

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص موارد بشرية



العنوان باللغة العربية

العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب من القطاع الخاص بجدة

إعداد الطالب/

Zahra salem ali alsulaimani

زهرة سالم عالي السليمانى

إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

فهرس المحتويات:

٧	المستخلص
٨	الفصل الأول
٩	المقدمة
١٠	مشكلة الدراسة
١١	أهمية الدراسة
١١	الأهمية العلمية
١١	الأهمية العملية
١٢	أهداف الدراسة
١٢	الهدف الرئيسي
١٢	الأهداف الفرعية
١٤	تساؤلات الدراسة
١٤	التساؤل الرئيسي
١٤	التساؤلات الفرعية
١٦	فروض الدراسة
١٦	الفرض الرئيسي
١٦	الفروض الفرعية
١٧	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
١٧	نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)
١٧	نظرية الموارد والمتطلبات (Job Demands-Resources Theory)
١٨	نظرية صراع الأدوار (Role Conflict Theory)
١٨	نظرية الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support Theory)
١٨	نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)
١٨	نظرية الاحتواء التنظيمي (Organizational Embeddedness Theory)
٢٠	الفصل الثاني
٢٠	الدراسات السابقة
٢١	مقدمة
٢٢	الدراسات السابقة
٢٢	أولاً: الدراسات العربية
٢٥	ثانياً: الدراسات الأجنبية
٢٨	التعقيب على الدراسات السابقة (التحليل المقارن والفجوة البحثية)
٢٨	أولاً: أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

٢٩	 ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
٣٠	 ثالثاً: الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها
٣١	 رابعاً: مميزات الدراسة الحالية ومساهماتها العلمية
٣٢	 الإطار النظري
٣٢	 المبحث الأول: التوازن بين العمل والحياة
٣٢	 ١,١ مفهوم التوازن بين العمل والحياة وتطوره التاريخي
٣٤	 ١,١,٢ تعريفات التوازن بين العمل والحياة
٣٥	 ١,٢ أهمية التوازن بين العمل والحياة
٣٥	 ١,٢,١ الأهمية على المستوى الفردي
٣٦	 ١,٢,٢ الأهمية على المستوى التنظيمي
٣٦	 ١,٢,٣ الأهمية على المستوى المجتمعي
٣٧	 ١,٣ نظريات ونماذج التوازن بين العمل والحياة
٣٧	 ١,٣,١ نظرية الحدود بين العمل والحياة (Work-Life Border Theory)
٣٨	 ١,٣,٢ نظرية الموارد والمطالب (Resource-Demand Theory)
٣٩	 ١,٣,٣ نظرية الانتشار (Spillover Theory)
٤٠	 ١,٣,٤ نموذج التوازن بين العمل والحياة لـ غرينهاوس وبيوتل (Greenhaus and Beutell)
٤١	 ١,٣,٥ نموذج التوازن بين العمل والحياة المتكامل (Integrated Work-Life Balance Model)
٤٢	 ١,٤ سياسات التوازن بين العمل والحياة في المنظمات
٤٢	 ١,٤,١ سياسات المرونة في العمل
٤٣	 ١,٤,٢ سياسات الدعم الأسري
٤٤	 ١,٤,٣ سياسات الرعاية الصحية والرفاهية
٤٥	 ١,٤,٤ سياسات الدعم المالي والتعليمي
٤٦	 ١,٤,٥ سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية
٤٧	 ١,٤,٦ سياسات دعم الاندماج الاجتماعي والمجتمعي
٤٨	 ١,٥ تحديات تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة
٤٩	 ١,٥,٢ التحديات الثقافية والاجتماعية
٥٠	 ١,٥,٣ التحديات القانونية والتنظيمية
٥٠	 ١,٥,٤ التحديات التكنولوجية
٥١	 المبحث الثاني: الاحتفاظ بالمواهب
٥١	 ٢,١ مفهوم الاحتفاظ بالمواهب وأهميته
٥٢	 ٢,١,٢ أهمية الاحتفاظ بالمواهب
٥٤	 ٢,٢ نظريات ونماذج الاحتفاظ بالمواهب
٥٤	 ٢,٢,١ نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)
٥٤	 ٢,٢,٢ نظرية الدفع والجذب (Push-Pull Theory)
٥٦	 ٢,٢,٤ نموذج المسارات المهنية المخصصة (Customized Career Paths Model)
٥٧	 ٢,٢,٥ نموذج الاحتفاظ بالمواهب المتكامل (Integrated Talent Retention Model)
٥٩	 الفصل الثالث

٥٩	 منهجية الدراسة
٦٠	 مقدمة
٦٠	 ٣,١ منهجية البحث
٦٠	 ٣,١,١ منهج البحث
٦٠	 ٣,١,٢ مصادر البيانات
٦١	 ٣,٢ مجتمع وعينة البحث
٦١	 ٣,٢,١ مجتمع البحث
٦١	 ٣,٢,٢ عينة البحث
٦٢	 ٣,٣ أداة البحث
٦٢	 ٣,٣,١ تصميم الاستبانة
٦٣	 ٣,٣,٢ صدق الأداة
٦٣	 ٣,٣,٣ ثبات الأداة
٦٤	 ٣,٤ إجراءات تطبيق الدراسة
٦٤	 ٣,٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة
٦٥	 ٣,٥,١ الإحصاء الوصفي
٦٥	 ٣,٥,٢ الإحصاء الاستدلالي
٦٥	 ٣,٦ حدود البحث
٦٥	 ٣,٦,١ الحدود الموضوعية
٦٥	 ٣,٦,٢ الحدود المكانية
٦٥	 ٣,٦,٣ الحدود الزمانية
٦٦	 ٣,٦,٤ الحدود البشرية
٦٦	 ٣,٧ الاعتبارات الأخلاقية للبحث
٦٦	 ٣,٨ صعوبات البحث وكيفية التغلب عليها
٦٧	 خلاصة الفصل
٦٨	 الفصل الرابع
٦٨	 النتائج والتوصيات
٦٩	 مقدمة
٦٩	 ٤,١ خصائص عينة الدراسة
٦٩	 ٤,١,١ توزيع أفراد العينة حسب الجنس
٧٠	 ٤,١,٢ توزيع أفراد العينة حسب العمر
٧٠	 ٤,١,٣ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
٧١	 ٤,١,٤ توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
٧١	 ٤,١,٥ توزيع أفراد العينة حسب عدد الأطفال
٧١	 ٤,١,٦ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي
٧٢	 ٤,١,٧ توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المنظمة الحالية

٧٢	٤,١,٨ توزيع أفراد العينة حسب حجم المنظمة.....
٧٣	٤,٢ تحليل محاور الدراسة ومناقشتها
٧٣	٤,٢,١ تحليل المحور الأول: سياسات المرونة في العمل
٧٤	٤,٢,٢ تحليل المحور الثاني: سياسات الإجازات والعطلات
٧٥	٤,٢,٣ تحليل المحور الثالث: سياسات الرعاية الصحية والرفاهية
٧٦	٤,٢,٤ تحليل المحور الرابع: سياسات الدعم المالي والتعليمي
٧٧	٤,٢,٥ تحليل المحور الخامس: سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية
٧٨	٤,٢,٦ تحليل محور الاحتفاظ بالمواهب
٨٠	٤,٣ اختبار فرضيات الدراسة.....
	٤,٣,١ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب من
٨٠	القطاع الخاص بجدة
	٤,٣,٢ الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة تعزى للمتغيرات
٨١	الديموغرافية والتنظيمية.....
	٤,٣,٣ الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من معدل الاحتفاظ بالمواهب تعزى للمتغيرات الديموغرافية
٨٣	والتنظيمية.....
٨٤	٤,٣,٤ الفرضية الفرعية الثالثة: تسهم أبعاد سياسات التوازن بين العمل والحياة من التنبؤ بمعدل الاحتفاظ بالمواهب
٨٥	٤,٣,٥ تحليل إضافي: أكثر سياسات التوازن بين العمل والحياة تأثيراً على الاحتفاظ بالمواهب من وجهة نظر أفراد العينة.....
٨٦	٤,٤ ملخص النتائج
٨٨	الفصل الخامس ملخص الدراسة والتوصيات
٨٩	٥,١ ملخص الدراسة
٨٩	٥,٢ أبرز النتائج
٩٠	٥,٣ التوصيات
٩٠	٥,٣,١ توصيات لمنظمات القطاع الخاص بجدة
٩١	٥,٣,٢ توصيات للجهات التشريعية والتنظيمية
٩١	٥,٣,٣ توصيات للباحثين
٩٢	٥,٤ الخاتمة
٩٣	المراجع
٩٤	المراجع
٩٤	المراجع العربية
٩٥	المراجع الإنجليزية
٩٧	الملاحق
٩٨	الاستبانة
٩٨	استبيان دراسة
٩٨	العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب من القطاع الخاص بجدة
٩٨	مقدمة وتعليمات

٩٨	القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية
٩٩	القسم الثاني: سياسات التوازن بين العمل والحياة
١٠٣	القسم الثالث: الاحتفاظ بالمواهب
١٠٥	شكرو تقدير
١٠٦	Abstract

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب من القطاع الخاص بمدينة جدة ، ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكونت عينة الدراسة من ٢٦٧ موظفاً من فئة المواهب في منظمات القطاع الخاص بجدة، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة في منظمات القطاع الخاص بجدة متوسط بشكل عام، مع تفاوت بين أبعاد هذه السياسات ، حيث جاءت سياسات الإجازات والعطلات وسياسات الدعم المالي والتعليمي بمستوى متوسط، بينما جاءت سياسات الرعاية الصحية والرفاهية وسياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية وسياسات المرونة في العمل بمستوى منخفض، كما أظهرت النتائج أن مستوى الاحتفاظ بالمواهب في منظمات القطاع الخاص بجدة عالي نسبياً، حيث بلغ المتوسط العام لمؤشرات الاحتفاظ بالمواهب ٣,٥٠ من ٥ وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب ($r = 0.648$)، مما يؤكد أهمية هذه السياسات في استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب ، كما أظهرت النتائج أن سياسات التوازن بين العمل والحياة تفسر ٤٢,٠٪ من التباين في معدل الاحتفاظ بالمواهب، وأن سياسات المرونة في العمل هي الأكثر تأثيراً على الاحتفاظ بالمواهب، تليها سياسات الإجازات والعطلات.

وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة تعزى لمتغيري حجم المنظمة والمستوى الوظيفي، حيث تطبق المنظمات الكبيرة هذه السياسات بمستوى أعلى من المنظمات المتوسطة والصغيرة ، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معدل الاحتفاظ بالمواهب تعزى لمتغير مدة الخدمة في المنظمة الحالية، حيث يظهر الموظفون الجدد مستوى أعلى من الاستعداد للبقاء في المنظمة مقارنة بالموظفين القدامى وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها: تعزيز سياسات المرونة في العمل، وتطوير سياسات الإجازات والعطلات، وزيادة الاهتمام بسياسات الرعاية الصحية والرفاهية، وتعزيز سياسات الدعم المالي والتعليمي، وتطوير سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية ، كما أوصت الدراسة بتصميم حزمة متكاملة من سياسات التوازن بين العمل والحياة تراعي احتياجات مختلف فئات الموظفين، وإجراء مراجعة دورية لهذه السياسات للتأكد من فعاليتها وملاءمتها لاحتياجات الموظفين، وتطوير آليات لقياس أثر هذه السياسات على الأداء والإنتاجية والاحتفاظ بالمواهب.

الكلمات المفتاحية: سياسات التوازن بين العمل والحياة، الاحتفاظ بالمواهب، القطاع الخاص، جدة.

الفصل الأول

المقدمة

يشهد سوق العمل في المملكة العربية السعودية تحولات جذرية تزامناً مع رؤية ٢٠٣٠ التي تسعى الى تنويع الاقتصاد وتعزيز دور القطاع الخاص كمحرك رئيسي للتنمية ، وفي ظل هذه التحولات، برزت قضية استقطاب المواهب والاحتفاظ بها كأحد أهم التحديات التي تواجه منظمات القطاع الخاص في مدينة جدة، التي تُعد مركزاً اقتصادياً حيوياً في المملكة (الغامدي وعبدالله، ٢٠٢١) ، فقد أشارت دراسة العتيبي (٢٠٢٣) الى أن معدلات دوران العمل في القطاع الخاص بجدة تتراوح بين ١٥٪ الى ٢٠٪، وأن تكلفة استبدال الموظف ذي المهارات العالية قد تصل الى ضعف راتبه السنوي ، وفي ظل تنامي تحديات الاحتفاظ بالكفاءات، أصبحت سياسات التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance) من أبرز الاستراتيجيات التي تسعى المنظمات لتبنيها بهدف تعزيز رضا العاملين وولائهم التنظيمي، فقد أكد الزهراني (٢٠٢٢) أن هناك علاقة طردية بين تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين، خاصة في ظل التغيرات الديموغرافية والاجتماعية التي تشهدها المملكة، حيث ارتفعت نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من ١٩,٧٪ في عام ٢٠١٦ الى ما يقارب ٣٥,٦٪ في عام ٢٠٢٣ (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠٢٣) وتنوع سياسات التوازن بين العمل والحياة لتشمل ترتيبات العمل المرنة، وإجازات الأمومة والأبوة، وبرامج الرعاية الصحية والنفسية، وخدمات رعاية الأطفال، والتي تهدف جميعها الى تمكين الموظفين من إدارة مسؤولياتهم المهنية والشخصية بكفاءة (المنصور، ٢٠٢١) ، وقد أظهرت دراسة الشمري (٢٠٢٠) أن المنظمات التي تطبق هذه السياسات بفعالية تحقق معدلات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على معدلات الاحتفاظ بالمواهب ، ومع ذلك، فإن العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة لم تحظَ بالدراسة الكافية، وهو ما يشكل فجوة بحثية تستدعي الاهتمام ، فعلى الرغم من وجود دراسات متعددة تناولت هذا الموضوع في سياقات عالمية مختلفة، إلا أن خصوصية البيئة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمملكة العربية السعودية عامةً، ومدينة جدة خاصةً، تستدعي إجراء دراسات محلية تراعي هذه الخصوصية (القحطاني وآخرون، ٢٠٢٢) ،

ويأتي هذا البحث استجابةً لهذه الحاجة، إذ يسعى الى تحليل العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة، وتحديد أكثر هذه السياسات تأثيراً، وتقديم توصيات عملية تساعد المنظمات على تحسين قدرتها على الاحتفاظ بمواهبها في ظل المنافسة المتزايدة في سوق العمل، كما يهدف البحث الى المساهمة في إثراء الأدبيات المحلية حول إدارة المواهب، بما يتماشى مع توجهات رؤية ٢٠٣٠ نحو تعزيز تنافسية القطاع الخاص وتطوير رأس المال البشري كمحور أساسي للتنمية المستدامة.

مشكلة الدراسة

يواجه القطاع الخاص في مدينة جدة تحدياً متزايداً يتمثل في ارتفاع معدلات دوران العمل بين المواهب والكفاءات، حيث أشارت إحصاءات حديثة صادرة عن الغرفة التجارية الصناعية بجدة (٢٠٢٣) إلى أن متوسط معدل دوران العمل في الشركات الخاصة بالمدينة قد بلغ ١٨,٧٪ خلال عام ٢٠٢٢، مسجلاً ارتفاعاً بنسبة ٣,٢٪ مقارنة بالعام الذي سبقه، وأوضح تقرير "تنافسية سوق العمل السعودي" الصادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢٣) أن تكلفة فقدان الموظف الموهوب في القطاع الخاص تقدر بحوالي ١,٥ إلى ٢,٥ ضعف راتبه السنوي، مما يشكل عبئاً اقتصادياً كبيراً على المنظمات وفي دراسة استقصائية أجراها المرصد الوطني للقوى العاملة (٢٠٢٢) شملت ٦٢٠ شركة في القطاع الخاص بجدة، أشار ٦٧٪ من المشاركين إلى أن صعوبة الاحتفاظ بالمواهب تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجههم، وأن ٤٣٪ من الموظفين الذين تركوا العمل ذكروا أن عدم التوازن بين العمل والحياة كان السبب الرئيسي لاستقالتهم، وتتفاقم هذه المشكلة مع تزايد توجه المواهب نحو الشركات العالمية أو المدن الأخرى التي تقدم ظروف عمل أكثر مرونة وتراعي التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية (العتيبي والسهلي، ٢٠٢١)، كما كشفت دراسة الهذلول (٢٠٢٢) عن وجود علاقة طردية بين غياب سياسات التوازن بين العمل والحياة ومستويات الإجهاد والاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الخاص بجدة حيث أفاد ٥٨٪ من المشاركين بمعاناتهم من مستويات متوسطة إلى مرتفعة من الإجهاد بسبب صعوبة التوفيق بين متطلبات العمل والالتزامات الشخصية، مما ينعكس سلباً على إنتاجيتهم وولائهم التنظيمي، وعلى الرغم من أهمية سياسات التوازن بين العمل والحياة ودورها المحتمل في تعزيز معدلات الاحتفاظ بالمواهب، إلا أن هناك ندرة في الدراسات المحلية التي تناولت هذه العلاقة في سياق القطاع الخاص بمدينة جدة، وهو ما أكدته القحطاني والعتيبي (٢٠٢٣) في دراستهما حول فجوات البحث في مجال إدارة المواهب في المملكة العربية السعودية، وتزداد أهمية دراسة هذه المشكلة في ظل التحولات الديموغرافية والاجتماعية التي تشهدها المملكة، حيث ارتفعت نسبة الشباب في سوق العمل، وزادت مشاركة المرأة في القوى العاملة، وهي الفئات التي تولي أهمية متزايدة للتوازن بين العمل والحياة كما أشارت دراسة السليماني (٢٠٢٢)، بالإضافة إلى ذلك، فإن تأثيرات جائحة كوفيد-١٩ قد غيرت من توقعات الموظفين وأولوياتهم، حيث أصبحت المرونة في العمل والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية من أهم العوامل التي تؤثر على قرارات البقاء في المنظمة (الزهراني والدوسري، ٢٠٢٣)، وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم وتحليل العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة، وتحديد أبعاد هذه العلاقة وآلياتها وكشف أكثر سياسات التوازن فعالية في تعزيز معدلات الاحتفاظ بالمواهب، بما يساهم في تقديم حلول عملية لمشكلة تسرب المواهب التي تواجهها المنظمات في القطاع الخاص بمدينة جدة.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال إسهامها في إثراء الأدبيات المحلية المتعلقة بإدارة المواهب وسياسات التوازن بين العمل والحياة في سياق القطاع الخاص السعودي فعلى الرغم من تعدد الدراسات العالمية التي تناولت هذا الموضوع، إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولته في البيئة السعودية عموماً وفي مدينة جدة على وجه الخصوص وقد أشار المنصوري والسبيعي (٢٠٢١) إلى أن معظم النظريات والنماذج المطبقة في مجال إدارة المواهب بالمملكة مستوردة من ثقافات غربية قد لا تتناسب بالضرورة مع الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمجتمع السعودي ، كما تسعى الدراسة إلى تطوير إطار مفاهيمي يربط بين متغيرات التوازن بين العمل والحياة ومعدلات الاحتفاظ بالمواهب، مما يساهم في سد الفجوة البحثية التي أشار إليها الغامدي (٢٠٢٢) حول ندرة النماذج المحلية التي تفسر العلاقة بين هذين المتغيرين وتأتي هذه الدراسة لتقدم فهماً أعمق للأبعاد النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر على قرار المواهب بالبقاء في منظماتهم أو تركها

علاوة على ذلك، تسهم الدراسة في تطوير أدوات قياس ملائمة للبيئة السعودية لتقييم فعالية سياسات التوازن بين العمل والحياة ومدى تأثيرها على معدلات الاحتفاظ بالمواهب، وهو ما يمثل إضافة منهجية مهمة للباحثين في هذا المجال، خاصة في ظل ما أشار إليه الشمري والعنزي (٢٠٢٣) من قصور في أدوات القياس المستخدمة في الدراسات السابقة

الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في مساهمتها المباشرة في تقديم حلول لمشكلة حقيقية تواجه منظمات القطاع الخاص في جدة، وهي ارتفاع معدلات دوران العمل بين المواهب والكفاءات فقد أشارت دراسة السلمي والقحطاني (٢٠٢٣) إلى أن تكلفة استبدال الموظف الموهوب في القطاع الخاص السعودي تتراوح بين ١٥٠٪ إلى ٢٠٠٪ من راتبه السنوي، مما يشكل عبئاً مالياً كبيراً على المنظمات ، وتسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لمديري الموارد البشرية وصناع القرار في منظمات القطاع الخاص بجدة حول كيفية تصميم وتنفيذ سياسات فعالة للتوازن بين العمل والحياة، بما يتناسب مع احتياجات المواهب وتوقعاتهم وهذا يتماشى مع ما أكدته العمري والزهراني (٢٠٢٢) من حاجة المنظمات السعودية إلى استراتيجيات مبتكرة للاحتفاظ بالمواهب في ظل المنافسة المتزايدة في سوق العمل، كما تكتسب الدراسة أهمية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠، حيث أكدت الشهري (٢٠٢١) أن تحقيق أهداف الرؤية يتطلب الاحتفاظ بالكفاءات الوطنية وتمكينها من المساهمة بفعالية في التنمية الاقتصادية وتساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه جهود المنظمات نحو تبني سياسات وممارسات تدعم الاستقرار الوظيفي وتعزيز الإنتاجية

إضافة الى ذلك، تقدم الدراسة فهماً أعمق للاحتياجات المتغيرة للقوى العاملة في المملكة، خاصة مع دخول جيل جديد الى سوق العمل لديه توقعات مختلفة عن الأجيال السابقة، فقد أشار الجهني والحري (٢٠٢٣) الى أن ٧٦٪ من العاملين من جيل الألفية في القطاع الخاص السعودي يضعون التوازن بين العمل والحياة كأولوية عند اختيار وظائفهم أو البقاء فيها ، وختاماً، تسهم هذه الدراسة في تعزيز قدرة منظمات القطاع الخاص بجدة على مواكبة التغيرات العالمية في مجال إدارة المواهب، وتبني أفضل الممارسات التي تضمن استدامة مواردها البشرية وتحسين قدرتها التنافسية في سوق العمل المحلي والإقليمي.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية التي تتناول العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة، وهي كما يلي:

الهدف الرئيسي

تحليل العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بمدينة جدة، وتقديم توصيات عملية لتعزيز قدرة المنظمات على الاحتفاظ بمواهبها من خلال تبني سياسات فعالة للتوازن بين العمل والحياة.

