

أثر تخطيط الموارد البشرية على تقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة
الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب /

إبراهيم حسن الدمياني

الرقم الجامعي /

٢٤١٠٠٠٤٣٩

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5	1.1. المقدمة.....
6	1.2. مشكلة الدراسة.....
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
7	1.3. أهمية الدراسة.....
7	1.3.1. على المستوى النظري:.....
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
8	1.4. أسئلة الدراسة :.....
9	1.5. أهداف الدراسة:.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
11	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. منهجية الدراسة.....
13	1.9. الدراسة الميدانية.....
16	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
18	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
19	2.1. المقدمة:.....
20	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
21	2.3. المتغير التابع:.....
21	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
22	2.5. الخاتمة:.....

ملحق الاستبانة.....23.....

أدوات البحث:25.....

المراجع:26.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل الموارد البشرية من أهم العناصر الاستراتيجية لأي منظمة، حيث تمثل العمود الفقري الذي يقوم عليه الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتعتبر فعالية إدارة الموارد البشرية وتنظيمها بشكل منهجي من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتقليل المشكلات المرتبطة بالقوى العاملة، مثل ارتفاع معدل دوران العمالة. ففي ظل بيئة الأعمال التنافسية والمتغيرة بسرعة، أصبحت الشركات تواجه تحديات كبيرة في الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين والمتميزين، مما يستدعي اعتماد استراتيجيات متكاملة لتخطيط الموارد البشرية بما يضمن استقرار القوى العاملة واستدامة الأداء المؤسسي (Khuay، 2024).

يمثل تخطيط الموارد البشرية أداة مركزية لإدارة العنصر البشري، حيث يشمل تحليل احتياجات المنظمة من القوى العاملة، ووضع السياسات والإجراءات المناسبة لتوظيف العاملين وتطويرهم، والتأكد من توافر الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين. ويهدف هذا التخطيط إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الموظفين، وتقليل الفجوات الوظيفية التي قد تؤدي إلى زيادة الضغوط على العاملين الحاليين، وبالتالي ارتفاع معدلات الاستقالة أو الانتقال إلى وظائف أخرى. ومن هذا المنطلق، يظهر جلياً الدور الحيوي لتخطيط الموارد البشرية في تقليل معدل دوران العمالة وتعزيز استقرار القوى العاملة داخل المؤسسات (Fahim، 2018).

تعد شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالملكة العربية السعودية واحدة من المؤسسات التي تواجه تحديات في إدارة القوى العاملة نظراً لطبيعة نشاطها الصناعي والتقني، والذي يتطلب كفاءات متخصصة ومهارات دقيقة لضمان جودة الإنتاج وتحقيق الأهداف الإنتاجية في الوقت المحدد. وبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الموظفون في العملية الإنتاجية، إلا أن ارتفاع معدل دوران العمالة قد يؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية، وتأخير المشاريع، وتقليل القدرة التنافسية للشركة. لذلك، أصبح من الضروري دراسة مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية على تحسين استقرار الموظفين وتقليل معدلات مغادرتهم، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات والمنتجات المقدمة (Badour، 2022).

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ومعدل دوران العمالة في بيئة العمل، واستكشاف كيفية تطبيق استراتيجيات التخطيط بشكل يضمن تلبية احتياجات الشركة من القوى العاملة، ويقلل من

المخاطر المرتبطة بفقدان الموظفين الأكفاء. ومن المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية لإدارة الموارد البشرية في شركة منظومة المباني، تساعد على تطوير سياسات فعالة لاستقطاب الكفاءات، وتحفيز العاملين، والحد من استنزاف الموارد البشرية، بما يدعم الاستقرار الوظيفي ويعزز الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

1.2. مشكلة الدراسة

تعد مشكلة الدراسة من المحاور الأساسية لأي بحث علمي، إذ تهدف إلى تحديد الإشكاليات القائمة التي تستدعي التحقيق العلمي والمعالجة الأكاديمية. وفي سياق إدارة الموارد البشرية، تواجه الشركات تحديات متعددة تتعلق باستقرار القوى العاملة والحفاظ على الموظفين الأكفاء، خاصة في القطاعات الصناعية التي تتطلب مهارات فنية متخصصة، مثل صناعة الخرسانة المسبقة الصنع. وتعتبر شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة إحدى المؤسسات التي تشهد تأثيرات واضحة لمعدلات دوران العمالة على الأداء المؤسسي، إذ يمكن أن يؤدي ارتفاع هذه المعدلات إلى تكاليف إضافية، وتأخير تنفيذ المشاريع، وانخفاض مستوى الإنتاجية والجودة. ومن هنا، تتجلى أهمية دراسة أثر تخطيط الموارد البشرية في الحد من معدل دوران العمالة، عبر تطوير سياسات واستراتيجيات تهدف إلى استقرار الموظفين وتحفيزهم على البقاء داخل المنظمة (Junaidi, 2024).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية واستقرار الموظفين أو معدل دوران العمالة، لكنها غالبًا ما ركزت على المنظمات العامة أو المؤسسات متعددة القطاعات، مع قلة الدراسات المتخصصة في القطاع الصناعي، ولا سيما صناعة الخرسانة المسبقة الصنع. علاوة على ذلك، فإن معظم النظريات الحالية حول تخطيط الموارد البشرية تركز على الجوانب التخطيطية العامة مثل التوظيف والتدريب والتطوير، لكنها لا تتناول بالعمق العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقليل معدل دوران العمالة في بيئات عمل صناعية ذات طبيعة فنية وتقنية متخصصة. هذا النقص في الدراسات يجعل هناك فجوة معرفية تتعلق بفهم كيفية تأثير

