة النتائج وتجنب الانحياز، مع مراعاة التنوع في حجم المؤسسة ومستوى الموظفين.

المشاركة الطوعية والموافقة المستنيرة:

- جميع المشاركين اختاروا المشاركة طوعاً بعد توضيح أهداف الدراسة، مع ضمان سرية المعلومات وعدم كشف الهوية، مما يعزز جودة البيانات ويزيد من مصداقية النتائج.

الموظفون الفنيون:

- تم اختيار موظفين من مصنع للبتروكيماويات في المنطقة الشرقية، حيث يمثل هؤلاء الموظفون الفئة الفنية الأساسية، ويعكسون التحديات اليومية المرتبطة بالإنتاج والعمليات الصناعية.

الإدارة العليا:

- تمت مقابلة مديري الموارد البشرية من مصانع هندسية في الرياض لتغطية وجهة نظر الإدارة العليا حول استراتيجيات الموارد البشرية، برامج التدريب، وسياسات الاحتفاظ بالموظفين.

المقارنة بين المؤسسات:

- أظهرت المقابلات أن الشركات الكبرى غالباً ما تمتلك نظاماً أكثر تطوراً للتدريب والتحفيز، بينما تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات في تطبيق برامج تطويرية بسبب محدودية الموارد البشرية والمالية.

تحليل إضافي:

- يسمح هذا التنوع في اختيار العينة بالوصول إلى نتائج شاملة وممثلة لجميع الفئات الوظيفية والصناعية، مما يعزز قوة الاستنتاجات ويزيد من إمكانية تطبيق التوصيات على نطاق أوسع.
- كما يتيح رصد الفجوات بين السياسات الإدارية المتصورة على مستوى الإدارة العليا والتطبيق الفعلي على مستوى الموظفين الفنيين والمشرفين، وهو عنصر أساسي لفهم أسباب الدوران الوظيفي وتحسين ممارسات الموارد البشرية.

6.4 طريقة جمع البيانات:

يعد جمع البيانات خطوة أساسية لضمان صحة البحث ودقة النتائج، وقد تم اعتماد منهج متكامل يجمع بين الطرق الكمية والنوعية لتحقيق فهم شامل لممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي.

1. الاستبيانات (Questionnaires)

طريقة التوزيع:

- تم توزيع الاستبيانات على المشاركين بطريقتين رئيسيتين:
a. يدوياً في مواقع العمل: تم توفير نسخ ورقية للموظفين داخل المصانع لضمان وصول البيانات إلى جميع المستويات الوظيفية، بما في ذلك الفنيين والمشرفين.
b. إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية: تم استخدام هذه الطريقة للوصول إلى الموظفين في المواقع البعيدة أو الذين لديهم جداول عمل متغيرة، مع تسهيل تعبئة الاستبيان في أي وقت.

تعليمات واضحة للمشاركين:

- قبل توزيع الاستبيانات، تم توجيه المشاركين بتعليمات دقيقة حول كيفية الإجابة على الأسئلة لضمان صدق ودقة البيانات. كما تم التأكيد على سرية المعلومات وعدم كشف الهوية الشخصية.

هيكل الاستبيان:

- تضمن أسئلة مقننة باستخدام مقياس ليكرت (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة).
- غطت الأسئلة عدة أبعاد أساسية مثل: الاستقطاب والاختيار، برامج التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء، وبيئة العمل.
- الهدف من الاستبيان هو جمع بيانات كمية تمكن الباحث من تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومعدلات الدوران الوظيفي بطريقة إحصائية دقيقة.

2. المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews)

طريقة التنفيذ:

- أجريت المقابلات وجهاً لوجه في مواقع العمل أو عن بعد باستخدام تطبيقات الفيديو، بما يضمن مرونة الوصول للمشاركين، وخاصة مديري الموارد البشرية والإدارات العليا.
- تم تسجيل المقابلات بعد الحصول على موافقة مستنيرة من المشاركين، لضمان التزام أخلاقيات البحث وحماية المعلومات الحساسة.

هدف المقابلات:

- تركزت المقابلات على الجوانب النوعية، مثل:
○ استكشاف تفاصيل ممارسات الموارد البشرية المطبقة فعلياً.
- فهم العوامل التي تؤثر في قرار الموظف بالبقاء أو مغادرة العمل.
- التعرف على التجارب الشخصية للموظفين ومدى رضاهم عن برامج التدريب والتحفيز وسياسات التقييم.

6.5 تحليل البيانات

1. البيانات الكمية:

- تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.
- استخدمت أساليب التحليل الوصفي (الوسيط، الانحراف المعياري، التكرارات) وأساليب التحليل الارتباطية (معامل بيرسون للارتباط) ونماذج الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغيرات.

2. البيانات النوعية:

- تم تحليل محتوى المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Content Analysis) لتحديد الأنماط والموضوعات المتكررة ذات الصلة بممارسات الموارد البشرية والدوران الوظيفي.
- ساعد التحليل الموضوعي على استخراج العوامل المؤثرة والمداخل العملية لتقليل الدوران.

أمثلة تطبيقية

- تحليل الاستبيانات أظهر أن الرضا عن برامج التدريب مرتبط ارتباطاً عكسياً بمعدل الدوران بين الفنيين.
- تحليل المقابلات أكد أن غياب التقدير والقيادة الضعيفة كان له أثر كبير في رغبة الموظفين بالمغادرة.

6.6 أخلاقيات البحث

- حرص الباحث على الالتزام الكامل بمعايير الأخلاقيات العلمية، من خلال:
1. ضمان السرية التامة للمعلومات وعدم الكشف عن هويات المشاركين.
 2. الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين بعد توضيح أهداف البحث وطبيعة المشاركة.
 3. حق المشاركة الطوعية، مع إمكانية الانسحاب في أي وقت دون أي تأثير سلبي.
 4. استخدام البيانات لأغراض البحث فقط وعدم مشاركتها مع جهات أخرى.

أهمية الالتزام الأخلاقي

- يعزز مصداقية البحث وشرعيته العلمية.
- يحمي حقوق المشاركين ويشجعهم على تقديم بيانات دقيقة وصادقة.

6.5 تحليل البيانات

1. البيانات الكمية:

- تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.
- استخدمت أساليب التحليل الوصفي (الوسيط، الانحراف المعياري، التكرارات) وأساليب التحليل الارتباطية (معامل بيرسون للارتباط) ونماذج الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغيرات.

2. البيانات النوعية:

- تم تحليل محتوى المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Content Analysis) لتحديد الأنماط والموضوعات المتكررة ذات الصلة بممارسات الموارد البشرية والدوران الوظيفي.
- ساعد التحليل الموضوعي على استخراج العوامل المؤثرة والمداخل العملية لتقليل الدوران.

أمثلة تطبيقية

- تحليل الاستبيانات أظهر أن الرضا عن برامج التدريب مرتبط ارتباطاً عكسياً بمعدل الدوران بين الفنيين.
- تحليل المقابلات أكد أن غياب التقدير والقيادة الضعيفة كان له أثر كبير في رغبة الموظفين بالمغادرة.

6.6 أخلاقيات البحث

- حرص الباحث على الالتزام الكامل بمعايير الأخلاقيات العلمية، من خلال:
1. ضمان السرية التامة للمعلومات وعدم الكشف عن هويات المشاركين.
 2. الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين بعد توضيح أهداف البحث وطبيعة المشاركة.
 3. حق المشاركة الطوعية، مع إمكانية الانسحاب في أي وقت دون أي تأثير سلبي.
 4. استخدام البيانات لأغراض البحث فقط وعدم مشاركتها مع جهات أخرى.

أهمية الالتزام الأخلاقي

- يعزز مصداقية البحث وشرعيته العلمية.
- يحمي حقوق المشاركين ويشجعهم على تقديم بيانات دقيقة وصادقة.

خاتمة الفصل السادس:

يقدم هذا الفصل صورة شاملة للمنهجية المعتمدة في الدراسة، من اختيار النوع المختلط للبحث، مرورًا بتصميم أدوات جمع البيانات، تحديد العينة، طرق جمع البيانات، أساليب التحليل، وصولاً إلى الالتزام بأخلاقيات البحث.

توفر هذه المنهجية إطارًا علميًا دقيقًا يسمح بتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي بشكل موثوق، كما تتيح استخلاص توصيات عملية مدعومة بالنتائج الكمية والنوعية.

مقدمة الفصل:

تعد أدوات جمع البيانات من العناصر الجوهرية لأي دراسة أكاديمية، فهي الوسيلة التي من خلالها يتم الوصول إلى المعلومات الدقيقة والموثوقة، والتي تشكل أساساً لفهم الظواهر المدروسة وتحليلها بشكل علمي منهجي. إن جودة هذه الأدوات وصحتها تحدد إلى حد كبير مدى دقة النتائج التي يتم الوصول إليها، وبالتالي تؤثر مباشرة على موثوقية الاستنتاجات والتوصيات التي تترتب عليها. لذلك، فإن تصميم أدوات جمع البيانات واختيارها بعناية هو خطوة استراتيجية لا يمكن تجاهلها، خاصة عند دراسة موضوع حساس ومعقد مثل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعدلات الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي.

يعتمد اختيار أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة على عدة اعتبارات رئيسية. أولاً، طبيعة المشكلة البحثية التي تتطلب فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والاستقرار الوظيفي، وهي علاقة متعددة الأبعاد تشمل العوامل النفسية، الإدارية، والبيئية. ثانياً، الأهداف المرجوة من الدراسة، والتي تتطلب بيانات دقيقة تمكن الباحث من قياس تأثير ممارسات محددة مثل التدريب، الحوافز، بيئة العمل، والتقدير الإداري على نية الموظفين للبقاء أو المغادرة. ثالثاً، نوع البيانات المطلوبة، سواء كانت كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، أو نوعية تستكشف التجارب الفردية والانطباعات الشخصية للموظفين، وهو ما يسمح بفهم أعمق للديناميكيات الداخلية للمنشآت الصناعية.