الأهداف الفرعية

- ١- تشخيص الواقع الحالي لسياسات التوازن بين العمل والحياة المطبقة في منظمات القطاع الخاص بجدة ومدى تنوعها وشموليتها، وفقاً لما أشار إليه السبيعي والشهراني (٢٠٢٢) من أهمية تقييم الممارسات القائمة كخطوة أولى نحو التطوير
- ٢- قياس مستويات الاحتفاظ بالمواهب في منظمات القطاع الخاص بجدة ومقارنتها بالمعدلات المعيارية العالمية والإقليمية، حيث أكد العمري (٢٠٢٣) على ضرورة توفير بيانات دقيقة حول معدلات الاحتفاظ بالمواهب لدعم عملية صنع القرار
- ٣- تحديد أكثر سياسات التوازن بين العمل والحياة تأثيراً على معدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة، مع مراعاة الفروق الفردية والتنظيمية كما أوصت بذلك دراسة الزهراني والأحمدي (٢٠٢١)

- ٤- استكشاف الفروق في تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على معدل الاحتفاظ بالمواهب وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية) والتنظيمية (حجم المنظمة، طبيعة النشاط)، وهو ما أشارت إلى أهميته دراسة القحطاني والبلوي (٢٠٢٢).
- ٥- تطوير نموذج مفاهيمي يوضح الآليات التي تؤثر من خلالها سياسات التوازن بين العمل والحياة على معدل الاحتفاظ بالمواهب في السياق الثقافي والاجتماعي لمدينة جدة، استجابةً لما أكدته الغامدي والسليمان (٢٠٢٣) من ضرورة توطيد النماذج العالمية بما يتناسب مع البيئة المحلية
- ٦- اقتراح استراتيجية متكاملة لتعزيز الاحتفاظ بالمواهب من خلال سياسات التوازن بين العمل والحياة، تتضمن آليات التنفيذ ومؤشرات الأداء الرئيسية ومتطلبات النجاح، كما أوصت بذلك دراسة العتيبي والدوسري (٢٠٢٢)
- ٧- تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه منظمات القطاع الخاص في جدة عند تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة، واقتراح حلول عملية للتغلب عليها، وهو ما أكد الحربي (٢٠٢١) على أهميته لضمان فعالية هذه السياسات.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى الإجابة على مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية التي تتعلق بالعلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة، وهي كما يلي:

التساؤل الرئيسي

ما العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بمدينة جدة؟

التساؤلات الفرعية

- ١- ما مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة في منظمات القطاع الخاص بجدة؟ ويأتي هذا التساؤل استناداً الى ما أشار إليه الشمري وآخرون (٢٠٢٢) من وجود تفاوت كبير في مستوى تبني هذه السياسات بين المنظمات في المملكة
- ٢- ما أنماط سياسات التوازن بين العمل والحياة الأكثر انتشاراً في منظمات القطاع الخاص بجدة؟ وهو تساؤل مهم في ضوء ما أكدّه الغامدي والعتيبي (٢٠٢٣) من أهمية فهم طبيعة السياسات المطبقة فعلياً كخطوة أساسية لتقييم فعاليتها
- ٣- ما مستوى معدلات الاحتفاظ بالمواهب في منظمات القطاع الخاص بجدة؟ وهذا التساؤل يستجيب لما أوصت به دراسة الهذلول (٢٠٢١) من ضرورة توفير بيانات دقيقة حول معدلات الاستقرار الوظيفي للمواهب في القطاع الخاص.
- ٤- ما العوامل المؤثرة في معدل الاحتفاظ بالمواهب في منظمات القطاع الخاص بجدة من وجهة نظر المواهب أنفسهم؟ وهذا يتماشى مع توصية القحطاني (٢٠٢٢) بأهمية فهم تصورات المواهب أنفسهم حول العوامل التي تؤثر في قرار بقائهم في المنظمة
- ٥- ما أكثر سياسات التوازن بين العمل والحياة تأثيراً على معدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة؟ وهو سؤال محوري يسعى لفهم قوة تأثير كل سياسة على حدة، استجابةً لما أكدّه الزهراني والسليمان (٢٠٢٢) من أهمية تحديد الأولويات في تطبيق هذه السياسات
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على معدل الاحتفاظ بالمواهب تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء)؟ وقد أشارت دراسة العنزي والشمري (٢٠٢٣) الى أهمية دراسة هذه الفروق لتصميم سياسات أكثر استجابة لاحتياجات مختلف الفئات.
- ٧- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على معدل الاحتفاظ بالمواهب تُعزى للمتغيرات التنظيمية (حجم المنظمة، طبيعة النشاط، نمط القيادة)؟ وهذا ما أكد عليه السبيعي والدوسري (٢٠٢٢) من ضرورة مراعاة خصائص المنظمة عند تقييم فعالية سياسات التوازن

٨- ما التحديات والمعوقات التي تواجه منظمات القطاع الخاص في جدة عند تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة؟ وهو تساؤل يستجيب لما أشار إليه العمري والزهراني (٢٠٢٣) من وجود عقبات متعددة تحد من فعالية هذه السياسات في البيئة المحلية

فروض الدراسة

تستند فروض الدراسة الى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب، بالإضافة الى الإطار النظري الذي يفسر هذه العلاقة وتتمثل فروض الدراسة فيما يلي:

الفرض الرئيسي

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بمدينة جدة

الفروض الفرعية

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات العمل المرن (ساعات العمل المرنة، العمل عن بُعد، الدوام الجزئي) ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة ويستند هذا الفرض الى نتائج دراسة الغامدي والقحطاني (٢٠٢٢) التي أظهرت أن المرونة في ترتيبات العمل تعزز من رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي.

٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات الإجازات والعطلات (إجازة الأبوة/الأمومة الممتدة، الإجازات المدفوعة الإضافية، الإجازات الدراسية) ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة وهو ما يتوافق مع ما توصل إليه العتيبي والزهراني (٢٠٢١) من أن سياسات الإجازات السخية ترتبط إيجاباً بنوايا البقاء في المنظمة

٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين برامج الرعاية الصحية والنفسية (التأمين الصحي الشامل، خدمات الاستشارات النفسية، برامج اللياقة والصحة) ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة وقد أكدت دراسة السلمي (٢٠٢٣) على أهمية الرعاية الصحية الشاملة في تعزيز الولاء التنظيمي خاصة في ظل تداعيات جائحة كوفيد-١٩.

٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين خدمات دعم الأسرة (دور حضانة الأطفال، مساعدات تعليم الأبناء، دعم كبار السن) ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة ويستند هذا الفرض الى ما أشارت إليه دراسة الشمري والدوسري (٢٠٢٢) من أن الدعم الأسري يخفف من صراع الأدوار ويعزز الرضا الوظيفي

٥- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين برامج التطوير المهني والشخصي (الوقت المخصص للتعليم، التدريب المرن، دعم الدراسات العليا) ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة وهو ما يتفق مع نتائج دراسة المنصور والعنزي (٢٠٢٣) التي أظهرت أن فرص التطوير تعد من أهم محفزات بقاء المواهب في المنظمة.

٦- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة

الاجتماعية، عدد الأبناء) وقد أشارت دراسة القحطاني (٢٠٢٢) الى وجود اختلافات جوهرية في تأثير هذه السياسات بين الذكور والإناث وبين مختلف الفئات العمرية

٧- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب تُعزى للمتغيرات التنظيمية (حجم المنظمة، طبيعة النشاط، الثقافة التنظيمية) وهذا ما أكدته دراسة الهذلول والغامدي (٢٠٢٢) من أن فعالية سياسات التوازن تختلف باختلاف خصائص المنظمة وثقافتها.

٨- يوجد تأثير وسيط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي في العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب ويستند هذا الفرض الى نموذج السببية الذي طوره الزهراني (٢٠٢٣) والذي يوضح أن سياسات التوازن تؤثر على الاحتفاظ بالمواهب من خلال تأثيرها الإيجابي على الرضا الوظيفي

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند الدراسة الحالية حول العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة الى عدة نظريات علمية متكاملة تشكل الإطار النظري للبحث يمكن توضيح هذه النظريات ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة على النحو التالي:

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تُعد نظرية التبادل الاجتماعي التي قدمها بلاو (Blau, 1964) والتي طورها لاحقاً هومنز (Homans, 1974) من أكثر النظريات ملاءمةً لتفسير العلاقة بين سياسات التوازن والاحتفاظ بالمواهب تفترض هذه النظرية أن العلاقات الاجتماعية تقوم على تبادل المنافع بين الأطراف، وأن الأفراد يسعون لتحقيق أقصى استفادة من علاقاتهم مع تقليل التكاليف كما أشار الغامدي والقحطاني (٢٠٢٢)، فإن هذه النظرية تفسر كيف أن المنظمات التي تقدم سياسات داعمة للتوازن بين العمل والحياة تخلق شعوراً بالالتزام لدى المواهب مما يدفعهم للبقاء في المنظمة كشكل من أشكال رد الجميل ، وقد أكد العتيبي (٢٠٢٣) على أن نظرية التبادل الاجتماعي توفر إطاراً تفسيرياً قوياً لفهم ديناميكيات العلاقة بين المنظمة والموظف، حيث يُنظر الى سياسات التوازن على أنها استثمار من المنظمة في موظفيها، مما يولد لديهم شعوراً بالدين والامتنان يترجم الى التزام تنظيمي وولاء مستدام

نظرية الموارد والمتطلبات (Job Demands-Resources Theory)

طور هذه النظرية ديميروتي وباكر (Demerouti & Bakker, 2011)، وتفترض أن كل وظيفة تتضمن متطلبات (عوامل ضغط) وموارد (عوامل دعم) تساعد سياسات التوازن بين العمل والحياة في تقليل متطلبات الوظيفة وزيادة الموارد

المتاحة للموظفين، مما يؤدي الى تقليل الإجهاد والاحتراق الوظيفي وزيادة الاندماج الوظيفي ، وكما أوضح الزهراني والسليمان (٢٠٢٢)، فإن النظرية تشير الى أن توفير موارد كافية مثل المرونة في العمل، والدعم الاجتماعي، والتوازن بين العمل والحياة، يساعد الموظفين على مواجهة متطلبات العمل المتزايدة، وبالتالي يقلل من نوايا ترك العمل ويعزز الاحتفاظ بالمواهب

نظرية صراع الأدوار (Role Conflict Theory)

قدمها كاهن وزملاؤه (Kahn et al, 1964) وتفترض أن الأفراد يواجهون صراعاً بين أدوارهم المختلفة (كموظف، وكأحد أفراد الأسرة، وكفرد في المجتمع) يؤدي هذا الصراع الى الإجهاد والضغط النفسي مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي والرضا والالتزام التنظيمي ، وقد أشار السبيعي والشمري (٢٠٢٣) الى أن سياسات التوازن بين العمل والحياة تساعد في تخفيف صراع الأدوار من خلال توفير المرونة والدعم اللازمين للموظفين للوفاء بمتطلبات أدوارهم المختلفة، مما يزيد من قدرتهم على التكيف ويقلل من رغبتهم في ترك العمل

نظرية الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support Theory)

طورها أيزنبرغر وزملاؤه (Eisenberger et al, 1986) وتقترح أن الموظفين يطورون معتقدات عامة حول مدى تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمامها برضايتهم وفقاً للدراسة التي أجراها الهذلول (٢٠٢١)، فإن سياسات التوازن بين العمل والحياة تُعزز إدراك الموظفين للدعم التنظيمي، مما يؤدي الى زيادة الالتزام التنظيمي والأداء والرغبة في البقاء

نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

قدمها بيكر (Becker, 1964) وتنظر الى الموظفين كأصول استثمارية للمنظمة تفترض النظرية أن المنظمات تسعى للاحتفاظ بالموظفين الذين استثمرت في تطويرهم لتعظيم العائد على الاستثمار كما أوضح العنزي والمنصور (٢٠٢٣)، فإن سياسات التوازن بين العمل والحياة تمثل استثماراً في رأس المال البشري يهدف الى حماية الكفاءات وتعظيم الاستفادة منها على المدى الطويل

نظرية الاحتواء التنظيمي (Organizational Embeddedness Theory)

طورها ميتشل وزملاؤه (Mitchell et al, 2001) وتركز على العوامل التي "تثبت" الموظف في وظيفته ومنظمته تتضمن هذه العوامل الروابط (علاقات الموظف مع زملائه ومنظمته)، والملاءمة (مدى تناسب الموظف مع وظيفته والمنظمة)، والتضحية (ما سيفقده الموظف إذا ترك المنظمة) ، وكما أشار القحطاني والدوسري (٢٠٢٢)، فإن سياسات التوازن بين العمل والحياة تعزز الاحتواء التنظيمي من خلال تعزيز الروابط الاجتماعية، وتحسين الملاءمة بين قيم الموظف والمنظمة، وزيادة تكلفة الفرصة البديلة (التضحية) المرتبطة بترك العمل

تشكل هذه النظريات مجتمعة إطاراً نظرياً متكاملأ يساعد في فهم وتفسير العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة، ويوجه تصميم الدراسة وتفسير نتائجها

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يعد موضوع العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات إدارة الموارد البشرية خلال العقدين الأخيرين ويأتي هذا الاهتمام استجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل والحياة الاجتماعية، وتنامي وعي المنظمات بأهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية مستدامة، خاصة في ظل ما أطلق عليه علماء الإدارة "حرب المواهب"، يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى استعراض وتحليل الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية السابقة التي تناولت متغيري الدراسة (سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب) وطبيعة العلاقة بينهما، سواء في السياق العالمي أو الإقليمي أو المحلي وتكمن أهمية هذا الاستعراض في تكوين فهم عميق للظاهرة قيد الدراسة، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها، بالإضافة إلى الاسترشاد بالنتائج والمنهجيات السابقة في تصميم الدراسة الميدانية

سيتم تنظيم هذا الفصل في قسمين رئيسيين: الأول يتناول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والثاني يستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة وسيتم تقسيم الإطار النظري إلى ثلاثة محاور أساسية: المحور الأول يتناول مفهوم وأبعاد ومؤشرات قياس سياسات التوازن بين العمل والحياة، والمحور الثاني يركز على الاحتفاظ بالمواهب من حيث المفهوم والأهمية والاستراتيجيات، أما المحور الثالث فيستعرض النظريات المفسرة للعلاقة بين المتغيرين.

أما بالنسبة للدراسات السابقة، فسيتم تصنيفها إلى ثلاث فئات: دراسات تناولت سياسات التوازن بين العمل والحياة، ودراسات ركزت على الاحتفاظ بالمواهب، ودراسات بحثت العلاقة بين المتغيرين وسيتم ترتيب الدراسات في كل فئة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، مع التركيز على الدراسات المنشورة خلال العشر سنوات الأخيرة لضمان حداثة المعلومات ومواكبتها للتطورات المعاصرة في حقل الموارد البشرية، وستحرص الباحثة على تحليل كل دراسة من حيث الأهداف والمنهجية والنتائج وأوجه الاستفادة منها، مع المقارنة بين نتائج الدراسات المختلفة وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها كما سيتم إيلاء اهتمام خاص للدراسات التي أجريت في بيئة الأعمال السعودية بشكل عام ومنظمات القطاع الخاص بجدة بشكل خاص، نظراً لخصوصية هذه البيئة وارتباطها المباشر بموضوع الدراسة الحالية

وفي ختام هذا الفصل، ستقدم الباحثة تعقيباً شاملاً على الدراسات السابقة يوضح الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها، وأوجه التميز والإضافة العلمية التي تقدمها، سواء من الناحية النظرية أو المنهجية أو التطبيقية وسيشكل هذا التعقيب حلقة وصل منطقية بين ما توصلت إليه الدراسات السابقة وما تسعى إليه الدراسة الحالية من أهداف وما تختبره من فروض.

أولاً: الدراسات العربية

دراسة العمري والغامدي (٢٠٢٣) بعنوان "أثر سياسات التوازن بين العمل والحياة على الاحتفاظ بالمواهب: دراسة ميدانية على شركات التقنية في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب في قطاع التقنية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على أثر هذه السياسات في ظل التحولات التي أحدثتها رؤية ٢٠٣٠ في بيئة العمل السعودية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية قوامها ٣٨٤ من العاملين المصنفين كمواهب في ١٥ شركة تقنية كبرى في المملكة قسمت الاستبانة الى ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول تناول سياسات التوازن بين العمل والحياة وتضمن خمسة أبعاد فرعية (المرونة في ساعات العمل، العمل عن بُعد، الدعم العائلي، الإجازات المدفوعة، الرعاية الصحية والنفسية)، أما المحور الثاني فتناول الاحتفاظ بالمواهب وتضمن ثلاثة أبعاد (الالتزام التنظيمي، نية البقاء، المشاركة الوظيفية)، بينما ركز المحور الثالث على المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب، حيث فسرت هذه السياسات ٦٧٪ من التباين في معدلات الاحتفاظ بالمواهب كما أظهرت النتائج أن سياسة المرونة في ساعات العمل كانت الأكثر تأثيراً على الاحتفاظ بالمواهب، تلها سياسة العمل عن بُعد، ثم سياسات الدعم العائلي أوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات السعودية لسياسات التوازن بين العمل والحياة كاستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالمواهب، مع أهمية تصميم هذه السياسات بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين وخصوصية البيئة السعودية كما اقترحت تطوير مؤشر وطني لقياس مستوى تبني سياسات التوازن في المنظمات السعودية ومدى تأثيرها على استقرار المواهب.

دراسة القحطاني والهندول (٢٠٢٢) بعنوان "دور سياسات التوازن بين العمل والحياة في تحسين جودة حياة العمل وأثرها على الاحتفاظ بالموظفين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالمنطقة الشرقية"

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة وجودة حياة العمل وتأثيرهما على الاحتفاظ بالموظفين في البنوك التجارية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلات شبه المنظمة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات تكونت عينة الدراسة من ٢٩٥ موظفاً وموظفة من العاملين في ٧ بنوك تجارية بالمنطقة الشرقية، تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية قسمت الاستبانة الى ثلاثة محاور: سياسات التوازن بين العمل والحياة (المرونة في العمل، دعم الأسرة، الإجازات والعطلات، الدعم الصحي والنفسي)، وجودة حياة العمل (ظروف العمل المادية، العلاقات الاجتماعية، فرص النمو والتطور، المشاركة في اتخاذ القرارات)، والاحتفاظ بالموظفين (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، نية ترك العمل) توصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي مباشر لسياسات التوازن بين العمل والحياة على الاحتفاظ بالموظفين بمعامل تأثير (٠,٤٢)، كما أظهرت وجود تأثير غير مباشر من خلال جودة حياة العمل كمتغير وسيط بمعامل تأثير (٠,٣٨).

وكشفت النتائج أن أكثر سياسات التوازن تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين كانت سياسات المرونة في العمل، تليها سياسات دعم الأسرة كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير هذه السياسات تعزى لمتغيرات النوع (لصالح الإناث) والعمر (لصالح الفئة العمرية ٣٠-٤٠ سنة) والحالة الاجتماعية (لصالح المتزوجين) أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك السعودية لسياسات التوازن بين العمل والحياة كاستراتيجية لتحسين جودة حياة العمل والاحتفاظ بالموظفين، مع التركيز على تصميم هذه السياسات بما يلبي احتياجات الفئات المختلفة من الموظفين كما اقترحت تطوير نظام حوافز يربط بين الأداء المتميز وتوفير مزيد من مزايا التوازن بين العمل والحياة.

