

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على بقاء الموظفين في شركات القطاع الخاص

أسم الطالب
عادل حسن العبسي

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٥

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	11
1.8. منهجية الدراسة	13
1.9. الدراسة الميدانية	14
1.10. مخطط المشروع المقترح	14
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1	
	5
2.1. المقدمة:	15
2.2. المتغير المستقل	16
2.3. المتغير التابع	16
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	17

18.....	2.5.الخاتمة
18.....	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي منظمة ناجحة، ويزداد هذا التأثير في شركات القطاع الخاص التي تواجه تحديات مستمرة في بيئة تنافسية وديناميكية. يُعتبر بقاء الموظفين (Employee Retention) مؤشراً حيوياً على صحة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى. فالاحتفاظ بالموظفين المهرة وذوي الخبرة يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب، ويحافظ على المعرفة المؤسسية، ويعزز الإنتاجية والروح المعنوية. تُشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management Practices) مجموعة من الأنشطة والسياسات المصممة لجذب الموظفين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم.

1.2. مشكلة الدراسة

تعاين العديد من شركات القطاع الخاص من ارتفاع معدلات دوران الموظفين (Employee Turnover)، مما يؤدي إلى خسائر مالية وتشغيلية كبيرة. غالبًا ما يُعزى جزء كبير من هذه المشكلة إلى عدم فعالية أو قصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة. قد يؤدي ذلك إلى تدني رضا الموظفين، وعدم وجود فرص للتطور، أو ضعف أنظمة المكافآت، مما يدفع الموظفين للبحث عن فرص أفضل في منظمات أخرى.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

الفجوات النظرية هي المجالات التي لا تزال فيها المعرفة الأكاديمية أو الأطر النظرية قاصرة عن تقديم فهم شامل لظاهرة معينة. بالنسبة لدراستنا حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على بقاء الموظفين في شركات القطاع الخاص السعودي، يمكن أن تتركز الفجوات النظرية فيما يلي:

1. **ندرة الأطر النظرية الشاملة في السياق السعودي:** على الرغم من وجود نظريات عالمية حول إدارة الموارد البشرية وبقاء الموظفين (مثل نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية الكفاءة، نموذج الاحتفاظ بالموظفين)، إلا أن تطبيقها واختبارها بشكل مكثف في القطاع الخاص السعودي قد يكون محدودًا. قد لا تتناسب بعض الافتراضات أو العلاقات السببية لتلك النظريات تمامًا مع الخصائص الثقافية والاقتصادية والقانونية الفريدة للمملكة، مما يستدعي بناء أو تعديل أطر نظرية لتناسب هذا السياق.
2. **تأثير العوامل الثقافية المحلية على ممارسات الموارد البشرية:** غالبًا ما تركز الدراسات العالمية على نماذج الموارد البشرية "الأفضل ممارسة" (Best Practices) "دون الغوص عميقًا في كيفية تكيف هذه الممارسات مع الثقافات المحلية. توجد فجوة نظرية في فهم كيف تؤثر القيم الثقافية السعودية (مثل الترابط الأسري، الولاء القبلي، أهمية العلاقات الشخصية) على فعالية ممارسات الموارد البشرية المختلفة (مثل المكافآت، تقييم الأداء، بيئة العمل) وتأثيرها على بقاء الموظفين. هل هذه الممارسات تعمل بنفس الطريقة أو تحتاج إلى تعديل؟
3. **العلاقات المتشابكة بين ممارسات الموارد البشرية المختلفة:** كثير من الدراسات النظرية قد تركز على تأثير ممارسة واحدة (مثل التدريب) على بقاء الموظفين. ومع ذلك، فإن التأثير التآزري أو التفاعلي بين مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المتكاملة (نظام الموارد البشرية عالي الأداء - High-Performance HR System - وكيف يؤثر ذلك على بقاء الموظفين في القطاع الخاص السعودي لا يزال مجالاً بحاجة إلى استكشاف نظري أعمق. هل تزيد فعالية بعض الممارسات عند دمجها مع ممارسات أخرى؟
4. **تأثير رؤية 2030 والتحول الاقتصادي على النظريات السائدة:** مع التغيرات المتسارعة في سوق العمل السعودي بفضل رؤية 2030 (مثل توطيد الوظائف، زيادة مشاركة المرأة، تنوع القطاعات)، قد لا تكون النظريات التقليدية كافية لتفسير ديناميكيات بقاء الموظفين الجديدة. توجد فجوة في تطوير نظريات أو تعديلها لتأخذ في الاعتبار هذه التحولات الهيكلية الكبرى وتأثيرها على توقعات الموظفين وسلوكياتهم تجاه البقاء في شركات القطاع الخاص.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