تخطيط الموارد البشرية بشكل عملي على استقرار القوى العاملة في السياقات الصناعية، وما هي الأدوات والآليات الأكثر فاعلية لتحقيق هذا الهدف (Birbirs، 2023).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تواجه الشركات الصناعية، بما فيها شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع، تحديات واضحة تتمثل في ارتفاع معدل دوران العمالة وتأثيره على الإنتاجية والجودة والتكلفة التشغيلية. على الرغم من وجود سياسات إدارة الموارد البشرية في بعض الشركات، إلا أن تطبيق هذه السياسات غالبًا ما يكون شكليًا أو محدودًا، ولا يعتمد على تخطيط استراتيجي متكامل يربط بين احتياجات المنظمة من القوى العاملة ومتطلبات الحفاظ على الموظفين الأكفاء. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات الميدانية التي تقيس أثر تخطيط الموارد البشرية بشكل مباشر على معدل دوران العمالة داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، مما يخلق فجوة تطبيقية كبيرة تحتاج إلى البحث والتحليل لتقديم حلول عملية تعتمد على الأدلة العلمية. وتأتي هذه الدراسة في هذا الإطار لتسليط الضوء على التحديات العملية وإمكانية وضع استراتيجيات فعالة لتقليل معدلات دوران العمالة من خلال تخطيط الموارد البشرية المدروس (Ayodele، 2020).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها على المستوى النظري من كونها تسعى إلى تطوير الفهم العلمي للعلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ومعدل دوران العمالة في المؤسسات الصناعية، لا سيما في بيئة عمل متخصصة مثل صناعة الخرسانة المسبقة الصنع. إذ أن مراجعة الأدبيات تشير إلى وجود عدد محدود من الدراسات التي ركزت على الأبعاد الاستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية في سياق الحد من مغادرة الموظفين، وبالأخص في القطاع الصناعي السعودي. ومن خلال تحليل هذه العلاقة، تساهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية بإضافة رؤى جديدة حول كيفية توظيف أدوات التخطيط البشري لتقليل الخسائر الناتجة عن دوران العمالة. كما أنها تتيح فهمًا أعمق للعوامل النظرية التي تؤثر في استقرار الموظفين، بما في ذلك التوظيف المدروس، التدريب المستمر، سياسات المكافآت والحوافز، وبرامج التطوير المهني، ما يعزز قدرة الباحثين والمختصين على صياغة نماذج نظرية

أكثر دقة تتعلق بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الحديثة. هذه الإضافة النظرية تمثل أساسًا لتطوير أطر تحليلية مستقبلية يمكن الاستعانة بها في دراسات مشابهة أو لتوسيع نطاق البحث في مجالات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بكفاءة واستدامة القوى العاملة (Dara، 2024).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل أهمية الدراسة في تقديم حلول عملية ومقترحات يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي لشركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة، وتقليل تكاليف الدوران البشري المرتفعة، التي تؤثر على استمرارية الإنتاج وجودة المشاريع وتسليمها في المواعيد المحددة. إذ من المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة الإدارة العليا في الشركة على وضع استراتيجيات تخطيط موارد بشرية فعالة، تشمل اختيار الكفاءات المناسبة، تحسين بيئة العمل، تعزيز برامج التدريب والتطوير، ووضع سياسات تحفيزية تقلل من مغادرة الموظفين المتميزين. كما أن تطبيق توصيات الدراسة من شأنه أن يخلق قاعدة بيانات عملية يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية المستقبلية المتعلقة بالاحتفاظ بالمواهب، وضبط نسب دوران العمالة، وتحسين مستويات الأداء والإنتاجية، مما يعزز القدرة التنافسية للشركة في سوق صناعة الخرسانة المسبقة الصنع بالمملكة العربية السعودية. وهذا، فإن الدراسة تمثل جسرًا بين النظرية والتطبيق، حيث توفر إطارًا علميًا مستندًا إلى الأدلة لتحسين إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق استقرار الموظفين ويخدم أهداف الشركة على المدى الطويل (Khailey، 2025).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 السؤال الرئيسي:

- ما مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية على تقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية؟

☞ الأسئلة الفرعية:

1. كيف يؤثر تخطيط الموارد البشرية على استقطاب الموظفين الأكفاء في الشركة؟
2. ما دور برامج التدريب والتطوير المهني في تعزيز استقرار الموظفين وتقليل معدل دورانهم؟
3. إلى أي مدى تسهم سياسات المكافآت والحوافز في تقليل رغبة الموظفين في مغادرة الشركة؟
4. كيف يؤثر التقييم الدوري لأداء الموظفين وربطه بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الحد من معدل دوران العمالة؟
5. ما العوامل التنظيمية والبيئية الأخرى التي تتفاعل مع تخطيط الموارد البشرية لتؤثر في استقرار القوى العاملة بالشركة؟

1.5. أهداف الدراسة:

☞ الهدف الرئيسي:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحديد أثر تخطيط الموارد البشرية في تقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية، من خلال فهم العلاقة بين استراتيجيات التخطيط البشري واستقرار الموظفين في المؤسسة.

☞ الأهداف الفرعية:

1. تقييم تأثير تخطيط الموارد البشرية على استقطاب الموظفين الأكفاء وضمان توافر الكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب.
2. دراسة دور برامج التدريب والتطوير المهني في تعزيز مهارات الموظفين وتحفيزهم على البقاء داخل الشركة.
3. تحليل فعالية سياسات المكافآت والحوافز في تقليل رغبة الموظفين في مغادرة المنظمة.
4. استكشاف العلاقة بين التقييم الدوري للأداء والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الحد من معدل دوران العمالة.

5. تحديد العوامل التنظيمية والبيئية المؤثرة التي تتفاعل مع تخطيط الموارد البشرية لتحقيق استقرار القوى العاملة وزيادة الإنتاجية.

1.6. فرضيات الدراسة

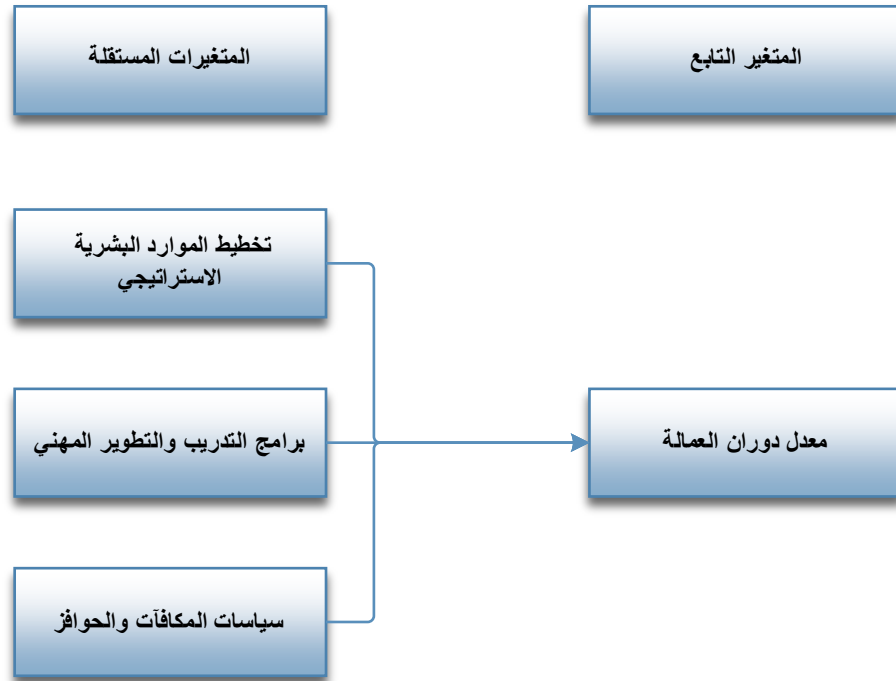
➤ الفرضية الرئيسية

- يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لتخطيط الموارد البشرية على تقليل معدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية.