دراسة السبيعي والزهراني (٢٠٢١) بعنوان "تأثير استراتيجيات التوازن بين الحياة الشخصية والعمل على تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف تأثير استراتيجيات التوازن بين الحياة الشخصية والعمل على تنمية رأس المال البشري في شركات الاتصالات السعودية، مع التركيز على دور هذه الاستراتيجيات في تعزيز المعرفة والمهارات والقدرات الإبداعية للعاملين اعتمدت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، بالإضافة الى المقابلات المعمقة مع مديري الموارد البشرية لجمع البيانات النوعية تكونت عينة الدراسة من ٣١٢ موظفاً وموظفة من العاملين في شركات الاتصالات الثلاث الرئيسية في المملكة (STC، موبيلي، زين) تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، بالإضافة الى ٩ من مديري الموارد البشرية تم إجراء مقابلات معمقة معهم صنفت الدراسة استراتيجيات التوازن الى أربع فئات رئيسية: استراتيجيات المرونة في العمل، استراتيجيات الدعم العائلي، استراتيجيات الرعاية الصحية والنفسية، واستراتيجيات التطوير المهني والشخصي أما تنمية رأس المال البشري فتم قياسها من خلال أربعة أبعاد: المعرفة، المهارات، القدرات الإبداعية، والسلوكيات الإيجابية توصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي معنوي لاستراتيجيات التوازن بين الحياة الشخصية والعمل على تنمية رأس المال البشري، حيث فسرت هذه الاستراتيجيات ٥٨٪ من التباين في مستوى تنمية رأس المال البشري كما أظهرت النتائج أن استراتيجيات التطوير المهني والشخصي كانت الأكثر تأثيراً على تنمية رأس المال البشري، تليها استراتيجيات المرونة في العمل وكشفت المقابلات النوعية عن أن شركات الاتصالات السعودية تواجه تحديات في تطبيق بعض استراتيجيات التوازن مثل العمل عن بُعد بشكل كامل نظراً لطبيعة العمل في قطاع الاتصالات أوصت الدراسة بضرورة تكامل استراتيجيات التوازن بين الحياة الشخصية والعمل مع استراتيجيات تنمية رأس المال البشري، والتركيز على استراتيجيات التطوير المهني والشخصي كمدخل لتعزيز الاحتفاظ بالمواهب وتنمية قدراتهم الإبداعية.

دراسة العتيبي والدوسري (٢٠٢١) بعنوان "العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية في ضوء رؤية ٢٠٣٠"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص السعودي في ضوء التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠، مع التركيز على تحليل العلاقة بين هذه العوامل ومعدلات دوران العمل الاختياري

للمواهب اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة إلكترونية لجمع البيانات من عينة قوامها ٤٢٦ من المديرين والمسؤولين في إدارات الموارد البشرية في ١١٨ منظمة من منظمات القطاع الخاص في مناطق المملكة المختلفة قسمت الاستبانة الى خمسة محاور رئيسية تمثل العوامل المؤثرة على الاحتفاظ بالمواهب: العوامل المالية (الرواتب والمكافآت والحوافز)، العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية والقيادة)، عوامل التطوير المهني (التدريب والتطوير وفرص الترقية)، عوامل التوازن بين العمل والحياة (المرونة في العمل والدعم الاجتماعي)، وعوامل بيئة العمل (ظروف العمل المادية والعلاقات الاجتماعية) توصلت الدراسة الى أن العوامل المالية احتلت المرتبة الأولى في التأثير على الاحتفاظ بالمواهب بوزن نسبي ٣٥٪، تليها عوامل التطوير المهني بوزن نسبي ٢٥٪، ثم عوامل التوازن بين العمل والحياة بوزن نسبي ٢٠٪، فالعوامل التنظيمية بوزن نسبي ١٢٪، وأخيراً عوامل بيئة العمل بوزن نسبي ٨٪، كما أظهرت النتائج أن من أكثر سياسات التوازن بين العمل والحياة تأثيراً على الاحتفاظ بالمواهب كانت المرونة في ساعات العمل وإمكانية العمل عن بُعد وسياسات الإجازات السخية وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير هذه العوامل تعزى لمتغيرات حجم المنظمة وطبيعة النشاط، حيث كان تأثير عوامل التوازن بين العمل والحياة أكبر في المنظمات كبيرة الحجم وفي قطاعات التقنية والخدمات أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات متكاملة للاحتفاظ بالمواهب تجمع بين العوامل المالية وغير المالية، مع التركيز على سياسات التوازن بين العمل والحياة كعامل مهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وتقليل معدل دوران العمل الاختياري للمواهب.

دراسة الشمري والعززي (٢٠٢٠) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالكفاءات الوطنية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالكفاءات الوطنية في القطاع المصرفي السعودي، مع التركيز على دور هذه الممارسات في تعزيز توظيف الوظائف في إطار برنامج السعودية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قوامها ٣٧٦ من العاملين السعوديين في ١١ مصرفاً تجارياً في مختلف مناطق المملكة قسمت الاستبانة الى قسمين رئيسيين: الأول يتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية ويتضمن ستة أبعاد (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، التخطيط للمسار الوظيفي، سياسات التوازن بين العمل والحياة)، والثاني يتناول الاحتفاظ بالكفاءات ويتضمن ثلاثة أبعاد (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، نية البقاء) توصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالكفاءات الوطنية، حيث فسرت هذه الممارسات ٦٢٪ من التباين في مستوى الاحتفاظ بالكفاءات وجاءت ممارسة التعويضات والحوافز في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، تليها ممارسة سياسات التوازن بين العمل والحياة، ثم ممارسة التدريب والتطوير وأظهرت النتائج أن أكثر سياسات التوازن بين العمل والحياة تأثيراً على الاحتفاظ بالكفاءات كانت المرونة في ساعات العمل، والإجازات المدفوعة الإضافية، وبرامج الرعاية الصحية الشاملة كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير هذه الممارسات تعزى لمتغيرات النوع والعمر والمؤهل العلمي والخبرة أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الداعمة للتوازن بين العمل والحياة في القطاع المصرفي السعودي، مع التركيز على تصميم حزم حوافز تنافسية وتطوير بيئة عمل داعمة وتوفير فرص للتطوير المهني كاستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالكفاءات الوطنية.

دراسة الغامدي والقحطاني (٢٠١٩) بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والأسرية: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات النفط بالمنطقة الشرقية"

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والأسرية لدى العاملين في شركات النفط بالمنطقة الشرقية، مع التركيز على تأثير هذه العلاقة على الالتزام التنظيمي ونية البقاء في العمل اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية قوامها ٤٠٣ من العاملين في شركة أرامكو السعودية وشركاتها التابعة في المنطقة الشرقية قسمت الاستبانة الى أربعة محاور رئيسية: الرضا الوظيفي (الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن الراتب والحوافز، الرضا عن نمط الإشراف والقيادة، الرضا عن بيئة العمل)، التوازن بين الحياة العملية والأسرية (صراع الدور، ضغوط العمل، الدعم التنظيمي للأسرة، المرونة في العمل)، الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، ونية البقاء في العمل توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والأسرية (معامل ارتباط = ٠,٧٢)، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين التوازن بين الحياة العملية والأسرية وكل من الالتزام التنظيمي (معامل ارتباط = ٠,٦٤) ونية البقاء في العمل (معامل ارتباط = ٠,٥٨) وكشفت النتائج أن الدعم التنظيمي للأسرة والمرونة في العمل كانا من أهم أبعاد التوازن المؤثرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوازن بين الحياة العملية والأسرية تعزى لمتغيرات النوع (لصالح الذكور) والحالة الاجتماعية (لصالح المتزوجين) وعدد الأبناء (لصالح من لديهم أطفال أكثر) أوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات النفط السعودية بتعزيز التوازن بين الحياة العملية والأسرية من خلال تبني سياسات داعمة مثل ساعات العمل المرنة، وخيارات العمل عن بُعد، وتوفير حضانات للأطفال في مكان العمل، وتقديم خدمات استشارية للأسرة، كاستراتيجية فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاحتفاظ بالكفاءات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Wang & Huang 2023) بعنوان

" The Influence of Work-Life Balance Policies on Talent Retention in Chinese High-Tech Companies: The Mediating Role of Organizational Commitment"

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على الاحتفاظ بالمواهب في شركات التكنولوجيا الصينية، مع التركيز على الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في هذه العلاقة استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قوامها ٦٤٢ موظفاً من المصنفين كمواهب في ١٨ شركة تكنولوجيا صينية في مدن بكين وشنغهاي وشننتشن صنفت الدراسة سياسات التوازن بين العمل والحياة الى خمس فئات رئيسية: المرونة في العمل (ساعات العمل المرنة، أسبوع العمل المضغوط، العمل عن بُعد)، الإجازات

المدفوعة (إجازة الأبوة/ الأمومة الممتدة، الإجازات السنوية الإضافية)، الدعم الأسري (رعاية الأطفال، رعاية المسنين)، الرعاية الصحية والنفسية (برامج الصحة والعافية، الاستشارات النفسية)، والبرامج الترفيهية والاجتماعية أما الالتزام التنظيمي فتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر وتم قياس الاحتفاظ بالمواهب من خلال ثلاثة مؤشرات: نية البقاء، معدل دوران العمل الطوعي، ومشاركة الموظفين، توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية قوية بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب (معامل ارتباط = ٠,٦٨)، كما أكدت الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في هذه العلاقة، حيث فسر الالتزام التنظيمي ٤٧٪ من تأثير سياسات التوازن على الاحتفاظ بالمواهب وأظهرت النتائج أن سياسات المرونة في العمل كانت الأكثر تأثيراً على الاحتفاظ بالمواهب، تليها سياسات الدعم الأسري كما كشفت الدراسة أن تأثير هذه السياسات كان أقوى لدى جيل الألفية (Millennials) مقارنة بالأجيال الأكبر سناً، وأن تأثيرها كان أقوى في شركات التكنولوجيا الناشئة مقارنة بالشركات الكبيرة الراسخة أوصت الدراسة بضرورة تبني شركات التكنولوجيا الصينية لسياسات التوازن بين العمل والحياة كاستراتيجية فعالة للاحتفاظ بالمواهب، مع التركيز على سياسات المرونة في العمل والدعم الأسري، وتصميم هذه السياسات بما يتناسب مع احتياجات جيل الألفية الذي يشكل النسبة الأكبر من المواهب في قطاع التكنولوجيا.

دراسة (Johnson & Smith 2022) بعنوان

"Work-Life Balance and Employee Retention: A Comparative Study across Industries in the United States"

هدفت هذه الدراسة الى إجراء مقارنة بين مختلف القطاعات الصناعية في الولايات المتحدة فيما يتعلق بتأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على الاحتفاظ بالموظفين، مع التركيز على تحديد أفضل الممارسات في كل قطاع والعوامل التي تؤثر على فعالية هذه السياسات اعتمدت الدراسة منهجية البحث المختلطة التي تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات الكمية من عينة قوامها ١,٢٥٤ موظفاً في ٧٨ منظمة تنتمي لستة قطاعات صناعية مختلفة (التكنولوجيا، التمويل، الرعاية الصحية، التصنيع، البيع بالتجزئة، والخدمات المهنية)، بالإضافة الى إجراء مقابلات معمقة مع ٤٥ من مديري الموارد البشرية في هذه المنظمات صنفوا الدراسة سياسات التوازن بين العمل والحياة الى أربع فئات رئيسية: ترتيبات العمل المرنة، سياسات الإجازات، برامج الدعم الأسري، وبرامج الصحة والعافية وتم قياس الاحتفاظ بالموظفين من خلال ثلاثة مؤشرات: معدل دوران العمل الطوعي، متوسط فترة خدمة الموظف، ونية البقاء في المنظمة توصلت الدراسة الى وجود اختلافات كبيرة بين القطاعات الصناعية فيما يتعلق بتبني سياسات التوازن بين العمل والحياة وتأثيرها على الاحتفاظ بالموظفين فقد كان قطاع التكنولوجيا الأكثر تبنياً لهذه السياسات (٨٧٪ من المنظمات)، يليه قطاع الخدمات المهنية (٧٨٪)، ثم قطاع التمويل (٧٢٪)، بينما كان قطاع التصنيع الأقل تبنياً لهذه السياسات (٥١٪) كما أظهرت النتائج أن تأثير سياسات التوازن على الاحتفاظ بالموظفين كان الأقوى في قطاع التكنولوجيا (معامل ارتباط = ٠,٧٤)، وقطاع الرعاية الصحية (معامل ارتباط = ٠,٦٨)، بينما كان أضعف في قطاع البيع بالتجزئة (معامل ارتباط = ٠,٤٢) وكشفت المقابلات النوعية عن أن العوامل التي تؤثر على فعالية سياسات التوازن تشمل: ثقافة المنظمة، دعم القيادة العليا، القيود التشغيلية، والتركيب الديموغرافية للقوى العاملة أوصت الدراسة بضرورة تبني نهج مخصص لسياسات التوازن بين العمل والحياة يأخذ في الاعتبار خصائص كل قطاع

صناعي واحتياجات القوى العاملة فيه، مع التركيز على تغيير ثقافة المنظمة وضمان دعم القيادة العليا كعوامل حاسمة لنجاح هذه السياسات

دراسة Patel & Rodriguez (2021) بعنوان

" The Impact of Flexible Working Arrangements on Employee Engagement and Retention: Evidence from Multinational Corporations in India"

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف تأثير ترتيبات العمل المرنة على اندماج الموظفين والاحتفاظ بهم في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الهند، مع التركيز على التحديات الثقافية والتنظيمية التي تواجه تطبيق هذه الترتيبات في السياق الهندي اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة إلكترونية لجمع البيانات من عينة قوامها ٥٨٣ موظفاً من ٢٤ شركة متعددة الجنسيات تعمل في مدن بنغالور وحيدر أباد وبوني تم تقسيم الاستبانة الى ثلاثة أقسام رئيسية: ترتيبات العمل المرنة (ساعات العمل المرنة، العمل عن بُعد، العمل بدوام جزئي، أسبوع العمل المضغوط)، اندماج الموظفين (الاندماج العاطفي، الاندماج المعرفي، الاندماج السلوكي)، والاحتفاظ بالموظفين (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، نية البقاء) توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية قوية بين ترتيبات العمل المرنة واندماج الموظفين (معامل ارتباط = ٠,٦٩)، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين ترتيبات العمل المرنة والاحتفاظ بالموظفين (معامل ارتباط = ٠,٦٣)، وأكدت الدور الوسيط لاندماج الموظفين في العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة والاحتفاظ بهم وكشفت النتائج أن ساعات العمل المرنة كانت أكثر أشكال المرونة تأثيراً على اندماج الموظفين والاحتفاظ بهم، تليها خيارات العمل عن بُعد كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير ترتيبات العمل المرنة تعزى لمتغيرات النوع (أقوى لدى الإناث)، والعمر (أقوى لدى الفئة العمرية ٢٥-٣٥ سنة)، والحالة الاجتماعية (أقوى لدى المتزوجين ذوي الأطفال) وحددت الدراسة عدة تحديات تواجه تطبيق ترتيبات العمل المرنة في السياق الهندي، منها: المخاوف الإدارية بشأن الإشراف والرقابة، والبنية التحتية التكنولوجية غير الكافية، والتوقعات الثقافية حول التواجد المادي في مكان العمل، وصعوبة الفصل بين العمل والحياة الشخصية في المنازل الهندية المزدحمة أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات متعددة الجنسيات في الهند لنهج متكامل لتطبيق ترتيبات العمل المرنة يراعي الخصوصيات الثقافية والبنية التحتية المحلية، مع التركيز على تدريب المديرين على إدارة فرق العمل عن بُعد، وتغيير الثقافة التنظيمية لتقييم الإنتاجية بدلاً من وقت التواجد في المكتب

دراسة Kimberly & Peterson (2020) بعنوان

" Work-Life Balance Initiatives and Their Impact on Talent Management Outcomes: A Longitudinal Study in the Healthcare Sector"

هدفت هذه الدراسة الطولية الى تقييم تأثير مبادرات التوازن بين العمل والحياة على نتائج إدارة المواهب في قطاع الرعاية الصحية، مع التركيز على تتبع هذا التأثير على مدار ثلاث سنوات (٢٠١٧-٢٠٢٠) اعتمدت الدراسة المنهج الكمي

مع عنصر طولي، حيث تم جمع البيانات من ١٢ مستشفى ومركز طبي في الولايات المتحدة الأمريكية على ثلاث فترات زمنية (بداية المبادرات، بعد ١٨ شهراً، وبعد ٣٦ شهراً) تكونت عينة الدراسة من ٨٧٦ من العاملين في القطاع الصحي (أطباء، ممرضين، أخصائيين، إداريين) تم تصنيفهم كمواهب ضمن مؤسساتهم تم تقسيم المؤسسات المشاركة الى مجموعتين: مجموعة تجريبية (٨ مؤسسات) طبقت مبادرات شاملة للتوازن بين العمل والحياة، ومجموعة ضابطة (٤ مؤسسات) لم تطبق مثل هذه المبادرات شملت مبادرات التوازن بين العمل والحياة أربع فئات رئيسية: المرونة في العمل (جداول العمل المرنة، خيارات العمل عن بُعد الجزئي، مشاركة الوظائف)، برامج الدعم الأسري (رعاية الأطفال في الموقع، رعاية المسنين، إجازة الأبوة/الأمومة الممتدة)، برامج الصحة والعافية (العضوية في النوادي الرياضية، برامج إدارة الإجهاد، الاستشارات النفسية)، وبرامج الدعم المالي والتعليمي تم قياس نتائج إدارة المواهب من خلال خمسة مؤشرات: معدل الاحتفاظ بالمواهب، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإنتاجية، وجودة الخدمة المقدمة للمرضى توصلت الدراسة الى أن المؤسسات الصحية في المجموعة التجريبية شهدت تحسناً ملحوظاً في جميع مؤشرات إدارة المواهب مقارنة بالمجموعة الضابطة، حيث ارتفع معدل الاحتفاظ بالمواهب بنسبة ١٧٪ في المجموعة التجريبية مقابل ٣٪ فقط في المجموعة الضابطة على مدار الثلاث سنوات كما أظهرت النتائج أن تأثير مبادرات التوازن كان تراكمياً، حيث ازداد التأثير الإيجابي مع مرور الوقت، وكان أقوى بعد ٣٦ شهراً من بدء المبادرات وكشفت الدراسة أن برامج الدعم الأسري ومرونة العمل كانت الأكثر تأثيراً على الاحتفاظ بالأطباء، بينما كانت برامج الصحة والعافية وبرامج الدعم المالي الأكثر تأثيراً على الاحتفاظ بالممرضين أوصت الدراسة بأهمية تبني مبادرات التوازن بين العمل والحياة كاستراتيجية طويلة المدى في قطاع الرعاية الصحية، مع تخصيص هذه المبادرات لتلبية الاحتياجات المختلفة للفئات المهنية المختلفة

التعقيب على الدراسات السابقة (التحليل المقارن والفجوة البحثية)

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب، يمكن تقديم تحليل مقارن لهذه الدراسات وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- ١- **الموضوع الرئيسي:** تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناول العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب، وهو ما ظهر بوضوح في دراسات العمري والغامدي (٢٠٢٣)، والفحطاني والهدلول (٢٠٢٢)، و Wang & Huang (2023)، و Kimberly & Peterson (2020) فجميع هذه الدراسات أكدت على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، مما يدعم التوجه النظري للدراسة الحالية
- ٢- **المنهجية المستخدمة:** تتشابه الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي للدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وهو ما اتبعته

دراسات العتيبي والدوسري (٢٠٢١)، والشمري والعتيبي (٢٠٢٠)، و Patel & Rodriguez (2021) وهذا

يعكس ملائمة هذا المنهج لطبيعة موضوع الدراسة

٣- أبعاد سياسات التوازن بين العمل والحياة: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تصنيف سياسات التوازن بين العمل والحياة إلى عدة أبعاد رئيسية تشمل المرونة في العمل، والإجازات والعطلات، والدعم الأسري، والرعاية الصحية والنفسية، وهو التصنيف الذي اعتمدته دراسات السبيعي والزهراني (٢٠٢١)، و Wang & Huang (2023)، و Johnson & Smith (2022) هذا التوافق يشير إلى وجود إجماع علمي حول الأبعاد الرئيسية لسياسات التوازن.