5. الفجوات التطبيقية هي المشاكل الواقعية التي تواجه المنظمات أو الممارسين في مجال معين، والتي لا توفر لها المعرفة الحالية حلولاً كافية أو فعالة. بالنسبة لدراستنا، يمكن أن تشمل الفجوات التطبيقية ما يلي:
6. **تحديات قياس فعالية ممارسات الموارد البشرية:** تواجه العديد من شركات القطاع الخاص السعودي صعوبة في قياس العائد على الاستثمار (ROI) لممارسات الموارد البشرية، وتحديد أي الممارسات هي الأكثر فعالية في الاحتفاظ بالموظفين. غالباً ما تفتقر الشركات إلى أنظمة بيانات قوية لربط ممارسات الموارد البشرية بشكل مباشر بمعدلات الدوران أو البقاء، مما يجعل اتخاذ القرارات مبنياً على التخمين بدلاً من البيانات.
7. **تطبيق الممارسات المثلى في شركات مختلفة الأحجام والقطاعات:** على الرغم من وجود "أفضل الممارسات"، فإن كيفية تكييف هذه الممارسات وتطبيقها بفعالية في شركات القطاع الخاص السعودي التي تختلف في حجمها (الشركات الصغيرة والمتوسطة مقابل الشركات الكبيرة) وقطاعاتها (المالية، الصناعية، التكنولوجية) تمثل تحدياً تطبيقياً. لا توجد حلول موحدة، وغالباً ما تحتاج الشركات إلى إرشادات عملية حول كيفية تكييف الممارسات لتناسب سياقها الخاص.
8. **الفجوة بين سياسات الموارد البشرية وتطبيقها الفعلي:** قد يكون لدى الشركات سياسات وممارسات موارد بشرية "على الورق" تبدو جيدة، ولكن هناك فجوة تطبيقية كبيرة في كيفية ترجمة هذه السياسات إلى واقع يومي للموظفين. هذا يشمل تدريب المديرين على تطبيق هذه الممارسات، والتأكد من فهم الموظفين لها، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها بفعالية.
9. **نقص الأدوات العملية لتقييم الاحتفاظ بالمواهب:** تعاني شركات القطاع الخاص من نقص في الأدوات أو النماذج التطبيقية التي تساعد على تحديد المخاطر المبكرة لدوران الموظفين، أو فهم الأسباب الجذرية وراء مغادرة الموظفين ذوي الأداء العالي بشكل خاص. هذا يجعل جهود الاحتفاظ بالمواهب رد فعلية وليست استباقية.
10. **تحديات التوافق مع التوطين ومتطلبات سوق العمل المتغيرة:** مع التركيز المتزايد على التوطين (Saudization) ومتطلبات سوق العمل المتطورة في السعودية، تواجه شركات القطاع الخاص تحدياً في موازنة جذب وتطوير المواهب السعودية مع الحفاظ على الكفاءات الحالية، سواء كانت سعودية أو غير سعودية. توجد فجوة في الممارسات التطبيقية الفعالة التي تدعم هذا التوازن وتساهم في بقاء الموظفين على المدى الطويل ضمن هذه الأطر التنظيمية الجديدة.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية

(بما في ذلك التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم الأداء، وبيئة العمل)