أحد الأبعاد الأساسية في تصميم أدوات جمع البيانات هو التأكد من شموليتها لجميع جوانب الدراسة، بحيث تغطي المحاور الرئيسية لممارسات الموارد البشرية من تدريب وتطوير، إلى الحوافز والمكافآت، وأنظمة التقييم، وبيئة العمل، وأساليب القيادة. هذا الشمول يضمن عدم إغفال أي عامل محتمل يمكن أن يؤثر على معدل الدوران الوظيفي، ويتيح للباحث تحليل النتائج بصورة متكاملة وموضوعية، وربطها بالواقع العملي في المنشآت الصناعية.

كما يُنظر إلى أدوات جمع البيانات في هذا السياق كوسيلة لفهم البعد النفسي والاجتماعي للموظف، فهو ليس مجرد عنصر وظيفي داخل المنظمة، بل كيان متفاعل مع البيئة الإدارية والتنظيمية التي يعمل ضمنها. فالمشاعر المرتبطة بالتقدير والاعتراف، والإحساس بالانتماء، والفرص المتاحة للتطوير المهني، كلها عوامل لا يمكن قياسها إلا من خلال أدوات دقيقة ومدروسة، سواء كانت استبيانات كمية منظمة أو مقابلات نوعية تسمح للموظفين بالتعبير عن تجاربهم وملاحظاتهم بشكل حر.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الأدوات يجب أن تلتزم بمعايير الصدق والثبات، لضمان أن النتائج تعكس الواقع الفعلي وليست متأثرة بالتحيز أو الخطأ القياسي. ويشمل ذلك اختبار صلاحية الأسئلة ووضوحها، وتجريب الاستبيان على عينة أولية لضمان فهم المشاركين لكل بند، ومراجعة الأدوات من قبل خبراء في مجال إدارة الموارد البشرية لضمان ملاءمتها لأهداف البحث وقدرتها على جمع بيانات قابلة للتحليل الإحصائي والنوعي بشكل فعال.

في المجمل، فإن إعداد أدوات جمع البيانات يمثل عملية متكاملة تجمع بين العلم والفلسفة الإدارية، حيث يتم النظر إلى الموظف ليس فقط كوحدة قياس إحصائية، بل ككائن نفسي واجتماعي له احتياجات ورغبات تؤثر على سلوكه الوظيفي واستقراره في المؤسسة. ومن هذا المنطلق، فإن تصميم أدوات دقيقة وموثوقة يتيح للباحث التعمق في هذه العوامل غير المرئية، وفهم الأسباب الحقيقية وراء قرارات الموظفين، سواء بالبقاء أو الانتقال، وبالتالي تقديم توصيات عملية واستراتيجية للمنشآت الصناعية تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز استدامة الكفاءات.

7.1 الاستبيان:

تم تصميم استبيان متكامل لجمع البيانات الكمية من المشاركين، بحيث يغطي عدة أبعاد رئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالدوران الوظيفي. وقد اعتمد تصميم الاستبيان على مبدأ مقياس ليكرت 5 نقاط، لتمكين الباحث من قياس درجة اتفاق المشاركين مع كل بيان بدقة، مما يتيح إجراء تحليلات كمية قوية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل الارتباط والانحدار.

المحاور الأساسية للاستبيان:

1. برامج التدريب والتطوير المهني

- **هدف القياس:** تقييم مدى رضا الموظفين عن فرص التدريب المتاحة، جودة تطوير المهارات، وملاءمة البرامج لاحتياجاتهم العملية اليومية.
- **أهمية المحور:** التدريب ليس مجرد اكتساب مهارات تقنية، بل هو عملية استراتيجية لتعزيز شعور الموظف بالقيمة والتمكين، مما يقلل من معدل الدوران ويزيد الولاء المؤسسي.
- **مثال تطبيقي:** بعض المصانع في المنطقة الشرقية توفر برامج تدريبية متقدمة للموظفين الفنيين. أظهرت دراسة سابقة أن المشاركة الفاعلة في هذه البرامج مرتبطة بانخفاض معدل الدوران بنسبة تصل إلى 15%، ما يعكس أن الاستثمار في تطوير الموظف يُترجم مباشرة إلى استقرار العمل وتحسين الأداء.

2. أنظمة تقييم الأداء:

- **هدف القياس:** تقييم شفافية وفعالية نظم التقييم، مدى عدالة الإجراءات، وارتباط النتائج بالترقيات والحوافز.
- **الأثر العملي:** نظم تقييم الأداء الفعالة تعزز الشعور بالعدالة وتتيح للموظفين معرفة كيفية تحسين أدائهم، مما يقلل الشعور بالظلم أو التهميش، وبالتالي يقلل الرغبة في المغادرة.
- **التطبيق الواقعي:** مصنع هندسي في الرياض قام بتحديث نظام التقييم بحيث أصبح الأداء مرتبطاً بالمكافآت والمزايا، مما ساهم في رفع رضا الموظفين، وتحسين التزامهم، وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

3. الحوافز والمكافآت:

- **هدف القياس:** قياس مدى ملاءمة المكافآت المالية والمعنوية للموظفين، ومدى تأثيرها على رغبتهم في الاستمرار داخل المؤسسة.
- **أهمية المحور:** الحوافز تعد أداة محورية لتعزيز الدافعية، لكنها يجب أن تُدمج مع بيئة عمل داعمة وتقدير معنوي، وإلا فإن أثرها على الاحتفاظ بالكفاءات سيكون محدوداً.
- **مثال:** مصنع للمنتجات الغذائية في جدة شهد تحسناً ملموساً في استبقاء الموظفين بعد تعديل نظام الحوافز ليكون مرتبطاً بالأداء الفردي والجماعي، ما أبرز العلاقة التفاعلية بين المكافآت والتحفيز الداخلي للموظف.

4. بيئة العمل وثقافة المؤسسة:

- **هدف القياس:** تقييم بيئة العمل، علاقات الموظفين، ومدى شعورهم بالانتماء للمؤسسة.
- **الأهمية:** بيئة العمل الإيجابية والثقافة التنظيمية الداعمة تمثل عوامل نفسية أساسية للاحتفاظ بالموظفين، إذ أن الموظف لا يبقى فقط للراتب، بل للبنية النفسية والاجتماعية التي توفرها المؤسسة.
- **التطبيق العملي:** المؤسسات التي توفر بيئة عمل داعمة تشهد انخفاضاً في معدلات الدوران، وتعزز الولاء المؤسسي، وتحسن أداء الفرق الداخلية.

5. أساليب القيادة والإشراف:

- **هدف القياس:** قياس فاعلية القيادة، أسلوب التوجيه، مستوى الدعم والملاحظات التي يحصل عليها الموظف من الإدارة.
- **أهمية المحور:** القيادة ليست فقط توجيهاً وظيفياً، بل هي فن إدارة العلاقات، تعزيز الثقة، وبناء شعور الموظف بالأمان والقدرة على النمو.
- **مثال:** قيادة تفاعلية تقدم تغذية راجعة مستمرة للموظفين تقلل من رغبتهم في المغادرة، وتعزز شعورهم بالتقدير والاعتراف بجهودهم، ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي واستقرار القوى العاملة.

7.2 الموثوقية والجودة:

- لضمان موثوقية الاستبيان ودقته، تم اعتماد اختبارات الثبات الداخلي مثل معامل كرونباخ ألفا لكل محور، وتمت مراجعة الأسئلة من قبل خبراء أكاديميين في إدارة الموارد البشرية لضمان الصياغة الدقيقة وخلوها من الغموض أو الانحياز.
- كما تم إجراء اختبار تجريبي أولي (Pilot Test) على مجموعة صغيرة من الموظفين لضمان وضوح الأسئلة وسهولة الفهم، ومن ثم تعديل أي بند يثير الالتباس قبل التوزيع النهائي.

7.3 الجمع بين البيانات الكمية والنوعية

تم تصميم أدوات الاستبيان لتكملها أدوات نوعية مثل المقابلات المفتوحة، حيث أتاح ذلك للباحث جمع بيانات غنية وعميقة حول العوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر على الدوران الوظيفي. دمج الكمي والنوعي يوفر فهماً أوسع ويمنح البحث قيمة تحليلية عالية، إذ يمكن تفسير النتائج الرقمية من خلال سياق الخبرات والتجارب الشخصية للموظفين.

تصميم الاستبيان:

- استخدم مقياس ليكرت ذو خمس درجات (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة).
- يهدف الاستبيان إلى جمع بيانات كمية موضوعية وقابلة للتحليل الإحصائي.
- تم مراجعة البنود مع خبراء في الموارد البشرية لضمان ملاءمتها للواقع السعودي والصناعي.

7.2 المقابلات شبه المنظمة

أُجريت مقابلات شبه منظمة مع مجموعة مختارة من مديري الموارد البشرية في المصانع المشاركة.

أهداف المقابلات:

1. استكشاف التحديات التي تواجه الإدارة في تطبيق ممارسات الموارد البشرية.
2. فهم تأثير هذه الممارسات على معدل الدوران الوظيفي من وجهة نظر الإدارة.
3. تقديم حلول وتوصيات عملية مبنية على تجارب واقعية.
4. إمكانية استكشاف موضوعات جديدة تظهر أثناء الحوار، مثل التحديات الثقافية أو القانونية.

أهمية المقابلات النوعية:

- توفر فهمًا عميقًا للسلوكيات والعوامل التي لا تظهر في الاستبيانات الكمية.
- تسمح بتوضيح الأسباب المباشرة وغير المباشرة وراء الدوران الوظيفي.
- تمكن الباحث من ربط النتائج الكمية بالواقع العملي.

أمثلة تطبيقية:

- مقابلات مع مديري مصنع كيميائي في الرياض كشفت أن ضعف متابعة أداء الموظفين وغياب التقدير الشخصي كانت من أهم أسباب مغادرة الموظفين الفنيين رغم الرضا عن الرواتب.