➤ الفرضيات الفرعية:

1. فرضية فرعية 1: تخطيط الموارد البشرية الفعال له تأثير إيجابي على استقطاب الموظفين الأكفاء وضمان توافر الكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب.
2. فرضية فرعية 2: برامج التدريب والتطوير المهني تساهم في تعزيز استقرار الموظفين وتقليل معدل دوران العمالة.
3. فرضية فرعية 3: تطبيق سياسات المكافآت والحوافز بشكل فعال يقلل من رغبة الموظفين في مغادرة الشركة.
4. فرضية فرعية 4: التقييم الدوري للأداء وربطه بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في الحد من معدل دوران العمالة.
5. فرضية فرعية 5: العوامل التنظيمية والبيئية التي تدعم تخطيط الموارد البشرية تؤثر إيجابيًا على استقرار القوى العاملة وزيادة الإنتاجية.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتبر المنهجية جزءًا أساسيًا في أي دراسة علمية، حيث تحدد الأدوات والأساليب التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. في هذه الدراسة، اعتمدت المنهجية المتبعة على المنهجية الكمية (Quantitative Methodology)، وهي منهجية تركز على القياس العددي والتحليل الإحصائي للمتغيرات لدراسة العلاقات والارتباطات بين الظواهر المختلفة. وتعد المنهجية الكمية مناسبة لهذه الدراسة لأنها تتيح فحص تأثير تخطيط الموارد البشرية على معدل دوران العمالة بشكل دقيق، وتقديم نتائج قابلة للقياس والمقارنة، مما يعزز من مصداقية البحث وقابليته للتطبيق العملي.

- نوع البحث

يُصنّف هذا البحث ضمن البحوث الوصفية التحليلية (Descriptive-Analytical Research)، حيث يهدف إلى وصف المتغيرات الأساسية في الشركة، مثل تخطيط الموارد البشرية، وبرامج التدريب والتطوير، وسياسات المكافآت والحوافز، بالإضافة إلى

قياس معدل دوران العمالة .كما يسعى البحث إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي، لتحديد مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية على تقليل معدل دوران العمالة. ويعتمد البحث على أسلوب المسح الاستقصائي (Survey Method) كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من موظفي الشركة، بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها.

- مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة في المملكة العربية السعودية، بمختلف مستوياتهم الوظيفية (الإدارية والفنية والإشرافية). ولتحقيق تمثيل دقيق للمجتمع، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لضمان شمول كافة الفئات الوظيفية وعدم تحيز النتائج. ويُقدر حجم العينة بناءً على عدد الموظفين الفعلي وتوزيعهم الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار معدلات الاستجابة المتوقعة، لضمان أن تكون النتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة بأكمله.

- أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استبيان مهيكل كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمن أسئلة مغلقة ومرتبطة بالمتغيرات المستقلة والتابعة. وقد تم تصميم الاستبيان وفق مقاييس قياسية موثوقة لتقييم كل من:

1. تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي يشمل استقطاب الموظفين، التخطيط الوظيفي، وسياسات الاحتفاظ بالكفاءات.

2. برامج التدريب والتطوير المهني تقييم فعالية الدورات التدريبية، ورش العمل، والفرص المتاحة لتطوير المهارات.

3. سياسات المكافآت والحوافز تقييم مدى فاعلية الحوافز المالية والمعنوية في تحفيز الموظفين.

4. معدل دوران العمالة قياس رغبة الموظفين في البقاء أو مغادرة الشركة، وعدد حالات الاستقالة خلال فترة زمنية محددة.

تم اعتماد مقياس ليكرتر (5 Likert Scale نقاط) لتقييم آراء الموظفين، حيث يتراوح الإجابة بين "موافق جداً" إلى "غير موافق إطلاقاً"، ما يسهل التحليل الكمي للبيانات واختبار الفرضيات.

- أسلوب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبيانات، تم استخدام التحليل الإحصائي لفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. شمل التحليل عدة مستويات:

1. التحليل الوصفي لتقديم صورة شاملة عن توزيع الإجابات ونسب الموافقة والرفض على عناصر الاستبيان.
2. التحليل الاستنتاجي لاختبار الفرضيات، وذلك باستخدام أدوات مثل اختبار الانحدار الخطي (Linear Regression) وتحليل الارتباط (Correlation Analysis) لقياس تأثير كل متغير مستقل على معدل دوران العمالة.
3. التحقق من الموثوقية والصلاحية باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لضمان أن أدوات الاستبيان تقيس المتغيرات بدقة وموثوقية.

1.9. الدراسة الميدانية

تشكل الدراسة الميدانية مرحلة أساسية في هذا البحث، حيث تهدف إلى جمع البيانات الواقعية من موظفي شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية، لفحص أثر تخطيط الموارد البشرية على معدل دوران العمالة. وتعتمد الدراسة على المنهج الكمي، الذي يتيح قياس العلاقات بين المتغيرات بدقة وتحليل النتائج إحصائياً، مما يساهم في الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق. تعتبر الدراسة الميدانية حلقة الوصل بين النظرية والممارسة العملية، حيث توفر معلومات دقيقة عن واقع إدارة الموارد البشرية في الشركة، ومدى تأثير التخطيط الاستراتيجي والبرامج التحفيزية والتدريبية على استقرار الموظفين وولائهم للمؤسسة.

- أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على الوضع الفعلي لتخطيط الموارد البشرية داخل الشركة، وقياس مدى فعالية برامج التدريب والتطوير المهني في تحسين كفاءة الموظفين، وكذلك تقييم دور سياسات المكافآت والحوافز في تعزيز رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي. كما تهدف إلى قياس معدل دوران العمالة الفعلي وربطه بالمتغيرات المستقلة، لإبراز مدى تأثير التخطيط البشري على الحد من استنزاف الموارد البشرية. ويأتي هذا الهدف منسجمًا مع الحاجة الملحة للشركة لفهم أسباب ارتفاع معدل دوران العمالة واقتراح حلول عملية قائمة على الأدلة الميدانية، تساهم في تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية.

- أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان المهيكل كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم أسئلته لتغطي جميع جوانب المتغيرات المستقلة والتابعة. تضمن الاستبيان عناصر تقيس فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكفاءة برامج التدريب والتطوير، وفعالية سياسات المكافآت والحوافز، بالإضافة إلى مؤشرات معدل دوران العمالة. وقد استخدم مقياس ليكرتر بخمس نقاط لتقييم آراء الموظفين، بدءًا من "موافق جدًا" إلى "غير موافق إطلاقًا"، مما أتاح جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما أدرجت الاستبانة بعض المعلومات الديموغرافية للموظفين، مثل العمر والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، لتسهيل دراسة تأثير هذه المتغيرات على معدل الدوران وربطها بالمتغيرات المستقلة.

- مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة، بمختلف المستويات الوظيفية، بما في ذلك الإداريين والفنيين والمشرفين. ولضمان تمثيل جميع الفئات بشكل متوازن، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين، مع مراعاة حجم المجتمع وعدد الموظفين الفعلي. كما تم الحرص على شمول كافة الفئات الوظيفية لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم على جميع موظفي الشركة. يتيح هذا الأسلوب الحصول على بيانات موثوقة تعكس الواقع الفعلي للقوى العاملة، وتوفر أساسًا متينًا لتحليل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ومعدل دوران العمالة.

- إجراءات تنفيذ الدراسة الميدانية

بدأت إجراءات الدراسة الميدانية بتصميم الاستبيان وفق معايير علمية دقيقة، مع مراجعة الأسئلة من قبل خبراء في إدارة الموارد البشرية لضمان الصلاحية والموثوقية. بعد ذلك تم توزيع الاستبيانات على الموظفين مباشرة أو إلكترونياً، مع تقديم شرح واضح عن أهداف الدراسة وأهمية المشاركة الصادقة لضمان مصداقية الإجابات. تم تحديد فترة زمنية مناسبة لاستكمال الاستبيانات ومتابعة المشاركين لضمان استجابة كافية. بعد جمع البيانات، جرى ترميزها وإدخالها في قاعدة بيانات رقمية للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، حيث شمل التحليل الوصفي لعرض توزيع الإجابات والتحليل الاستنتاجي لاختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي والارتباط بين المتغيرات. كما تم التحقق من موثوقية وصلاحية الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان دقة القياس.

- أهمية الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجزء الحيوي الذي يربط بين النظرية والممارسة العملية، حيث توفر بيانات دقيقة عن آراء الموظفين وتجاربهم الحقيقية داخل الشركة. كما تمكن الإدارة من فهم العوامل التي تؤثر على استقرار الموظفين، وتحديد جوانب القوة والضعف في تخطيط الموارد البشرية وبرامج التدريب وسياسات المكافآت. ومن خلال هذه النتائج، يمكن صياغة توصيات عملية وقابلة للتطبيق، تهدف إلى تحسين استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، وتقليل معدل دوران العمالة، وتعزيز رضاهم الوظيفي، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الإنتاج والكفاءة التشغيلية واستقرار الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

1.10. مخطط المشروع المقترح

(م)	المرحلة	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	النتائج المتوقعة
1	اختيار موضوع البحث	تحديد مشكلة البحث وصياغة أهداف الدراسة بدقة	أسبوعان	وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة
2	مراجعة الأدبيات	تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع	3 أسابيع	تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية
3	بناء الإطار النظري	تطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية	أسبوعان	إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث
4	تصميم أدوات البحث	إعداد استمارة جمع البيانات ومراجعتها من قبل الخبراء	أسبوعان	استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات
5	اختبار الأداة	إجراء اختبار أولي للاستبانة للتحقق من جودتها	أسبوع	التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحية الأداة لجمع البيانات
6	جمع البيانات	توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة وجمعها	3 أسابيع	الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل
7	معالجة البيانات	تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS	أسبوعان	نتائج كمية واضحة تدعم أو تدحض الفرضيات
8	مناقشة النتائج	تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والتطبيقية	أسبوع	فهم عميق لتأثير المتغيرات وتقييم الأثر الحقيقي
9	إعداد التوصيات	صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة	أسبوع	اقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات
10	كتابة التقرير النهائي	إعداد التقرير العلمي الشامل لكافة مراحل البحث	أسبوعان	تقرير متكامل يعكس كافة مراحل البحث ونتائجه