على بقاء الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

- ❖ للشركات: توفر الدراسة رؤية قيمة حول كيفية تحسين استراتيجيات الموارد البشرية لديها لتعزيز ولاء الموظفين وتقليل التكاليف المرتبطة بدوران الموظفين، مما يعزز الاستدامة والربحية.
- ❖ للموظفين: تساعد النتائج في تسليط الضوء على أهمية الممارسات الداعمة للموظفين، مما قد يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة رضاهم الوظيفي وفرص التطور.
- ❖ للباحثين والأكاديميين: تُثري الدراسة الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وسلوك المنظمات، وتضيف بعدًا عمليًا لفهم العوامل المؤثرة في بقاء الموظفين في سياق القطاع الخاص.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. خفض تكاليف دوران الموظفين:
 - ❖ المشكلة: يُكف دوران الموظفين (خاصة الكفاءات) الشركات مبالغ طائلة تتمثل في تكاليف التوظيف الجديدة، التدريب، فقدان الإنتاجية خلال الفترة الانتقالية، وتأثيره السلبي على الروح المعنوية للموظفين الحاليين.
 - ❖ الأهمية التطبيقية للدراسة: ستوفر الدراسة رؤية عملية ومحددة حول ممارسات الموارد البشرية الأكثر فعالية في الاحتفاظ بالموظفين. بتبني الشركات لهذه الممارسات الموصى بها، يمكنها تقليل معدلات دوران الموظفين بشكل كبير، وبالتالي توفير ملايين الريالات التي كانت تُنفق على استبدال الموظفين، وتحويل هذه الموارد نحو الاستثمار في التطور والابتكار.
2. تعزيز الاستقرار التنظيمي والإنتاجية:
 - ❖ المشكلة: يؤدي عدم استقرار القوى العاملة إلى تذبذب في مستوى الأداء، فقدان المعرفة المؤسسية المتراكمة، وصعوبة في بناء فرق عمل متماسكة وفعالة.
 - ❖ الأهمية التطبيقية للدراسة: من خلال تحسين ممارسات الموارد البشرية لزيادة بقاء الموظفين، ستساعد الدراسة الشركات على بناء قوة عاملة مستقرة وذات خبرة. هذا الاستقرار سيُترجم إلى زيادة في الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، حيث يصبح الموظفون أكثر دراية بمهامهم، ويتحسن التعاون بين أعضاء الفريق، وتُحتفظ بالمعرفة والخبرة داخل المنظمة.
3. تحسين رضا الموظفين والالتزام التنظيمي:
 - ❖ المشكلة: يميل الموظفون إلى المغادرة عندما يشعرون بعدم التقدير، أو نقص فرص التطور، أو ضعف في بيئة العمل. هذا يؤثر سلبيًا على معنوياتهم ورغبتهم في الالتزام بأهداف الشركة.

❖ الأهمية التطبيقية للدراسة: ستحدد الدراسة الممارسات التي تُعزز رضا الموظفين وولاءهم. بتطبيق هذه الممارسات، يمكن للشركات خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يزيد من التزام الموظفين تجاه أهداف الشركة وقيمتها، ويجعلهم سفراء إيجابيين لعلامة صاحب العمل.(Employer Brand)

4. توفير إرشادات لصناع القرار ومديري الموارد البشرية:

❖ المشكلة: يفتقر العديد من مديري الموارد البشرية وصناع القرار في شركات القطاع الخاص إلى بيانات وأدلة قوية مبنية على السياق المحلي لدعم قراراتهم المتعلقة بالاحتفاظ بالمواهب.

❖ الأهمية التطبيقية للدراسة: ستقدم الدراسة توصيات عملية ومبنية على الأدلة (Evidence-Based Recommendations) يمكن للمديرين تطبيقها مباشرة. سُسَلَطَ الضوء على الممارسات الأكثر فعالية وتوفير إرشادات حول كيفية تنفيذها بما يتناسب مع خصوصية القطاع الخاص السعودي، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب.

5. دعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030:

❖ المشكلة: تسعى رؤية 2030 إلى تنمية وتطوير رأس المال البشري السعودي، وزيادة جاذبية سوق العمل. يتطلب ذلك من شركات القطاع الخاص أن تكون قادرة على استقطاب المواهب السعودية والاحتفاظ بها.

❖ الأهمية التطبيقية للدراسة: سُسَلِّمُهم الدراسة بشكل مباشر في دعم هذه الأهداف الوطنية من خلال تحديد أفضل السبل لتعزيز بقاء الموظفين، خاصة الكفاءات السعودية، في شركات القطاع الخاص. هذا يتماشى مع جهود توطيد الوظائف وبناء اقتصاد معرفي مستدام يعتمد على الكفاءات الوطنية.

باختصار، هذه الدراسة ليست مجرد بحث أكاديمي، بل هي أداة استراتيجية تهدف إلى تزويد شركات القطاع الخاص في السعودية بالمعرفة والأدوات اللازمة لمواجهة تحديات دوران الموظفين، وتعزيز استقرارها، وتحقيق نمو مستدام.