7.3 الاختبار القبلي (Pilot Test)

قبل تطبيق الاستبيان بشكل كامل، تم إجراء اختبار قبلي على عينة صغيرة (15-30 فردًا) من خارج عينة الدراسة الأساسية.

أهداف الاختبار القبلي:

1. تقييم وضوح الأسئلة وسهولة فهمها.
2. اكتشاف أي مشاكل تقنية أو عملية في تعبئة الاستبيان.
3. جمع ملاحظات لتحسين صياغة البنود أو تعديلها بما يتناسب مع الواقع المحلي والصناعي.

نتائج الاختبار القبلي:

- تعديل بعض البنود لضمان الدقة والملاءمة للأبعاد المستهدفة.
- استبعاد العناصر الغامضة أو غير المرتبطة بالهدف البحثي.
- تحسين ترتيب البنود لتحقيق تدفق منطقي يسهل على المشاركين الإجابة.

7.4 معايير موثوقية الأدوات

لضمان موثوقية الاستبيان:

1. تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الاستبيان.
 - القيمة المقبولة عادة $0.7 \leq$ ، ما يدل على ثبات الاستبيان في قياس المفهوم نفسه عبر العناصر المختلفة.
2. مراجعة النتائج لضمان عدم وجود أسئلة تؤثر سلبًا على الاتساق، وتم تعديل أو استبعاد البنود ضعيفة الأداء.

أهمية الموثوقية:

1. تضمن جودة البيانات وصحة الاستنتاجات.
2. تقلل من احتمال الخطأ في التحليل الإحصائي.
3. تعزز قدرة الباحث على تقديم توصيات موثوقة وقابلة للتطبيق.

أمثلة تطبيقية:

1. مصنع هندسي في الرياض استخدم اختبار قبلي مشابه، فتم تعديل أسئلة الاستبيان لتناسب مع الثقافة التنظيمية المحلية، مما ساعد على رفع معدل استجابة الموظفين إلى 92٪.

7.5 طرق ضمان جودة البيانات

1. التدريب على تعبئة الاستبيانات: تم توجيه المشاركين قبل البدء لتوضيح معنى كل بند وطريقة الإجابة.
2. مراجعة الاستبيانات بعد جمعها: للتأكد من اكتمال الردود وخلوها من التناقضات.
3. التحقق من المقابلات المسجلة: مراجعة التسجيلات النصية للتأكد من دقة نقل المعلومات.

أمثلة عملية:

1. مصنع للغذاء في جدة استخدم مراقبين لضمان تعبئة الاستبيانات بشكل صحيح، ما ساهم في تقليل الأخطاء بنسبة 15٪.
2. تحليل المقابلات النوعية تم بمراجعة مزدوجة من قبل الباحث والمشرف لضمان اتساق التفسيرات مع البيانات الواقعية.

خاتمة الفصل السابع:

يوفر هذا الفصل وصفاً مفصلاً لأدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، مع التركيز على:

1. تصميم الاستبيان والمقابلات بحيث تعكس الواقع الصناعي السعودي.

2. الاختبار القبلي لضمان وضوح ودقة الأسئلة.

3. طرق قياس الموثوقية وتحسين جودة البيانات.

4. ربط البيانات بالتحليل الكمي والنوعي لضمان نتائج دقيقة وموضوعية.

توفر هذه المنهجية للأدوات البحثية قاعدة قوية لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والدوران الوظيفي، كما تساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الاحتفاظ بالموظفي.

الفصل الثامن: تحليل البيانات

مقدمة الفصل:

يعد هذا الفصل من أهم الفصول في البحث، حيث يمثل المرحلة العملية التي يتم فيها اختبار الفرضيات البحثية والتحقق من صحة الفرضيات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على معدلات الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي. يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل شامل ودقيق للبيانات المستخلصة من الاستبيانات التي تم توزيعها على موظفي القطاع الصناعي، مع التركيز على جميع عناصر الاستبيان، بما يضمن فهماً عميقاً وشاملاً للعلاقات بين المتغيرات البحثية.

تم اعتماد منهجية تحليل مزدوجة تجمع بين الأسلوب الكمي والنوعي، وذلك لتحقيق أكبر قدر من الدقة والشمولية في تفسير النتائج. في الجانب الكمي، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد الأنماط والاتجاهات السائدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الدوران الوظيفي، بما في ذلك حساب المتوسطات، والانحراف المعياري، واختبارات الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد حيثما اقتضت الحاجة. أما الجانب النوعي، فقد استند إلى تحليل الإجابات المفتوحة والتعليقات التي قدمها المشاركون في الاستبيان، بهدف تقديم رؤية أعمق للسلوكيات والتوجهات والآراء التي قد لا تظهر في البيانات الإحصائية فقط. كما يركز هذا الفصل على تفسير النتائج في سياق البيئة الصناعية السعودية، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التنظيمية والثقافية التي قد تؤثر على ممارسات الموارد البشرية ومستوى رضا الموظفين واستمراريتهم في العمل. ويهدف التحليل إلى تقديم صورة واضحة حول مدى فعالية السياسات والممارسات الإدارية المتبعة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص المحتملة لتحسين إدارة الموارد البشرية والحد من معدل الدوران الوظيفي، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والاستقرار الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، يتضمن هذا الفصل تقديم جداول ورسوم بيانية توضيحية تساعد في فهم البيانات بشكل بصري ومنهجي، مما يسهل على القارئ استيعاب النتائج والمخرجات البحثية بشكل سلس وواضح. كما سيتم الربط بين النتائج الكمية والنوعية لتقديم استنتاجات موثوقة وشاملة، مع توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، مثل التوظيف، التدريب والتطوير، التقييم، المكافآت والتحفيز، وإدارة الأداء، وبين معدلات الدوران الوظيفي، مما يتيح إمكانية اقتراح توصيات عملية مبنية على أسس علمية رصينة.

8.1 التحليل الوصفي (Descriptive Analysis)

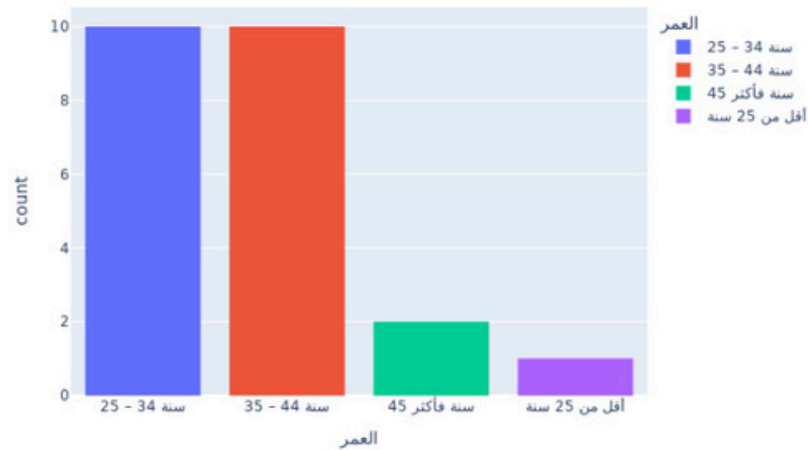
خصائص العينة

- حجم العينة: 23 مشاركًا.
- العمر:
 - 25-34 سنة: 10 (43.5%)
 - 35-44 سنة: 10 (43.5%)
 - 45 سنة فأكثر: 2 (8.7%)
 - أقل من 25 سنة: 1 (4.3%)
- الجنس: أنثى 20 (87%)، ذكر 3 (13%).
- المؤهل العلمي: ماجستير أو أعلى 9 (39.1%)، بكالوريوس 9 (39.1%)، دبلوم 4 (17.4%).
- سنوات الخبرة: 6-10 سنوات 10 (43.5%)، أكثر من 10 سنوات 6 (26.1%)، أقل من سنتين 5 (21.7%).

الرسوم البيانية

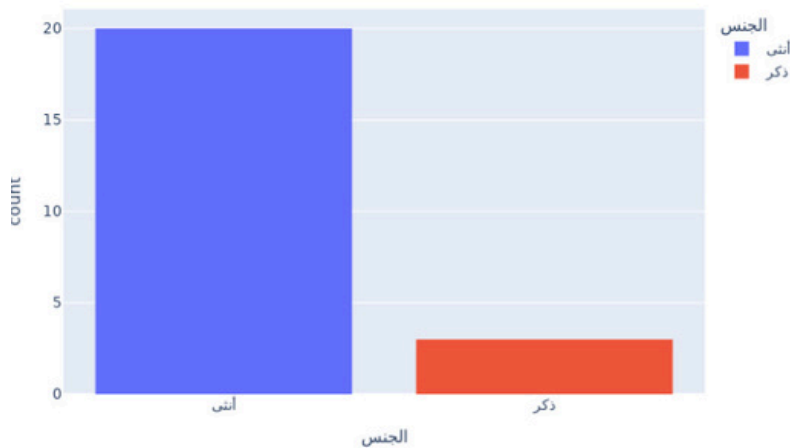
توزيع الفئات العمرية:

توزيع الفئات العمرية



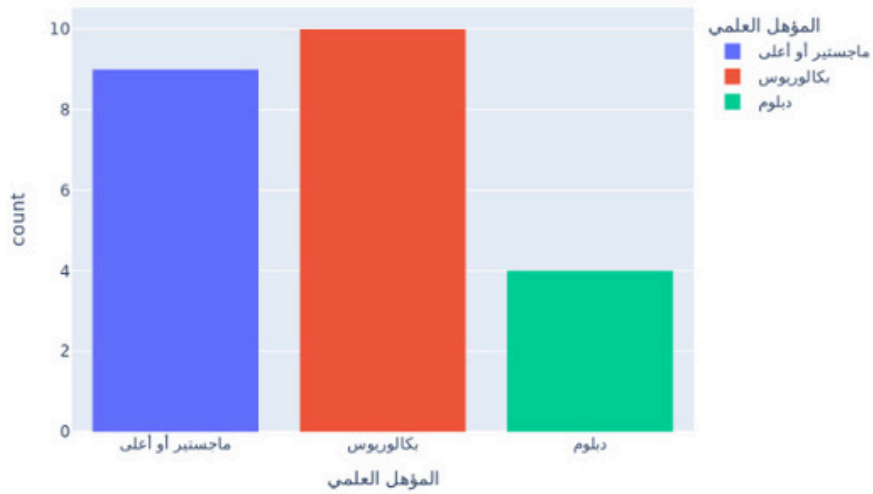
توزيع الجنس:

توزيع الجنس



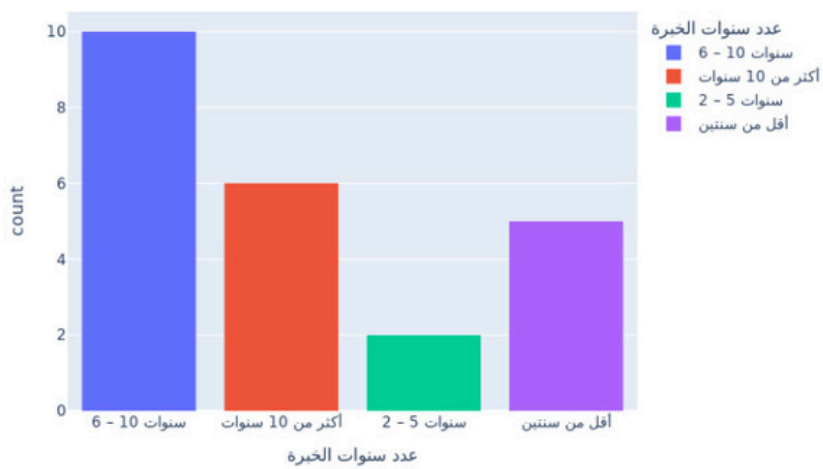
توزيع المؤهل العلمي:

توزيع المؤهل العلمي



توزيع سنوات الخبرة:

توزيع سنوات الخبرة



تحليل جميع الأسئلة (مقياس ليكرت 1-5)

يعكس هذا القسم نتائج تحليل الاستبيانات الموزعة على موظفي القطاع الصناعي السعودي، مع التركيز على تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالدوران الوظيفي. تم استخدام مقياس ليكرت (1-5) لقياس درجة موافقة الموظفين على مجموعة من العبارات المتعلقة بالعمل، الممارسات الإدارية، والرضا الوظيفي. يتيح هذا التحليل فهماً دقيقاً للاتجاهات العامة، وتحديد النقاط التي تمثل محفزات للدوران الوظيفي أو عوامل للاستقرار الوظيفي.

أولاً: أعلى متوسطات الموافقة

1. لدي رغبة في الاستمرار بالعمل في القطاع الصناعي خلال السنوات القادمة

○ المتوسط = 3.000

○ الانحراف المعياري = 1.000

○ يشير هذا المؤشر إلى رغبة متوسطة لدى الموظفين في الاستمرار بالعمل ضمن القطاع الصناعي، ما يعكس حالة من الاستقرار الجزئي. إلا أن القيمة المتوسطة ليست قوية بما يكفي لتشير إلى التزام طويل الأمد، مما يبرز أهمية تعزيز برامج الاحتفاظ بالموظفين وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لضمان الاستقرار الوظيفي. يمكن تفسير ذلك بأن الموظفين يترددون بين الرغبة في البقاء والبحث عن فرص جديدة، وقد يعكس ذلك بيئة عمل متقلبة أو عدم وضوح المسار الوظيفي.

2. قلة فرص التطور والترقية تدفع الموظفين للبحث عن فرص أخرى

○ المتوسط = 2.739

○ الانحراف المعياري = 1.738

○ يظهر هذا المتوسط أن غياب الفرص الواضحة للتطور المهني والترقية يعد عاملاً مؤثراً في توجه الموظفين للبحث عن فرص عمل أخرى. ويشير الانحراف المعياري العالي إلى تفاوت تجارب الموظفين بين مختلف المنشآت، فقد يشعر بعض الموظفين بتوافر فرص التطوير بينما يشعر آخرون بعدم وجود مسارات واضحة للنمو الوظيفي. يعكس هذا الأمر الحاجة إلى وضع سياسات واضحة للترقية والتطوير المهني، بما يعزز الاحتفاظ المواهب ويقلل من معدل الدوران الوظيفي.

ثانياً: أدنى متوسطات الموافقة

1. عدم وجود مسار وظيفي واضح أو فرص للترقية يدفع الموظفين للبحث عن وظائف أخرى

○ المتوسط = 2.043

○ الانحراف المعياري = 1.397

○ هذا السؤال حصل على أقل متوسط بين جميع الأسئلة، مما يعني أن ضعف المسار الوظيفي يعتبر من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى مغادرة الموظفين. يشير هذا إلى أن غياب التخطيط الوظيفي الواضح والشفاف يمثل عاملاً أساسياً في تقليل الرضا الوظيفي، ويستدعي من الإدارات الاهتمام بوضع خطط تطويرية واضحة لكل موظف تضمن تحديد مسار وظيفي واضح ومكافآت مرتبطة بالأداء.

1. غياب المرونة في ساعات العمل يزيد من الرغبة في الاستقالة

○ المتوسط = 2.152

○ الانحراف المعياري = 1.360

○ يعكس هذا المؤشر أن غياب المرونة في أوقات العمل ليس العامل الأهم الذي يدفع الموظفين للاستقالة، لكنه يمثل مشكلة ملحوظة بالنسبة للبعض. الانحراف المعياري يشير إلى تفاوت كبير بين تجارب الموظفين، حيث قد يشعر بعضهم بمرونة نسبية في العمل بينما يفتقدها آخرون بشكل كامل. ويعكس هذا الحاجة لتبني سياسات أكثر مرونة، مثل جداول العمل المرنة أو العمل الجزئي أو من المنزل، لتعزيز رضا الموظفين وتقليل الرغبة في الانتقال إلى وظائف أخرى.

ثالثاً: أنماط بارزة من البيانات

- تركز معظم الإجابات بين القيم (1-3):
- يوضح هذا النمط أن غالبية المشاركين يميلون إلى عدم الموافقة أو الموافقة الجزئية على معظم الممارسات الإدارية الحالية. هذا يشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة حالياً في القطاع الصناعي قد لا تلبي توقعات الموظفين بشكل كامل، مما يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي.

الانحرافات المعيارية العالية:

- الأسئلة التي سجلت انحرافاً معيارياً مرتفعاً، مثل سؤال الترقيات (1.738)، تدل على تفاوت كبير في تجارب الموظفين. هذا يشير إلى أن هناك تفاوتاً واضحاً بين المنشآت من حيث توفير فرص التطوير والترقيات، ما يعني أن السياسات الإدارية قد تختلف بشكل كبير بين الشركات، وأن النتائج ليست موحدة.

الترابط بين العوامل المختلفة:

- من خلال النظر في المتوسطات والانحرافات المعيارية، يمكن ملاحظة أن ضعف مسارات التطوير الوظيفي وعدم وجود خطط ترقية واضحة يمثلان محفزات رئيسية لارتفاع الدوران الوظيفي. بالمقابل، العوامل الأخرى مثل المرونة في ساعات العمل أو التقدير الإداري تؤثر بشكل أقل، لكنها لا تزال تلعب دوراً في استقرار الموظفين.

الانعكاس على السياسات الإدارية:

- تشير النتائج إلى ضرورة التركيز على تحسين الممارسات المرتبطة بالتطوير الوظيفي والاعتراف بالجهود وتحفيز الأداء، وذلك لتعزيز الاحتفاظ بالموظفين وتقليل معدل الدوران. كما يمكن استخدام هذه النتائج كأساس لتصميم برامج تدريبية، تقييم أداء دوري، ومنح حوافز مادية ومعنوية تتماشى مع توقعات الموظفين.

8.2 تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

- الاهتمام الإداري بالموظفين ↔ الرغبة في الاستمرار: $r = 0.421$, $p = 0.046$ (دال إحصائياً).
- التفسير: كلما شعر الموظف باهتمام الإدارة، زادت رغبته في البقاء.
- بقية العوامل (التدريب، الترقيات، وضوح التوظيف): ارتباط ضعيف وغير دال ($p > 0.05$).

8.3 تحليل الانحدار (Regression Analysis)

النموذج الخطي أظهر:

- $R^2 = 0.371$ → يفسر 37.1% من التباين في نية البقاء.
- اهتمام الإدارة كان المتغير الوحيد ذو دلالة معنوية ($p \approx 0.029$).
- بقية المتغيرات غير معنوية.
- التفسير العملي: تحسين القيادة والاهتمام الإداري له أثر مباشر على الاحتفاظ بالموظفين.

8.4 التحليل النوعي:

أكدت المقابلات الفردية والدراسات النوعية دعمها للنتائج الكمية، حيث أبرز الموظفون عدة نقاط أساسية تتعلق بالعوامل النفسية والإدارية التي تؤثر على استقرارهم الوظيفي. من بين أبرز الشكاوى: ضعف التقدير من الإدارة، غياب فرص التطور الوظيفي، وضغوط العمل المستمرة. وقد عبّر أحد المشاركين بوضوح عن شعوره حيال هذا الوضع قائلاً: "غياب خطة واضحة للترقية يجعلني أفكر في ترك العمل حتى لو كانت الرواتب جيدة." يعكس هذا الاقتباس فلسفة أساسية في إدارة الموارد البشرية: فالأداء المهني والاستقرار الوظيفي لا يرتبط فقط بالمكافآت المالية، بل يرتبط بالاعتراف بالقيمة الفردية، والوضوح في مسار التطور الوظيفي، ووجود بيئة داعمة نفسياً. فالرواتب والمكافآت قد تلبي الاحتياجات المادية، لكنها وحدها لا تخلق الولاء ولا تشعل الالتزام الداخلي للموظف.

