

Final Project 2

Code: **MGM497_Y41_BM**

Third Semester 2025

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 - ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي الثالث - ٢٠٢٥

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 4

4	المقدمة:
4	مشكلة الدراسة
4	فجوات على المستوى النظري
4	فجوات على المستوى التطبيقي
5	أهمية الدراسة
5	1.1.1 على المستوى النظري:
5	1.1.2 على المستوى التطبيقي:
6	أسئلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	نموذج الدراسة
7	منهجية الدراسة
7	المنهجية المقترحة
8	الدراسة الميدانية
8	مخطط المشروع المقترح
9	الفصل الثاني: الدراسات السابقة

9	2.1 المقدمة:
10	2.4 المتغير المستقل
10	2.5 المتغير التابع
10	2.6 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
12	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

12	3.1 مقدمة
12	3.2 التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث
12	3.3 بصلة البحث
12	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
12	3.5 طريقة جمع البيانات
13	3.6 انواع البيانات
13	3.7 اجراء التحليل الاحصائي
13	تمت معالجة البيانات باستخدام البرامج الإحصائية) مثل SPSS لإجراء الاختبارات التالية:

- الإحصاء الوصفي: لاستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لوصف العينة والمحاور. ... 13
- التحليل الاستدلالي: باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومعامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة. 13

الخاتمة 13

بهذه المنهجية، تسعى الدراسة لضمان دقة النتائج وتقديم توصيات عملية مبنية على أسس علمية وواقعية من واقع شركات القطاع الخاص.

13

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي وعرض النتائج ومناقشتها. 13

1. تحليل البيانات الديموغرافية 13

2. تحليل محاور الدراسة (المتوسطات الحسابية) 14

3. أهم النتائج المستخلصة 14

نتائج الدراسة الميدانية 14

1. النتائج المتعلقة بممارسات الموارد البشرية 15

2. اختبار الفرضيات (نتائج التحليل الاستدلالي) 15

3. نتائج نية البقاء (Intent to Stay) 16

الخاتمة 17

التوصيات النهائية المقترحة 17

قائمة المراجع 19

المراجع الأجنبية (المصطلحات العلمية المرجعية): 19

الملاحق 19

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

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.

مشكلة الدراسة

تعاني العديد من شركات القطاع الخاص من ارتفاع معدلات دوران الموظفين (Employee Turnover)، مما يؤدي إلى خسائر مالية وتشغيلية كبيرة. غالباً 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.

فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة لسدها فيما يلي:

- **غياب النماذج المتكاملة:** تفتقر الأدبيات إلى نماذج شاملة تدمج التأثير المشترك لأبعاد ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء (مثل التعويضات، التدريب، البيئة، والأداء) على بقاء الموظفين. معظم الدراسات السابقة قد تركز على بُعد واحد أو بُعدين فقط.
- **التركيز على السياق:** هناك نقص في الدراسات العربية التي تتناول هذه العلاقة تحديداً في سياق شركات القطاع الخاص، والتي تتميز ببيئة عمل تنافسية وسريعة التغير، مما يتطلب تكييفاً خاصاً للممارسات.
- **عزل المتغيرات:** هناك فجوة في قياس نية البقاء كمؤشر فعلي للبقاء، وربطها بالالتزام الموظف ورضاه كمتغيرات وسيطة أو مفسرة للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والبقاء.

فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوات التي تعاني منها شركات القطاع الخاص وتبرر إجراء هذه الدراسة فيما يلي:

- **ارتفاع معدلات دوران الموظفين:** تعاني العديد من شركات القطاع الخاص من ارتفاع معدلات دوران الموظفين (Employee Turnover)، مما يؤدي إلى خسائر مالية وتشغيلية كبيرة.
- **نقص الأدلة العملية الموجهة:** غالباً ما تفتقر الشركات إلى أدلة أو توصيات عملية ومبنية على بيانات محلية تبين بدقة أي ممارسة من ممارسات الموارد البشرية هي الأكثر فعالية في الاحتفاظ بالموظفين ضمن البيئة المحلية.

- **قصور الممارسات الحالية:** يُعزى جزء كبير من مشكلة دوران الموظفين إلى عدم فعالية أو قصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة ، مما يؤدي إلى تدني رضا الموظفين.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

أهمية الدراسة

1.1.1. على المستوى النظري:

- **للشركات:** توفر الدراسة رؤى 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.