11	مراجعة وتدقيق	تدقيق محتوى التقرير لغويًا وعلميًا	أسبوع	تقرير نهائي خالٍ من الأخطاء وجاهز للتسليم
12	تقديم الدراسة	عرض ومناقشة الدراسة أمام اللجنة أو الجهات المختصة	حسب الجدول	الحصول على تقييم شامل وتعزيز النتائج النهائية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعد الفصل الثاني من هذه الدراسة مرحلة أساسية لبناء الإطار النظري والتحليلي الذي يربط بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، إذ يهدف إلى تقديم الأساس العلمي والفكري الذي يستند إليه البحث في تحليل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ومعدل دوران العمالة في شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية. يركز هذا الفصل على توضيح المفاهيم الأساسية والاتجاهات النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع بيان أهمية فهم طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات وكيفية تفاعلها في سياق بيئة العمل داخل المؤسسة الصناعية.

يتضمن الفصل أيضًا استعراضًا موسعًا للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها المختلفة، بالإضافة إلى التطرق إلى الدراسات التي درست دور التخطيط البشري في تعزيز استقرار القوى العاملة والحد من معدل دوران الموظفين. من خلال هذا الاستعراض، سيتم وضع إطار مفاهيمي واضح يوضح كيف يمكن للمتغيرات المستقلة أن تؤثر على المتغير التابع، مع التركيز على تحديد آليات التأثير والعوامل المرتبطة بها، دون التطرق مباشرة إلى تفاصيل كل متغير في هذه المرحلة، ما يسمح للباحث بترتيب المعلومات بشكل منهجي وبناء قاعدة نظرية قوية للدراسة.

تكتسب أهمية هذا الفصل من كونه يشكل العمود الفقري للبحث، حيث يوفر فهماً علمياً شاملاً يمكن من خلاله تفسير النتائج الميدانية لاحقاً، ويتيح للباحثين والممارسين في مجال الموارد البشرية إمكانية الربط بين النظرية والتطبيق. كما يساهم في تعزيز مصداقية البحث، من خلال توضيح الأدلة العلمية والنظريات التي تدعم الفرضيات المطروحة، ويتيح للدارس أو القارئ التعرف على السياق النظري الذي يدعم فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستقرار القوى العاملة، مما يعزز القدرة على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل بيئة الشركة.

يمثل هذا الفصل جسراً معرفياً يربط بين المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة والعوامل العملية التي تؤثر فيها، ويساهم في بناء تصور شامل عن كيفية توظيف تخطيط الموارد البشرية للحد من معدل دوران العمالة، مع إبراز الأهمية العلمية والتطبيقية لهذا التحليل في سياق بيئة العمل الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي

تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي هو عملية منظمة لتحديد احتياجات الشركة من القوى العاملة الحالية والمستقبلية، ووضع سياسات وإجراءات لضمان توافر الكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب. يشمل هذا التخطيط عدة جوانب مثل: تحليل الاحتياجات الوظيفية، التوظيف الاستراتيجي، إعادة توزيع الموارد البشرية، واستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب. ويعد هذا المتغير أحد العوامل الأساسية في تقليل معدل دوران العمالة، إذ يضمن أن الشركة تمتلك العدد والكفاءة المناسبين من الموظفين، مما يقلل من الضغوط على القوى العاملة الحالية ويزيد من رضاهم الوظيفي، وبالتالي يقلل من رغبتهم في المغادرة (Normi، 2017).

- المتغير المستقل الثاني: برامج التدريب والتطوير المهني

برامج التدريب والتطوير المهني تهدف إلى رفع مستوى مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم العملية والمعرفية، بما يتناسب مع متطلبات العمل الحالي والمستقبلي. وتشمل هذه البرامج التدريب الفني والتقني المتخصص، دورات تطوير المهارات القيادية والإدارية، والورش العملية لتطوير الأداء. يعد هذا المتغير مهمًا لأنه يساهم في تحسين كفاءة الموظفين، وزيادة رضاهم الوظيفي، ورفع شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة، مما يقلل من رغبتهم في مغادرة العمل ويحد من معدل دوران العمالة. كما أن الاستثمار في التدريب يعكس التزام الشركة بتطوير موظفيها، ما يساهم في تعزيز الولاء الوظيفي والاستقرار المؤسسي (Ibrahim، 2017).

