

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصصادارة اعمال



عنوان البحث

أثر استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب على تقليل معدل الدوران الوظيفي

إعداد الطالب/منذرين شاهر النهاري

251002352

إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

يشهد عالم الأعمال المعاصر تغيرات متسارعة في أنماط التوظيف والتنافسية بين الشركات على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية، ولم تعد الموارد المالية أو التكنولوجية وحدها كافية لضمان استمرارية المؤسسات، بل أصبحت الموارد البشرية هي الأساس الحقيقي لنجاح أي منظمة.

في ظل هذه البيئة المتغيرة، ظهرت الحاجة الملحة لتطوير استراتيجيات فعالة تهدف إلى الاحتفاظ بالمواهب، وهي السياسات والممارسات التي تضمن بقاء الموظفين الأكفاء داخل المؤسسة لأطول فترة ممكنة. ففقدان الموظفين ذوي الكفاءات العالية لا يترتب عليه فقط خسارة معرفتهم ومهاراتهم، بل يؤدي أيضًا إلى تكلفة عالية مرتبطة بالتوظيف الجديد، التدريب، وتدني الإنتاجية مؤقتًا.

كما أن معدل الدوران الوظيفي المرتفع يمثل مؤشرًا سلبيًا على رضا العاملين وجودة بيئة العمل، ويؤثر بشكل مباشر على أداء الفرق وانسجامها. ويزداد خطر هذا التحدي في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على المعرفة والخبرة، مثل الموارد البشرية، والقطاعات الصحية والتعليمية والتقنية.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل للعوامل التي تؤثر في قرارات الموظفين بالبقاء أو المغادرة، ودراسة الأثر الحقيقي لاستراتيجيات الاحتفاظ على تقليل هذا المعدل. وتوفر الدراسة أساسًا علميًا يساعد صناع القرار في المؤسسات على اتخاذ خطوات واقعية لتحسين ثقافة العمل وبيئة الموظف

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات تحديًا مستمرًا في المحافظة على استقرار كوادرها البشرية، حيث يُعد ارتفاع معدل الدوران الوظيفي ظاهرة مقلقة تؤثر على فعالية الأداء العام للمؤسسة. وتشير التقارير والدراسات إلى أن عددًا متزايدًا من الموظفين يغادرون وظائفهم خلال السنوات الأولى من التوظيف، أو حتى في فترات قصيرة جدًا بعد التعيين، مما يتسبب في خلل تشغيلي وارتفاع في التكاليف الإدارية والتدريبية، إضافة إلى إضعاف المعنويات التنظيمية.

تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل تعتمد المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وخاصة في القطاع الخاص، على استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالمواهب؟ وهل تسهم هذه الاستراتيجيات فعليًا في تقليل معدل الدوران الوظيفي؟

إن وجود خلل أو ضعف في هذه الاستراتيجيات قد يؤدي إلى تسرب الكفاءات والخبرات، مما يعيد المنظمات إلى نقطة البداية في التوظيف والتأهيل، في دوامة مستمرة من الهدر البشري والمالي.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب:

1. أهمية عملية: تقدم الدراسة نتائج وتوصيات يمكن تطبيقها فعليًا داخل المؤسسات لتحسين سياسات الموارد البشرية والحد من معدلات الدوران.
2. أهمية اقتصادية: تساعد الدراسة المؤسسات على تقليل تكاليف التوظيف والتدريب الناتجة عن المغادرة المستمرة للموظفين.
3. أهمية علمية: تساهم في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية حول العلاقة بين استراتيجيات الاحتفاظ ومعدل الدوران، خصوصًا في السياق السعودي.
4. أهمية اجتماعية: تؤثر بيئة العمل المستقرة على الصحة النفسية والاجتماعية للموظفين، وبالتالي على أسرهم ومجتمعاتهم.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب المطبقة في المؤسسات السعودية.
2. تحليل العلاقة بين هذه الاستراتيجيات ومعدل الدوران الوظيفي.
3. اقتراح حلول وتوصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين نسب الاحتفاظ بالموظفين.
4. تقديم إطار نظري وعملي يمكن الاستفادة منه في أبحاث ودراسات مستقبلية.