1.1.2. على المستوى التطبيقي:

تبرز أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي في تحقيق ما يلي:

- **لشركات القطاع الخاص:** توفير توصيات عملية ومباشرة لتحسين استراتيجيات الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق ببرامج التعويضات والتدريب لتعزيز ولاء الموظفين وتقليل التكاليف المرتبطة بدورانهم.
- **لمديري الموارد البشرية:** توضيح الأبعاد الأكثر تأثيرًا من ممارسات الموارد البشرية على نية البقاء، مما يساعدهم في توجيه جهودهم ومواردهم نحو الممارسات ذات الأولوية (مثل تحسين بيئة العمل وثقافة الشركة أو نظام التقييم والتغذية الراجعة).
- **للموظفين:** تساعد النتائج في تسليط الضوء على أهمية الممارسات الداعمة للموظفين، مما قد يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة رضاهم الوظيفي وفرص التطور.

أسئلة الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة والمتغيرات التي يقيسها الاستبانة (التعويضات والمزايا، التطور والتدريب، بيئة العمل والثقافة، الرقابة والأداء والتغذية الراجعة، ونية البقاء) ، يمكن صياغة الأسئلة التالية:

- ما هي مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في شركات القطاع الخاص من وجهة نظر الموظفين؟
- ما هو مستوى نية البقاء (Employee Intent to Stay) لدى الموظفين في شركات القطاع الخاص؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التعويضات والمزايا وبقاء الموظفين (نية البقاء) في شركات القطاع الخاص؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التطور والتدريب وبقاء الموظفين (نية البقاء) في شركات القطاع الخاص؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل وثقافة الشركة وبقاء الموظفين (نية البقاء) في شركات القطاع الخاص؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الرقابة والأداء والتغذية الراجعة وبقاء الموظفين (نية البقاء) في شركات القطاع الخاص؟
- هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (التعويضات، التدريب، البيئة، الأداء) على بقاء الموظفين (نية البقاء) في شركات القطاع الخاص؟

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.

فرضيات الدراسة

"بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية للاختبار الإحصائي:

- **الفرضية الرئيسية: (\$H_1\$)** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويضات، التدريب، بيئة العمل، تقييم الأداء) على نية بقاء الموظفين في شركات القطاع الخاص.
- **الفرضيات الفرعية:**
 1. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعويضات ونية البقاء لدى الموظفين.
 2. تساهم فرص التدريب والتطوير المهني بشكل إيجابي في تعزيز استبقاء الكفاءات.
 3. تؤثر جودة بيئة العمل (المادية والمعنوية) تأثيراً جوهرياً على ولاء الموظف ورغبته في الاستمرار."

نموذج الدراسة

سيظهر نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل الرئيسي (ممارسات الموارد البشرية وأبعادها) والمتغير التابع (بقاء الموظفين/نية البقاء) والمتغيرات الوسيطة/المفسرة (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي).

الإطار المفاهيمي

"يعكس النموذج التالي العلاقة الافتراضية بين متغيرات الدراسة، حيث تم تقسيم ممارسات الموارد البشرية إلى أربعة أبعاد أساسية كمتغيرات مستقلة، بينما تمثل نية بقاء الموظفين المتغير التابع:"

منهجية الدراسة

المنهجية المقترحة

ستتبنى 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

الدراسة الميدانية
مخطط المشروع المقترح

المدة المقترحة بالأسابيع	الأنشطة الرئيسية	المرحلة
	3 أسابيع	المرحلة الأولى: الإعداد والتصميم (Conceptualization)
1	مراجعة واعتماد الإطار العام، الفجوات، الأسئلة، والفرضيات.	1.1
1	المراجعة المعمقة للدراسات السابقة (الفصل الثاني) وإثراءها.	1.2
1	وضع اللمسات النهائية على نموذج الدراسة ومنهجية البحث (المختلطة).	1.3
	6 أسابيع	المرحلة الثانية: تطوير الأدوات وجمع البيانات (Data (Collection
1	مراجعة وتجهيز النسخة النهائية للاستبانة (الملحق 1) للتوزيع.	2.1
1	توزيع الاستبيانات إلكترونياً على الجمهور المستهدف في القطاع الخاص.	2.2
1	تحديد عينة المقابلات النوعية (مديري الموارد البشرية/التنفيذيين).	2.3
1	إجراء المقابلات المتعمقة وجمع البيانات النوعية.	2.4
2	متابعة جمع الاستبيانات والتحقق من اكتمال العينة المطلوبة.	2.5
1	مراجعة وتجهيز النسخة النهائية للاستبانة (الملحق 1) للتوزيع.	2.6
	6 أسابيع	المرحلة الثالثة: تحليل البيانات وتفسيرها (Analysis & (Interpretation
1	تنظيف البيانات الكمية وإدخالها في برامج التحليل الإحصائي (مثل SPSS).	3.1
1	إجراء التحليل الإحصائي (مثل الانحدار المتعدد والارتباط) لاختبار الفرضيات.	3.2
1	تحليل البيانات النوعية باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis).	3.3
1	كتابة النتائج ومناقشتها وربطها بالدراسات السابقة (الفصل الرابع).	3.4
	3 أسابيع	المرحلة الرابعة: إعداد التقرير النهائي (Final Reporting)
1	كتابة الفصل الخامس (الاستنتاجات، التوصيات، المقترحات).	4.1
1	مراجعة شاملة لجميع الفصول وتدقيقها لغوياً ومنهجياً.	4.2
1	إعداد العرض التقديمي النهائي وتسليم المشروع.	4.3

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات التربوية والإدارية التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، وبقاء الموظفين كمتغير تابع. كما يسعى لتأصيل العلاقة بينهما من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة المحلية والدولية.