- المتغير المستقل الثالث: سياسات المكافآت والحوافز

سياسات المكافآت والحوافز تشمل جميع الممارسات التي تهدف إلى مكافأة الموظفين مقابل أدائهم المتميز، سواء كانت مادية مثل الرواتب والمكافآت المالية، أو معنوية مثل شهادات التقدير والاعتراف بالإنجازات. يلعب هذا المتغير دورًا جوهريًا في تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، إذ يخلق شعورًا بالعدالة والإنصاف ويحفز على الاستمرار داخل المؤسسة. الدراسات السابقة تؤكد أن وجود نظام مكافآت وحوافز فعال يقلل من معدل دوران العمالة لأنه يعزز من شعور الموظفين بالتقدير والانتماء، ويحد من رغبتهم في البحث عن فرص عمل أخرى خارج المنظمة (Francis، 2020).

2.3. المتغير التابع:

- معدل دوران العمالة

معدل دوران العمالة يمثل المتغير التابع في الدراسة، وهو مؤشر على مدى استقرار الموظفين داخل المنظمة أو ميلهم لمغادرتها خلال فترة زمنية محددة. ويعد معدل دوران العمالة من أهم المؤشرات التي تعكس فعالية إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين. ارتفاع هذا المعدل يؤدي إلى تكاليف إضافية، وتأخير تنفيذ المشاريع، وانخفاض الإنتاجية وجودة العمل، بينما انخفاضه يعكس قدرة الشركة على الاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق استقرار وظيفي مستدام. تهدف الدراسة إلى قياس هذا المعدل quantitatively من خلال البيانات الداخلية للشركة والاستبيانات الموجهة للموظفين، وربطه بعناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والبرامج التحفيزية والتدريبية (Shenoy، 2016).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يعكس نموذج الدراسة أن تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي، وبرامج التدريب والتطوير المهني، وسياسات المكافآت والحوافز جميعها متغيرات مستقلة تؤثر بشكل مباشر على معدل دوران العمالة، المتغير التابع. فالتخطيط الاستراتيجي يضمن وجود القوى العاملة المناسبة، وبرامج التدريب تعزز كفاءتها ورضاها، وسياسات المكافآت تحفزهم على البقاء، وبالتالي يؤدي التفاعل بين هذه المتغيرات إلى خفض معدل دوران العمالة وزيادة استقرار الموظفين داخل الشركة. يهدف النموذج إلى اختبار الفرضية القائلة بأن تطبيق استراتيجيات متكاملة في إدارة الموارد البشرية يقلل من معدل دوران العمالة ويعزز الأداء المؤسسي المستدام (Al-Suraihi، 2021).

2.5. الخاتمة:

في ختام الفصل الثاني، يمكن القول إن هذا الفصل قد لعب دورًا محوريًا في بناء الأساس النظري والداعم لهذه الدراسة، حيث تم فيه التركيز على شرح الإطار المفاهيمي للبحث والعلاقات المحتملة بين العناصر الأساسية التي يهدف البحث لدراستها. وقد ساعد الفصل على وضع تصور واضح حول كيفية تأثير بعض العوامل التنظيمية والاستراتيجية على استقرار القوى العاملة داخل الشركة، وكيف يمكن لهذه العوامل أن تتفاعل مع بعضها البعض في سياق بيئة العمل بالمؤسسة الصناعية. وعلى الرغم من أن الفصل لم يتناول المتغيرات بشكل مفصل، إلا أنه أتاح للقارئ فهم البنية النظرية التي يقوم عليها البحث، وأوضح العلاقة المنطقية بين العناصر المختلفة للدراسة، بما يري القاعدة لفهم نتائج التحليل الكمي في الفصول التالية.

تكمن أهمية هذا الفصل في أنه يوفر للباحث والممارس إطارًا علميًا متينًا لفهم الظاهرة قيد الدراسة، حيث يمثل الخيط الرابط بين النظرية والتطبيق. من خلال الاستعراض المفاهيمي والنظري الذي تم تقديمه، أصبح من الممكن تفسير النتائج الميدانية لاحقًا وربطها بالممارسات العملية في الشركة، مما يعزز من مصداقية البحث ويقوي قدرته على تقديم توصيات عملية قائمة على الأدلة. كما يساهم الفصل في إثراء المعرفة الأكاديمية المتعلقة بكيفية استغلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتعزيز استقرار الموظفين والحد من معدل دوران العمالة، وهو ما يعد أحد الأهداف الأساسية لهذه الدراسة، سواء على الصعيد النظري أو التطبيقي.