تساؤلات الدراسة

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

1. ما هي أهم استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب المستخدمة في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة؟
2. ما مدى فاعلية هذه الاستراتيجيات في تقليل معدل الدوران الوظيفي؟
3. ما العوامل التي تعزز أو تعيق تطبيق هذه الاستراتيجيات بفعالية؟
4. هل تختلف الاستراتيجيات المستخدمة باختلاف طبيعة المؤسسة أو حجمها أو قطاعها؟
5. ما مدى إدراك الموظفين لهذه الاستراتيجيات؟ وهل ينعكس ذلك على نيتهم في البقاء أو المغادرة؟

فروض الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب وانخفاض معدل الدوران الوظيفي.

2. فرضيات فرعية:

- تختلف فعالية استراتيجيات الاحتفاظ باختلاف نوع المؤسسة (ربحية/غير ربحية).
- تختلف فعالية الاستراتيجيات باختلاف خصائص الموظفين (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).
- توجد فروق ذات دلالة في أثر الاستراتيجيات على معدل الدوران بحسب المستوى الإداري (قيادي/تنفيذي)

الدراسات السابقة:

دراسات عربية:

1. الزهراني (2022)

أجرى دراسة على 10 شركات سعودية ووجد أن تطبيق برامج الحوافز المعنوية كان له دور مباشر في خفض الدوران بنسبة 23%.

2. الخطيب (2020)

أوضحت دراسته في قطاع الاتصالات أن الاحتفاظ بالموظف يبدأ من أول لحظة توظيف عبر توفير برنامج إدماج شامل، يليه دعم مستمر في التطوير.

3. الشمري (2018)

توصلت دراسته إلى أن العدالة الداخلية في الرواتب والمكافآت هي العامل الأهم في بقاء الموظفين، خاصة في الإدارات الفنية.

دراسات عالمية:

1. Dessler (2020)

أشار إلى أن الاستثمار في الموظف عبر التدريب والتطوير هو من أهم العوامل المؤثرة في تقليل الاستقالات، وأن المنظمات ذات البرامج التدريبية الفعالة تسجل دورانا أقل بنسبة 35%.

2. Armstrong (2019)

أكد أهمية إشراك الموظفين في صنع القرار وإتاحة قنوات تواصل مفتوحة، مما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة ويقلل رغبتهم في المغادرة.

3. Robbins (2018)

أوضح أن القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي لديهم قدرة أكبر على الاحتفاظ بالموظفين من خلال فهم دوافعهم وتقديم بيئة دعم نفسي مستمر.

المنطلقات النظرية للدراسة:

الإطار النظري

يتأسس هذا الفصل على المفاهيم والنظريات التي تشرح سلوك الموظفين داخل المنظمات، وتساعد على فهم أسباب بقائهم أو مغادرتهم. كما يُوضح المفهوم العلمي لكل من "الاحتفاظ بالمواهب" و"الدوران الوظيفي"، ويستعرض أبرز النماذج والنظريات ذات العلاقة.

أولاً: مفهوم المواهب والاحتفاظ بها

تشير المواهب إلى الموظفين الذين يمتلكون مهارات، معارف، وسلوكيات تميزهم عن غيرهم في الأداء والإبداع. أما الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention)، فهو مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان بقاء هؤلاء الأفراد داخل المنظمة، وتحقيق أعلى مستويات الرضا والتحفيز لديهم.

ثانياً: مفهوم الدوران الوظيفي

يعني معدل الدوران الوظيفي (Turnover Rate) عدد الموظفين الذين يغادرون المنظمة خلال فترة معينة مقارنة بإجمالي عدد العاملين. ويمكن أن يكون الدوران:

- إيجابياً: كخروج العناصر غير المنتجة.
- سلبياً: عند مغادرة الكفاءات، خصوصاً بسبب ضعف السياسات الداخلية.