1.4. أسئلة الدراسة

أسئلة الدراسة الفرعية المقترحة:

لتغطية كافة جوانب تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على بقاء الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، يمكن طرح الأسئلة التالية:

أولاً: أسئلة تتعلق بممارسات الموارد البشرية وتأثيرها المباشر:

❖ ما مدى فعالية ممارسات التوظيف والاختيار المتبعة في شركات القطاع الخاص السعودي في جذب واختيار المرشحين المناسبين بما يساهم في بقائهم؟

❖ (هذا يتضمن كفاءة الإعلان الوظيفي، أدوات الفرز، المقابلات، والتوافق الثقافي).

❖ كيف تؤثر ممارسات التدريب والتطوير في شركات القطاع الخاص السعودي على نية الموظفين بالبقاء؟

❖ (يشمل ذلك فرص التعلم المستمر، برامج صقل المهارات، والتطور الوظيفي).

❖ ما هو تأثير أنظمة التعويضات والمكافآت (الرواتب، المزايا، الحوافز) في شركات القطاع الخاص السعودي على قرار الموظفين بالبقاء أو المغادرة؟

❖ (يركز على العدالة التنافسية، ربط الأداء بالمكافآت، والتقدير).

- ❖ إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة وتقييم الأداء في شركات القطاع الخاص السعودي على بقاء الموظفين؟
- ❖ (يتناول وضوح المعايير، فعالية التغذية الراجعة، والربط بالمسار الوظيفي).
- ❖ كيف تسهم ممارسات بناء بيئة العمل وثقافة المنظمة في شركات القطاع الخاص السعودي في الاحتفاظ بالموظفين؟
- ❖ (يغطي القيادة، التوازن بين العمل والحياة، العدالة التنظيمية، والاتصال الداخلي).
- ثانياً: أسئلة تتعلق بالعوامل الوسيطة والمعدلة (لفهم أعمق للعلاقات):**
- ❖ ما هو الدور الذي يلعبه رضا الموظفين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في التوسط بين هذه الممارسات ونية الموظفين بالبقاء في شركات القطاع الخاص السعودي؟
- ❖ (هل الممارسات تؤدي إلى الرضا الذي بدوره يؤدي إلى البقاء؟)
- ❖ كيف يؤثر الالتزام التنظيمي للموظفين على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبقائهم في شركات القطاع الخاص السعودي؟
- ❖ (هل الممارسات تعزز الالتزام الذي يزيد من البقاء؟)
- ❖ هل تختلف فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين باختلاف خصائص الموظفين (مثل الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي) في شركات القطاع الخاص السعودي؟
- ❖ (للتحقق من وجود فروقات تحتاج إلى معالجة خاصة).
- ❖ كيف تؤثر عملية الإعداد والتأهيل (Onboarding) للموظفين الجدد في شركات القطاع الخاص السعودي على استقرارهم وبقائهم على المدى الطويل؟
- ❖ (لأنها مرحلة حاسمة في بداية العلاقة).
- ثالثاً: سؤال عام لتقديم التوصيات:**
- ❖ بناءً على النتائج، ما هي التوصيات الاستراتيجية والعملية التي يمكن تقديمها لشركات القطاع الخاص السعودي لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها وتعزيز بقاء الموظفين؟
- ❖ (هذا سؤال موجه نحو استنتاج وتوليد الحلول).

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الشائعة والمتبعة في شركات القطاع الخاص.
2. تحليل العلاقة بين هذه الممارسات (مثل التوظيف، التدريب والتطوير، المكافآت، تقييم الأداء، بيئة العمل) وبين معدلات بقاء الموظفين.
3. تقييم مدى تأثير كل ممارسة من ممارسات الموارد البشرية على رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي.
4. تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بهدف زيادة معدلات الاحتفاظ بالموظفين وتقليل دورانهم.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: (H1)

- تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي على بقاء الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية: (H2, H3, etc.)