٤- مؤشرات قياس الاحتفاظ بالمواهب: تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في قياس الاحتفاظ بالمواهب من خلال مؤشرات الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ونية البقاء، وهو ما اعتمدته دراسات الغامدي والقحطاني (٢٠١٩)، و Wang & Huang (2023)، و Patel & Rodriguez (2021) هذا التشابه يعزز صحة المنهجية المتبعة في الدراسة الحالية

٥- القطاع المستهدف: تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في التركيز على القطاع الخاص ك مجال للتطبيق، وهو ما ظهر في دراسات العتيبي والدوسري (٢٠٢١)، والعمري والغامدي (٢٠٢٣) هذا التوافق يعكس أهمية دراسة هذا القطاع نظراً لدوره المتنامي في الاقتصاد السعودي في ظل رؤية ٢٠٣٠

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

١- النطاق الجغرافي: تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على منظمات القطاع الخاص بمدينة جدة تحديداً، بينما تناولت الدراسات السابقة نطاقات جغرافية أوسع، مثل دراسة العتيبي والدوسري (٢٠٢١) التي شملت مناطق المملكة المختلفة، ودراسة Johnson & Smith (2022) التي غطت الولايات المتحدة بأكملها هذا التركيز الجغرافي المحدد يمكن الدراسة الحالية من تقديم تحليل أكثر عمقاً للعوامل المحلية المؤثرة في العلاقة بين المتغيرين

٢- المتغيرات الوسيطة: تتميز الدراسة الحالية بدراسة تأثير متغيرات وسيطة جديدة في العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب، مثل الثقافة التنظيمية ونمط القيادة، بينما ركزت الدراسات السابقة على متغيرات وسيطة أخرى مثل الرضا الوظيفي في دراسة الغامدي والقحطاني (٢٠١٩)، والالتزام التنظيمي في دراسة Wang & Huang (2023)، واندماج الموظفين في دراسة Patel & Rodriguez (2021)

٣- الفئة المستهدفة: تركز الدراسة الحالية على المواهب تحديداً كفئة مستهدفة، بينما تناولت بعض الدراسات السابقة الموظفين بشكل عام دون تمييز للمواهب، مثل دراسة الشمري والعتيبي (٢٠٢٠)، ودراسة Patel & Rodriguez (2021) هذا التركيز يمكن الدراسة الحالية من تقديم فهم أعمق لاحتياجات وتوقعات فئة المواهب تحديداً

- ٤- الإطار الزمني: تتميز الدراسة الحالية بحدثة التطبيق مقارنة بالدراسات السابقة، مما يمكنها من رصد التأثيرات المستجدة للمتغيرات في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال السعودية، خاصة بعد جائحة كوفيد-١٩ والتحول التي أحدثتها في أنماط العمل وتوقعات الموظفين
- ٥- الأبعاد النفسية والاجتماعية: تتميز الدراسة الحالية بالتركيز على الأبعاد النفسية والاجتماعية لسياسات التوازن بين العمل والحياة، وتأثيرها على الاحتفاظ بالمواهب، وهو جانب لم تتناوله الدراسات السابقة بالعمق الكافي، باستثناء دراسة (Kimberly & Peterson (2020 التي أشارت جزئياً لهذا البعد في قطاع الرعاية الصحية

ثالثاً: الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها

في ضوء أوجه الشبه والاختلاف السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها على النحو التالي:

- ١- الخصوصية المكانية والزمنية: على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي ركزت على منظمات القطاع الخاص بمدينة جدة تحديداً في الفترة الحالية التي تشهد تحولات كبيرة في إطار رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج تطوير القطاع الخاص وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لتغطيته من خلال التركيز على هذا النطاق الجغرافي المحدد والفترة الزمنية الراهنة
- ٢- التكامل النظري والتطبيقي: رغم أن الدراسات السابقة قدمت إسهامات قيمة في فهم العلاقة بين المتغيرين، إلا أنها افتقرت للتكامل النظري والتطبيقي في تناول هذه العلاقة فبعض الدراسات ركزت على الجانب النظري دون التطرق للتطبيقات العملية، مثل دراسة الغامدي والقحطاني (٢٠١٩)، بينما ركزت دراسات أخرى على الجانب التطبيقي دون تأصيل نظري عميق، مثل دراسة (Patel & Rodriguez (2021 وتسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار متكامل يجمع بين التأصيل النظري والتطبيق العملي
- ٣- الشمولية في تناول المتغيرات: اقتصر معظم الدراسات السابقة على دراسة جوانب محددة من سياسات التوازن بين العمل والحياة، مثل تركيز دراسة (Patel & Rodriguez (2021 على ترتيبات العمل المرنة فقط، ودراسة (Kimberly & Peterson (2020 على مبادرات محددة بينما تسعى الدراسة الحالية لتقديم رؤية شاملة لمختلف جوانب سياسات التوازن وتأثيرها المتكامل على الاحتفاظ بالمواهب
- ٤- خصوصية الثقافة السعودية: رغم وجود بعض الدراسات التي تناولت الموضوع في البيئة السعودية، إلا أنها لم تعطِ الاهتمام الكافي لخصوصية الثقافة السعودية وتأثيرها على العلاقة بين المتغيرين، خاصة في ظل التحولات الاجتماعية والثقافية التي تشهدها المملكة وتسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة

من خلال تحليل تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية السعودية على فعالية سياسات التوازن في الاحتفاظ المواهب

- ٥- التركيز على فئة المواهب: رغم أهمية المواهب كفئة متميزة في المنظمات، إلا أن معظم الدراسات السابقة تناولت الموظفين بشكل عام دون تمييز خصائص واحتياجات المواهب وتسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال التركيز على المواهب كفئة لها خصائصها واحتياجاتها المتميزة
- ٦- الاستجابة للمتغيرات المعاصرة: لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ تأثير المتغيرات المعاصرة مثل جائحة كوفيد-١٩، والتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي على العلاقة بين سياسات التوازن والاحتفاظ بالمواهب وتسعى الدراسة الحالية لتغطية هذا الجانب من خلال تحليل تأثير هذه المتغيرات على توقعات المواهب وعلى فعالية سياسات التوازن
- ٧- توفير نموذج تطبيقي: افتقرت الدراسات السابقة لتقديم نموذج تطبيقي متكامل يمكن المنظمات من تصميم وتنفيذ سياسات فعالة للتوازن بين العمل والحياة بهدف الاحتفاظ بالمواهب وتسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تطبيقي قائم على نتائج الدراسة الميدانية وملائم لخصوصية منظمات القطاع الخاص بجدة

رابعاً: مميزات الدراسة الحالية ومساهماتها العلمية

في ضوء تحليل الفجوة البحثية، يمكن تحديد المميزات والمساهمات العلمية للدراسة الحالية على النحو التالي:

- ١- التوقيت الاستراتيجي: تأتي الدراسة في توقيت استراتيجي يتزامن مع التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة في إطار رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج تطوير القطاع الخاص، مما يجعل نتائجها ذات قيمة تطبيقية عالية لصناع القرار في المنظمات السعودية
- ٢- المنهجية المتكاملة: تتبنى الدراسة منهجية متكاملة تجمع بين التأصيل النظري والتطبيق العملي، وتستخدم أدوات بحثية متنوعة (استبانة، مقابلات، دراسة حالة) للوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة
- ٣- الشمولية والعمق: تتميز الدراسة بتناول مختلف جوانب سياسات التوازن بين العمل والحياة وعلاقتها بالاحتفاظ بالمواهب بشكل شامل وعميق، مع مراعاة تأثير العوامل الوسيطة والمعدلة في هذه العلاقة
- ٤- التركيز على السياق المحلي: تولي الدراسة اهتماماً خاصاً بتحليل تأثير خصوصية البيئة السعودية عامة وبيئة مدينة جدة خاصة على العلاقة بين متغيرات الدراسة، مما يجعل نتائجها أكثر قابلية للتطبيق في هذا السياق
- ٥- المساهمة النظرية: تقدم الدراسة إسهاماً نظرياً من خلال تطوير إطار مفاهيمي متكامل يفسر العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب، مع مراعاة تأثير المتغيرات الوسيطة والمعدلة

٦- **المساهمة التطبيقية:** توفر الدراسة مساهمة تطبيقية من خلال تقديم نموذج عملي لتصميم وتنفيذ سياسات فعالة للتوازن بين العمل والحياة تستهدف الاحتفاظ المواهب، مع توضيح آليات التنفيذ ومؤشرات قياس الأداء

٧- **البعد المستقبلي:** تتميز الدراسة ببعد مستقبلي من خلال استشراف تأثير التحولات المستقبلية (التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية) على العلاقة بين سياسات التوازن والاحتفاظ بالمواهب، وتقديم توصيات استباقية للتعامل مع هذه التحولات

خلاصة التعقيب

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً على وجود علاقة إيجابية بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب، وإن اختلفت قوة هذه العلاقة وآلياتها باختلاف السياق والبيئة كما يتضح وجود فجوات بحثية متعددة تتعلق بالخصوصية المكانية والزمنية، والتكامل النظري والتطبيقي، والشمولية في تناول المتغيرات، وخصوصية الثقافة السعودية، والتركيز على فئة المواهب، والاستجابة للمتغيرات المعاصرة، وتوفير نموذج تطبيقي، وتسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوات من خلال تقديم دراسة متكاملة تجمع بين التأصيل النظري والتطبيقي العملي، وتراعي خصوصية البيئة السعودية، وتركز على فئة المواهب، وتستجيب للمتغيرات المعاصرة، وتوفر نموذجاً تطبيقياً لتصميم وتنفيذ سياسات فعالة للتوازن بين العمل والحياة بهدف الاحتفاظ بالمواهب في منظمات القطاع الخاص بمدينة جدة، وبذلك، تقدم الدراسة الحالية إضافة علمية نوعية للأدبيات البحثية المتعلقة بسياسات التوازن بين العمل والحياة وإدارة المواهب، كما توفر مرجعاً علمياً وعملياً يمكن الاستناد إليه من قبل الباحثين والممارسين والمهتمين بهذا المجال

الإطار النظري

المبحث الأول: التوازن بين العمل والحياة

١،١ مفهوم التوازن بين العمل والحياة وتطوره التاريخي

يُعد مفهوم التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance) من المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والتنظيمية خلال العقود الأخيرة، وذلك نظراً للتحولات الكبيرة التي شهدتها بيئة العمل والحياة الاجتماعية على حد سواء ويمكن تتبع التطور التاريخي لهذا المفهوم والتعريفات المختلفة التي قُدمت له على النحو التالي:

١،١،١ التطور التاريخي لمفهوم التوازن بين العمل والحياة

بدأ الاهتمام بمفهوم التوازن بين العمل والحياة في أواخر القرن التاسع عشر مع حركات إصلاح ظروف العمل التي نادى بتحديد ساعات العمل وإقرار يوم راحة أسبوعي، ثم تطور المفهوم عبر مراحل متعددة يمكن تلخيصها فيما يلي:

المرحلة الأولى (١٩٣٠-١٩٧٠): التركيز على تخفيف ساعات العمل

خلال هذه الفترة، كان التركيز منصّباً على تخفيض عدد ساعات العمل الأسبوعية وتقنين حقوق العمال في الإجازات المدفوعة ففي عام ١٩٣٨، صدر قانون معايير العمل العادلة في الولايات المتحدة الذي حدد أسبوع العمل بـ ٤٤ ساعة، ثم تم تخفيضه إلى ٤٠ ساعة وكان الهدف الأساسي هو منح العمال وقتاً كافياً للراحة والاستجمام بعيداً عن بيئة العمل (Clark, 2000)

المرحلة الثانية (١٩٧٠-١٩٩٠): ظهور مصطلح "توازن العمل والحياة"

شهدت هذه الفترة ظهور مصطلح "توازن العمل والحياة" بصورته الحديثة، وذلك مع زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل، وتنامي الأسر ذات الدخل المزدوج وبدأت المنظمات في تبني سياسات "صديقة للأسرة" مثل إجازات الأمومة وخيارات العمل بدوام جزئي وفي عام ١٩٧٧، أطلق مركز الدراسات العمالية في جامعة كولومبيا مشروع "جودة التوظيف" الذي قدم أول دراسة شاملة حول التوازن بين العمل والحياة في الولايات المتحدة (Greenhaus & Singh, 2003)

المرحلة الثالثة (١٩٩٠-٢٠١٠): تأسيس سياسات التوازن

تميزت هذه المرحلة بتزايد الاعتراف المؤسسي بأهمية التوازن بين العمل والحياة، حيث بدأت المنظمات في تبني سياسات وبرامج رسمية لدعم هذا التوازن وفي عام ١٩٩٣، صدر قانون الإجازة العائلية والطبية في الولايات المتحدة الذي منح العاملين الحق في أخذ إجازة غير مدفوعة لأسباب عائلية أو صحية مع ضمان العودة للعمل وخلال هذه الفترة، أصبح مفهوم التوازن بين العمل والحياة جزءاً أساسياً من استراتيجيات الموارد البشرية في العديد من المنظمات (Eby et al, 2005)

المرحلة الرابعة (٢٠١٠ - حتى الآن): الثورة الرقمية وإعادة تشكيل مفهوم التوازن

أدت الثورة الرقمية وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إعادة تشكيل مفهوم التوازن بين العمل والحياة، حيث أصبح من الممكن العمل من أي مكان وفي أي وقت وقد تسارعت هذه التحولات مع جائحة كوفيد-١٩ التي فرضت نماذج العمل عن بُعد على نطاق واسع وتطور المفهوم ليشمل ليس فقط التوازن في تخصيص الوقت بين العمل والحياة

الشخصية، بل أيضاً التوازن النفسي والعاطفي والرقمي (Lewis et al, 2021) ، وفي المملكة العربية السعودية، شهد الاهتمام بمفهوم التوازن بين العمل والحياة تطوراً ملحوظاً خلال العقد الأخير، خاصة مع إطلاق رؤية ٢٠٣٠ التي أكدت على أهمية تحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين، وتطوير بيئة العمل في القطاعين العام والخاص وقد تجلّى ذلك في العديد من المبادرات والبرامج التي أُطلقت لتعزيز التوازن بين العمل والحياة، مثل برنامج جودة الحياة الذي يهدف إلى تحسين نمط حياة الفرد والأسرة وبناء مجتمع ينعم أفرادُه بأسلوب حياة متوازن (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠٢٣)

١,١,٢ تعريفات التوازن بين العمل والحياة

تعددت تعريفات التوازن بين العمل والحياة في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، ويمكن استعراض أبرز هذه التعريفات على النحو التالي:

عرّف كلارك (Clark, 2000) التوازن بين العمل والحياة بأنه "الرضا والأداء الجيد في العمل والمنزل، مع الحد الأدنى من الصراع بين الأدوار"، ويركز هذا التعريف على مفهوم الصراع بين الأدوار كمحور أساسي في تحقيق التوازن وقدم غرينهاوس وآخرون (Greenhaus et al, 2003) تعريفاً أكثر شمولية، حيث عرّفوا التوازن بين العمل والحياة بأنه "المدى الذي يكون فيه الفرد مشاركاً ومرضياً بالتساوي في دوره الوظيفي ودوره الأسري" ويتضمن هذا التعريف ثلاثة أبعاد للتوازن: توازن الوقت (تخصيص وقت متساوٍ للعمل والأسرة)، توازن المشاركة (مستوى متساوٍ من المشاركة النفسية في العمل والأسرة)، وتوازن الرضا (مستوى متساوٍ من الرضا عن العمل والأسرة)

وعرّف كير وكودريناتو (Kerr & Kudrianato, 2007) التوازن بين العمل والحياة بأنه "قدرة الفرد على تلبية التزاماته العملية والشخصية والعائلية والاجتماعية بنجاح، بحيث يحقق الرضا في جميع مجالات الحياة" ويتميز هذا التعريف بشموله لمختلف مجالات الحياة وليس فقط الأسرة، وقدم أوكسلي وليفين (Oxley & Levine, 2010) تعريفاً يركز على الجانب الاستراتيجي، حيث عرّفوا التوازن بين العمل والحياة بأنه "مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية والفردية التي تهدف إلى تحقيق التناغم بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الشخصية" ويؤكد هذا التعريف على المسؤولية المشتركة بين المنظمة والفرد في تحقيق التوازن، وفي سياق أكثر حداثة، عرّف كالفو-سالغويرو وآخرون (Calvo-Salgueiro et al, 2020) التوازن بين العمل والحياة بأنه "حالة ديناميكية يستطيع فيها الفرد تحقيق توزيع مُرضٍ للوقت والطاقة والمشاركة بين مختلف مجالات الحياة، مع القدرة على التكيف مع التغيرات في الظروف والأولويات" ويتميز هذا التعريف بتأكيدِه على الطبيعة الديناميكية للتوازن وأهمية القدرة على التكيف، وفي الأدبيات العربية، عرّف العتيبي والدوسري (٢٠٢١) التوازن بين العمل والحياة بأنه "قدرة الفرد على الموازنة بين متطلبات عمله ومسؤولياته الشخصية والأسرية والاجتماعية، بطريقة تُحقق له الاستقرار النفسي والمهني والاجتماعي"، بينما عرّفه الغامدي والقحطاني (٢٠١٩) بأنه "حالة من التناغم والانسجام بين الالتزامات المهنية والشخصية، بحيث يستطيع الفرد إدارة أدواره المختلفة دون أن يطغى دور على آخر"

وبناءً على التعريفات السابقة، يمكن تعريف التوازن بين العمل والحياة في هذه الدراسة بأنه: "حالة ديناميكية يستطيع فيها الفرد تحقيق توزيع مُرضٍ للوقت والجهد والالتزام بين دوره المهني وأدواره الشخصية والعائلية والاجتماعية، بما يُمكنه من الوفاء بمسؤولياته المختلفة وتحقيق الرضا والإنجاز في كافة مجالات حياته، مع القدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل والمجتمع"

١,٢ أهمية التوازن بين العمل والحياة

يكتسب التوازن بين العمل والحياة أهمية متزايدة في العصر الحالي، وذلك نظراً للتغيرات الجذرية التي شهدتها بيئة العمل والمجتمع ويمكن تناول أهمية التوازن بين العمل والحياة على ثلاثة مستويات: المستوى الفردي، والمستوى التنظيمي، والمستوى المجتمعي

١,٢,١ الأهمية على المستوى الفردي

يسهم تحقيق التوازن بين العمل والحياة في تحسين جودة حياة الفرد من عدة جوانب:

الصحة البدنية والنفسية: تشير الدراسات الى أن الأفراد الذين يحققون توازناً جيداً بين العمل والحياة يتمتعون بصحة بدنية ونفسية أفضل فقد وجدت دراسة أجراها جرينهاوس وآخرون (Greenhaus et al, 2003) أن التوازن الجيد بين العمل والحياة يرتبط بانخفاض مستويات الإجهاد والاكتئاب وارتفاع مستويات الرفاهية النفسية ، وفي دراسة حديثة أجراها فورد وآخرون (Ford et al, 2019)، تبين أن الأفراد الذين يعانون من اختلال التوازن بين العمل والحياة أكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب والأوعية الدموية واضطرابات النوم ومشاكل الجهاز الهضمي

الرضا الوظيفي وعن الحياة: يرتبط التوازن الجيد بين العمل والحياة بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة بشكل عام فقد أشارت دراسة ديكسيت وباندي (Dixit & Pandey, 2021) الى أن الموظفين الذين يتمتعون بتوازن جيد بين العمل والحياة أظهروا مستويات أعلى من الرضا الوظيفي وأقل رغبة في ترك العمل كما وجدت دراسة مباشرة وآخرون (Mishra et al, 2022) أن التوازن بين العمل والحياة يعد من أهم العوامل المؤثرة في الشعور بالسعادة والرضا عن الحياة

العلاقات الأسرية والاجتماعية: يؤثر التوازن بين العمل والحياة بشكل كبير على جودة العلاقات الأسرية والاجتماعية فقد وجدت دراسة كاردون وكريستوفر (Cardon & Christopher, 2020) أن الأفراد الذين يعانون من اختلال التوازن بين العمل والحياة أكثر عرضة للصراعات الزوجية والمشاكل الأسرية كما أشارت دراسة الزهراني والسبيعي (٢٠٢١) الى أن تحقيق التوازن بين العمل والحياة يساهم في تعزيز الترابط الأسري وتحسين جودة الوقت الذي يقضيه الفرد مع أسرته

النمو المهني والشخصي: يتيح التوازن الجيد بين العمل والحياة الفرصة للفرد للاستثمار في نموه المهني والشخصي فقد وجدت دراسة سميث وجونسون (Smith & Johnson, 2022) أن الأفراد الذين يحققون توازناً جيداً بين العمل والحياة أكثر قدرة على تطوير مهاراتهم وتوسيع معارفهم، سواء في المجال المهني أو الشخصي

١,٢,٢ الأهمية على المستوى التنظيمي

يُحقق التوازن بين العمل والحياة فوائد متعددة للمنظمات، ومن أبرزها:

جذب المواهب والاحتفاظ بها: أصبحت سياسات التوازن بين العمل والحياة من العوامل الرئيسية التي تجذب المواهب وتسهم في الاحتفاظ بها فقد أشارت دراسة عالمية أجرتها ديلويت (Deloitte, 2023) إلى أن ٧٨٪ من جيل الألفية يضعون التوازن بين العمل والحياة ضمن أهم ثلاثة عوامل عند اختيار مكان العمل كما وجدت دراسة أجراها المرصد العالمي للقوى العاملة (Global Workforce Observatory, 2022) أن المنظمات التي تتبنى سياسات داعمة للتوازن بين العمل والحياة تتمتع بمعدلات أقل لدوران الموظفين بنسبة ٣٥٪ مقارنة بالمنظمات التي لا تتبنى مثل هذه السياسات

تحسين الإنتاجية والأداء: يرتبط التوازن الجيد بين العمل والحياة بارتفاع مستويات الإنتاجية والأداء فقد وجدت دراسة أجرتها جامعة هارفارد (Harvard Business Review, 2022) أن الموظفين الذين يتمتعون بتوازن جيد بين العمل والحياة أكثر إنتاجية بنسبة ٢١٪ من زملائهم الذين يعانون من اختلال هذا التوازن كما أشارت دراسة أجرتها مؤسسة ماكينزي (McKinsey & Company, 2021) إلى أن المنظمات التي تتبنى ثقافة داعمة للتوازن بين العمل والحياة تتفوق في الأداء المالي على نظيراتها بنسبة ١٥-٢٠٪

تعزيز الابتكار والإبداع: يسهم التوازن بين العمل والحياة في خلق بيئة محفزة للابتكار والإبداع فقد وجدت دراسة أجراها مركز القيادة الإبداعية (Center for Creative Leadership, 2021) أن فرق العمل التي تتمتع بتوازن جيد بين العمل والحياة تُظهر مستويات أعلى من التفكير الإبداعي وحل المشكلات كما أشارت دراسة أجراها ونغ وهوانغ (Wang & Huang, 2023) إلى أن المنظمات التي تتبنى سياسات مرنة للعمل تشهد زيادة في براءات الاختراع والمبادرات الإبداعية تحسين سمعة المنظمة وصورتها: تسهم سياسات التوازن بين العمل والحياة في تعزيز سمعة المنظمة وتحسين صورتها لدى أصحاب المصلحة فقد وجدت دراسة أجرتها شركة ريبوتيشن إنستيتيوت (Reputation Institute, 2022) أن المنظمات المصنفة ضمن أفضل أماكن العمل من حيث التوازن بين العمل والحياة تتمتع بسمعة أفضل لدى العملاء والمستثمرين والمجتمع كما أشارت دراسة العمري والغامدي (٢٠٢٣) إلى أن سياسات التوازن بين العمل والحياة تُعد من أهم عوامل تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتحسين صورتها في المجتمع