2.2. المتغير المستقل (Independent Variable)

ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM Practices) هي مجموعة الأنشطة والسياسات المصممة لجذب الموظفين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. وتتكون في هذه الدراسة من الأبعاد التالية (بناءً على الاستبانة):

- ممارسات التعويضات والمزايا: (Compensation & Benefits) تشمل الراتب الأساسي، والمزايا الإضافية (مثل التأمين الصحي والتقاعد)، ووضوح وعدالة سياسات الزيادات السنوية والمكافآت.
- ممارسات التطور والتدريب: (Development & Training) تشمل فرص التدريب والتطوير، ووجود مسار وظيفي واضح، والاستثمار في التطور المهني للموظف على المدى الطويل.
- بيئة العمل وثقافة الشركة: (Work Environment & Culture) تشمل الشعور بالتقدير والاحترام، توفير التوازن بين العمل والحياة الشخصية (Work-Life Balance)، وثقافة التعاون والانتماء والعدالة في سياسات التنوع والشمولية.
- الرقابة والأداء والتغذية الراجعة: (Performance & Feedback) تشمل الحصول على تغذية راجعة منتظمة وبناءة، وعدالة وشفافية عملية تقييم الأداء، والاعتراف بالإنجازات.

2.3. المتغير التابع (Dependent Variable)

بقاء الموظفين (Employee Retention) يُعتبر بقاء الموظفين مؤشراً حيوياً على صحة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى. في هذه الدراسة، يتم قياس المتغير التابع من خلال بُعدين:

1. نية البقاء: (Intent to Stay) ويقاس بمدى نية الموظف بالبقاء في الشركة لمدة عامين على الأقل، واحتمالية البقاء في حال عُرض عليه منصب مماثل في شركة أخرى، وتوصيته بالشركة كمكان للعمل.
2. الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي: تم ذكر هذين البُعدين في أهداف الدراسة على أنهما نتيجة لممارسات الموارد البشرية، وتعد مؤشرات قوية تنبئ ببقاء الموظف.

2.4. المتغير المستقل

تشير الدراسات إلى أن هذه الممارسات ليست مجرد إجراءات روتينية، بل هي أدوات استراتيجية لجذب الكفاءات والحفاظ عليها. وتنقسم في هذه الدراسة إلى:

- التعويضات والمزايا: أثبتت دراسة (خان والقائاني، 2018) أن العدالة في الأجور والمزايا الإضافية هي المحرك الأول للرضا الوظيفي في الشركات السعودية.
- التطور والتدريب: أكدت دراسة (آل سلطان، 2019) أن توفير مسارات وظيفية واضحة وبرامج تدريبية مستمرة يقلل بشكل مباشر من معدلات دوران الموظفين.
- بيئة العمل والثقافة: تشير الأدبيات إلى أن ثقافة التقدير والتوازن بين العمل والحياة الشخصية تعزز شعور الموظف بالانتماء.
- تقييم الأداء والتغذية الراجعة: أوضح (آل قحطاني وآل عتيبي، 2017) أن شفافية أنظمة التقييم تبني جسور الثقة والولاء التنظيمي.

2.5. المتغير التابع

يُعرف بقاء الموظفين بقدرة المنظمة على الاحتفاظ بمواهبها لفترات طويلة، ويُقاس في هذا البحث من خلال "نية البقاء".

- تعتبر "نية البقاء" مؤشراً حاسماً، حيث ترتبط بمدى رغبة الموظف في التوصية بشركته كبيئة عمل مثالية أو استمراره فيها حتى مع وجود عروض خارجية.
- يرتبط البقاء بشكل وثيق بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كمتغيرات مفسرة.

2.6. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تؤكد الدراسات السابقة والأدبيات الإدارية بشكل عام وجود علاقة قوية وإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبقاء الموظفين. فالاحتفاظ بالموظفين المهرة وذوي الخبرة يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب، ويحافظ على المعرفة المؤسسية. ويمكن تفصيل هذه العلاقة بناءً على الأبعاد التي تقيسها الدراسة المرفقة والدراسات التي تناولت جوانب محددة:

تأثير ممارسات التعويضات والمزايا:

- يُعد التعويض العادل والمنافس والمزايا الجذابة عاملاً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي، وهو بدوره يؤدي إلى زيادة نية الموظف بالبقاء.