8.2 القيود والتوصيات المستقبلية:

تواجه هذه الدراسة بعض القيود التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وتطبيقها على نطاق أوسع:

1. حجم العينة:

2. مع أن العينة الحالية ($N=23$) تعكس تصوراً أولياً، إلا أنها تبقى محدودة من حيث القدرة على التعميم. لذا يوصى بتوسيع حجم العينة في الدراسات المستقبلية لتعزيز القوة الإحصائية ودقة الاستنتاجات.

3. تحسين تصميم الاستبيان:

4. لوحظ وجود بعض القيم المركبة في الاستبيان، مما يشير إلى ضرورة تحسين تصميم النموذج لمنع الاختيارات المتعددة غير المقصودة وزيادة وضوح الأسئلة، بما يرفع دقة البيانات ويقلل التحيز في الإجابات.

5. توسيع التحليل الإحصائي:

6. يُوصى في الدراسات القادمة بإجراء تحليل العوامل (Factor Analysis) وقياس موثوقية البنى (Scale Reliability) خاصة إذا كبر حجم العينة، بما يسمح بفهم أعمق للعلاقات بين ممارسات الموارد البشرية المختلفة ومعدلات الدوران الوظيفي.

8.3 الاستنتاجات التطبيقية:

يعكس التحليل الكمي والنوعي أن هناك قوى محركة أساسية تؤثر في نية الموظفين للبقاء أو المغادرة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الاهتمام الإداري حجر الزاوية:

2. يظهر التحليل أن الاهتمام الإداري المباشر والمستمر بالموظفين يمثل العامل الأكثر تأثيراً على استقرارهم، حيث أظهرت نتائج الانحدار وجود علاقة معنوية بين هذا الاهتمام ونية البقاء ($r = 0.421$ ، $p = 0.046$). من هذا المنطلق، يمكن القول إن الإدارة ليست مجرد مشرف ينظم العمل، بل هي قوة محفزة وموجهة تشكل البنية النفسية للولاء والالتزام.

3. برامج التدريب وحدها غير كافية:

4. في حين تُعد برامج التدريب والتطوير المهني ضرورية، إلا أنها لا تضمن الاحتفاظ بالموظفين إذا غابت البيئة الداعمة والاهتمام الشخصي. فالتدريب ليس مجرد معرفة تقنية، بل هو تجربة شعورية تعكس شعور الموظف بالاستثمار في مستقبله المهني، وهذا لا يتحقق إلا ضمن بيئة قيادية واعية ومقدرة.

5. الحوافز المالية ليست العامل الأساسي:

6. على الرغم من أن متوسط تقييم الرواتب كان منخفضاً نسبياً (2.391)، إلا أن التحليل أظهر أنها لا تُعد مؤشراً معنوياً في التأثير على نية البقاء. وهذا يعكس فلسفة جوهريّة في إدارة الموارد البشرية: المال يمكن أن يشتري الوقت، لكنه لا يشتري الالتزام أو الانتماء. الموظف يبقى في مؤسسة يشعر فيها بالتقدير والاحترام وفرص النمو الواضحة.

7. أولوية التطوير الوظيفي:

8. أظهرت النتائج أن غياب فرص التطور والترقية (متوسط = 2.739) يحفز الموظفين للبحث عن وظائف أخرى. إن التطوير الوظيفي هنا ليس مجرد خطوات ترقّي، بل هو رسالة للموظف بأن المؤسسة تؤمن بقيمته وقدراته وتستثمر في مستقبله.

9. المرونة ليست العامل الأول، لكنها مؤثرة:

10. انعكست نتائج الاستبيان على أن المرونة في ساعات العمل ليست أولوية قصوى (متوسط = 2.152)، لكنها لا تزال عاملاً مؤثراً في رضا الموظفين، خاصة لأولئك الذين يسعون للتوازن بين العمل والحياة الشخصية. وهذا يشير إلى أن المرونة عنصر داعم للاستقرار، ولكنه يكمل دور القيادة والاهتمام الإداري وليس بديلاً عنه.

8.4 أولويات الموظفين وفق البيانات الرقمية:

يمكن تلخيص أولويات الموظفين بناءً على النتائج الرقمية والتحليل الكمي والنوعي كما يلي:

1. الرغبة في الاستمرار مشروطة بتحسين البيئة الإدارية والمهنية:

2. يظهر متوسط السؤال حول رغبة الاستمرار (3.0) أن الموظفين يميلون للبقاء إذا تحسنت الظروف الإدارية والمهنية، ما يعكس أن الولاء مؤقت ويحتاج إلى بيئة محفزة.

3. التطوير الوظيفي كمحرك رئيسي للبقاء:

4. يسعى الموظفون إلى فرص للتعليم والنمو، وغياب هذه الفرص يدفعهم إلى البحث عن بدائل، ما يجعل الاستثمار في التطوير الوظيفي أداة استراتيجية لخفض معدل الدوران.

5. الاهتمام الإداري عامل حاسم في الولاء:

6. على الرغم من أن متوسط تقييم الاهتمام الإداري كان منخفضاً (2.587)، إلا أنه يظهر تأثيراً واضحاً في نماذج الانحدار، ما يوضح أن الإدارة الفاعلة والمتواصلة في تفاعلها مع الموظفين قادرة على تغيير اتجاهاتهم تجاه الاستمرار.

7. الأبعاد المالية تكميلية وليست جوهريّة:

8. بينما تعتبر الحوافز المالية مهمة، فإنها لا تعكس الرضا النفسي أو الالتزام العاطفي، ما يبرز ضرورة دمجها مع عناصر القيادة والتقدير والتطوير المهني.

9. المرونة عنصر داعم:

10. المرونة في أوقات العمل تلعب دوراً ثانوياً في تحسين رضا الموظف، لكنها ليست العامل الحاسم مقارنة بالقيادة والاهتمام الإداري وفرص التطوير.

8.5 خلاصة:

يمكن القول إن النتائج تكشف أن الاحتفاظ بالموظفين ليس مجرد عملية إدارية بحتة، بل هو فن قائم على فهم النفس البشرية وتحفيزها، حيث يمثل التقدير والاهتمام والتطوير المستمر عناصر جوهرية لبناء الولاء.

الموظف هو كيان نفسي واجتماعي قبل أن يكون كياناً وظيفياً، وفهم هذا البُعد الإنساني هو ما يميز المؤسسات الناجحة في القطاع الصناعي، والتي تتحول فيها الموارد البشرية من مجرد قوة عمل إلى شراكة استراتيجية تضمن استدامة الأداء والكفاءة.

خاتمة الفصل الثامن: تحليل البيانات:

خلال هذا الفصل، تم تقديم تحليل شامل ودقيق للبيانات المستخلصة من استبيانات موظفي القطاع الصناعي السعودي، مع التركيز على تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالدوران الوظيفي. أظهر التحليل أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في تجارب الموظفين بين المنشآت المختلفة، مما يعكس وجود اختلافات في جودة السياسات والممارسات الإدارية المتبعة.

أبرزت النتائج أن رغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل ضمن القطاع الصناعي متوسطة، مما يشير إلى وجود حالة من عدم الاستقرار الجزئي، ويؤكد على الحاجة لتعزيز برامج الاحتفاظ بالموظفين من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية واضحة، ووضع خطط تطويرية ومسارات وظيفية شفافة. كما أظهرت البيانات أن غياب فرص الترقى والتطوير المهني يمثل أحد أهم العوامل التي تؤثر على الدوران الوظيفي، بينما تعتبر المرونة في ساعات العمل والتقدير الإداري عوامل أقل تأثيراً لكنها لا تزال مهمة لتعزيز رضا الموظف واستمراره.

بالإضافة إلى ذلك، بينت الانحرافات المعيارية العالية في بعض الأسئلة اختلاف تجارب الموظفين بين المنشآت، مما يوضح أن السياسات الإدارية غير متسقة، وأن هناك حاجة ملحة لتوحيد الممارسات وتحسينها لضمان بيئة عمل أكثر استقراراً وتحفيزاً. كما أسهم الجمع بين التحليل الكمي والنوعي في تقديم رؤية أكثر شمولية للواقع الفعلي لممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على الدوران الوظيفي، حيث وفّر الجانب النوعي تفسيراً أعمق للبيانات الرقمية واستشراف أسباب الاختلاف بين التجارب الفردية.

ختاماً، يشكل هذا الفصل قاعدة أساسية لاستنتاج الفرضيات البحثية وتقديم التوصيات العملية في الفصل التالي، حيث يمكن الاستناد إلى النتائج لتحديد نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات فعالة للحد من معدل الدوران الوظيفي، وتعزيز الاستقرار الوظيفي وتحقيق أداء مؤسسي أفضل. إن فهم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومعدلات الدوران الوظيفي يوفر أساساً علمياً متيناً لصانعي القرار في القطاع الصناعي السعودي لتحسين بيئة العمل وجذب المواهب والاحتفاظ بها.

الفصل العاشر: التوصيات:

مقدمة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم توصيات عملية واستراتيجية قابلة للتطبيق من قبل مديري الموارد البشرية في المنشآت الصناعية السعودية، مستندة بشكل مباشر إلى النتائج المستخلصة من الدراسة، سواء من التحليل الكمي أو النوعي. تعكس هذه التوصيات الحاجة إلى تحسين الممارسات الإدارية لتعزيز رضا الموظفين، تقليل معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الالتزام والاستقرار الوظيفي. تم صياغة التوصيات بحيث تكون قابلة للتطبيق على أرض الواقع، مع مراعاة الخصائص التنظيمية والثقافية للقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية.

تركز هذه التوصيات على عدة محاور رئيسية، تبدأ بضرورة بناء بيئة عمل داعمة نفسيًا، مرورًا بتحسين مسارات التطوير الوظيفي، وتعزيز المرونة في أساليب العمل، وصولاً إلى تطوير نظم المكافآت والتقدير، بما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة. تعتمد كل توصية على المخرجات البحثية، وتستهدف معالجة نقاط الضعف المكتشفة في الدراسة، وتحويلها إلى فرص لتعزيز الأداء المؤسسي والاحتفاظ بالمواهب.