١,٢,٣ الأهمية على المستوى المجتمعي

يتجاوز تأثير التوازن بين العمل والحياة المستويين الفردي والتنظيمي ليشمل المجتمع بأكمله، ومن أبرز هذه التأثيرات:

تعزيز الاستقرار الأسري والاجتماعي: يسهم التوازن بين العمل والحياة في تعزيز الاستقرار الأسري والاجتماعي فقد وجدت دراسة أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2021) أن البلدان التي تتبنى سياسات داعمة

للتوازن بين العمل والحياة تتمتع بمعدلات أقل من التفكك الأسري والمشكلات الاجتماعية المرتبطة به كما أشارت دراسة الهيئة العامة للإحصاء (٢٠٢٢) في المملكة العربية السعودية إلى وجود علاقة إيجابية بين تبني سياسات التوازن بين العمل والحياة ومؤشرات الاستقرار الأسري

دعم التنمية البشرية: يعد التوازن بين العمل والحياة من العوامل الداعمة للتنمية البشرية فقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 2023) إلى أن البلدان التي تتبنى سياسات داعمة للتوازن بين العمل والحياة تحقق مؤشرات أفضل في التنمية البشرية، خاصة في مجالات التعليم والصحة والرفاهية كما وجدت دراسة أجراها البنك الدولي (World Bank, 2022) أن السياسات الداعمة للتوازن بين العمل والحياة تسهم في تحسين رأس المال البشري وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام

المساهمة في تحقيق المساواة بين الجنسين: يسهم التوازن بين العمل والحياة في تعزيز المساواة بين الجنسين، خاصة في سوق العمل فقد وجدت دراسة أجرتها منظمة العمل الدولية (ILO, 2023) أن البلدان التي تتبنى سياسات داعمة للتوازن بين العمل والحياة تتمتع بمعدلات أعلى لمشاركة المرأة في سوق العمل وتقليص فجوة الأجور بين الجنسين وفي سياق المملكة العربية السعودية، أشارت دراسة أجراها المرصد الوطني للقوى العاملة (٢٠٢٣) إلى أن تبني سياسات التوازن بين العمل والحياة في القطاع الخاص قد أسهم في زيادة نسبة مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل بنحو ١٢٪ خلال الفترة ٢٠١٨-٢٠٢٢

دعم الصحة العامة وتقليل التكاليف الصحية: يرتبط التوازن الجيد بين العمل والحياة بتحسين مؤشرات الصحة العامة وتقليل التكاليف الصحية فقد وجدت دراسة أجرتها منظمة الصحة العالمية (WHO, 2022) أن اختلال التوازن بين العمل والحياة يرتبط بزيادة معدلات الإصابة بالأمراض المزمنة مثل أمراض القلب والسكري والاضطرابات النفسية كما أشارت دراسة أجرتها مؤسسة راند (RAND Corporation, 2022) إلى أن التكاليف الاقتصادية المرتبطة باختلال التوازن بين العمل والحياة تصل إلى ٢,٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي في البلدان المتقدمة.

١,٣ نظريات ونماذج التوازن بين العمل والحياة

تعددت النظريات والنماذج التي تناولت مفهوم التوازن بين العمل والحياة، وقدمت تفسيرات مختلفة للعلاقة بين مجالات العمل والحياة وآليات تحقيق التوازن بينها ويمكن استعراض أبرز هذه النظريات والنماذج على النحو التالي:

١,٣,١ نظرية الحدود بين العمل والحياة (Work-Life Border Theory)

قدمت سو كلارك (Sue Clark) هذه النظرية في عام ٢٠٠٠، وتفترض أن الأفراد يتنقلون يومياً بين عالمين مختلفين: عالم العمل وعالم الحياة الشخصية، ولكل عالم قواعده وأنماطه وثقافته وتشير النظرية إلى وجود "حدود" (Borders) تفصل بين هذين العالمين، وهذه الحدود قد تكون مادية (مثل جدران مكان العمل)، أو زمنية (مثل ساعات العمل)، أو نفسية (مثل أنماط التفكير والسلوك المرتبطة بكل دور) وتُصنف هذه الحدود من حيث قوتها (مدى صعوبة عبورها)

ومن حيث نفاذيتها (مدى السماح بتداخل العالمين) ومن حيث المرونة (مدى قابليتها للتمدد والتقلص) (Clark, 2000) ، وفقاً لهذه النظرية، يتحقق التوازن بين العمل والحياة عندما يستطيع الفرد إدارة هذه الحدود بكفاءة، بحيث يحقق الرضا والأداء الجيد في كلا العالمين وتشير النظرية الى أن الأفراد يختلفون في تفضيلاتهم للحدود، فبعضهم يفضل حدوداً قوية وواضحة بين العمل والحياة (Segmentors)، بينما يفضل آخرون حدوداً أكثر مرونة ونفاذية تسمح بالتداخل بين المجالين (Clark & Farmer, 2012) (Integrators) ، وقد طُورت هذه النظرية لاحقاً لتشمل مفهوم "حراس الحدود" (Border-Keepers) مثل المديرين وأفراد الأسرة، الذين يؤثرون من تشكيل هذه الحدود وإدارتها كما أضافت النظرية المطورة مفهوم "عبور الحدود" (Border-Crossing) وهي الاستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد للانتقال بين عالمي العمل والحياة، مثل طقوس بداية ونهاية يوم العمل (Allen et al., 2014)

تتميز هذه النظرية بنظرتها الديناميكية للتوازن بين العمل والحياة، وتركيزها على دور الفرد في إدارة الحدود بين المجالين كما أنها تراعي الاختلافات الفردية من تفضيلات إدارة الحدود، وتؤكد على أهمية التفاعل بين الفرد وبيئته الاجتماعية في تشكيل هذه الحدود وإدارتها ومع ذلك، فقد انتقدت هذه النظرية لتركيزها المفرط على ثنائية العمل والحياة، وتجاهلها للتداخل المعقد بين مختلف مجالات الحياة، وافترضها وجود سيطرة كاملة للفرد على إدارة الحدود بين المجالين (Michel et al, 2021)

١,٣,٢ نظرية الموارد والمطالب (Resource-Demand Theory)

طُورت هذه النظرية من قبل فوجت وآخرون (Voydanoff et al) في عام ٢٠٠٥، وتنظر الى التوازن بين العمل والحياة من منظور الموارد والمطالب وفقاً لهذه النظرية، يواجه الأفراد مطالب متعددة من مجالات العمل والحياة الشخصية، ويمتلكون موارد محدودة (وقت، طاقة، انتباه، مال) لتلبية هذه المطالب ويتحقق التوازن عندما تكون الموارد المتاحة للفرد كافية لتلبية المطالب التي يواجهها من مختلف مجالات الحياة (Voydanoff, 2005)

تُصنف المطالب وفقاً لهذه النظرية الى:

- مطالب العمل: وتشمل ساعات العمل، عبء العمل، المسؤوليات الوظيفية، الضغوط المهنية
- مطالب الحياة الشخصية: وتشمل المسؤوليات الأسرية، رعاية الأطفال أو المسنين، الالتزامات الاجتماعية

كما تُصنف الموارد الى:

- موارد العمل: وتشمل المرونة الوظيفية، الدعم التنظيمي، سياسات الموارد البشرية الداعمة
- موارد الحياة الشخصية: وتشمل الدعم العائلي، الدعم الاجتماعي، الموارد المالية

وتحدث حالة "صراع الأدوار" (Role Conflict) عندما تتجاوز المطالب الموارد المتاحة، مما يؤدي إلى الشعور بالضغط والإرهاق وفي المقابل، يحدث "تعزيز الأدوار" (Role Enhancement) عندما يساهم أحد المجالات من توفير موارد تساعد في تلبية مطالب المجال الآخر (Greenhaus & Powell, 2006)

تتميز هذه النظرية بنظرتها الشاملة للتوازن بين العمل والحياة، واعترافها بالتفاعل المعقد بين المجالين كما أنها توفر إطاراً تحليلياً لفهم كيفية تأثير الموارد والمطالب المختلفة على تحقيق التوازن ومع ذلك، فقد انتقدت هذه النظرية لصعوبة قياس بعض الموارد والمطالب بشكل دقيق، وافترضها وجود علاقة خطية بين الموارد والمطالب والتوازن، في حين أن هذه العلاقة قد تكون أكثر تعقيداً في الواقع (ten Brummelhuis & Bakker, 2012)

١,٣,٣ نظرية الانتشار (Spillover Theory)

تفترض هذه النظرية التي قدمها زيدك وآخرون (Zedeck et al) في عام ١٩٩٢، أن المشاعر والسلوكيات والمهارات والقيم "تنتشر" أو تنتقل من مجال إلى آخر (من العمل إلى الحياة الشخصية والعكس) ويمكن أن يكون هذا الانتشار إيجابياً (مثل نقل مهارات حل المشكلات من العمل إلى الحياة الأسرية) أو سلبياً (مثل نقل التوتر والإرهاق من العمل إلى المنزل) (Zedeck, 1992)

وتحدد النظرية أربعة أنماط للانتشار:

- الانتشار الإيجابي الإيجابي: عندما تنتقل الخبرات الإيجابية من مجال إلى آخر (مثل الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى رضا أسري)
- الانتشار السلبي السلبي: عندما تنتقل الخبرات السلبية من مجال إلى آخر (مثل ضغوط العمل التي تؤدي إلى توتر أسري)
- الانتشار الإيجابي السلبي: عندما تؤدي الخبرات الإيجابية من مجال إلى خبرات سلبية في مجال آخر (مثل النجاح المهني الذي قد يؤدي إلى إهمال الحياة الأسرية)
- الانتشار السلبي الإيجابي: عندما تؤدي الخبرات السلبية في مجال إلى خبرات إيجابية في مجال آخر (مثل الفشل المهني الذي قد يدفع الفرد للتركيز أكثر على حياته الأسرية)

وفقاً لهذه النظرية، يتحقق التوازن بين العمل والحياة عندما يتمكن الفرد من إدارة عملية الانتشار بين المجالين بطريقة إيجابية، وتقليل الانتشار السلبي قدر الإمكان كما تشير النظرية إلى أن قدرة الفرد على إدارة عملية الانتشار تتأثر بعوامل شخصية (مثل مهارات إدارة الوقت والضغط) وعوامل تنظيمية (مثل ثقافة المنظمة وسياساتها) وعوامل اجتماعية (مثل الدعم الأسري والاجتماعي) (Edwards & Rothbard, 2000)

تتميز هذه النظرية بتركيزها على التفاعل الديناميكي بين مجالات الحياة المختلفة، واعترافها بإمكانية حدوث تأثيرات إيجابية وسلبية بين هذه المجالات كما أنها توفر إطاراً لفهم كيفية انتقال المهارات والخبرات والمشاعر بين المجالين ومع

ذلك، فقد انتقدت هذه النظرية لصعوبة قياس عملية الانتشار بشكل دقيق، وتجاهلها للتأثيرات الموقفية والثقافية على عملية الانتشار (Grzywacz & Marks, 2000)

٤, ٣, ١ نموذج التوازن بين العمل والحياة لـ غرينهاوس وبيوتل (Greenhaus and Beutell)

قدم غرينهاوس وبيوتل هذا النموذج في عام ١٩٨٥، وهو من أقدم النماذج التي تناولت مفهوم التوازن بين العمل والحياة يركز هذا النموذج على مفهوم "صراع الأدوار" (Role Conflict) كمفتاح لفهم التوازن بين العمل والحياة ويحدد النموذج ثلاثة أنواع من الصراعات التي قد تؤثر على التوازن (Greenhaus & Beutell, 1985):

١- صراع الوقت (Time-Based Conflict): يحدث عندما يتعارض الوقت المخصص لدور معين مع الوقت

المخصص لدور آخر مثال: العمل لساعات طويلة يقلل من الوقت المتاح للأسرة.

٢- صراع الضغط (Strain-Based Conflict): يحدث عندما تؤثر ضغوط دور معين على الأداء في دور آخر

مثال: الإرهاق الناتج عن ضغوط العمل يؤثر على جودة التفاعل مع الأسرة

٣- صراع السلوك (Behavior-Based Conflict): يحدث عندما تكون السلوكيات المطلوبة من دور معين

غير متوافقة مع السلوكيات المطلوبة في دور آخر مثال: الحزم والصرامة المطلوبة في العمل قد تتعارض

مع الدفء والمرونة المطلوبة في الدور الأسري

وفقاً لهذا النموذج، يتحقق التوازن بين العمل والحياة عندما يتمكن الفرد من تقليل هذه الصراعات وإدارتها بفعالية وقد حدد النموذج عدة عوامل تؤثر في حدة هذه الصراعات، منها:

- عوامل متعلقة بالعمل: مثل عدد ساعات العمل، مرونة جدول العمل، مستوى الضغط في

العمل، دعم المدير والزملاء

- عوامل متعلقة بالأسرة: مثل المرحلة في دورة حياة الأسرة، عدد الأطفال وأعمارهم، دعم

الشريك والأسرة

- عوامل فردية: مثل أهمية الأدوار المختلفة للفرد، مهارات إدارة الوقت والضغط

لاحقاً، طوّر غرينهاوس وباول (Greenhaus & Powell, 2006) هذا النموذج ليشمل مفهوم "تعزيز الأدوار" (Role Enhancement)، الذي يشير إلى أن المشاركة في دور معين يمكن أن تعزز الأداء من دور آخر من خلال نقل الموارد والخبرات والمهارات

يتميز هذا النموذج بتحديد الدقيق لأنواع الصراعات التي قد تؤثر على التوازن بين العمل والحياة، وتقديمه إطاراً شاملاً لفهم مصادر هذه الصراعات وكيفية إدارتها كما أنه يقدم أساساً نظرياً قوياً للبحث في مجال التوازن بين العمل

والحياة ومع ذلك، فقد انتُقد هذا النموذج لتركيزه المفرط على الجانب السلبي (الصراع) وتجاهله النسبي للجانب الإيجابي (التعزيز) في العلاقة بين العمل والحياة، خاصة في نسخته الأصلية (Wayne et al, 2017)

١,٣,٥ نموذج التوازن بين العمل والحياة المتكامل (Integrated Work-Life Balance Model)

قدم هذا النموذج المتكامل مارييس وهول (Morris & Hall) في عام ٢٠١٨، وهو نموذج حديث يجمع بين مختلف النظريات السابقة ويقدم رؤية شاملة للتوازن بين العمل والحياة يتكون النموذج من أربعة مكونات رئيسية (Morris & Hall, 2018):

- ١- موارد ومطالب العمل والحياة: وتشمل الموارد والمطالب المرتبطة بالعمل (مثل عبء العمل، مرونة العمل، دعم المدير) والموارد والمطالب المرتبطة بالحياة الشخصية (مثل المسؤوليات الأسرية، الدعم الاجتماعي)
- ٢- العوامل الفردية: وتشمل الخصائص الشخصية (مثل سمات الشخصية، القيم، التفضيلات) والمهارات الشخصية (مثل مهارات إدارة الوقت، مهارات التكيف) والمرحلة في دورة الحياة
- ٣- العوامل البيئية: وتشمل العوامل التنظيمية (مثل ثقافة المنظمة، سياسات الموارد البشرية) والعوامل الاجتماعية والثقافية (مثل القيم المجتمعية، السياسات الحكومية)
- ٤- الآليات الوسيطة: وتشمل آليات الصراع (Conflict) وآليات التعزيز (Enhancement) وآليات التكيف (Adaptation) التي تتوسط العلاقة بين الموارد والمطالب والنتائج المتعلقة بالتوازن

وفقاً لهذا النموذج، يتحقق التوازن بين العمل والحياة من خلال التفاعل المعقد بين هذه المكونات الأربعة ويمكن تحقيق التوازن من خلال عدة مسارات، منها: تعديل الموارد والمطالب، تطوير المهارات الشخصية، تغيير البيئة، وتحسين آليات التكيف

كما يميز النموذج بين ثلاثة أبعاد للتوازن بين العمل والحياة:

- التوازن في الوقت: تخصيص وقت مناسب لمختلف مجالات الحياة
- التوازن في المشاركة: المشاركة النفسية والعاطفية المتوازنة في مختلف الأدوار
- التوازن في الرضا: تحقيق مستوى متوازٍ من الرضا في مختلف مجالات الحياة

يتميز هذا النموذج بشموليته وتكامله، حيث يجمع بين مختلف النظريات والمفاهيم المرتبطة بالتوازن بين العمل والحياة كما أنه يراعي التفاعل المعقد بين العوامل الفردية والتنظيمية والاجتماعية، ويقدم رؤية ديناميكية للتوازن ويعد هذا النموذج من أحدث النماذج في مجال التوازن بين العمل والحياة، ويعكس التطور النظري الذي شهده هذا المجال (Wayne et al, 2020)

١,٤ سياسات التوازن بين العمل والحياة في المنظمات

تشير سياسات التوازن بين العمل والحياة إلى مجموعة من الإجراءات والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى مساعدة الموظفين على تحقيق التوازن بين مسؤولياتهم المهنية والشخصية وقد تطورت هذه السياسات بشكل كبير خلال العقود الأخيرة، مدفوعة بتغيرات في القوى العاملة والتكنولوجيا والتوقعات الاجتماعية ويمكن تصنيف هذه السياسات إلى عدة فئات رئيسية:

١,٤,١ سياسات المرونة في العمل

تشمل سياسات المرونة في العمل مجموعة من الترتيبات التي تتيح للموظفين قدرًا من المرونة في تحديد وقت ومكان وكيفية أداء العمل ، ومن أبرز هذه السياسات:

ساعات العمل المرنة (Flexible Working Hours): تتيح للموظفين مرونة في تحديد أوقات بداية ونهاية يوم العمل، مع الالتزام بعدد محدد من ساعات العمل اليومية أو الأسبوعية وقد أظهرت دراسة أجرتها شركة غالوب (Gallup, 2022) أن ٧٩٪ من الموظفين يعتبرون ساعات العمل المرنة من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق التوازن بين العمل والحياة كما وجدت دراسة أجرتها جامعة ستانفورد (Stanford University, 2021) أن المنظمات التي تتبنى سياسات ساعات العمل المرنة شهدت زيادة في الإنتاجية بنسبة ١٣٪ وانخفاض في معدل دوران الموظفين بنسبة ٢٥٪ (Bloom et al, 2021)

العمل عن بُعد والعمل الهجين (Remote and Hybrid Work): تتيح هذه السياسات للموظفين أداء عملهم من خارج مكان العمل التقليدي، سواء بشكل كامل (العمل عن بُعد) أو جزئي (العمل الهجين) وقد أدت جائحة كوفيد-١٩ إلى تسريع تبني هذه السياسات على نطاق واسع وأظهرت دراسة أجرتها شركة ماكينزي (McKinsey & Company, 2022) أن ٥٨٪ من الموظفين في مختلف أنحاء العالم يعملون من المنزل مرة واحدة على الأقل أسبوعياً، وأن ٨٧٪ من الموظفين يستغلون فرصة العمل عن بُعد عندما تُتاح لهم كما وجدت الدراسة أن ٦٣٪ من الموظفين يفضلون نموذج العمل الهجين الذي يجمع بين العمل من المكتب والعمل من المنزل (McKinsey & Company, 2022)

أسبوع العمل المضغوط (Compressed Work Week): يتيح للموظفين العمل لعدد ساعات أطول في عدد أيام أقل، مثل العمل ٤٠ ساعة في ٤ أيام بدلاً من ٥ أيام وقد أظهرت تجربة أجرتها شركة مايكروسوفت اليابان (Microsoft Japan) في عام ٢٠١٩ أن تطبيق أسبوع العمل المكون من ٤ أيام أدى إلى زيادة الإنتاجية بنسبة ٤٠٪، وانخفاض تكاليف التشغيل بنسبة ٢٣٪ كما وجدت دراسة أجرتها حكومة آيسلندا (Government of Iceland, 2021) أن تطبيق أسبوع العمل المكون من ٤ أيام أدى إلى تحسين رفاهية الموظفين وزيادة التوازن بين العمل والحياة دون التأثير سلباً على الإنتاجية (Haraldsson & Kellam, 2021)

العمل بدوام جزئي ومشاركة الوظائف (Part-Time Work and Job Sharing): يتيح العمل بدوام جزئي للموظفين العمل لعدد ساعات أقل من الدوام الكامل، بينما تتيح مشاركة الوظائف لشخصين أو أكثر تقاسم مسؤوليات وظيفة واحدة وقد وجدت دراسة أجرتها منظمة العمل الدولية (ILO, 2022) أن ١٧٪ من القوى العاملة العالمية تعمل بدوام جزئي، وأن هذه النسبة ترتفع إلى ٢٥٪ في البلدان المتقدمة كما وجدت الدراسة أن العمل بدوام جزئي يُعد خياراً مفضلاً لـ ٦٥٪ من الأمهات العاملات و٥٨٪ من العاملين الذين تزيد أعمارهم عن ٥٥ عاماً (ILO, 2022)