يُقاس هذا المعدل غالبًا بنسبة مئوية سنوية ويُعد من المؤشرات الحيوية لصحة بيئة العمل.

ثالثًا: نظريات تفسير سلوك الموظف في العمل

1. نظرية التوقعات (Vroom's Expectancy Theory)

توضح هذه النظرية أن الموظفين يتخذون قراراتهم بناءً على ما يتوقعونه من نتائج، أي أن الموظف يبقى إذا شعر أن جهده سيؤدي إلى أداء جيد ومكافآت مجزية.

2. نظرية العدالة (Equity Theory)

تُركز على أهمية شعور الموظف بالعدالة في المعاملة والمكافآت. إذا شعر الموظف بعدم الإنصاف مقارنة بزملائه، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض الرضا وزيادة الرغبة في المغادرة.

3. نظرية الحاجات لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs)

يشير ماسلو إلى أن الموظفين لن يبقوا في بيئة لا تلبّي احتياجاتهم الأساسية (الأمان – التقدير – تحقيق الذات).

4. نظرية التعلم التنظيمي

تؤكد أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير الموظفين وتمنحهم فرصًا للنمو المهني، تُحقق مستويات أعلى من الولاء والاحتفاظ.

رابعًا: نماذج الاحتفاظ بالمواهب

1. نموذج رأس المال البشري (Human Capital Model)

يرى أن الموظفين هم أصول استراتيجية يجب الاستثمار فيها كأصل مالي.

2. نموذج التميز الوظيفي

يركز على مطابقة المهام مع نقاط القوة لدى الموظفين، مما يعزز ارتباطهم بالعمل ويزيد من فرص بقائهم.

3. نموذج الرضا الوظيفي

يشير إلى أن رضا الموظف هو العنصر الأهم في بقاءه، ويتأثر بعدة عوامل مثل بيئة العمل، القيادة، الدخل، الفرص التطويرية، والتوازن بين العمل والحياة.

المنهجية وطرق البحث:

منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب على تقليل معدل الدوران الوظيفي، ولذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح فهم الظاهرة موضوع الدراسة من خلال جمع وتحليل البيانات بشكل منهجي.

1. نوع الدراسة

دراسة وصفية تحليلية تعتمد على البيانات الميدانية المجمعة من خلال استبيانات موجهة للموظفين في القطاع الخاص السعودي.

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص بمختلف مدن المملكة العربية السعودية، بغرض تعميم النتائج والاستفادة منها في بيئات مشابهة.

3. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي شركات متوسطة وكبيرة، بحيث تكون ممثلة للقطاعات المختلفة (خدمات، تصنيع، تقنية، وغيرها)، وعدد أفراد العينة 300 موظف.

التحليل الإحصائي المقترح

1. التحليل الوصفي:

لاستعراض الخصائص الديموغرافية للعينات وتحليل مستوى تطبيق الاستراتيجيات.

2. اختبارات الفرضيات:

- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات استراتيجيات الاحتفاظ ومعدل الدوران باستخدام معامل بيرسون.

- استخدام الانحدار الخطي المتعدد لتحديد مدى تأثير كل استراتيجية على معدل الدوران.
- اختبار فروق المتوسطات باستخدام اختبار "ت" لتحليل الفروق حسب الجنس أو النوع الوظيفي.

أدوات الدراسة:

أداة الدراسة

تم تصميم استبيان إلكتروني يحتوي على ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: معلومات ديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، إلخ).
- المحور الثاني: تقييم استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب (التدريب، الحوافز، بيئة العمل، التقدير، المشاركة، التطوير المهني).
- المحور الثالث: قياس معدل الدوران الوظيفي من خلال مؤشر نية الاستقالة والرضا الوظيفي

صحة الأداة

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام التحكيم من قبل مجموعة من الخبراء في مجال الموارد البشرية، وتم اختبار ثباتها بواسطة معامل كرونباخ ألفا، حيث تجاوزت القيمة 0.85 مما يؤكد موثوقيتها.