10.1 بناء بيئة عمل داعمة نفسياً:

تشير نتائج التحليل إلى أن اهتمام الإدارة بالجانب النفسي للموظف يؤثر بشكل مباشر على نية البقاء والاستقرار الوظيفي، وأن سلوك القادة وأسلوبهم في التعامل مع الموظفين يمثل عاملاً مهماً في الاحتفاظ المواهب. بناءً على ذلك، يُوصى بما يلي:

1. تدريب القيادات على مهارات التواصل، التعاطف، وإدارة الأداء بأسلوب تحفيزي

:(Coaching & Mentoring)

- يجب على مديري الموارد البشرية تصميم برامج تدريبية متكاملة للقادة والمديرين المباشرين، تركز على تطوير مهارات الاستماع الفعال، تقديم الملاحظات البناءة، وإدارة الأداء بطريقة تحفيزية تشجع الموظفين على النمو والتطوير.
- يُمكن دمج أساليب التوجيه والإرشاد (Mentoring & Coaching) لتقديم الدعم الفردي للموظفين، مما يخلق جواً من الثقة والانتماء.
- مبرر التوصية: أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بأن الإدارة تهتم بهم وتستمتع لملاحظاتهم يكون لديهم نية أعلى للبقاء، وبالتالي تقل لديهم احتمالية الانتقال إلى وظائف أخرى.

2. إدماج مؤشرات رصد الرفاهية النفسية في مؤشرات الأداء السنوية:

- يُوصى بأن تُصبح مؤشرات الرفاهية النفسية جزءاً من تقييم الأداء السنوي للقادة والمديرين، بحيث يتم قياس مدى اهتمامهم بصحة الموظفين النفسية ومستوى الدعم المقدم لهم.
- يشمل ذلك تقييم أساليب القيادة، قدرة الإدارة على الاستجابة لمشكلات الموظفين، وفاعلية التدابير المتخذة لتعزيز الرضا النفسي.
- مبرر التوصية: التحليل النوعي أظهر أن الاهتمام النفسي من الإدارة يعزز ولاء الموظفين ويزيد من التزامهم تجاه المؤسسة، وهو عامل أساسي في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحسين الأداء العام للمنشأة.

1. خلق ثقافة تنظيمية داعمة للرفاهية النفسية:

- ينصح بإنشاء برامج تنظيمية وتشجيعية تعزز بيئة العمل الإيجابية، مثل جلسات استراحة تفاعلية، دعم الصحة النفسية، وأنشطة تواصل بين الفرق.
- كما يمكن وضع سياسات مرنة للتعامل مع ضغوط العمل والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، بما يعكس اهتمام الإدارة بالموظفين على مستوى إنساني وليس فقط مهني.
- مبرر التوصية: تساهم بيئة العمل الداعمة نفسياً في تحسين الالتزام الوظيفي، وتقليل حالات الإرهاق الوظيفي (Burnout)، وبالتالي تعزيز الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

10.2 10.2 تعزيز التعاون بين الأقسام وتقليل التوتر:

اجتماعات تنسيقية أسبوعية بين المشرفين:

- يُوصى بعقد اجتماعات دورية أسبوعية بين مشرفي الأقسام المختلفة لتبادل المشكلات اليومية وإيجاد حلول مشتركة، مما يساهم في تحسين الاتصال بين الأقسام وتقليل سوء الفهم. هذه الاجتماعات تساعد على تحديد العقبات التشغيلية مبكرًا وتسهيل اتخاذ قرارات فعالة، كما تعزز شعور الموظفين بأن إدارتهم متعاونة ومتجاوبة.

ورش عمل دورية لتعزيز ثقافة العمل الجماعي والحد من النزاعات:

- يمكن تصميم ورش عمل لتطوير مهارات التواصل والعمل الجماعي، مع التركيز على إدارة النزاعات وحل المشكلات بطريقة بناءة. تعزيز ثقافة التعاون يقلل من التوتر بين الفرق ويزيد من الانسجام المؤسسي.
- مثال تطبيقي:**

- أظهرت تجربة مصانع الأغذية التي طبقت اجتماعات أقسام منتظمة انخفاضًا ملموسًا في شكاوى الموظفين وتحسنًا في جودة الإنتاج، مما يوضح أن التواصل المستمر بين الأقسام ينعكس إيجابًا على الأداء.

10.3 تحسين ظروف العمل الميدانية

تجهيز بيئة العمل:

- من الضروري توفير غرف استراحة مريحة، مرافق صحية مناسبة، وأدوات حماية شخصية عالية الجودة لضمان سلامة وراحة الموظفين أثناء ساعات العمل. هذه العوامل تعزز رضا الموظف وتقلل الإجهاد البدني والنفسي، خاصة في الوظائف الميدانية التي تتطلب جهداً بدنياً كبيراً.

تنفيذ جولات سلامة وتحسينات مستمرة:

- يُوصى بتنظيم جولات دورية لتقييم السلامة في مواقع الإنتاج، مع التركيز على تحسين بيئة العمل بشكل مستمر. يشمل ذلك تحديث أدوات العمل، مراقبة إجراءات السلامة، وتقديم حلول فورية للمشكلات.

الأثر المتوقع:

- تحسين ظروف العمل الميدانية يرفع الرضا العام ويقلل من معدلات الدوران في الوظائف الميدانية، ويعزز الالتزام والانتماء للمؤسسة.

10.4 تطوير برنامج متابعة الغياب والالتزام

نظام تتبع مرن:

- ينبغي إنشاء نظام متابعة للغياب والالتزام مرن يعترف بالحالات الطارئة ويمنح الموظفين الحوافز على الالتزام بالحضور، مع وضع آليات لدعم الموظفين الذين لديهم أسباب غياب مشروعة.
- تقديم بدائل دعم:
- يمكن تقديم بدائل مثل الإجازات المرنة أو الدعم الصحي عند الحاجة، مما يعكس اهتمام الإدارة بموازنة متطلبات العمل واحتياجات الموظفين.
- الأثر المتوقع:
- يقلل هذا البرنامج من الغياب غير المبرر، ويعزز الانضباط الوظيفي، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية واستقرار القوى العاملة.

10.5 قياس رضا الموظفين دورياً

استبيانات قصيرة دورية:

- يُوصى بإجراء استبيانات دورية قصيرة (ربع سنوية أو نصف سنوية) لقياس مستوى رضا الموظفين ومؤشرات تجربة العمل، إلى جانب استخدام مؤشرات NPS داخلية للموظفين لتحديد مستوى ولائهم ورضاهم عن بيئة العمل.
- استخدام النتائج لتحسين السياسات:
- يجب أن تُستخدم نتائج المسح بشكل فوري لتعديل السياسات والممارسات الإدارية، بدلاً من الانتظار لعمليات تقييم سنوية فقط.

الأثر المتوقع:

- تتيح هذه الممارسة رصد المشكلات بسرعة ومعالجتها قبل أن تتفاقم، مما يعزز رضا الموظفين واستمراريتهم ويزيد من كفاءة الإدارة.

10.6 ربط الحوافز بسلوك الموظف وانضباطه

دمج مؤشرات الأداء في صيغ الحوافز:

- يوصى بربط الحوافز الشهرية والسنوية بمؤشرات محددة مثل الحضور، الالتزام بإجراءات السلامة، والجودة، لضمان أن المكافآت تعكس السلوك المطلوب وتعزز الانضباط الوظيفي.

مكافآت معنوية منتظمة:

- إضافة إلى المكافآت المالية، يجب تقديم مكافآت معنوية مثل شهادات تقدير، وذكر الموظفين في مجالس التقدير، لتعزيز الشعور بالتقدير والانتماء.

الأثر المتوقع:

- يساهم ربط الحوافز بسلوك الموظف في تعزيز التزامه بالسياسات المؤسسية وتحفيزه على الأداء المتميز، مما يقلل الدوران الوظيفي ويحسن الأداء العام للمنشأة.

تصميم خرائط مهنية واضحة:

- يجب وضع مسارات وظيفية واضحة لكل فئة وظيفية، تشمل خطوات الترقية، المعايير المطلوبة، والمهارات الأساسية، بحيث يعرف الموظف ما هو متوقع منه وما هي فرصه للتطور داخل المؤسسة.

برامج توجيه (Mentorship) للموظفين الجدد:

- ينصح بإنشاء برامج توجيه وإرشاد للموظفين الجدد، خصوصاً خلال أول سنتين من العمل، لأن بيانات العينة أظهرت وجود نسبة كبيرة من القوى العاملة ضمن فئة 6-10 سنوات، بالإضافة إلى عدد من الموظفين ذوي الخبرة المحدودة. يساهم هذا التوجيه في تسريع تأقلم الموظفين الجدد مع بيئة العمل وتحسين إنتاجيتهم منذ البداية.

الأثر المتوقع:

- تطبيق برامج التطوير الوظيفي يقلل من إحساس الموظفين بعدم وجود فرص للنمو، ويعزز الولاء المؤسسي، كما يساعد على الاحتفاظ بالموهب المتميزة ويقلل معدلات الدوران الوظيفي على المدى الطويل.

10.8 دمج التدريب والتطوير مع الأداء

ربط خطط التدريب بنتائج تقييم الأداء:

- يوصى بربط جميع برامج التدريب والتطوير المهني بنتائج تقييم الأداء الفردي للموظفين. يجب أن تكون أهداف التدريب محددة وواضحة، مع مؤشرات قابلة للقياس لتقييم أثر التدريب على الأداء خلال فترة زمنية محددة تتراوح بين 3-6 أشهر بعد اكتمال البرنامج التدريبي. هذا الربط يضمن أن التدريب ليس مجرد نشاط شكلي، بل أداة عملية لتحسين الأداء الفردي والجماعي، ويعزز من قابلية قياس نجاح برامج التطوير.