لاختبار الفرضية الرئيسية بشكل مفصل، يمكن تقسيمها إلى فرضيات فرعية تركز على كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الوسيطة:

فرضيات حول ممارسات الموارد البشرية المحددة وتأثيرها المباشر:

- H2: ممارسات التوظيف والاختيار الفعالة (بما في ذلك عملية الإعداد والتأهيل) ترتبط بشكل إيجابي بزيادة بقاء الموظفين في شركات القطاع الخاص السعودي.
- H3: جودة برامج التدريب والتطوير المقدمة للموظفين ترتبط بشكل إيجابي بزيادة بقاء الموظفين في شركات القطاع الخاص السعودي.
- H4: أنظمة التعويضات والمكافآت التنافسية والعادلة ترتبط بشكل إيجابي بزيادة بقاء الموظفين في شركات القطاع الخاص السعودي.
- H5: فعالية أنظمة إدارة وتقييم الأداء ترتبط بشكل إيجابي بزيادة بقاء الموظفين في شركات القطاع الخاص السعودي.
- H6: وجود بيئة عمل إيجابية وثقافة تنظيمية داعمة يرتبط بشكل إيجابي بزيادة بقاء الموظفين في شركات القطاع الخاص السعودي.

فرضيات حول العوامل الوسيطة:

- H7: الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبقاء الموظفين في شركات القطاع الخاص السعودي. (بمعنى أن ممارسات الموارد البشرية تؤدي إلى الرضا، الذي بدوره يؤدي إلى البقاء).

- H8: الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبقاء الموظفين في شركات القطاع الخاص السعودي. (بمعنى أن ممارسات الموارد البشرية تعزز الالتزام، الذي بدوره يزيد من البقاء).

فرضيات حول العوامل المعدلة (إذا كانت الدراسة ستعمق في هذه الجوانب):

- H9: يختلف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على بقاء الموظفين باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل العمر، الجنس، سنوات الخبرة) في شركات القطاع الخاص السعودي.

1.7. نموذج الدراسة

النموذج المقترح سيوضح كيف يُتوقع أن تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بقاء الموظفين، مع الأخذ في الاعتبار دور رضا الموظفين والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

شرح النموذج:

1. المتغيرات المستقلة: (Independent Variables - IVs)

- تمثل هذه الممارسات التي تطبقها شركات القطاع الخاص. كل سهم يخرج من هذه المتغيرات يشير إلى تأثيرها المتوقع على المتغيرات الأخرى.
- ممارسات التوظيف والاختيار: (مثل: جودة الإعلان الوظيفي، كفاءة المقابلات، فعالية الإعداد والتأهيل).
- التدريب والتطوير: (مثل: فرص التعلم المستمر، برامج صقل المهارات، التطور الوظيفي).
- التعويضات والمكافآت: (مثل: عدالة الرواتب والمزايا، الحوافز، التقدير).
- إدارة وتقييم الأداء: (مثل: وضوح المعايير، فعالية التغذية الراجعة، ربط الأداء بالمسار الوظيفي).
- بيئة العمل والثقافة التنظيمية: (مثل: القيادة، التوازن بين العمل والحياة، العدالة، الاتصال).

2. المتغيرات الوسيطة: (Mediating Variables - MVs)

- هذه المتغيرات هي التي تفسر العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. أي أن المتغيرات المستقلة تؤثر على هذه المتغيرات الوسيطة أولاً، ومن ثم تؤثر المتغيرات الوسيطة على المتغير التابع.
- رضا الموظفين: الشعور العام للموظف بالإيجابية تجاه وظيفته وبيئته عمله.
- الالتزام التنظيمي: مدى الارتباط العاطفي والولاء للموظف تجاه المنظمة واستعداده لبذل الجهد من أجلها.

3. المتغير التابع: (Dependent Variable - DV)

- هذا هو المتغير الذي نحاول قياس تأثير ممارسات الموارد البشرية عليه.
- بقاء الموظفين: القدرة على الاحتفاظ بالموظفين وتقليل معدلات دورانهم. (يمكن قياسه عبر معدل الدوران، نية البقاء، فترة الخدمة).