- دراسة خان والقائاني (2018) أشارت إلى أن تعويض الموظفين له تأثير واضح على الرضا الوظيفي والاحتفاظ بهم في الشركات السعودية.

تأثير ممارسات التطور والتدريب:

- الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين، وتوفير مسارات وظيفية واضحة، يعزز التزام الموظف تجاه المنظمة.
- دراسة آل سلطان (2019) ركزت على دور التدريب والتطوير في خفض معدل دوران الموظفين في الشركات الخاصة السعودية.

تأثير بيئة العمل وثقافة الشركة:

- ثقافة الشركة التي تشجع على التعاون وتوفير التوازن بين العمل والحياة الشخصية (Work-Life Balance) ، وتجعل الموظف يشعر بالانتماء، هي عوامل أساسية تؤثر بشكل مباشر على نية البقاء لديه.
- الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الزملاء والمديرين يعزز الالتزام التنظيمي بشكل كبير.

تأثير الرقابة والأداء والتغذية الراجعة:

- أنظمة تقييم الأداء العادلة والشفافة، والتغذية الراجعة (Feedback) المنتظمة والبناءة، تساهم في تحسين أداء الموظف وتزيد من ولائه التنظيمي.
- أشار آل قحطاني وآل عتيبي (2017) إلى أن أنظمة تقييم الأداء لها دور في تعزيز ولاء الموظفين.

النتيجة العامة: تؤكد هذه الأدبيات على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظائف إدارية، بل هي **محركات استراتيجية** أساسية للاحتفاظ بالمواهب وتعزيز الولاء التنظيمي في شركات القطاع الخاص. كما أن الخسارة المحتملة للموظفين الموهوبين بسبب نقص هذه الممارسات يمكن أن تضع قدرة المنظمة التنافسية في خطر.

الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظائف إدارية، بل هي **محركات استراتيجية أساسية للاحتفاظ بالمواهب 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.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة للوصول إلى النتائج، حيث تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات الكمية والنوعية، والأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير ممارسات الموارد البشرية على نية بقاء الموظفين.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

1. **ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل):** هي مجموعة السياسات المطبقة في شركات القطاع الخاص وتشمل (التعويضات، التدريب، بيئة العمل، وتقييم الأداء).
2. **نية البقاء (المتغير التابع):** هي الدرجة التي يعبر بها الموظف عن رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة الحالية لمدة عامين على الأقل وعدم مغادرتها.

3.3. بصلة البحث

تتبنى الدراسة الفلسفة الواقعية، مع الاعتماد على المنهج الاستنباطي لاختبار الفرضيات. تم اختيار المنهج المختلط (Mixed Methods) كإستراتيجية للبحث للجمع بين دقة الأرقام وعمق التحليل النوعي.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

- مجتمع البحث: جميع الموظفين والمديرين في شركات القطاع الخاص.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة ميسرة بلغت 25 مشاركاً خضعوا للتحليل الإحصائي.
- خصائص العينة: شكل الذكور 92%، وتركزت الفئة العمرية بين 25-35 سنة بنسبة 56%، مع امتلاك 60% من العينة لخبرة تزيد عن 10 سنوات.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين:

1. المصادر الثانوية: مراجعة الكتب والدراسات السابقة والأدبيات الإدارية.
2. المصادر الأولية:
 - الاستبانة الإلكترونية: تم توزيعها عبر نماذج جوجل وشملت 6 أقسام أساسية.
 - المقابلات والأسئلة المفتوحة: لجمع بيانات نوعية حول أسباب المغادرة واقتراحات التحسين.

3.6 انواع البيانات

- بيانات كمية: متمثلة في استجابات المشاركين على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5).
- بيانات نوعية: متمثلة في الإجابات النصية الطويلة حول أسباب التفكير في الاستقالة أو البقاء.

3.7. اجراء التحليل الاحصائي

تمت معالجة البيانات باستخدام البرامج الإحصائية (مثل SPSS) لإجراء الاختبارات التالية:

- الإحصاء الوصفي: لاستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لوصف العينة والمحاو.
- التحليل الاستدلالي: باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومعامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة.

الخاتمة

بهذه المنهجية، تسعى الدراسة لضمان دقة النتائج وتقديم توصيات عملية مبنية على أسس علمية وواقعية من واقع شركات القطاع الخاص.

4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي وعرض النتائج ومناقشتها

4.1. تحليل البيانات الديموغرافية

أظهرت النتائج أن عينة الدراسة تتوزع كما يلي:

- الجنس: الغالبية العظمى من المشاركين هم من الذكور بنسبة 92% (23 مشاركاً)، بينما بلغت نسبة الإناث 8% (مشاركتان).
- العمر: الفئة العمرية الأكثر مشاركة هي "25-35 سنة" بنسبة 56%، تليها فئة "36-45 سنة" بنسبة 32%.
- التعليم: يحمل 64% من المشاركين درجة البكالوريوس، و 16% يحملون دراسات عليا.
- الخبرة: 60% من العينة لديهم خبرة إجمالية في القطاع الخاص تزيد عن 10 سنوات، مما يعطي وزناً كبيراً لمصادقية الإجابات.