إن الفصل الثاني مثل خطوة أساسية في بناء العمود الفقري للدراسة، حيث جمع بين المفاهيم النظرية والمراجع العلمية السابقة، وحدد السياق الذي يُفهم من خلاله تأثير التخطيط البشري على استقرار القوى العاملة. هذا الإطار المفاهيمي سيشكل المرجع العلمي الذي سيتم الاستناد إليه في تحليل البيانات الميدانية، واختبار الفرضيات، وتقديم النتائج والتوصيات التي تعزز القدرة على تحسين إدارة الموارد البشرية داخل الشركة، بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الشركة على خطط واضحة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحليل الفجوة بين أعداد العاملين الحاليين والاحتياجات الفعلية للعمل بشكل دوري.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتأخذ إدارة الموارد البشرية التغيرات في حجم المشاريع عند تخطيط القوى العاملة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم استقطاب وتعيين الموظفين بناءً على تخطيط مسبق ومدرّس للاحتياجات الوظيفية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساهم التخطيط الجيد للقوى العاملة في تقليل الضغط الوظيفي على العاملين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الشركة برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهارات الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم أداء الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساهم برامج التدريب في رفع رضا الموظفين عن العمل.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد فرص التطوير المهني في تعزيز استقرار الموظفين في الشركة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل دوري.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد مسارات وظيفية واضحة تُمكن الموظفين من التدرج والترقي داخل الشركة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الشركة نظاماً واضحاً للتعاقد الوظيفي لشغل المناصب القيادية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يشعر الموظفون بوجود فرص حقيقية للنمو الوظيفي داخل الشركة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم وضوح المسار الوظيفي في زيادة ولاء الموظفين للشركة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تهتم الإدارة بالتواصل مع الموظفين بشأن فرص الترقية والتطوير المستقبلية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم تخطيط الموارد البشرية الفعال في تقليل رغبة الموظفين في ترك العمل.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	انخفض معدل دوران العمالة في الشركة نتيجة تحسين ممارسات تخطيط الموارد البشرية.

➤ <https://forms.gle/nrq1LqxcyEwfbdEdA>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على معدل دوران العمالة	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر برامج التدريب والتطوير المهني على معدل دوران العمالة	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر سياسات المكافآت والحوافز على معدل دوران العمالة	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس رضا الموظفين عن بيئة العمل ودورها في استقرار الموظفين	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)		5	ليكرت الخماسي

- Al-Suraihi, W. A. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. Retrieved from <https://eu-opensci.org/index.php/ejbmr/article/view/50893>
- Ayodele, O. (2020). Factors Affecting Workforce Turnover in the Construction Sector: A Systematic Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/338973464_Factors_Affecting_Workforce_Turnover_in_the_Construction_Sector_A_Systematic_Review
- Badour, M. (2022). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY IN A PUBLIC HOSPITAL. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392373059_THE_IMPACT_OF_HUMAN_RESOURCES_MANAGEMENT_PRACTICES_ON_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_A_STUDY_IN_A_PUBLIC_HOSPITAL
- Birbirsă. (2023). Systematic Literature Review on Human Resource Management Effect on Organization Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368690442_Systematic_Literature_Review_on_Human_Resource_Management_Effect_on_Organization_Performance
- Dara, H. M. (2024). Reducing non-value added (NVA) activities through lean tools for the precast industry. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402405179X>
- Fahim, M. G. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. Retrieved from <https://www.emerald.com/rep/article/3/2/20/454584/Strategic-human-resource-management-and-public>
- Francis, F. (2020). Reward System as a Strategy to Enhance Employees Performance in an Organization. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/342765071_Reward_System_as_a_Strategy_to_Enhance_Employees_Performance_in_an_Organization
- Ibrahim, R. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/316845107_The_effect_of_soft_skills_and_training_methodology_on_employee_performance

- Junaidi, M. (2024). Analysis of Human Resource Management Strategies in Improving Organizational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383168644_Analysis_of_Human_Resource_Management_Strategies_in_Improving_Organizational_Performance
- Khailey, A. H. (2025). Relationship between human resource planning policies and employee performance: A case study in total Uganda limited. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388819063_Relationship_between_human_resource_planning_policies_and_employee_performance_A_case_study_in_total_Uganda_limited
- Khuay, L. (2024). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/386099900_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE
- Normi, S. (2017). Strategic Human Resource Planning: Responding to Changes Dynamic Business Environment and Effective to Achieve Competitive Advantage. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/315865955_Strategic_Human_Resource_Planning_Responding_to_Changes_Dynamic_Business_Environment_and_Effective_to_Achieve_Competitive_Advantage
- Shenoy, N. (2016). Employee Turnover – Impact on Organizations and Reasons. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389888491_Employee_Turnover_-_Impact_on_Organizations_and_Reasons