4. الأسهم والعلاقات:

- تشير الأسهم التي تنطلق من المتغيرات المستقلة إلى المتغيرات الوسيطة (رضا الموظفين والالتزام التنظيمي) إلى أن ممارسات الموارد البشرية الجيدة يُتوقع أن تزيد من رضا الموظفين والتزامهم.
- تشير الأسهم التي تنطلق من المتغيرات الوسيطة (رضا الموظفين والالتزام التنظيمي) إلى المتغير التابع (بقاء الموظفين) إلى أن زيادة رضا الموظفين والتزامهم يُتوقع أن تؤدي إلى زيادة بقاء الموظفين.
- الأسهم المتقطعة التي تنطلق مباشرة من المتغيرات المستقلة إلى المتغير التابع (بقاء الموظفين) تشير إلى وجود تأثير مباشر محتمل لممارسات الموارد البشرية على البقاء، بالإضافة إلى التأثير غير المباشر عبر المتغيرات الوسيطة.

5. العوامل الديموغرافية (المتغيرات المعدلة المحتملة):

- بالإضافة إلى النموذج الأساسي، يمكن إضافة الخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) كمتغيرات معدلة (Moderating Variables) هذه المتغيرات لا تُسبب التغيير مباشرة، ولكنها تؤثر على قوة أو اتجاه العلاقة بين المتغيرات الأخرى. على سبيل المثال، قد يكون تأثير التدريب على البقاء أقوى لدى الموظفين الأصغر سناً مقارنة بالأكبر سناً.

1.8. منهجية الدراسة

المنهجية المقترحة

ستبنى الدراسة منهجية مختلطة (Mixed Methods Approach) تجمع بين البحث الكمي والنوعي لضمان فهم شامل وعميق للمشكلة:

البحث الكمي:

- الجمهور المستهدف: موظفون حاليون وسابقون من مختلف المستويات الوظيفية في شركات القطاع الخاص، بالإضافة إلى مديري الموارد البشرية.
- أداة جمع البيانات: سيتم تصميم استبيانات منظمة تتضمن أسئلة حول:
- تقييم الموظفين لممارسات الموارد البشرية المختلفة في شركاتهم (التوظيف، التدريب، التعويضات، إلخ).
- مستوى رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي.
- نواياهم بالبقاء أو المغادرة.
- تحليل البيانات: سيتم استخدام التحليل الإحصائي (مثل تحليل الانحدار المتعدد، تحليل الارتباط) لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (ممارسات الموارد البشرية) والمتغيرات التابعة (بقاء الموظفين، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي).

البحث النوعي:

- الجمهور المستهدف: عينة من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين وكبار المسؤولين في شركات القطاع الخاص.
- أداة جمع البيانات: سيتم إجراء مقابلات متعمقة شبه منظمة لاستكشاف وجهات نظرهم حول:
- أهم ممارسات الموارد البشرية التي يعتقدون أنها تؤثر على بقاء الموظفين.
- التحديات التي يواجهونها في الاحتفاظ بالمواهب.
- الاستراتيجيات المتبعة لمعالجة دوران الموظفين.
- تحليل البيانات: سيتم استخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لتحديد الأنماط والموضوعات الرئيسية التي تبرز من المقابلات.

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُشكل إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة للمنظمات، لا سيما في بيئات الأعمال سريعة التغير كالقطاع الخاص. لطالما أكدت الدراسات السابقة على الدور المحوري للموارد البشرية في بناء رأس مال بشري فعال، إلا أن التحدي المتمثل في الاحتفاظ بالموظفين ظل محط اهتمام بالغ. تناولت العديد من الأبحاث العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومعدلات البقاء، مشيرة إلى أن برامج التدريب والتطوير المستمرة، ونظم المكافآت العادلة والتنافسية، وبيئة العمل الداعمة والمحفزة، إضافة إلى فعالية عمليات التوظيف والإعداد والتأهيل، هي عوامل أساسية في تعزيز ولاء الموظفين وتقليل دورانهم.

ومع ذلك، تبرز فجوة ملحوظة في الأدبيات عند دراسة هذه العلاقات في سياق القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. فغالبية الأبحاث العالمية لا تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الثقافية، الاقتصادية، والتشريعية الفريدة لهذا السوق، بينما تظل الدراسات المحلية الشاملة والمتعمقة محدودة. هذه الفجوة تقود إلى صعوبة في تكييف النماذج النظرية العالمية وتطبيقها بفعالية، كما تحرم الشركات السعودية من إرشادات تطبيقية مبنية على بيانات محلية موثوقة. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل معمق لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على بقاء الموظفين في شركات القطاع الخاص السعودي، وتقديم توصيات عملية تساهم في تحقيق استقرار القوى العاملة ونجاح المنظمات.