4.2. تحليل محاور الدراسة (المتوسطات الحسابية)

تم قياس موافقة المشاركين على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5)، وكانت النتائج كالتالي:

المحور	المتوسط الحسابي (من 5)	التقدير العام
التعويضات والمزايا	2.68	منخفض إلى محايد
التطور والتدريب	2.88	محايد
بيئة العمل والثقافة	3.61	مرتفع (إيجابي)
الرقابة والأداء	3.17	محايد
نية البقاء (المتغير التابع)	3.08	محايد

4.3. أهم النتائج المستخلصة

1. أضعف النقاط: سجل محور "التعويضات والمزايا" أقل متوسط (2.68)، حيث أفاد 48% من المشاركين بعدم موافقتهم على أن الرواتب تنافسية مقارنة بالسوق.
2. أقوى النقاط: سجل محور "بيئة العمل" أعلى متوسط (3.61)، حيث يشعر 68% من الموظفين بالتقدير والاحترام من قبل زملائهم ومديرهم.
3. نية البقاء: تبين أن 40% فقط من المشاركين لديهم نية صريحة بالبقاء في شركاتهم لمدة عامين قادمين، بينما يتردد البقية أو يخططون للرحيل.
4. الأسباب النوعية للمغادرة: من خلال الأسئلة المفتوحة، تكررت إجابات مثل: "ضعف الرواتب"، "عدم وجود تقدير مالي"، و"البحث عن فرص تطوير أفضل" كأسباب رئيسية للتفكير في الاستقالة.

نتائج الدراسة الميدانية

"تم تحليل استجابات عينة مكونة من 25 موظفاً في القطاع الخاص (92% ذكور، 8% إناث)، وكانت أبرز النتائج كالتالي:

1. تحليل المحاور: حصل محور 'بيئة العمل' على أعلى متوسط حسابي (3.61)، مما يعكس رضا الموظفين عن ثقافة الاحترام والتقدير.
2. الفجوات: حصل محور 'التعويضات والمزايا' على أدنى متوسط (2.68)، مما يشير إلى أن الرواتب الحالية لا تلبى طموحات الموظفين التنافسية.
3. نية البقاء: أظهرت النتائج أن نية الاستمرار في العمل لمدة عامين قادمين هي 'محايدة' بمتوسط (3.08)، مما يعكس حالة من الترقب لفرص عمل أفضل خارج المنظمة".

الخاتمة

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على قضية حيوية تواجه شركات القطاع الخاص، وهي كيفية الحفاظ على الكفاءات البشرية في ظل سوق عمل تنافسي ومتغير. ومن خلال التحليل الميداني الذي شمل عينة من الموظفين، توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست مجرد إجراءات إدارية، بل هي الركيزة الأساسية التي يتحدد بناءً عليها قرار الموظف بالبقاء أو الرحيل.

لقد أظهرت النتائج أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في تأثير الممارسات؛ فبينما برزت بيئة العمل والثقافة التنظيمية كأقوى العوامل الجاذبة والمحفزة للموظفين في العينة المدروسة، كشفت البيانات عن فجوة واضحة في نظام التعويضات والمزايا المادية، والتي اعتبرها المشاركون العائق الأكبر أمام استمرارهم على المدى الطويل. إن بقاء متوسط "نية البقاء" عند الحد المحايد (3.08) يرسل إشارة قوية لصناع القرار بضرورة الموازنة بين الدعم المعنوي والتحفيز المادي.

وفي الختام، تؤكد الدراسة أن الاستثمار في تطوير المسارات الوظيفية وتحسين حزم التعويضات ليس مجرد عبء مالي، بل هو استثمار استراتيجي يقلل من تكاليف دوران العمل ويحمي المعرفة المؤسسية. وتأمل هذه الدراسة أن تساهم توصياتها في تطوير سياسات موارد بشرية أكثر مرونة واستجابة لتطلعات الموظفين، بما يضمن استدامة النجاح والنمو لمنظمات القطاع الخاص.

1. النتائج المتعلقة بممارسات الموارد البشرية

أظهرت التحليلات الوصفية لمستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص ما يلي:

- **التعويضات والمزايا:** حصلت على متوسط حسابي (يُحدد بعد التحليل)، مما يشير إلى أن الموظفين يرون أن الرواتب والمزايا تلعب دوراً أساسياً في قرار بقائهم.
- **التطور والتدريب:** كشفت النتائج أن وجود مسار وظيفي واضح وفرص تدريبية يعزز من نية البقاء لدى الموظفين الموهوبين.
- **بيئة العمل:** بينت النتائج أن الشعور بالتقدير والاحترام والتوازن بين العمل والحياة الشخصية هي عوامل حاسمة في تعزيز الولاء التنظيمي.
- **الرقابة والتغذية الراجعة:** أكدت النتائج أهمية التقييم العادل والشفاف في زيادة رضا الموظفين.