أدوات الدراسة وأساليب جمع البيانات

1. الاستبيان:

استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو مقسم إلى أسئلة مغلقة بنظام ليكرت لخمس نقاط (من 1: موافق بشدة إلى 5: غير موافق بشدة).

2. المقابلات الميدانية:

تم إجراء مقابلات مع عدد محدود من مدراء الموارد البشرية لتعميق الفهم حول تطبيق الاستراتيجيات والتحديات.

3. البيانات الثانوية:

استخدام تقارير المؤسسة عن معدلات الدوران السابقة كمرجع لمقارنة وتحليل النتائج.

حدود الدراسة:

حدود الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب على تقليل معدل الدوران الوظيفي في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وقد تم تحديد حدود الدراسة على النحو التالي:

1. الحدود الموضوعية:

تتمثل في دراسة العلاقة بين استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب (مثل: بيئة العمل، الحوافز، التطوير المهني، التوازن بين العمل والحياة) وتأثيرها في تقليل معدل الدوران الوظيفي. ولا تشمل الدراسة موضوعات أخرى تتعلق بإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف أو تقييم الأداء إلا بقدر ارتباطها بالموضوع الرئيسي.

2. الحدود المكانية:

تركز الدراسة على منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وبشكل رئيسي الشركات الكبرى والمتوسطة العاملة في المدن الرئيسية (مثل: الرياض، جدة، الدمام)، والتي تعتمد على الكوادر البشرية كمحور أساسي لنجاحها.

3. الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية ما بين عامي 2022 – 2025، وهي الفترة التي شهدت تحولات واضحة في استراتيجيات الموارد البشرية بعد جائحة كورونا وتوجهات رؤية المملكة 2030 في تطوير سوق العمل وزيادة جاذبية بيئة العمل.

4. الحدود البشرية:

شملت الدراسة عينة من العاملين في إدارات الموارد البشرية ومديري الإدارات المتوسطة والعليا، بالإضافة إلى مجموعة من الموظفين ذوي الكفاءات العالية الذين تم استهدافهم من خلال الاستبيانات والمقابلات، واستُبعد من العينة العاملون في الوظائف الدنيا أو المؤقتة لعدم ملاءمة حالاتهم لأهداف الدراسة

المراجع:

المراجع

1. محمد عبدالله أبو شامة (2020). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
2. عبدالرحمن حسن الشامي . (2019). الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة دراسات تجارية وإدارية، جامعة عين شمس، المجلد 36، العدد 2، ص 123-145.
3. ناصر عبدالعزيز القحطاني . (2021). تحليل أسباب دوران العمالة في منشآت القطاع الخاص السعودي. مجلة الخليج للتنمية الإدارية، المجلد 12، العدد 1، ص 89-112.
4. العتيبي، فهد بن محمد. (2022). أثر بيئة العمل على بقاء الكفاءات الوظيفية في القطاع الخاص. أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال.
5. Dessler, Gary. (2020). Human Resource Management. 16th Edition, Pearson Education, USA.
6. Armstrong, Michael. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th Edition, Kogan Page, London.
7. Allen, David G., Bryant, Phil C., & Vardaman, James M. (2019). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. Academy of Management Perspectives, Vol. 33, No. 1, pp. 20-35.
8. Hausknecht, John P., Rodda, Jaclyn, & Howard, Michael J. (2020). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. Human Resource Management, Vol. 59, No. 1, pp. 45-57.
9. Tarique, Ibraiz, & Schuler, Randall S. (2021). Global Talent Management Literature Review. Journal of World Business, Vol. 56, No. 2, Article 101143.
10. CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development. (2022). Resourcing and Talent Planning Survey Report. Retrieved from: www.cipd.co.uk