2.2. المتغير المستقل

- المتغير المستقل هو: ممارسات إدارة الموارد البشرية.
 - هذا يشمل مجموعة واسعة من الأنشطة والسياسات التي تطبقها الشركات، مثل:
 - جودة (عمليات التوظيف والاختيار) مثل دقة الإعلانات الوظيفية، كفاءة المقابلات، فعالية الإعداد والتأهيل.
 - نوعية وكمية (التدريب والتطوير) المقدم للموظفين.
 - عدالة وتنافسية (التعويضات والمكافآت) الرواتب، المزايا، الحوافز.
 - فعالية أنظمة إدارة وتقييم الأداء.
 - جودة (بيئة العمل والثقافة التنظيمية) مثل القيادة، التوازن بين العمل والحياة، العدالة.
- نحن نفترض أن التغيرات في هذه الممارسات أو جودتها ستؤدي إلى تغيرات في بقاء الموظفين.

2.3. المتغير التابع

- المتغير التابع هو: بقاء الموظفين.(Employee Retention)
 - هذا يُقاس عادةً بعدة طرق، منها:
- ❖ معدل دوران الموظفين: وهو النسبة المئوية للموظفين الذين يغادرون المنظمة خلال فترة زمنية محددة. (العلاقة هنا عكسية: كلما زاد البقاء، قل الدوران).
- ❖ نية الموظف بالبقاء: وهي مدى رغبة الموظف المعلنة في الاستمرار بالعمل في الشركة على المدى الطويل.
- ❖ فترة خدمة الموظف: متوسط المدة التي يقضيها الموظفون في الشركة.

نحن ندرس ما إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في قدرة الشركة على الاحتفاظ بموظفيها وتقليل معدلات مغادرتهم.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبقاء الموظفين

1. علاقة سببية مفترضة: (Hypothesized Causal Relationship)

- نفترض أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة والجيدة (المتغير المستقل) هي التي تُسبب أو تؤدي إلى تحسن في بقاء الموظفين (المتغير التابع).
- على العكس، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية غير الفعالة أو الضعيفة هي التي يُعتقد أنها تُساهم في انخفاض معدلات بقاء الموظفين وارتفاع معدلات الدوران.

2. علاقة تأثير مباشر وغير مباشر:

- تأثير مباشر: يمكن أن تؤثر بعض ممارسات الموارد البشرية بشكل مباشر على قرار الموظف بالبقاء. على سبيل المثال، إذا كانت الرواتب والمزايا (جزء من ممارسات التعويضات) تنافسية وعادلة، فقد يُقلل ذلك مباشرة من احتمالية بحث الموظف عن عمل آخر.
- تأثير غير مباشر (عبر عوامل وسيطة): في كثير من الحالات، يكون التأثير غير مباشر. ممارسات الموارد البشرية الجيدة (مثل التدريب والتطوير، بيئة العمل الإيجابية) يمكن أن تؤدي إلى:

- ❖ زيادة رضا الموظفين: الموظفون الراضون عن وظائفهم وبيئة عملهم هم أكثر عرضة للبقاء.
- ❖ تعزيز الالتزام التنظيمي: عندما يشعر الموظف بالانتماء والتقدير ولديه فرص للنمو، يزداد التزامه تجاه المنظمة، مما يقلل من نيته بالمغادرة.
- ❖ تحسين الأداء والثقة: بيئات العمل التي تدعم التطوير وتقديم تقييمات بناءة تجعل الموظفين أكثر ثقة في قدراتهم ومكانهم في الشركة.

هنا، يعمل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة؛ أي أنها تفسر جزءًا من العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وبقاء الموظفين. فممارسات الموارد البشرية الجيدة تزيد من الرضا والالتزام، وهما بدورهما يعززان بقاء الموظفين.

3. العلاقة المستمرة والديناميكية:

- ❖ العلاقة ليست ثابتة، بل هي ديناميكية ومستمرة. ممارسات الموارد البشرية يجب أن تتكيف وتتطور باستمرار لتلبية احتياجات الموظفين المتغيرة وظروف السوق المتجددة لضمان استمرارية تأثيرها الإيجابي على البقاء.
- باختصار، هذه الدراسة تهدف إلى إثبات وقياس مدى قوة هذا التأثير، وكيف يمكن لشركات القطاع الخاص في السعودية استغلال ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها كأداة استراتيجية لزيادة معدلات الاحتفاظ بالموظفين.