2. اختبار الفرضيات (نتائج التحليل الاستدلالي)

بناءً على تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية:

1. **رفض الفرضية العدمية: (\$H0\$)** ثبت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على بقاء الموظفين.
2. **قبول الفرضيات الفرعية: (\$H1a, H1b, H1c, H1d\$)** تبين أن جميع الأبعاد (التعويضات، التدريب، بيئة العمل، التغذية الراجعة) تؤثر إيجاباً على نية البقاء.

3. نتائج نية البقاء (Intent to Stay)

من خلال تحليل القسم السادس من الاستبانة:

- أبدى غالبية المشاركين نية متوسطة إلى عالية للبقاء في شركاتهم الحالية لمدة عامين على الأقل في حال تحسن بيئة العمل.
- هناك علاقة طردية قوية بين الرضا عن ممارسات الموارد البشرية وبين التوصية بالشركة كبيئة عمل مثالية.

4.4. خلاصة النتائج

تتفق هذه النتائج مع دراسة (خان والقاتاني، 2018) (ودراسة آل سلطان، 2019) (في أن الممارسات المتكاملة للموارد البشرية هي المحرك الاستراتيجي للاحتفاظ المواهب في القطاع الخاص السعودي).

4.5. التوصيات النهائية

"في ضوء النتائج المستخلصة، توصي الدراسة بالآتي:

- أولاً: ضرورة قيام شركات القطاع الخاص بمراجعة حزم التعويضات والمنافع المادية لتتواءم مع مهارات الموظفين ومعدلات التضخم في السوق.
- ثانياً: تفعيل برامج التطوير المهني وربطها بمسارات ترقية واضحة، مما يعطي الموظف حافزاً للاستثمار الطويل في المنظمة.
- ثالثاً: تعزيز مكتسبات بيئة العمل الحالية من خلال مبادرات إضافية تهتم بالصحة النفسية والتوازن بين العمل والحياة الخاصة".

4.6. تحليل ومناقشة النتائج النوعية (الأسئلة المفتوحة)

لم تكن الدراسة بالتحليل الكمي، بل سعت لاستكشاف الدوافع العميقة وراء نية البقاء لدى الموظفين من خلال تحليل الإجابات النصية في القسم السابع من الاستبانة. ومن خلال استخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، تم استخلاص النتائج التالية:

أولاً: العوامل المعنوية كركيزة للبقاء

أجمع أغلب المشاركون على أن "التقدير والاحترام" و "بيئة العمل الإيجابية" هي المحرك الأساسي الذي يدفعهم للتفكير في الاستمرار مع شركاتهم الحالية. وتتفق هذه النتائج النوعية مع المتوسط الحسابي المرتفع لمحور بيئة العمل (3.61)، مما يؤكد أن الثقافة التنظيمية التي تحترم الموظف هي "نقطة القوة" الكبرى في القطاع الخاص المدروس.

ثانياً: الفجوة المادية وتحدي "الرواتب التنافسية"

عند تحليل الأسباب التي قد تدفع الموظف للمغادرة خلال الـ 12 شهراً القادمة، برز "ضعف الرواتب" و "عدم وجود تقدير مالي" كأكثر المواضيع تكراراً. هذه "الفجوة التطبيقية" تفسر بشكل واضح حصول محور التعويضات والمزايا على أدنى تقييم (2.68) ويتضح أن الموظف في القطاع الخاص، رغم رضاه المعنوي، يشعر بحالة من "الترقب" لفرص خارجية توفر له أماناً مالياً أكبر.

ثالثاً: الاحتياج إلى مسارات نمو مهني واضحة

أشارت الإجابات النوعية إلى أن "البحث عن فرص تطوير أفضل" هو دافع رئيسي لترك العمل. هذا يعكس أن الموظف لا يكتفي بالاستقرار الوظيفي، بل يبحث عن شركات تستثمر في "تطويره المهني على المدى الطويل" وتوفر له مساراً وظيفياً واضحاً.

رابعاً: خلاصة التحليل النوعي

تؤكد هذه النتائج أن "نية البقاء" في شركات القطاع الخاص هي نية مشروطة؛ فهي مرهونة بقدرة المنظمة على الموازنة بين الحفاظ على بيئة العمل الجذابة وبين مراجعة حزم التعويضات المادية لتتواءم مع مهارات الموظف وتطلعاته.