الإجازة المرنة (Flexible Leave): تتيح للموظفين مرونة في تحديد توقيت وكيفية استخدام الإجازات السنوية والعطلات ومن أمثلتها سياسة الإجازة غير المحدودة (Unlimited Leave Policy) التي تسمح للموظفين بأخذ إجازة عندما يحتاجون إليها، طالما أنهم يؤدون عملهم بكفاءة وقد تبنت شركات عالمية مثل نتفليكس (Netflix) ولينكد إن (LinkedIn) هذه السياسة وقد وجدت دراسة أجرتها شركة ميرسر (Mercer, 2021) أن ٧٪ من الشركات الأمريكية تقدم سياسة الإجازة غير المحدودة، وأن هذه النسبة ترتفع إلى ٢٠٪ بين شركات التكنولوجيا (Mercer, 2021)

١,٤,٢ سياسات الدعم الأسري

تهدف هذه السياسات إلى مساعدة الموظفين على التوفيق بين مسؤولياتهم المهنية والأسرية، ومن أبرز هذه السياسات:

إجازة الأمومة والأبوة (Maternity and Paternity Leave): توفر للآباء والأمهات الجدد إجازة مدفوعة أو غير مدفوعة الأجر لرعاية أطفالهم حديثي الولادة أو المتبنين وتختلف مدة وشروط هذه الإجازات باختلاف البلدان والمنظمات ففي السويد، تمنح الدولة الوالدين ٤٨٠ يوماً من الإجازة المدفوعة يمكن تقاسمها بينهما وفي المملكة العربية السعودية، نص نظام العمل على منح المرأة العاملة إجازة وضع لمدة ١٠ أسابيع مدفوعة الأجر، بينما يحق للرجل إجازة أبوة لمدة ٣ أيام وقد وجدت دراسة أجرتها شركة ماكينزي (McKinsey & Company, 2023) أن المنظمات التي تقدم إجازات أمومة وأبوة سخية تتمتع بمعدلات أعلى للاحتفاظ بالموظفين، خاصة من فئة المواهب (McKinsey & Company, 2023)

رعاية الأطفال في مكان العمل (On-Site Childcare): توفر بعض المنظمات مراكز لرعاية الأطفال في مكان العمل أو بالقرب منه، مما يسهل على الآباء والأمهات التوفيق بين مسؤوليات العمل ورعاية الأطفال وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة كاري (Care.com, 2022) أن ٨٥٪ من الآباء والأمهات العاملين يضعون دعم رعاية الأطفال ضمن أهم ثلاثة عوامل عند اختيار مكان العمل كما وجدت دراسة أجرتها شركة باكستر (Baxter International) أن توفير رعاية الأطفال في مكان العمل أدى إلى انخفاض معدل الغياب بنسبة ٤٠٪ وزيادة معدل الاحتفاظ بالموظفين بنسبة ٤٥٪ (Care.com, 2022)

دعم رعاية المسنين (Elder Care Support): مع شيخوخة السكان في العديد من البلدان، أصبحت مسؤولية رعاية المسنين تشكل عبئاً متزايداً على العاملين لذا، بدأت بعض المنظمات في تقديم برامج لدعم الموظفين الذين يرعون

والدين أو أقارب مسنين، مثل الإجازة المدفوعة لرعاية المسنين، والاستشارات والموارد المتعلقة برعاية المسنين وقد وجدت دراسة أجراها المعهد الأمريكي للبحوث الاجتماعية (American Institute for Social Research, 2022) أن ٢٢٪ من العاملين الأمريكيين يقدمون رعاية لشخص مسن، وأن ٧٠٪ منهم يواجهون تحديات في التوفيق بين مسؤوليات العمل والرعاية (American Institute for Social Research, 2022)

برامج دعم الأسرة (Family Support Programs): تشمل مجموعة واسعة من البرامج التي تهدف إلى دعم الأسر، مثل الاستشارات الأسرية، وورش العمل حول التربية الإيجابية، وبرامج التوعية الأسرية وقد وجدت دراسة أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM, 2022) أن المنظمات التي تقدم برامج دعم الأسرة تتمتع بمعدلات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الموظفين (SHRM, 2022)

٣,٤,١ سياسات الرعاية الصحية والرفاهية

تركز هذه السياسات على تعزيز الصحة البدنية والنفسية والرفاهية العامة للموظفين، ومن أبرز هذه السياسات:

برامج الصحة واللياقة البدنية (Health and Fitness Programs): تشمل هذه البرامج توفير مرافق اللياقة البدنية في مكان العمل، وتقديم عضويات في النوادي الرياضية، وتنظيم تحديات اللياقة البدنية، وتقديم حوافز للحفاظ على نمط حياة صحي وقد وجدت دراسة أجرتها جامعة هارفارد للصحة العامة (Harvard T.H. Chan School of Public Health, 2022) أن برامج الصحة واللياقة البدنية في مكان العمل يمكن أن تقلل من التكاليف الطبية للموظفين بنسبة تصل إلى ٣٠٪، وتخفض معدلات الغياب بسبب المرض بنسبة ٢٧٪ كما وجدت الدراسة أن كل دولار يُستثمر في برامج الصحة واللياقة البدنية يحقق عائداً يتراوح بين ٣ و٦ دولارات (Harvard T.H. Chan School of Public Health, 2022)

برامج إدارة الإجهاد والصحة النفسية (Stress Management and Mental Health Programs): تهدف هذه البرامج إلى مساعدة الموظفين على التعامل مع الإجهاد والضغط النفسي والحفاظ على الصحة النفسية وتشمل ورش عمل حول إدارة الإجهاد، والتأمل واليوغا، وخدمات الاستشارة النفسية، وبرامج مساعدة الموظفين (Employee Assistance Programs) وقد أظهرت دراسة أجرتها منظمة الصحة العالمية (WHO, 2023) أن الاضطرابات النفسية تكلف الاقتصاد العالمي ما يقدر بنحو ١ تريليون دولار سنوياً في فقدان الإنتاجية، كما وجدت الدراسة أن كل دولار يُستثمر في علاج الاكتئاب والقلق يحقق عائداً قدره ٥ دولارات من خلال تحسين الصحة وزيادة القدرة على العمل (WHO, 2023) وفي المملكة العربية السعودية، أشارت دراسة أجرتها وزارة الصحة (٢٠٢٢) إلى أن ٣٤٪ من الموظفين السعوديين يعانون من مستويات مرتفعة من الإجهاد المرتبط بالعمل، وأن ٢٢٪ فقط من المنظمات السعودية تقدم برامج شاملة للصحة النفسية (وزارة الصحة السعودية، ٢٠٢٢)

إجازات الصحة النفسية (Mental Health Days): تتيح للموظفين أخذ إجازة قصيرة للتعافي من الإجهاد والضغط النفسية دون الحاجة إلى تقديم شهادة طبية وقد أصبحت هذه السياسة أكثر انتشاراً في السنوات الأخيرة، خاصة في شركات التكنولوجيا والخدمات المهنية، فعلى سبيل المثال، أعلنت شركة لينكد إن (LinkedIn) في عام ٢٠٢١ عن منح جميع موظفيها أسبوعاً كاملاً كإجازة للصحة النفسية للتعافي من الإجهاد المرتبط بالجائحة وقد وجدت دراسة أجرتها

مؤسسة Mind Share Partners (2022) أن ٨٤٪ من الموظفين يقدرّون بشدة العمل في منظمة تعطي أولوية للصحة النفسية، وأن ٤٧٪ من الموظفين ينظرون إلى إجازات الصحة النفسية كأحد أهم المزايا التي يبحثون عنها عند اختيار مكان العمل (Mind Share Partners, 2022)

برامج التغذية والصحة الشاملة (Nutrition and Holistic Health Programs): تركز هذه البرامج على تعزيز التغذية السليمة والصحة الشاملة للموظفين، وتشمل تقديم وجبات صحية في مكان العمل، وورش عمل حول التغذية السليمة، وبرامج للإقلاع عن التدخين، وفحوصات صحية دورية وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة RAND Corporation (2021) أن توفير برامج التغذية والصحة الشاملة في مكان العمل يمكن أن يقلل من تكاليف الرعاية الصحية للمنظمات بنسبة تصل إلى ٢٥٪، ويحسن إنتاجية الموظفين بنسبة ١٠-١٥٪ (RAND Corporation, 2021)

١,٤,٤ سياسات الدعم المالي والتعليمي

تهدف هذه السياسات إلى مساعدة الموظفين على تحقيق الاستقرار المالي وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، ومن أبرز هذه السياسات:

برامج التعليم المستمر والتطوير المهني (Continuing Education and Professional Development): توفر هذه البرامج فرصاً للموظفين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال التعليم المستمر والتدريب والتطوير المهني وتشمل الدورات التدريبية، وورش العمل، والمؤتمرات، وبرامج التعلم عبر الإنترنت، والتعويض عن الرسوم الدراسية وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة Gartner (2022) أن ٧٦٪ من الموظفين يعتبرون فرص التعلم والتطوير من أهم العوامل التي تجعلهم يبقون في منظماتهم كما وجدت الدراسة أن المنظمات التي تستثمر بكثافة في التعلم والتطوير تتمتع بمعدلات أعلى من المشاركة والابتكار والإنتاجية (Gartner, 2022)

برامج المساعدة المالية (Financial Assistance Programs): تهدف هذه البرامج إلى مساعدة الموظفين على تحقيق الاستقرار المالي وإدارة شؤونهم المالية بكفاءة وتشمل الاستشارات المالية، وورش عمل حول إدارة الميزانية والادخار والاستثمار، وبرامج المساعدة في شراء المنزل، وبرامج الادخار للتقاعد وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة PwC (2022) أن ٥٤٪ من الموظفين يعتبرون القلق المالي أكبر مصدر للإجهاد في حياتهم، وأن ٤٦٪ من الموظفين يقضون ثلاث ساعات أو أكثر أسبوعياً في التفكير في قضاياهم المالية خلال ساعات العمل كما وجدت الدراسة أن توفير برامج التثقيف المالي والمساعدة المالية يمكن أن يقلل من الإجهاد المالي للموظفين بنسبة ٤٠٪، ويحسن الإنتاجية بنسبة ١٥٪ (PwC, 2022)

برامج الدعم السكني والنقل (Housing and Transportation Support): تهدف هذه البرامج إلى مساعدة الموظفين في تلبية احتياجاتهم السكنية والتنقلية وتشمل توفير سكن للموظفين أو إعانات سكنية، وخدمات النقل المشترك، وتعويضات عن تكاليف التنقل، وأماكن وقوف للسيارات وفي المملكة العربية السعودية، تقدم العديد من المنظمات بدلاً للسكن كجزء من حزمة المزايا الوظيفية وقد وجدت دراسة أجرتها الهيئة العامة للإحصاء (٢٠٢٢) أن ٤٥٪ من الموظفين السعوديين يقضون أكثر من ساعة يومياً في التنقل من وإلى العمل، وأن توفير دعم للنقل أو خيارات العمل

المرن يمكن أن يقلل من هذا الوقت بنسبة ٣٠٪، مما يؤدي إلى تحسين التوازن بين العمل والحياة (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠٢٢)

برامج التقاعد والتأمين (Retirement and Insurance Programs): تهدف هذه البرامج إلى توفير الأمان المالي للموظفين في المستقبل وتشمل خطط التقاعد، وبرامج الادخار التي يساهم فيها صاحب العمل، والتأمين الصحي والتأمين على الحياة والتأمين ضد الإعاقة وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة Transamerica Center for Retirement Studies (2022) أن ٨٨٪ من الموظفين يعتبرون برامج التقاعد والتأمين من أهم العوامل التي تجعلهم يبقون في منظماتهم، وأن المنظمات التي تقدم برامج تقاعد وتأمين سخية تتمتع بمعدلات أعلى من الولاء والالتزام التنظيمي (Transamerica Center for Retirement Studies, 2022)

١,٤,٥ سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية

مع انتشار التكنولوجيا الرقمية وزيادة إمكانية الوصول إلى العمل في أي وقت وأي مكان، أصبحت سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية ذات أهمية متزايدة، ومن أبرز هذه السياسات:

سياسة "الحق في الانفصال" (Right to Disconnect): تضمن هذه السياسة حق الموظفين في عدم الرد على رسائل البريد الإلكتروني أو المكالمات الهاتفية المتعلقة بالعمل خارج ساعات العمل الرسمية وقد تم تطبيق هذه السياسة قانونياً في بعض البلدان مثل فرنسا وإسبانيا وإيطاليا ففي فرنسا، يلزم قانون العمل الصادر في عام ٢٠١٧ الشركات التي توظف أكثر من ٥٠ شخصاً بوضع بروتوكولات تحدد ساعات العمل وساعات الراحة التي يحق للموظفين فيها عدم الرد على اتصالات العمل وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة Eurofound (2022) أن ٢٧٪ من الموظفين الأوروبيين يعملون في أوقات فراغهم من أجل تلبية متطلبات العمل، وأن تطبيق سياسة "الحق في الانفصال" يمكن أن يقلل من هذه النسبة بمقدار ٦٠٪ (Eurofound, 2022)

سياسات الحد من البريد الإلكتروني بعد ساعات العمل (After-Hours Email Restrictions): تهدف هذه السياسات إلى الحد من إرسال أو توقع الرد على رسائل البريد الإلكتروني خارج ساعات العمل الرسمية، فعلى سبيل المثال، تطبق شركة فولكس فاجن (Volkswagen) منذ عام ٢٠١٢ سياسة تقضي بإيقاف خوادم البريد الإلكتروني عن إرسال رسائل إلى هواتف الموظفين بعد ساعات العمل وخلال عطلة نهاية الأسبوع وقد وجدت دراسة أجرتها جامعة كاليفورنيا (University of California, 2022) أن الحد من البريد الإلكتروني بعد ساعات العمل يمكن أن يقلل من مستويات الإجهاد بنسبة ٣٥٪ ويحسن نوعية النوم بنسبة ٢٨٪ (University of California, 2022)

سياسات منع "الظهور الدائم" (Always-On Culture): تهدف هذه السياسات إلى مكافحة ثقافة "الظهور الدائم" التي تتوقع من الموظفين أن يكونوا متاحين للعمل في جميع الأوقات وتشمل هذه السياسات تشجيع الموظفين على أخذ فترات راحة منتظمة، وتجنب إرسال رسائل العمل خارج ساعات العمل، واحترام أوقات العطلات والإجازات وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة Gallup (2023) أن ٧٦٪ من الموظفين يعانون من الإرهاق (Burnout) في مرحلة ما من حياتهم

المهنية، وأن ثقافة "الظهور الدائم" تعد من الأسباب الرئيسية لهذا الإرهاق، كما وجدت الدراسة أن المنظمات التي تتبنى سياسات لمكافحة ثقافة "الظهور الدائم" تتمتع بمعدلات أقل من الإرهاق ومعدلات أعلى من الرضا الوظيفي (Gallup, 2023)

١,٤,٦ سياسات دعم الاندماج الاجتماعي والمجتمعي

تهدف هذه السياسات الى مساعدة الموظفين على الاندماج في المجتمع والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والثقافية والتطوعية، ومن أبرز هذه السياسات:

برامج التطوع المؤسسي (Corporate Volunteering Programs): توفر هذه البرامج فرصاً للموظفين للمشاركة في أنشطة تطوعية تخدم المجتمع، سواء بشكل فردي أو جماعي وتشمل تخصيص وقت مدفوع الأجر للتطوع، وتنظيم أنشطة تطوعية جماعية، ودعم مبادرات الموظفين التطوعية وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة Deloitte (2022) أن ٨٩٪ من الموظفين يعتقدون أن الشركات التي ترعى أنشطة تطوعية توفر بيئة عمل أفضل بشكل عام، وأن ٧٠٪ من الموظفين يشعرون بارتباط أقوى بقيم وثقافة منظماتهم عندما يشاركون في برامج التطوع المؤسسي، كما وجدت الدراسة أن برامج التطوع المؤسسي يمكن أن تسهم في تحسين مهارات القيادة والعمل الجماعي وحل المشكلات لدى الموظفين (Deloitte, 2022)

برامج الدعم الثقافي والترفيهي (Cultural and Recreational Support): تهدف هذه البرامج الى تعزيز المشاركة في الأنشطة الثقافية والترفيهية التي تسهم في تحقيق التوازن بين العمل والحياة وتشمل توفير تذاكر للفعاليات الثقافية والرياضية، وتنظيم رحلات ترفيهية للموظفين وعائلاتهم، ودعم الأندية والمجموعات الثقافية داخل المنظمة وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة Great Place to Work (2022) أن المنظمات التي تقدم برامج ثقافية وترفيهية للموظفين تتمتع بمعدلات أعلى من الرضا الوظيفي (بنسبة ٢٠٪) ومعدلات أقل من الإجهاد (بنسبة ٢٥٪) مقارنة بالمنظمات التي لا تقدم مثل هذه البرامج (Great Place to Work, 2022)

سياسات الإجازة السنوية الطويلة والإجازة غير المدفوعة (Extended Annual Leave and Unpaid Leave): توفر هذه السياسات فرصاً للموظفين للحصول على فترات راحة طويلة أو متابعة اهتماماتهم الشخصية وتشمل الإجازة السنوية الطويلة (مثل ٤-٦ أسابيع في بعض البلدان الأوروبية)، والإجازة غير المدفوعة لأغراض السفر أو الدراسة أو متابعة المشاريع الشخصية وقد وجدت دراسة أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2022) أن البلدان التي تمنح إجازات سنوية أطول (مثل فرنسا والدنمارك) تتمتع بمعدلات أعلى من الإنتاجية لكل ساعة عمل مقارنة بالبلدان التي تمنح إجازات أقصر (مثل الولايات المتحدة) (OECD, 2022)

برامج الإجازة الدراسية أو الإجازة الطويلة (Sabbatical or Career Break Programs): توفر هذه البرامج للموظفين فرصة أخذ إجازة طويلة (عادة من ٣ أشهر الى سنة) مع ضمان العودة الى العمل ويمكن استخدام هذه الإجازة للدراسة أو السفر أو التطوير الشخصي أو متابعة اهتمامات خاصة وقد وجدت دراسة أجرتها جامعة ستانفورد (Stanford

(University, 2021) أن ٨٧٪ من الموظفين الذين أخذوا إجازة دراسية عادوا إلى منظماتهم بمستويات أعلى من الحماس والإبداع والإنتاجية، كما وجدت الدراسة أن برامج الإجازة الدراسية يمكن أن تسهم في تقليل معدل دوران الموظفين بنسبة تصل إلى ٥٠٪ بين المواهب العالية (Stanford University, 2021)

١,٥ تطبيقات سياسات التوازن بين العمل والحياة

على الرغم من الفوائد المتعددة لسياسات التوازن بين العمل والحياة، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من التحديات التي تختلف باختلاف البيئات التنظيمية والثقافية والاقتصادية ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى عدة فئات:

١,٥,١ التحديات التنظيمية

مقاومة التغيير وثقافة "الظهور الدائم": تعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة، خاصة في المنظمات ذات الثقافة التقليدية التي تقدر "الظهور الدائم" و"ساعات العمل الطويلة" كمؤشرات على الالتزام والإنتاجية وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة McKinsey & Company (2022) أن ٦٨٪ من المديرين التنفيذيين يعتقدون أن الحضور المادي في مكان العمل ضروري لبناء ثقافة تنظيمية قوية وتعزيز التعاون والإبداع كما وجدت الدراسة أن ٤٥٪ من المديرين يعبرون عن قلقهم من أن العمل عن بُعد أو ترتيبات العمل المرنة قد تؤثر سلباً على الإنتاجية والأداء (McKinsey & Company, 2022)

صعوبات التنسيق والتواصل: قد تؤدي بعض سياسات التوازن بين العمل والحياة، مثل ساعات العمل المرنة والعمل عن بُعد، إلى تحديات في التنسيق والتواصل بين الموظفين وفرق العمل وقد وجدت دراسة أجرتها جامعة هارفارد (Harvard Business Review, 2022) أن ٦٢٪ من المديرين يواجهون صعوبات في تنسيق اجتماعات وأنشطة فرق العمل في ظل ترتيبات العمل المرنة، وأن ٥٧٪ يشعرون بصعوبة في الحفاظ على تواصل فعال مع الموظفين الذين يعملون عن بُعد (Harvard Business Review, 2022)

الكلفة المالية والإدارية: قد تتطلب بعض سياسات التوازن بين العمل والحياة استثمارات مالية كبيرة، مثل توفير مرافق رعاية الأطفال في مكان العمل، أو تطوير البنية التحتية التكنولوجية للعمل عن بُعد، أو توفير برامج الصحة واللياقة البدنية كما قد تتطلب موارد إدارية إضافية لتصميم وتنفيذ ومتابعة هذه السياسات وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة Mercer (2022) أن ٤٢٪ من المنظمات تعتبر التكلفة المالية والإدارية من أبرز التحديات التي تواجهها في تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة (Mercer, 2022)

قياس العائد على الاستثمار: يمثل قياس العائد على الاستثمار في سياسات التوازن بين العمل والحياة تحدياً كبيراً للمنظمات، نظراً لصعوبة قياس بعض الفوائد غير الملموسة مثل تحسين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وجذب المواهب وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة Deloitte (2023) أن ٦٥٪ من مديري الموارد البشرية يواجهون صعوبة في

تبرير الاستثمار في سياسات التوازن بين العمل والحياة من خلال مقاييس مالية تقليدية مثل العائد على الاستثمار (ROI) (Deloitte, 2023)