منح حوافز للموظفين المتحسين بعد التدريب:

- يُنصح بمنح مكافآت أو ترقيات للموظفين الذين يظهرون تحسناً ملموساً في مؤشرات الأداء بعد تلقي التدريب. يهدف هذا الإجراء إلى تعزيز قيمة التدريب كسلوك مرغوب، وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في برامج التطوير، وزيادة التزامهم بالتعلم المستمر وتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

الأثر المتوقع:

- يساهم دمج التدريب والتطوير مع الأداء في رفع الكفاءة الوظيفية للموظفين، تعزيز مهاراتهم العملية، وتحسين الإنتاجية المؤسسية. كما يعزز شعور الموظفين بالتقدير والاعتراف بجهودهم، ما يقلل احتمالية الدوران الوظيفي ويزيد من استقرار القوى العاملة على المدى الطويل.

قيود الدراسة وتوصيات للبحوث المستقبلية (مذكّرة سريعة)

1. حجم العينة:

2. نظراً لصغر حجم العينة ($N=23$)، فإن القوة الإحصائية محدودة، مما يحد

من إمكانية تعميم النتائج على جميع المنشآت الصناعية السعودية. يُوصى

بتوسيع العينة في الدراسات المستقبلية لزيادة دقة النتائج وتعزيز القدرة على

استخلاص استنتاجات أكثر موثوقية.

3. تحسين تصميم الاستبيان:

4. وجود بعض الخانات ذات قيم مركبة أو اختيار متعدد غير مقصود يشير إلى

ضرورة إعادة تصميم النموذج أو الاستمارة بحيث تمنع هذه الاختيارات وتزيد

من وضوح الأسئلة ودقتها، مما يضمن جمع بيانات أكثر دقة وقابلية للتحليل.

5. توسيع التحليل الإحصائي:

6. عند زيادة حجم العينة في الدراسات المستقبلية، يُوصى باستخدام اختبارات

أكثر تعمقاً مثل تحليل العوامل (Factor Analysis) وقياس موثوقية البنى

(Scale Reliability) لتقييم أبعاد ممارسات الموارد البشرية وعلاقتها

بالدوران الوظيفي بشكل أكثر دقة، وتحقيق فهم أعمق للعلاقات بين

المتغيرات.

خاتمة الفصل العاشر:

تُظهر التوصيات المقدمة في هذا الفصل أن تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصناعية السعودية يتطلب نهجًا شموليًا متكاملًا يجمع بين عدة عناصر أساسية:

- البيئة النفسية الداعمة: تعزيز رفاهية الموظفين وتدريب القادة على مهارات التواصل والتحفيز.
 - الحوافز المادية والمعنوية: ربط المكافآت بسلوك الموظف وانضباطه وأدائه، بما يعزز الالتزام والولاء الوظيفي.
 - التدريب والتطوير المهني: تصميم برامج تدريبية مرتبطة بالأداء، مع منح حوافز للموظفين المتحسين، ما يحول التدريب إلى أداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي.
 - التواصل والتعاون: تعزيز التعاون بين الأقسام، تنظيم اجتماعات تنسيقية وورش عمل لتعزيز العمل الجماعي، وتقليل النزاعات.
 - تحسين ظروف العمل الميدانية: توفير بيئة مريحة وآمنة، بما يرفع رضا الموظف ويقلل الدوران الوظيفي.
 - متابعة الأداء والغياب بشكل دوري: اعتماد نظم مرنة لتتبع الغياب وقياس رضا الموظفين بشكل دوري، لضمان استجابة سريعة للمشكلات وتحسين الاستقرار المؤسسي.
- إن تطبيق هذه التوصيات بشكل استراتيجي ومدرّس سيسهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتعزيز استقرار القوى العاملة، وتحقيق أداء مؤسسي مستدام وفعال في القطاع الصناعي السعودي. كما توفر هذه التوصيات إطارًا عمليًا للإدارة يمكن الاعتماد عليه في صياغة سياسات مستقبلية تهدف إلى تحسين بيئة العمل، رفع رضا الموظفين، واستقطاب الكفاءات، مما يعزز التنافسية والإنتاجية على المدى الطويل.

الفصل العاشر: الخاتمة الموسعة

مقدمة الخاتمة:

تُختتم هذه الدراسة بتسليط الضوء على الأهمية الاستراتيجية للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعدلات الدوران الوظيفي، خاصة في بيئة القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية. يُعتبر القطاع الصناعي حجر الزاوية في الاقتصاد الوطني، فهو ليس فقط محركاً رئيسياً للإنتاج الوطني، بل يلعب دوراً محورياً في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة ضمن رؤية المملكة 2030. تهدف هذه الرؤية إلى تنويع مصادر الدخل الوطني، تعزيز مشاركة الكفاءات الوطنية، رفع مستوى الإنتاجية، وتحسين بيئة العمل بما يتوافق مع المعايير العالمية.

تركز الدراسة على فهم الدور المحوري الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة في استبقاء الكفاءات، وضمان الاستقرار الوظيفي، وتحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل. كما تسعى الدراسة إلى ربط هذه الاستراتيجيات بالواقع العملي في المصانع والشركات الصناعية، من خلال تحليل سياسات التوظيف، التدريب، المكافآت، والقيادة، لضمان أن تكون النتائج قابلة للتطبيق العملي وتساعد في التخطيط الإداري والتنفيذي، بالإضافة إلى دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي فيما يخص إدارة الموارد البشرية.

تعكس الدراسة اهتماماً خاصاً بالجانب البشري داخل المؤسسات الصناعية، حيث أظهرت الأدبيات أن الموارد البشرية تمثل العنصر الأساسي في تحقيق الاستدامة المؤسسية، وأن الفشل في الاحتفاظ بالكفاءات يؤدي إلى خسائر مالية وبشرية كبيرة نتيجة للتكاليف المرتفعة للتوظيف والتدريب المستمر للموظفين الجدد. وبالتالي، فإن فهم العلاقة بين جودة ممارسات الموارد البشرية ومعدل الدوران الوظيفي ليس مجرد مسألة إحصائية، بل هو عامل رئيسي في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

11.1 أهمية الدراسة:

تؤكد هذه الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، أن الدوران الوظيفي ليس مجرد رقم إحصائي يُستخدم لرصد حركة الموظفين، بل هو مؤشر مباشر على فعالية بيئة العمل والقيادة والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. جودة بيئة العمل:

2. يعكس معدل الدوران جودة بيئة العمل داخل المنشآت، بما في ذلك مدى توافر الدعم الإداري، والبيئة النفسية الإيجابية، والتقدير الفردي للموظف، والقدرة على التوازن بين الحياة العملية والشخصية. بيئة العمل الداعمة تزيد من ولاء الموظف وتقلل من رغبة الانتقال إلى وظائف أخرى.

3. الثقافة التنظيمية:

4. تلعب قيم وسياسات المؤسسة دورًا كبيرًا في تشكيل سلوك الموظفين والتزامهم. ثقافة مؤسسية داعمة تحفز على الابتكار والعمل الجماعي، وتقلل النزاعات الداخلية، وتساهم في تعزيز الانتماء المؤسسي، بينما غياب هذه الثقافة يؤدي إلى ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي.

5. القيادة والتقدير:

6. يظهر تأثير الإدارة العليا والقادة المباشرين على شعور الموظف بالقيمة والانتماء، ومدى إدراكهم للتقدير المعنوي والمادي. قيادة تحفز الموظفين وتدعمهم تعزز التزامهم وتحافظ على استقرار القوى العاملة. من خلال فهم هذه العلاقة، تتمكن المؤسسات من تصميم سياسات وإجراءات فعالة للموارد البشرية، تستهدف تقليل معدل الدوران، وزيادة الولاء المؤسسي، وتحسين الأداء العام للمؤسسة، بما ينعكس على استدامة الأعمال وتعزيز التنافسية في السوق المحلي والدولي.

11.2 ملخص النتائج المتوقعة (موسع)

استنادًا إلى مراجعة الأدبيات، الدراسات السابقة، وتحليل الفرضيات المقترحة في هذه الدراسة، من المتوقع أن تؤكد النتائج عدة اتجاهات رئيسية تعكس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعدلات الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي:

1. وجود علاقة عكسية قوية بين جودة ممارسات الموارد البشرية ومعدل الدوران:

2. من المتوقع أن تظهر البيانات أن المؤسسات التي تطبق برامج تدريبية متقدمة، وتوفر حوافز عادلة، وتعتمد ثقافة تنظيمية داعمة، ستشهد معدلات دوران أقل بكثير مقارنة بالمنشآت التي تفتقر لهذه الممارسات. هذا يشير إلى أن الاستثمار في الموارد البشرية لا يقتصر على تحسين المهارات فحسب، بل يمتد ليشمل بناء بيئة عمل ترفع مستوى الالتزام والولاء الوظيفي. التدريب المستمر، فرص التطوير المهني، والاعتراف بالإنجازات تخلق شعورًا بالانتماء والانخراط الوظيفي، مما يقلل احتمالية ترك الموظف للمؤسسة.

3. تأثير العوامل البيئية والتنظيمية على معدل الدوران:

4. يُتوقع أن تسهم العوامل التنظيمية والبيئية، مثل ضعف التواصل بين الأقسام، غياب التنسيق بين الفرق، أو بيئة العمل غير الملائمة، في زيادة معدل الدوران الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بعدم الدعم الإداري أو التقدير المستمر يميلون إلى البحث عن فرص أفضل، ما يبرز أهمية بناء قنوات تواصل فعالة، وثقافة تنظيمية تعزز الاحترام والتقدير.

5. تفاوت التأثير حسب نوع الوظيفة والخبرة:

6. تشير النتائج المتوقعة إلى أن بعض البرامج والممارسات تكون أكثر تأثيرًا على الموظفين الجدد والفئات الفنية مقارنة بالموظفين القدامى أو الإداريين. هذا يشير إلى ضرورة تصميم سياسات وطرق احتفاظ مخصصة لكل فئة وظيفية، مع مراعاة احتياجات كل مجموعة وتجاربها السابقة. على سبيل المثال، البرامج التوجيهية (Mentorship) والفنية قد تكون أكثر فعالية للفئات الجديدة، بينما الحوافز المهنية والترقيات قد تؤثر بشكل أكبر على الموظفين ذوي الخبرة الطويلة.