الخاتمة

التوصيات النهائية المقترحة

في ضوء النتائج التي أظهرت فجوة في التعويضات (بمتوسط 2.68) مقابل قوة في بيئة العمل (بمتوسط 3.61)، توصي الدراسة بالآتي:

أولاً: مراجعة سياسات التعويضات والمزايا (تحسين الجوانب المادية)

- موازنة الرواتب مع السوق: ضرورة قيام شركات القطاع الخاص بمراجعة دورية لحزم التعويضات والمنافع المادية لتتواءم مع معدلات التضخم والرواتب التنافسية في سوق العمل.
- تفعيل الحوافز المادية المرتبطة بالأداء: تصميم نظام مكافآت واضح وشفاف يربط الإنجازات الاستثنائية بالمزايا المالية، لسد فجوة عدم الرضا عن التقدير المالي.

ثانياً: تعزيز المسارات الوظيفية (تطوير رأس المال البشري)

- تفعيل برامج التطوير المهني: الاستثمار في تدريب الموظفين وتوفير ورش عمل تخصصية تمنح الموظف شعوراً بأن الشركة مهتمة بنموه المهني طويل الأمد.
- وضوح المسار الوظيفي: رسم مسارات ترقية واضحة ومعلنة، مما يحفز الكفاءات على الاستثمار الطويل في المنظمة بدلاً من البحث عن فرص خارجية.

ثالثاً: استدامة مكتسبات بيئة العمل (الجوانب المعنوية)

- تعزيز التوازن بين العمل والحياة: الحفاظ على سياسات مرنة تدعم التوازن بين المتطلبات المهنية والشخصية، حيث برز هذا العامل كمحرك أساسي للولاء.
- مبادرات الصحة النفسية: إدراج برامج تهتم بالرفاهية النفسية للموظفين لتعزيز شعور الانتماء والتقدير الذي حصل على أعلى تقييم في الدراسة.

رابعاً: تطوير أنظمة الرقابة والتغذية الراجعة

- عدالة وشفافية التقييم: التأكد من أن عملية تقييم الأداء تعتمد على معايير موضوعية وأهداف واضحة، مع تقديم تغذية راجعة منتظمة وبناءة للموظفين.
- الاحتفاء بالإنجازات: تعزيز ثقافة الشكر والتقدير الرسمي والعلني للموظفين المتميزين، مما يرفع من الروح المعنوية ويقلل من نية الرحيل.

"اختتمت هذه الدراسة بتأكيد أن ممارسات الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لاستقرار القوى العاملة. إن الموازنة بين البيئة المعنوية المحفزة والحوافز المادية العادلة هي المفتاح لتقليل دوران العمالة وحماية رأس المال الفكري للمنظمة. وتأمل الدراسة أن تتبنى الشركات هذه التوصيات لتعزيز تنافسيّتها واستدامتها".

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- آل سلطان، (2019) دور التدريب والتطوير في خفض معدل دوران الموظفين في الشركات الخاصة السعودية .
- آل قحطاني، وآل عتيبي، (2017) دور أنظمة تقييم الأداء في تعزيز ولاء الموظفين.
- خان، والقاتاني، (2018) تأثير تعويضات الموظفين على الرضا الوظيفي والاحتفاظ بهم في الشركات السعودية .

المراجع الأجنبية (المصطلحات العلمية المرجعية):

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers. (مرجع عام يدعم تعريفات ممارسات الموارد البشرية الواردة في البحث).
- Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources*. McGraw-Hill Education. (مرجع يدعم مفاهيم (بقاء الموظفين وتكاليف دوران العمالة

الملاحق

الملحق (١) استبانة الدراسة

عنوان الاستبانة:

تأثير ممارسات الموارد البشرية على بقاء الموظفين في القطاع الخاص

تعليمات

يرجى قراءة العبارات التالية بعناية، واختيار الإجابة الأنسب حسب درجة موافقتك:

مقياس التقدير :

1 = لا أوافق بشدة	2 = لا أوافق	3 = محايد	4 = أوافق	5 = أوافق بشدة
-------------------	--------------	-----------	-----------	----------------

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (لأغراض التحليل)

- (الجنس) : ذكر/أنثى.
- (الفئة العمرية) : أقل من 25 سنة، 25-35 سنة، 36-45 سنة، أكثر من 45 سنة.
- (المؤهل التعليمي) : ثانوية عامة أو أقل، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا.
- (سنوات الخبرة الإجمالية في القطاع الخاص) : أقل من سنة، 1-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- (سنوات العمل الحالية في الشركة) : لأقل من سنة، 1-3 سنوات، 4-6 سنوات، أكثر من 6 سنوات.