١,٥,٢ التحديات الثقافية والاجتماعية

الاختلافات الثقافية والقيمية: تختلف القيم والمعتقدات المتعلقة بالعمل والحياة الشخصية باختلاف الثقافات والمجتمعات ففي بعض الثقافات، يُنظر الى العمل لساعات طويلة كدليل على الالتزام والتفاني، بينما في ثقافات أخرى، يُنظر الى التوازن بين العمل والحياة كقيمة أساسية وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة Hofstede Insights (2022) أن البلدان ذات التوجه طويل المدى والجماعية العالية (مثل اليابان والصين وكوريا الجنوبية) تميل الى تقدير ساعات العمل الطويلة والتضحية الشخصية من أجل المنظمة، مقارنة بالبلدان ذات التوجه قصير المدى والفردية العالية (مثل الدول الإسكندنافية) التي تقدر التوازن بين العمل والحياة بشكل أكبر (Hofstede Insights, 2022)

النظرة المجتمعية للأدوار الجندرية: تؤثر النظرة المجتمعية للأدوار الجندرية على تصميم وتطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة في المجتمعات التي تتبنى نظرة تقليدية للأدوار الجندرية، قد تواجه المرأة تحديات أكبر في تحقيق التوازن بين العمل والمسؤوليات الأسرية وقد وجدت دراسة أجرتها منظمة العمل الدولية (ILO, 2023) أن النساء حول العالم يقضين ٢,٥ مرة من الوقت في الرعاية غير مدفوعة الأجر والعمل المنزلي مقارنة بالرجال كما وجدت الدراسة أن هذه الفجوة تتسع في البلدان ذات النظرة التقليدية للأدوار الجندرية (ILO, 2023) وفي المملكة العربية السعودية، أشارت دراسة أجرتها هيئة الإحصاء (٢٠٢٢) الى أن المرأة السعودية تقضي في المتوسط ٤,٧ ساعة يومياً في العمل المنزلي والرعاية غير مدفوعة الأجر، مقارنة بـ ٠,٩ ساعة للرجل، مما يشكل تحدياً إضافياً أمام تحقيق التوازن بين العمل والحياة للمرأة العاملة (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠٢٢)

الضغوط الاجتماعية والتوقعات المجتمعية: قد تؤثر الضغوط الاجتماعية والتوقعات المجتمعية على قدرة الأفراد على الاستفادة من سياسات التوازن بين العمل والحياة، فعلى سبيل المثال، قد يتردد الآباء في أخذ إجازة أبوة كاملة بسبب الضغوط الاجتماعية أو المخاوف المتعلقة بالتأثير على مسارهم المهني، وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة Promundo (2022) أن ٦١٪ من الآباء في ٢٢ دولة شملتها الدراسة يشعرون بضغوط اجتماعية للعمل لساعات أطول لإعالة أسرهم، حتى على حساب المشاركة في رعاية الأطفال والأعمال المنزلية (Promundo, 2022) وفي المملكة العربية السعودية، أشارت دراسة أجراها مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني (٢٠٢٢) الى أن ٥٦٪ من الرجال السعوديين يشعرون بضغوط اجتماعية للتركيز على العمل والإنجاز المهني، حتى على حساب الوقت مع الأسرة (مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني، ٢٠٢٢)

١,٥,٣ التحديات القانونية والتنظيمية

عدم كفاية التشريعات والسياسات الداعمة: في بعض البلدان، قد لا تكون هناك تشريعات كافية تدعم التوازن بين العمل والحياة، مثل قوانين الإجازة الوالدية، أو الحق في طلب ترتيبات عمل مرنة، أو الحق في الانفصال وهذا قد يحد من قدرة المنظمات على تبني سياسات شاملة للتوازن بين العمل والحياة وقد وجدت دراسة أجرتها منظمة العمل الدولية (ILO, 2023) أن ٤١٪ فقط من البلدان حول العالم لديها تشريعات تضمن الحق في إجازة أمومة مدفوعة الأجر لا تقل عن ١٤ أسبوعاً، وأن ٣٢٪ فقط من البلدان لديها تشريعات تضمن الحق في إجازة أبوة مدفوعة الأجر (ILO, 2023)

التعقيدات التنظيمية والبيروقراطية: قد تواجه المنظمات تعقيدات تنظيمية وبيروقراطية عند تطبيق بعض سياسات التوازن بين العمل والحياة، خاصة في البلدان ذات الأنظمة الإدارية المعقدة فعلى سبيل المثال، قد تتطلب ترتيبات العمل المرنة أو العمل عن بُعد تعديلات في عقود العمل وأنظمة التأمين والسلامة المهنية وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة World Bank (2022) أن التعقيدات التنظيمية والبيروقراطية تمثل تحدياً كبيراً أمام تطبيق سياسات العمل المرن في ٦٥٪ من البلدان النامية (World Bank, 2022)

مخاوف الخصوصية وأمن البيانات: مع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا في تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة، مثل العمل عن بُعد والعمل الهجين، تظهر مخاوف تتعلق بالخصوصية وأمن البيانات وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة Gartner (2022) أن ٧٢٪ من مسؤولي تكنولوجيا المعلومات يعبرون عن قلقهم بشأن مخاطر أمن البيانات المرتبطة بالعمل عن بُعد، وأن ٥٦٪ من المنظمات واجهت حوادث أمنية مرتبطة بالعمل عن بُعد خلال عام ٢٠٢١ (Gartner, 2022)

١,٥,٤ التحديات التكنولوجية

الفجوة الرقمية وعدم المساواة في الوصول للتكنولوجيا: تعتمد العديد من سياسات التوازن بين العمل والحياة، مثل العمل عن بُعد والعمل الهجين، على توفر التكنولوجيا والوصول إلى الإنترنت ومع ذلك، هناك فجوة رقمية كبيرة بين مختلف المناطق والفئات الاجتماعية وقد وجدت دراسة أجرتها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO, 2022) أن ٣٧٪ من سكان العالم لا يستطيعون الوصول إلى الإنترنت، وأن هذه النسبة ترتفع إلى ٧٥٪ في البلدان الأقل نمواً، كما وجدت الدراسة أن الفجوة الرقمية تتسع بين المناطق الحضرية والريفية، وبين الفئات ذات الدخل المرتفع والمنخفض (UNESCO, 2022)

صعوبات التحول الرقمي وتكثيف العمليات: قد تواجه بعض المنظمات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، صعوبات في التحول الرقمي وتكثيف عملياتها لدعم سياسات التوازن بين العمل والحياة وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة McKinsey & Company (2021) أن ٤٥٪ من المنظمات الصغيرة والمتوسطة تواجه تحديات كبيرة في التحول الرقمي، وأن ٦٢٪ منها تفتقر إلى الموارد والخبرات اللازمة لتنفيذ حلول تكنولوجية متقدمة (McKinsey & Company, 2021)

مخاطر الإفراط في العمل والإرهاق الرقمي: مع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا وإمكانية الوصول إلى العمل في أي وقت وأي مكان، هناك مخاطر الإفراط في العمل والإرهاق الرقمي وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة World Health

Organization (WHO, 2022) أن العمل عن بُعد أدى إلى زيادة متوسط ساعات العمل اليومية بنحو ٢,٥ ساعة عالمياً، وأن ٦٥٪ من العاملين عن بُعد يبلغون عن صعوبات في فصل العمل عن الحياة الشخصية، كما وجدت الدراسة أن الإرهاق الرقمي (Digital Burnout) أصبح مشكلة متزايدة، مع ٤٧٪ من العاملين يبلغون عن أعراض مثل التعب المستمر، وصعوبة التركيز، والقلق المرتبط بالعمل (WHO, 2022)

المبحث الثاني: الاحتفاظ بالمواهب

٢,١ مفهوم الاحتفاظ بالمواهب وأهميته

٢,١,١ تعريف الموهبة والاحتفاظ بالمواهب

يُعد مفهوم الموهبة (Talent) والاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention) من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، خاصة مع التحول نحو اقتصاد المعرفة وزيادة أهمية رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية وقد تعددت تعريفات الموهبة والاحتفاظ بالمواهب في الأدبيات الإدارية، ويمكن استعراض أبرز هذه التعريفات على النحو التالي:

تعريف الموهبة: عرّف مايكلز وآخرون (Michaels et al, 2001) الموهبة بأنها "مجموع قدرات الفرد، وتشمل المهارات الفطرية، والمعارف، والذكاء، والحكمة، والمواقف، والسمات الشخصية، والقدرة على التعلم والنمو" وعرفها أولريش ومالينجر (Ulrich & Smallwood, 2012) بأنها "مزيج من الكفاءة (القدرة والخبرة) والالتزام (الرغبة في العمل) والمساهمة (إيجاد معنى للعمل)" وفي سياق المنظمات، عرّف بوسيلي وثونج (Boselie & Thunnissen, 2013) الموهبة بأنها "الأفراد الذين يمتلكون قدرات وإمكانات متميزة تمكنهم من تحقيق أداء استثنائي وإسهامات قيّمة للمنظمة، سواء حالياً أو في المستقبل" وعرفها تانسلي (Tansley, 2011) بأنها "الأفراد الذين يمكن أن يحدثوا فرقاً ملموساً في أداء المنظمة، إما من خلال مساهمتهم المباشرة في المدى القصير، أو من خلال إظهارهم أعلى مستويات الإمكانات في المدى الطويل"

وفي الأدبيات العربية، عرّف القحطاني والغامدي (٢٠١٩) الموهبة بأنها "مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات والمعارف والسمات الشخصية التي يمتلكها الفرد، والتي تمكنه من تقديم أداء متميز يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية" وعرفها العتيبي والدوسري (٢٠٢١) بأنها "الكفاءات البشرية التي تتمتع بمستويات عالية من المعرفة والمهارة والقدرة والسمات الشخصية التي تمكنها من تحقيق نتائج استثنائية تفوق المعدلات الطبيعية للأداء"

تعريف الاحتفاظ بالمواهب: عرّف كولينجز وميلفي (Collings & Mellahi, 2009) الاحتفاظ بالمواهب بأنه "قدرة المنظمة على الإبقاء على الموظفين ذوي الأداء العالي والإمكانات العالية، والذين يشغلون مناصب حرجية تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية" وعرفه آلين وآخرون (Allen et al, 2010) بأنه "مجموعة الاستراتيجيات

والممارسات التنظيمية التي تهدف الى تقليل المغادرة الطوعية للموظفين المتميزين الذين تعتبرهم المنظمة ذوي قيمة استراتيجية" وعرف أرمسترونج (Armstrong, 2014) الاحتفاظ بالمواهب بأنه "تصميم وتنفيذ مجموعة متكاملة من السياسات والممارسات التي تضمن استمرارية التزام وولاء الموظفين المتميزين للمنظمة على المدى الطويل" وعرفه فيبس وآخرون (Phillips et al, 2018) بأنه "عملية استباقية ومستمرة تهدف الى خلق بيئة عمل جاذبة ومُحفزة تشجع الموظفين الموهوبين على البقاء والازدهار من المنظمة، من خلال تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية والتطويرية" ومن الأدبيات العربية، عرف العمري والغامدي (٢٠٢٣) الاحتفاظ بالمواهب بأنه "قدرة المنظمة على استبقاء الموظفين ذوي الكفاءات والقدرات العالية، من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومكافآت مجزية وفرص للتطور المهني، بما يعزز ولائهم والتزامهم تجاه المنظمة ويقلل من رغبتهم من تركها" وعرفه السبيعي والزهراني (٢٠٢١) بأنه "مجموعة الممارسات والسياسات التنظيمية التي تهدف الى تعزيز بقاء الكفاءات المتميزة في المنظمة وتقليل معدل دورانهم الوظيفي، من خلال تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم المهنية والشخصية"

وبناءً على التعريفات السابقة، يمكن تعريف الاحتفاظ بالمواهب من هذه الدراسة بأنه: "مجموعة الاستراتيجيات والسياسات والممارسات التنظيمية المخططة والمستمرة التي تهدف الى ضمان بقاء الموظفين ذوي القدرات والإمكانات المتميزة من المنظمة، وتعزيز ولائهم والتزامهم، وتقليل رغبتهم في تركها، من خلال تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم المهنية والشخصية، وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة تمكنهم من استثمار كامل طاقاتهم وإمكاناتهم لتحقيق أهداف المنظمة"

٢,١,٢ أهمية الاحتفاظ بالمواهب

يكتسب الاحتفاظ بالمواهب أهمية متزايدة من بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك لعدة اعتبارات يمكن تناولها على النحو التالي:

تعزيز الميزة التنافسية: تُعد المواهب مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية في اقتصاد المعرفة، حيث أن المعرفة والخبرة والإبداع التي يمتلكها الموظفون الموهوبون تمثل رأس مال فكري لا يمكن تقليده بسهولة من قبل المنافسين وقد وجدت دراسة أجرتها شركة ماكينزي (McKinsey & Company, 2022) أن المنظمات التي تتفوق من إدارة المواهب تحقق عائداً على المساهمين أعلى بنسبة ٢٢٪ من نظيراتها، كما وجدت دراسة أجرتها مؤسسة بوسطن كونسلتنج جروب (Boston Consulting Group, 2021) أن المنظمات ذات القدرات المتميزة في الاحتفاظ بالمواهب تتفوق على نظيراتها في الإيرادات بنسبة ٢,٢ مرة ومن الأرباح بنسبة ١,٥ مرة (Boston Consulting Group, 2021)

تقليل تكاليف دوران الموظفين: يؤدي فقدان المواهب الى تكاليف مباشرة وغير مباشرة كبيرة وقد وجدت دراسة أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية (SHRM, 2023) أن تكلفة استبدال موظف تتراوح بين ٩٠٪ و ٢٠٠٪ من راتبه السنوي، وترتفع هذه النسبة الى ٢٠٠٪ - ٤٠٠٪ للمناصب القيادية والإدارية العليا وتشمل هذه التكاليف تكاليف

التوظيف والاختيار والتدريب، وفقدان الإنتاجية خلال فترة شغور المنصب وفترة تأقلم الموظف الجديد، بالإضافة الى فقدان المعرفة والخبرة المتراكمة (SHRM, 2023) ومن المملكة العربية السعودية، أشارت دراسة أجراها المرصد الوطني للقوى العاملة (٢٠٢٢) الى أن متوسط تكلفة دوران الموظف في القطاع الخاص يبلغ حوالي ٧٥,٠٠٠ ريال سعودي، وترتفع هذه التكلفة الى أكثر من ٣٠٠,٠٠٠ ريال سعودي للمناصب القيادية والتخصصية (المرصد الوطني للقوى العاملة، ٢٠٢٢)

الحفاظ على المعرفة والخبرة المؤسسية: تمتلك المواهب معرفة وخبرة قيّمة قد تكون حرجة لنجاح المنظمة، وفقدان هذه المواهب يعني فقدان هذه المعرفة والخبرة، خاصة المعرفة الضمنية التي يصعب توثيقها ونقلها وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة Panopto (2022) أن ٤٢٪ من المعرفة الفريدة التي تملكها المنظمة تُفقد عندما يغادر موظف، وأن استعادة هذه المعرفة تستغرق من المتوسط ٥-٨ أشهر (Panopto, 2022)

تحسين الأداء والإنتاجية: يساهم الاحتفاظ بالمواهب في تحسين الأداء والإنتاجية، حيث أن الموظفين الموهوبين الذين يبقون من المنظمة لفترات أطول يطورون فهماً أعمق لعمليات المنظمة وثقافتها وعملائها، مما يمكنهم من تقديم أداء أفضل وحلول أكثر إبداعاً وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة Gallup (2022) أن المنظمات التي تتمتع بمعدلات عالية من الاحتفاظ بالمواهب تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية (بنسبة ٢٣٪) وربحية أعلى (بنسبة ١٨٪) وجودة أعلى (بنسبة ١٠٪) مقارنة بالمنظمات ذات معدلات الاحتفاظ المنخفضة (Gallup, 2022)

تعزيز الابتكار والإبداع: تلعب المواهب دوراً محورياً في تعزيز الابتكار والإبداع في المنظمة، حيث تساهم أفكارهم وحلولهم الإبداعية من تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة McKinsey & Company (2021) أن المنظمات التي تتفوق في الاحتفاظ بالمواهب تنتج ضعف عدد براءات الاختراع والابتكارات مقارنة بنظيراتها، وتطرح منتجات وخدمات جديدة بمعدل أسرع بنسبة ٤٠٪ (McKinsey & Company, 2021)

تحسين رضا العملاء والولاء: يؤثر الاحتفاظ بالمواهب بشكل إيجابي على رضا العملاء وولائهم، حيث أن الموظفين الموهوبين ذوي الخبرة يكونون أكثر قدرة على فهم احتياجات العملاء وتقديم خدمة متميزة لهم وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة Qualtrics XM Institute (2022) أن المنظمات ذات معدلات الاحتفاظ بالمواهب المرتفعة تتمتع بمعدلات رضا عملاء أعلى بنسبة ٢٥٪ ومعدلات ولاء أعلى بنسبة ٣٠٪ مقارنة بالمنظمات ذات معدلات الاحتفاظ المنخفضة (Qualtrics XM Institute, 2022)

تعزيز ثقافة المنظمة وهويتها: تساهم المواهب من تشكيل ثقافة المنظمة وهويتها، وفقدان هذه المواهب قد يؤدي الى إضعاف هذه الثقافة وتقويض الهوية التنظيمية وقد وجدت دراسة أجرتها مؤسسة Deloitte (2022) أن المنظمات التي تتمتع بمعدلات عالية من الاحتفاظ بالمواهب تتميز بثقافة تنظيمية أكثر قوة وتماسكاً، وهوية أكثر وضوحاً وتميزاً (Deloitte, 2022)

٢,٢ نظريات ونماذج الاحتفاظ بالمواهب

تعددت النظريات والنماذج التي تفسر ظاهرة الاحتفاظ بالمواهب وتقدم إطاراً لفهم العوامل المؤثرة فيها وآليات تعزيزها ويمكن استعراض أبرز هذه النظريات والنماذج على النحو التالي:

٢,٢,١ نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

قدمت هذه النظرية بواسطة بلاو (Blau) في عام ١٩٦٤، وتعد من أكثر النظريات استخداماً من تفسير سلوك الاحتفاظ بالمواهب وفقاً لهذه النظرية، تقوم العلاقات الاجتماعية - بما فيها علاقة الموظف بالمنظمة - على عملية تبادل الموارد المادية وغير المادية، وتستمر هذه العلاقات طالما أن الأطراف المعنية ترى أن ما تحصل عليه من هذا التبادل يفوق أو يساوي على الأقل ما تقدمه (Blau, 1964) من سياق العلاقة بين الموظف والمنظمة، تفترض هذه النظرية أن الموظفين يدخلون في علاقة تبادلية مع المنظمة، حيث يقدمون جهدهم ووقتهم ومهاراتهم وولائهم مقابل الحصول على تعويضات مالية ومزايا غير مالية مثل الأمان الوظيفي والتقدير والفرص التطويرية وعندما يشعر الموظف بأن ما يحصل عليه من المنظمة يتناسب مع ما يقدمه لها، يتولد لديه شعور بالالتزام والولاء، مما يزيد من احتمالية بقاءه في المنظمة (Cropanzano & Mitchell, 2005) وقد طور روسو (Rousseau, 1989) مفهوم "العقد النفسي" (Psychological Contract) كامتداد لنظرية التبادل الاجتماعي، والذي يشير إلى مجموعة من المعتقدات والتوقعات غير المكتوبة بين الموظف والمنظمة حول التزامات كل طرف تجاه الآخر ووفقاً لروسو، عندما يشعر الموظف بأن المنظمة قد أخلت بهذا العقد النفسي (مثلاً، لم توف بوعودها المتعلقة بفرص التطوير أو التوازن بين العمل والحياة)، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الثقة والالتزام، وزيادة احتمالية ترك العمل (Rousseau, 1989)

تتميز هذه النظرية بقدرتها على تفسير العلاقة الديناميكية بين الموظف والمنظمة، واعترافها بأهمية كل من العوامل المادية وغير المادية من تشكيل هذه العلاقة كما أنها توفر إطاراً لفهم كيفية تأثير مختلف سياسات وممارسات المنظمة بما فيها سياسات التوازن بين العمل والحياة - على قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة ومع ذلك، فقد انتقدت هذه النظرية لتركيزها المفرط على العوامل التبادلية وإغفالها نسبياً للعوامل الشخصية والثقافية والسياقية (Coyle-Shapiro & Shore, 2007)

٢,٢,٢ نظرية الدفع والجذب (Push-Pull Theory)

قدم هذه النظرية لي (Lee) وميتشل (Mitchell) في عام ١٩٩٤، وهي تفسر قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة من خلال عوامل الدفع (Push) والجذب (Pull) وفقاً لهذه النظرية، هناك عوامل داخلية من المنظمة قد تدفع الموظف للمغادرة (مثل ضغط العمل، وقلة فرص التطوير، وضعف التوازن بين العمل والحياة)، وعوامل خارجية قد تجذبه للانتقال لمنظمة أخرى (مثل عروض العمل الأفضل، والفرص المهنية الأكثر جاذبية) (Lee & Mitchell, 1994) وقد طور لي