2.5. الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظائف إدارية، بل هي محركات استراتيجية أساسية للاحتفاظ المواهب وتعزيز الولاء التنظيمي في شركات القطاع الخاص. من خلال تطبيق ممارسات متكاملة وفعالة، يمكن للشركات أن تخلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة، مما يضمن استمرارية نجاحها ونموها في السوق التنافسي.

قائمة المراجع

أولاً: دراسات أكاديمية (رسائل ماجستير ودكتوراه، أبحاث منشورة في مجلات علمية سعودية)

1. رسائل الجامعات السعودية:

- جامعة الملك فهد للبترول والمعادن (KFUPM) غالباً ما تحتوي على أبحاث قوية في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية.
- جامعة الملك سعود (KSU) لديها كليات إدارة أعمال تقدم دراسات معمقة.
- جامعة الملك عبدالعزيز (KAU) تتميز بأبحاث متنوعة في مجالات الأعمال.
- جامعة الأمير سلطان (PSU) والجامعات الخاصة الأخرى: قد يكون لديها أبحاث حديثة وذات صلة بالقطاع الخاص.

- استخدم محركات بحث قواعد البيانات الأكاديمية الخاصة بالجامعات، أو مستودعات الرسائل الجامعية الإلكترونية مثل: (E-theses repositories). البحث عن كلمات مفتاحية مثل: "بقاء الموظفين"، "دوران الموظفين"، "إدارة الموارد البشرية"، "القطاع الخاص السعودي"، "رضا الموظفين"، "الالتزام التنظيمي".

2. المجلات العلمية السعودية المحكمة:

- مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية): تنشر أبحاثاً في مختلف تخصصات الإدارة.
- مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية): قد تجد بها أبحاثاً ذات صلة بالسلوك التنظيمي والموارد البشرية.
- مجلة كلية الاقتصاد والإدارة (جامعة الملك عبدالعزيز): مصدر جيد للدراسات التطبيقية في مجال الأعمال.
- التحقق من الفهارس والمقالات المنشورة مؤخراً في هذه المجلات عبر بواباتها الإلكترونية.

ثانياً: تقارير ودراسات من جهات حكومية وشبه حكومية ومراكز بحثية سعودية

1. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية:

- غالباً ما تصدر تقارير وإحصاءات حول سوق العمل السعودي، معدلات التوظيف، دوران العمالة، والتحديات التي تواجه القطاع الخاص. يمكن أن توفر بيانات عامة ورؤى سياقية.
- البحث عن دراسات أو استبيانات تتعلق برضا الموظفين أو التحديات التي يواجهونها.

2. الهيئة العامة للإحصاء: (GASTAT)

- توفر بيانات وإحصاءات دقيقة حول القوى العاملة في القطاع الخاص، معدلات البطالة، التوظيف، وتوزيع العمالة، والتي يمكن أن تدعم الجانب الكمي لدراستك.

3. مراكز البحث والاستشارات الاقتصادية والإدارية في السعودية:

- بعض المراكز البحثية التابعة للجامعات أو المستقلة قد تجري دراسات أو تصدر تقارير عن سوق العمل السعودي، أو عن تحديات الشركات في الاحتفاظ بالموظفين.
- البحث عن تقارير من مؤسسات مثل غرفة التجارة والصناعة في المدن الكبرى (الرياض، جدة، الدمام)، فقد تصدر دراسات حول تحديات القطاع الخاص.

ثالثاً: مقالات وتقارير مهنية من شركات استشارية عاملة في السعودية

على الرغم من أنها ليست مراجع أكاديمية بالمعنى التقليدي، إلا أن التقارير والمقالات التي تنشرها شركات الاستشارات الكبرى مثل (EY ، KPMG ، Deloitte ، PwC) والتي لديها وجود قوي في السعودية، غالباً ما تحتوي على تحليلات قيمة ورؤى تطبيقية حول ممارسات الموارد البشرية، تحديات الاحتفاظ المواهب، واتجاهات سوق العمل السعودي.