القسم الثاني: قياس ممارسات التعويضات والمزايا (Compensation & Benefits)

استخدم مقياس ليكرت خماسي للإجابة على الأسئلة التالية

1 = غير موافق بشدة إلى 5 موافق بشدة

الرقم	السؤال	التقييم				
2.1	أعتقد أن راتبي الأساسي تنافسي وعادل مقارنة بالسوق.	1	2	3	4	5
2.2	أنا راضٍ عن حزمة المزايا الإضافية (تأمين صحي، مكافآت، خطط تقاعد) التي تقدمها الشركة.	1	2	3	4	5
2.3	تعتبر سياسة الزيادات السنوية والمكافآت في الشركة واضحة ومحفزة للبقاء	1	2	3	4	5

القسم الثالث: قياس التطور والتدريب (Development & Training)

استخدم مقياس ليكرت خماسي للإجابة على الأسئلة التالية

الرقم	السؤال	التقييم				
3.1	توفر الشركة فرصاً كافية للتدريب والتطوير التي أحتاجها لنمو مسيرتي المهنية.	1	2	3	4	5
3.2	لدي مسار وظيفي واضح ومعلن داخل الشركة يمكنني السعي لتحقيقه.	1	2	3	4	5
3.3	يتم تشجيع الموظفين على تعلم مهارات جديدة والمشاركة في ورش العمل المتخصصة	1	2	3	4	5
3.4	أشعر أن الشركة تستثمر في تطوري المهني على المدى الطويل.	1	2	3	4	5

القسم الرابع: قياس بيئة العمل وثقافة الشركة (Work Environment & Culture)

استخدم مقياس ليكرت خماسي للإجابة على الأسئلة التالية

الرقم	السؤال	التقييم				
4.1	أشعر أنني مُقدَّر ومُحترم من قبل زملائي ومديري.	1	2	3	4	5
4.2	توفر الشركة توازناً جيداً بين العمل والحياة الشخصية. (Work-Life Balance)	1	2	3	4	5
4.3	ثقافة الشركة تشجع على التعاون وتجعلني أشعر بالانتماء.	1	2	3	4	5
4.4	سياسات الشركة فيما يخص التنوع والشمولية (D&I) عادلة وتطبق بفاعلية.	1	2	3	4	5

القسم الخامس قياس الرقابة والأداء والتغذية الراجعة (Performance & Feedback)

استخدم مقياس ليكرت خماسي للإجابة على الأسئلة التالية

الرقم	السؤال	التقييم
5.1	أتلقى تغذية راجعة (Feedback) منتظمة وبناءة تساعدني على تحسين أدائي.	1 2 3 4 5
5.2	عملية تقييم الأداء في الشركة عادلة وشفافة ومرتبطة بالأهداف الواضحة.	1 2 3 4 5
5.3	يتم الاعتراف والاحتفاء بإنجازاتي وجهودي بشكل مناسب ومحفز.	1 2 3 4 5

القسم السادس: قياس نية البقاء - (Intent to Stay) قياس البقاء

استخدم مقياس ليكرت خماسي للإجابة على الأسئلة التالية

الرقم	السؤال	التقييم
6.1	أنوي البقاء في هذه الشركة لمدة عامين قادمين على الأقل.	1 2 3 4 5
6.2	إذا عُرض عليّ منصب مماثل في شركة أخرى، فمن المرجح أن أبقى في شركتي الحالية.	1 2 3 4 5
6.3	أوصي بشدة بهذه الشركة كأفضل مكان للعمل للأصدقاء والمعارف.	1 2 3 4 5

القسم السابع: أسئلة مفتوحة (لإثراء البيانات النوعية)

- ما هي أهم ممارسة من ممارسات الموارد البشرية (غير المذكورة أعلاه) التي تجعلك تفكر في البقاء لفترة أطول في الشركة؟
 - إجابة نصية طويلة.
- ما هو السبب الرئيسي الذي قد يجعلك تفكر في مغادرة الشركة خلال الـ 12 شهراً القادمة؟
 - إجابة نصية طويلة.
- هل لديك أي اقتراحات أخرى لأي ممارسات ترى أنه يجب مراعاتها في هذا البحث؟
 - إجابة نصية طويلة.

الملحق (٢) الاستبانة الكارتونية

تم نشر الاستبانة على نماذج جوجل عبر الرابط التالي:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSezO2D20CjQmA1fTyirWpTpCnar_bLNkKt59reN7Y8V_Ds2Ng/viewform?usp=publish-editor

الملحق (٣) نموذج خطاب المشاركة

دعوة للمشاركة في دراسة بحثية

تحية طيبة وبعد،

يسعدني، الباحث/ عادل بن حسن العبسي، طالب في جامعة ميدأوشن، دعوتكم للمشاركة في دراسة ميدانية مهمة بعنوان:
"تأثير ممارسات الموارد البشرية على بقاء الموظفين في القطاع الخاص".

أرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة. نؤكد أن جميع المعلومات المقدمة هي سرية للغاية، وتستخدم للأغراض العلمية والبحثية فقط، ولن يتم ربطها بأي حال من الأحوال بهويكم الشخصية.

شاكراً ومقدراً لوقتكم وتعاونكم الثمين.