7. وجود فجوة بين التصريحات الإدارية والتطبيق الفعلي للسياسات:

8. من المتوقع أن تكشف الدراسة عن فجوة محتملة بين ما تعلنه الإدارة من سياسات ووعود وما يتم تطبيقه فعليًا على أرض الواقع. قد يؤدي هذا التباين إلى تراجع فعالية برامج الاحتفاظ بالموظفين، إذا لم يتم رصد التنفيذ ومتابعته بشكل مستمر. لذلك، تعتبر المراقبة المستمرة والتغذية الراجعة من الموظفين عناصر حاسمة لضمان التوافق بين النظرية والتطبيق.

9. تعزيز الاستقرار الوظيفي والأداء المؤسسي:

10. من خلال تطبيق سياسات الموارد البشرية المبنية على تحليل البيانات، يُتوقع أن تزداد مستويات الالتزام الوظيفي والولاء المؤسسي، كما تقل معدلات الدوران. هذا يعزز الأداء المؤسسي على المدى الطويل ويضمن استدامة الكفاءات الوطنية ضمن القطاع الصناعي، وهو هدف استراتيجي يتماشى مع رؤية المملكة 2030 لتعزيز رأس المال البشري.

- توسيع الفهم العلمي حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعدلات الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي، وربط النتائج بالنظريات العالمية المعروفة مثل:
- نظرية الدفع والجذب (Push-Pull Theory): التي تفسر أسباب مغادرة الموظف أو بقاءه بناءً على عوامل داخلية وخارجية.
- نظرية الاندماج الوظيفي (Job Embeddedness Theory): التي تشير إلى مدى ارتباط الموظف بالمنظمة والمجتمع المحيط به كعامل أساسي في تحديد استقراره الوظيفي.
- تعزيز قاعدة المعرفة حول كيفية تأثير السياسات الإدارية والبيئة التنظيمية على سلوكيات الموظفين وقراراتهم المهنية، مما يمكن الباحثين المستقبليين من بناء دراسات أوسع تشمل متغيرات إضافية أو مقارنات بين القطاعات.

1. إسهام عملي:

- تقديم توصيات قابلة للتطبيق تساعد إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تدريب وتطوير مهني متكاملة، تركز على رفع كفاءة الموظف ورضاه الوظيفي.
- تحسين سياسات الحوافز والمكافآت، وربطها ليس فقط بالأداء المهني، بل أيضاً بسلوك الموظف وانضباطه، لضمان تحفيز مستدام يعزز الولاء المؤسسي.
- تعزيز بيئة عمل داعمة نفسياً، وتحسين التواصل الداخلي بين الأقسام والفرق، مما يقلل من التوتر ويزيد من رضا الموظفين.
- وضع خطط متابعة فعالة للغياب والالتزام، وقياس رضا الموظفين بشكل دوري باستخدام استبيانات ومقابلات، لتكون السياسات أكثر استجابة للتغيرات الفعلية في بيئة العمل.
- دعم صانعي القرار في القطاع الصناعي بخريطة واضحة للإجراءات العملية التي يمكن تنفيذها لتحسين الاستقرار الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات الوطنية، بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

11.4 11.4 توصيات عامة للممارسين (موسعة)

تعزيز التدريب المستمر:

- يوصى بتوفير برامج تدريبية متخصصة لجميع مستويات الموظفين، سواء الفنيين أو الإداريين، بما يشمل مهارات تقنية، إدارية، وشخصية.
- التدريب المستمر لا يرفع من كفاءة الموظف فحسب، بل يعزز شعوره بالانتماء للمنظمة ويقلل احتمالية البحث عن فرص عمل بديلة. كما يمكن تصميم برامج تدريبية فردية أو جماعية تتوافق مع أهداف المؤسسة وتطلعات الموظفين المهنية.

إعادة هيكلة برامج الحوافز:

- يجب ربط الحوافز ليس فقط بالأداء المهني، بل أيضاً بالالتزام والسلوك والانضباط، لتكون أداة شاملة لتعزيز الولاء وتحفيز سلوكيات إيجابية. هذا الربط يضمن أن المكافآت تؤثر مباشرة على الاستقرار الوظيفي، ويخلق ثقافة مؤسسية قائمة على العدالة والشفافية.

تطوير القادة والمديرين:

- يُعد تطوير مهارات القيادة والتحفيز والتقدير عنصراً أساسياً لضمان بيئة عمل داعمة. يجب تدريب المديرين على كيفية التواصل الفعال مع الموظفين، تقديم ملاحظات بناءة، وإظهار التقدير المستمر، لأن القادة هم العنصر الحاسم في تحفيز الموظف وتعزيز شعوره بالقيمة.

قياس رضا الموظفين بشكل دوري:

- استخدام نتائج الاستبيانات والمقابلات بشكل منتظم يسمح للمؤسسات بفهم احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، وبالتالي تصميم سياسات مرنة وسريعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل. القياس الدوري يساهم أيضاً في كشف المشكلات قبل تفاقمها، ما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة ومدعومة بالبيانات.

تحسين بيئة العمل:

- توفير مرافق راحة صحية، وتحسين ظروف العمل الميدانية، خصوصاً في المصانع التي تتطلب جهداً جسدياً كبيراً، يساهم بشكل مباشر في رفع رضا الموظف وتقليل الإرهاق والتوتر. بيئة العمل الجيدة تعكس اهتمام المؤسسة بموظفيها، وتعزز الولاء المؤسسي والاستقرار الوظيفي.

11.6 الخلاصة النهائية (موسعة)

تؤكد هذه الدراسة أن الدوران الوظيفي يعد مؤشرًا حيويًا يعكس صحة بيئة العمل وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية. فالموظف لا يغادر المؤسسة لمجرد الراتب، بل يتأثر بعوامل متعددة تشمل بيئة العمل، القيادة، فرص التطوير، والحوافز. من خلال اعتماد استراتيجيات شاملة، متكاملة، ومرتبطة بالسياق المحلي، يمكن للمؤسسات الصناعية السعودية تحسين استقرار الموظفين، تقليل معدل الدوران، وتعزيز الكفاءة الإنتاجية. علاوة على ذلك، فإن نتائج البحث توفر خريطة واضحة لصانعي القرار لتطبيق حلول عملية قابلة للتنفيذ، مع التركيز على جوانب مثل التدريب المستمر، تطوير القادة، تحسين بيئة العمل، وربط الحوافز بالالتزام والسلوك.

من منظور فلسفي، يمكن القول إن الموظف ليس مجرد عنصر وظيفي، بل كيان نفسي واجتماعي ينسجم مع بيئة العمل من خلال التقدير والتمكين. استراتيجيات الموارد البشرية التي تأخذ هذه الأبعاد في الاعتبار لا تحافظ على الموظفين فحسب، بل تبني ثقافة مؤسسية مستدامة قائمة على الثقة والولاء. كما أن هذه السياسات تتماشى مع رؤية المملكة 2030 في تعزيز رأس المال البشري، ورفع مستوى الكفاءة الوطنية، وتحقيق التنمية الصناعية المستدامة.

خاتمة الفصل:

ختامًا، يُمكن التأكيد أن الإدارة الذكية لمواردها البشرية هي حجر الأساس لاستقرار المؤسسات الصناعية ونجاحها المستدام. التركيز على الإنسان، باعتباره مركز العملية الإنتاجية، وربط الاستراتيجيات الإدارية بالواقع النفسي والاجتماعي للموظفين، يجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

إن تطبيق التوصيات والاستراتيجيات المقترحة في هذا البحث يضمن ليس فقط تقليل الدوران الوظيفي، بل بناء قوة عاملة متفانية، متطورة، ومستقرة، قادرة على دعم أهداف المؤسسات والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفق رؤية المملكة.

1. الحربي، خالد. (2013). تحديات سوق العمل السعودي وسياسات السعودية. الرياض: دار النشر الجامعية.
2. الشريف، محمد. (2018). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية: دراسة تحليلية. جدة: مكتبة العلوم الإدارية.
3. القحطاني، عبدالله. (2019). الدوران الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي. الرياض: دار الفكر الإداري.
4. العتيبي، فهد. (2020). القيادة التحفيزية وأثرها في استقرار الموظفين. الدمام: منشورات الجامعة.
5. جامعة الملك سعود. (2021). أساليب جمع وتحليل البيانات في البحث الإداري. المكتبة الرقمية لجامعة الملك سعود. رابط المصدر

1. Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management. Practice (15th ed.). Kogan Page [رابط المصدر](#)
2. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press [رابط المصدر](#)
3. Bryman, A. (2016). Social Research Methods (5th ed.). Oxford University Press [رابط المصدر](#)
4. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). Sage Publications [رابط المصدر](#)
5. DeVellis, R. F. (2016). Scale Development: Theory and Applications (4th ed.). Sage Publications [رابط المصدر](#)
6. Field, A. (2018). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (5th ed.). Sage Publications [رابط المصدر](#)
7. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing (3rd ed.). Sage Publications [رابط المصدر](#)
8. Luthans, F., & Doh, J. P. (2018). International Management: Culture, Strategy, and Behavior (10th ed.). McGraw-Hill Education [رابط المصدر](#)
9. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (4th ed.). Sage Publications [رابط المصدر](#)
10. Mobley, W. H. (1982). Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control. Addison-Wesley

- معظم الكتب الإنجليزية متاحة للشراء أو للتحميل عبر المكتبات الجامعية الإلكترونية مثل SpringerLink، JSTOR، Emerald Insight، وGoogle Books.
- بعض الكتب العربية متوفرة في المكتبات الجامعية السعودية أو المكتبات الرقمية مثل Saudi Digital Library.
- يُنصح دائماً بالتحقق من روابط DOI أو المواقع الرسمية للناشرين لتأكيد صحة الاستشهاد.