

Final Project 2

Code: **MGM497_Y41_BM**

Third Trimester 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

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	5
1.3. أهمية الدراسة	5
1.3.1. على المستوى النظري:	5
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	6
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	7
1.8. منهجية الدراسة	7
1.9. الدراسة الميدانية	8
1.10. مخطط المشروع المقترح	8
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	9
2.1. المقدمة:	10
2.2. المتغير المستقل	11
2.3. المتغير التابع	11
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	11
2.5. الخاتمة	12
قائمة المراجع	12

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

تعاني 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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

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:

1.4. أسئلة الدراسة

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

1.7. نموذج الدراسة

1.8. 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.

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

Due to the rapid advancement in digitization and technological innovation, organizations and HR professionals have become more attentive to the importance of Human Resources (HR) to the long-term sustainability of their business. Mena, Kunisch [1] stated that firms that employ a skilled workforce with decision-making capabilities and authority have a significant role in human capital with respect to corporate competitive advantages. Indeed, employees with the required skills become an intangible source of sustainable competitive advantage [2]. However, attracting and retaining a talented workforce becomes one of the most critical problems for business sustainability [3,4]. According to Sadovi [5], in 2022, the struggle to hire talent topped the list of risks that executive managers anticipated facing, with 48% naming talent acquisition and retention challenges as their top concern, followed by supply chain disruptions and vulnerabilities (32%) and new COVID-19 mutations (29%), including Omicron, based on a survey of 678 executives conducted by PwC. Losing talented employees can lead to losing intellectual capital, putting an organization's capacity to compete in a dangerous situation [6]. Accordingly, organizations have made concerted efforts to attract experienced and skilled employees and prevent them from

quitting [7]. The existing literature has emphasized that, for many organizations, attracting and retaining talented employees has become a primary HR strategy for gaining and obtaining a sustainable competitive advantage [6,8,9]. One HR strategy that has attracted HR practitioners and academics' interest is employer branding.

.2.2 المتغير المستقل

Employer Branding and Employee Retention

.2.3 المتغير التابع

Employer Branding and Employee Retention

.2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Employer branding has a positive and significant relationship with the relational psychological contract.

2.5. 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.

قائمة المراجع

- Alsuwaidi, M. & Al-Hassan, M. (2020). The Impact of HR Practices on Employee Retention in the Saudi Private Sector: A Case Study. *Journal of Human Resources Management Research*, 10(2), 45-60.
- Al-Sultan, H. (2019). The Role of Training and Development in Reducing Employee Turnover: Evidence from Saudi Private Companies. *International Journal of Business and Management*, 14(7), 112-125.
- Khan, S. & Al-Kahtani, J. (2018). Employee Compensation and its Effect on Job Satisfaction and Retention: A Study of Saudi Arabian Firms. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(3), 15-30.
- Al-Qahtani, N. & Al-Otaibi, F. (2017). Performance Appraisal Systems and Employee Loyalty: An Empirical Study in Riyadh-Based Private Companies. *Management and Human Resource Review*, 5(4), 201-215.
- Armstrong, M. (2020). **A Handbook of Human Resource Management Practice**. Kogan Page.
- Bratton, J. & Gold, J. (2017). **Human Resource Management: Theory and Practice**. Palgrave Macmillan.

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)

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

القسم الثالث: قياس التطور والتدريب (Development & Training)

استخدم مقياس ليكرت خماسي للإجابة على الأسئلة التالية

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

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

استخدم مقياس ليكرت خماسي للإجابة على الأسئلة التالية

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

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

استخدم مقياس ليكرت خماسي للإجابة على الأسئلة التالية

الرقم	السؤال	1	2	3	4	5
5.1	أتلقي تغذية راجعة (Feedback) منتظمة وبناءة تساعدني على تحسين أدائي.					

الرقم	السؤال	1	2	3	4	5
5.2	عملية تقييم الأداء في الشركة عادلة وشفافة ومرتبطة بالأهداف الواضحة.					
5.3	يتم الاعتراف والاحتفاء بإنجازاتي وجهودي بشكل مناسب ومحفز.					

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

استخدم مقياس ليكرت خماسي للإجابة على الأسئلة التالية

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

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:

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 بهويتكم الشخصية.

شاكراً ومقدراً لوقتكم وتعاونكم الثمين.