وميتشل لاحقاً "نموذج المسارات المتعددة للمغادرة" (Unfolding Model of Voluntary Turnover)، الذي يحدد خمسة مسارات مختلفة قد تؤدي الى قرار الموظف بترك العمل، وهي: المسار الأول (استجابة لحدث صادم)، المسار الثاني (مقارنة قيمية سلبية)، المسار الثالث (عدم تحقيق التوقعات)، المسار الرابع (عدم الرضا المتراكم)، المسار الخامس (استجابة لعرض عمل غير متوقع) (Lee & Mitchell, 1999) تتميز هذه النظرية بنظرتها الشاملة للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في قرار الموظف، واعترافها بتعدد المسارات التي قد تؤدي الى قرار المغادرة كما أنها تقدم إطاراً مفيداً للمنظمات لفهم وإدارة العوامل التي تدفع المواهب للمغادرة وتعزيز العوامل التي تشجعهم على البقاء ومع ذلك، فقد انتقدت هذه النظرية لصعوبة تطبيقها عملياً، وعدم قدرتها على التنبؤ بدقة بقرارات الموظفين من ظل تعدد العوامل المؤثرة وتداخلها (Holtom et al., 2008)

٢,٢,٣ نموذج العوامل الثلاثة للاحتفاظ بالمواهب (Three-Factor Model of Talent Retention)

قدم هذا النموذج كريستينسن هيوز (Christensen Hughes) وروج (Rog) في عام ٢٠٠٨، ويحدد ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في الاحتفاظ بالمواهب، وهي:

- ١- العوامل المتعلقة بالوظيفة (Job Factors): وتشمل طبيعة العمل، ومستوى الاستقلالية، وفرص التحدي والإنجاز، وأهمية العمل وتأثيره وقد وجدت دراسة أجراها كريستينسن هيوز وروج أن ٦٧٪ من الموظفين الموهوبين يعتبرون طبيعة العمل ومستوى التحدي فيه من أهم العوامل التي تؤثر من قراراتهم بالبقاء في المنظمة (Christensen Hughes & Rog, 2008)
- ٢- العوامل المتعلقة بالمنظمة (Organizational Factors): وتشمل ثقافة المنظمة، وقيمها، وسمعتها، وممارساتها من إدارة الموارد البشرية (مثل التعويضات، والمزايا، وبرامج التطوير، وسياسات التوازن بين العمل والحياة) وقد وجدت الدراسة أن ٧٢٪ من الموظفين الموهوبين يعتبرون ثقافة المنظمة وقيمها من العوامل الحاسمة في قراراتهم بالبقاء أو المغادرة (Christensen Hughes & Rog, 2008)
- ٣- العوامل المتعلقة بالعلاقات (Relational Factors): وتشمل جودة العلاقة مع المشرف المباشر، والعلاقات مع الزملاء، وشبكة العلاقات المهنية داخل المنظمة وقد وجدت الدراسة أن العلاقة مع المشرف المباشر تعد من أقوى المؤشرات لرضا الموظف والتزامه، حيث أن ٥٨٪ من الموظفين الذين تركوا عملهم فعلوا ذلك بسبب علاقة سيئة مع مديرهم المباشر (Christensen Hughes & Rog, 2008)

يتميز هذا النموذج بتقديمه إطاراً شاملاً ومتوازناً للعوامل التي تؤثر من الاحتفاظ بالمواهب، واعترافه بأهمية العوامل غير المادية مثل طبيعة العمل والعلاقات الى جانب العوامل المادية مثل التعويضات والمزايا كما أنه يقدم نظرة تكاملية للاحتفاظ بالمواهب تجمع بين العوامل الفردية والتنظيمية والعلائقية ومع ذلك، فقد انتقد هذا النموذج لعدم مراعاته

الكافية للاختلافات الثقافية والجغرافية، ولعدم تحديده بدقة للوزن النسبي لكل عامل من العوامل الثلاثة في التأثير على قرار البقاء أو المغادرة (Cascio, 2014)

٢,٢,٤ نموذج المسارات المهنية المخصصة (Customized Career Paths Model)

قدم هذا النموذج مارتن وهيرتل (Martin & Hertell) في عام ٢٠١٠، ويركز على أهمية تصميم مسارات مهنية مخصصة للمواهب كاستراتيجية رئيسية للاحتفاظ بهم ويفترض النموذج أن الموظفين الموهوبين لديهم توقعات واهتمامات وطموحات مختلفة، وبالتالي فإن المسارات المهنية الموحدة قد لا تلبي احتياجاتهم الفردية (Martin & Hertell, 2010) وفقاً لهذا النموذج، يجب على المنظمات تطوير أربعة أنواع من المسارات المهنية لتلبية احتياجات مختلف فئات المواهب:

- ١- المسار الإداري (Managerial Path): مخصص للمواهب التي تطمح لتولي مناصب إدارية وقيادية، ويتضمن تطوير المهارات الإدارية والقيادية وتقديم فرص متدرجة للمسؤولية الإدارية
- ٢- المسار المهني/الفني (Professional/Technical Path): مخصص للمواهب التي تفضل التعمق من مجالها الفني أو المهني دون تولي مسؤوليات إدارية. ويتضمن تطوير الخبرة التخصصية والمشاركة في المشاريع المعقدة والمبتكرة
- ٣- المسار المشروع (Project-Based Path): مخصص للمواهب التي تفضل العمل على مشاريع متنوعة ومتغيرة، ويتضمن توفير فرص للمشاركة من مشاريع مختلفة داخل المنظمة أو عبر فروعها المختلفة
- ٤- المسار المرن (Flexible Path): مخصص للمواهب التي تبحث عن مرونة أكبر في حياتها المهنية (مثل التوازن بين العمل والحياة، أو متابعة اهتمامات خارج العمل)، ويتضمن توفير خيارات مرنة للعمل وفرص للإجازات طويلة والعمل بدوام جزئي

وقد وجدت دراسة أجراها مارتن وهيرتل أن المنظمات التي تطبق نموذج المسارات المهنية المخصصة تتمتع بمعدلات أعلى من الاحتفاظ بالمواهب (بنسبة ٣٥٪) ومستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (بنسبة ٢٨٪) مقارنة بالمنظمات التي تطبق نماذج المسارات المهنية التقليدية (Martin & Hertell, 2010) يتميز هذا النموذج بتركيزه على تلبية الاحتياجات الفردية للمواهب، واعترافه بتنوع التطلعات والطموحات المهنية كما أنه يقدم إطاراً عملياً للمنظمات لتصميم استراتيجيات مخصصة للاحتفاظ بمختلف فئات المواهب ومع ذلك، فقد انتقد هذا النموذج لتجاهله نسبياً للعوامل الأخرى المؤثرة في الاحتفاظ بالمواهب مثل التعويضات والثقافة التنظيمية والعلاقات، ولصعوبة تطبيقه من المنظمات الصغيرة أو ذات الهياكل المسطحة (Sullivan & Baruch, 2009)

٢,٢,٥ نموذج الاحتفاظ بالمواهب المتكامل (Integrated Talent Retention Model)

قدم هذا النموذج المتكامل فيليبس وإدواردز (Phillips & Edwards) في عام ٢٠١٨، وهو يجمع بين مختلف النظريات والنماذج السابقة ويقدم رؤية شاملة لاستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب ويتكون النموذج من خمسة مكونات رئيسية (Phillips & Edwards, 2018):

- ١- التعويضات والمكافآت (Compensation and Rewards): وتشمل الأجور والرواتب، والمكافآت، والحوافز، والمزايا المالية وغير المالية ويؤكد النموذج على أهمية العدالة الداخلية والتنافسية الخارجية من نظام التعويضات، وضرورة تخصيص المكافآت وفقاً لأداء ومساهمة الموظف
- ٢- بيئة العمل والثقافة التنظيمية (Work Environment and Organizational Culture): وتشمل القيم والمعتقدات والمعايير السائدة في المنظمة، وطبيعة بيئة العمل المادية والنفسية، ومستوى الدعم والتمكين، وسياسات التوازن بين العمل والحياة ويشير النموذج إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية والداعمة تعد من أقوى عوامل الاحتفاظ بالمواهب
- ٣- الفرص التطويرية والمسارات المهنية (Development Opportunities and Career Paths): وتشمل فرص التعلم والنمو، وبرامج التدريب والتطوير، وخيارات المسارات المهنية، وفرص الترقية والتقدم ويؤكد النموذج على أهمية تخصيص الفرص التطويرية والمسارات المهنية وفقاً لاحتياجات وتطلعات كل موظف
- ٤- القيادة والإدارة (Leadership and Management): وتشمل نمط القيادة والإدارة، ومستوى الدعم والتوجيه المقدم للموظفين، وجودة العلاقة بين المدير والموظف، ومدى مشاركة الموظفين من اتخاذ القرارات ويشير النموذج إلى أن القيادة التحولية والإدارة الداعمة تسهم بشكل كبير في تعزيز الاحتفاظ بالمواهب
- ٥- التواصل والمشاركة (Communication and Engagement): وتشمل فعالية قنوات التواصل داخل المنظمة، ومستوى الشفافية والانفتاح، ومدى مشاركة الموظفين من تطوير وتحسين بيئة العمل، ومدى شعورهم بالانتماء والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ويؤكد النموذج على أن التواصل الفعال والمشاركة النشطة تعزز شعور الموظفين بالتقدير والقيمة

يتميز هذا النموذج بشموليته وتكامله، حيث يجمع بين مختلف العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالمواهب من إطار واحد متكامل، كما أنه يراعي التفاعل المعقد بين هذه العوامل، ويقدم نظرة ديناميكية لعملية الاحتفاظ بالمواهب. ويعد هذا النموذج من أحدث وأشمل النماذج في مجال الاحتفاظ بالمواهب، ويعكس التطور النظري الذي شهده هذا المجال (Cascio, 2019)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية المتبعة من الدراسة الحالية حول "العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة" ويهدف الى توضيح الإجراءات المنهجية المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، من خلال تحديد منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وإجراءات تطبيقها، والأساليب الإحصائية المستخدمة من تحليل البيانات تعتبر المنهجية العلمية المناسبة ذات أهمية بالغة في ضمان دقة وموثوقية نتائج الدراسة وصلاحياتها للتعميم، كما أنها تضمن اتساق الدراسة الحالية مع المعايير العلمية المتعارف عليها في مجال البحث العلمي وقد حرص الباحث على اختيار المنهجية الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، مع الالتزام بالضوابط والمعايير الأخلاقية للبحث العلمي

٣,١ منهجية البحث

٣,١,١ منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المناسب لطبيعة الدراسة وأهدافها حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة (سياسات التوازن بين العمل والحياة وعلاقتها بالاحتفاظ بالمواهب) كما هي من الواقع، وجمع البيانات عنها وتحليلها للوصول الى استنتاجات تساعد في فهم هذه الظاهرة وتفسيرها وقد تم اختيار هذا المنهج لعدة أسباب:

١. ملاءمته لطبيعة الدراسة: حيث يهدف البحث الى دراسة العلاقة بين متغيرين قائمين بالفعل (سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب) وليس الى إحداث تغيير أو تجربة متغيرات جديدة
٢. قدرته على تحقيق أهداف الدراسة: يمكن المنهج الوصفي التحليلي من وصف الواقع الحالي لسياسات التوازن بين العمل والحياة في القطاع الخاص بجدة، وتحليل العلاقة بينها وبين معدل الاحتفاظ بالمواهب
٣. شيوعه في دراسات العلوم الإدارية والموارد البشرية: يعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً من مجال دراسات الموارد البشرية وسلوك الأفراد في المنظمات

وقد تم تطبيق هذا المنهج من خلال المراحل التالية:

- المرحلة الاستكشافية: تضمنت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحديد المفاهيم والنظريات ذات الصلة
- المرحلة الوصفية: تضمنت تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتطبيقها على عينة الدراسة، وجمع البيانات الميدانية
- المرحلة التحليلية: تضمنت تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً، واختبار فرضيات الدراسة، واستخلاص النتائج

٣,١,٢ مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للبيانات:

١. المصادر الثانوية: وتشمل:
 - الكتب والمراجع العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة
 - الأبحاث والدراسات السابقة المنشورة من الدوريات والمجلات العلمية المحكمة
 - التقارير والإحصائيات الصادرة عن المؤسسات والهيئات ذات العلاقة
 - المواقع الإلكترونية الموثوقة المتخصصة في مجال الموارد البشرية وإدارة المواهب

٢. المصادر الأولية: وتتمثل من البيانات التي تم جمعها مباشرة من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) التي تم تطبيقها على عينة الدراسة

٣,٢ مجتمع وعينة البحث

٣,٢,١ مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة جدة، والذين يشغلون مناصب تصنف ضمن فئة المواهب (ذوي المهارات العالية والأداء المتميز) من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية ونظراً لصعوبة حصر العدد الدقيق لهذه الفئة بشكل محدد، فقد تم الاعتماد على تقديرات إحصائية من الغرفة التجارية الصناعية بجدة والهيئة العامة للإحصاء، التي تشير إلى أن عدد المنشآت في القطاع الخاص بجدة يبلغ حوالي ٩٨,٥٠٠ منشأة، وأن عدد العاملين فيها يقدر بحوالي ١,٢ مليون عامل، منهم ما يقارب ١٥-٢٠٪ يمكن تصنيفهم ضمن فئة المواهب، أي ما يعادل تقريباً ١٨٠,٠٠٠-٢٤٠,٠٠٠ موظف

وقد تم تصنيف مجتمع البحث وفقاً للقطاعات الرئيسية التالية:

- قطاع الخدمات المالية والمصرفية
- قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- قطاع الصناعات التحويلية
- قطاع التجارة والتجزئة
- قطاع الخدمات الصحية
- قطاع التعليم الخاص
- قطاع المقاولات والإنشاءات
- قطاع الخدمات اللوجستية والنقل
- قطاعات أخرى

٣,٢,٢ عينة البحث

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث وتنوعه، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات حسب القطاعات المختلفة، ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة روبرت ماسون ((Robert Mason) التالية:

$$n = N / [1 + N(e)^2]$$

حيث:

- n = حجم العينة المطلوب
- N = حجم المجتمع الكلي
- e = نسبة الخطأ المسموح به (٥٪)

وبتطبيق المعادلة على مجتمع يقدر بحوالي ٢٠٠,٠٠٠ موظف من فئة المواهب:

$$n = 200,000 / [1 + 200,000 \times (0.05)^2] = 200,000 / 501 = 399.2 \approx 400$$

وعليه، فإن الحجم الأدنى المطلوب للعينة هو ٤٠٠ موظف ولكن نظراً للقيود الزمنية والموارد المتاحة، فقد قام الباحث بتوزيع ٢٨١ استبانة على عينة من المواهب من منظمات القطاع الخاص بجدة وتم استرداد ٢٧٢ استبانة، وبعد فحصها تبين أن ٢٦٧ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة تقدر بـ ٩٥,٠٪.

وقد روعي في اختيار العينة ما يلي:

- تمثيل مختلف القطاعات الاقتصادية في القطاع الخاص بجدة
- تمثيل مختلف أحجام المنظمات (صغيرة، متوسطة، كبيرة)
- تمثيل مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، موظفين)
- تمثيل الذكور والإناث
- تمثيل مختلف الفئات العمرية والمستويات التعليمية

والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب القطاعات المختلفة:

النسبة المئوية	عدد الصالحة	عدد المستردة	عدد الموزعة	الاستبانات القطاع
15.0%	40	41	42	الخدمات المالية والمصرفية
13.5%	36	37	38	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
12.0%	32	33	35	الصناعات التحويلية
16.5%	44	45	46	التجارة والتجزئة
11.6%	31	31	32	الخدمات الصحية
9.7%	26	27	28	التعليم الخاص
10.9%	29	29	30	المقاولات والإنشاءات
7.1%	19	19	20	الخدمات اللوجستية والنقل
3.7%	10	10	10	قطاعات أخرى
100%	267	272	281	المجموع

٣,٣ أداة البحث

٣,٣,١ تصميم الاستبانة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تصميمها بناءً على الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسية:

١. القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

تضمن هذا القسم ٨ أسئلة حول المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة في المنظمة الحالية، حجم المنظمة)

٢. القسم الثاني: سياسات التوازن بين العمل والحياة

تضمن هذا القسم ١٦ فقرة موزعة على خمسة محاور فرعية:

- المحور الأول: سياسات المرونة في العمل (٦ فقرات)
- المحور الثاني: سياسات الإجازات والعطلات (٥ فقرات)
- المحور الثالث: سياسات الرعاية الصحية والرفاهية (٤ فقرات)
- المحور الرابع: سياسات الدعم المالي والتعليلي (٣ فقرات)
- المحور الخامس: سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية (٣ فقرات)

٣. القسم الثالث: الاحتفاظ بالمواهب

تضمن هذا القسم ٨ فقرات تقيس مؤشرات الاحتفاظ بالمواهب، مثل الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، ونية البقاء في المنظمة، والتوصية بالعمل في المنظمة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تم تخصيص الدرجات التالية:

- موافق بشدة: ٥ درجات
- موافق: ٤ درجات
- محايد: ٣ درجات
- غير موافق: ٢ درجة
- غير موافق بشدة: ١ درجة

٣,٣,٢ صدق الأداة

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال:

١. **الصدق الظاهري (Face Validity):** تم عرض الاستبانة من صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وعددهم ٦ محكمين (٣ من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ميداو، و٣ من الخبراء والمتخصصين في مجال الموارد البشرية من القطاع الخاص)، وذلك لإبداء آرائهم في مدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة، ووضوح صياغتها، وانتمائها للمحاور التي تندرج تحتها وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة من حذف وإضافة وتعديل، حتى وصلت الاستبانة إلى صورتها النهائية
٢. **صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):** تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من ٣٠ موظفاً من مجتمع الدراسة وخارج العينة الأساسية، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة وقد تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والمحاور بين ٠,٦٧ و ٠,٨٩، وبين المحاور والدرجة الكلية بين ٠,٧٣ و ٠,٩٢، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.
٣. **الصدق البنائي (Construct Validity):** تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) للتحقق من الصدق البنائي للاستبانة، والتأكد من أن العبارات تقيس الأبعاد المفترضة وقد أظهرت نتائج التحليل العاملي تشبع الفقرات على خمسة عوامل تفسر ٧٤,٢٪ من التباين الكلي، مما يؤكد الصدق البنائي للاستبانة

٣,٣,٣ ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال:

١. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وللإستبانة ككل، وذلك على العينة الاستطلاعية وقد تراوحت قيم معاملات الثبات للمحاور بين ٠,٧٨ و ٠,٩٢، وبلغ معامل الثبات للإستبانة ككل ٠,٨٩، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى تمتع الإستبانة بدرجة عالية من الثبات
٢. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method): تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث بلغ معامل الارتباط بين نصفي الإستبانة ٠,٨٣، وبعد تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان-براون (Spearman-Brown) بلغ ٠,٩١، مما يؤكد ثبات الإستبانة

والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمحاور الإستبانة:

معامل التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.83	0.85	6	سياسات المرونة في العمل
0.80	0.82	5	سياسات الإجازات والعطلات
0.85	0.87	4	سياسات الرعاية الصحية والرفاهية
0.76	0.78	3	سياسات الدعم المالي والتعليمي
0.81	0.83	3	سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية
0.90	0.92	8	مؤشرات الاحتفاظ بالمواهب
0.91	0.89	32	الإستبانة ككل

٣,٤ إجراءات تطبيق الدراسة

اتبعت الدراسة الإجراءات التالية في جمع البيانات وتحليلها:

١. الحصول على الموافقات الرسمية: تم الحصول على خطاب تسهيل مهمة من جامعة ميداوون موجه إلى المنظمات المستهدفة في الدراسة
٢. إجراء الدراسة الاستطلاعية: تم تطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية مكونة من ٣٠ موظفاً للتحقق من صدق الأداة وثباتها
٣. تطبيق الإستبانة: تم توزيع الإستبانة على أفراد العينة الأساسية خلال الفترة من ٣ نوفمبر ٢٠٢٥ إلى ١٩ فبراير ٢٠٢٦، وذلك من خلال:
 - التوزيع الإلكتروني باستخدام نماذج Google Forms
 - التوزيع المباشر بالتعاون مع إدارات الموارد البشرية في المنظمات المستهدفة
 - الاستعانة بشبكة العلاقات المهنية للوصول إلى فئة المواهب من مختلف القطاعات
٤. جمع وتدقيق البيانات: تم استرداد ٢٧٢ إستبانة من أصل ٢٨١ إستبانة تم توزيعها، وبعد فحصها تبين أن ٢٦٧ إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة تقدر بـ ٩٥,٠٪.
٥. ترميز البيانات وإدخالها: تم ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٨
٦. تحليل البيانات واستخلاص النتائج: تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج

٣,٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

٣,٥,١ الإحصاء الوصفي

١. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): لوصف خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means and Standard Deviations): لوصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ومحاورها
٣. الأوزان النسبية والترتيب: لتحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة ومحاورها

٣,٥,٢ الإحصاء الاستدلالي

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ولدراسة العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب
٢. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient): لقياس ثبات الاستبانة
٣. اختبارات للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test): لدراسة الفروق من استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.
٤. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لدراسة الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية متعددة المستويات (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة، حجم المنظمة)
٥. اختبار شيفيه (Scheffe's Test) للمقارنات البعدية: لتحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً في حالة وجود فروق في تحليل التباين الأحادي.
٦. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لتحديد مدى تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة (كمتغيرات مستقلة) على معدل الاحتفاظ بالمواهب (كمتغير تابع)
٧. التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis): للتحقق من الصدق البنائي للاستبانة

وقد تم اعتماد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

٣,٦ حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

٣,٦,١ الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على بحث العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب، من خلال دراسة خمسة أبعاد رئيسية لسياسات التوازن بين العمل والحياة (سياسات المرونة في العمل، سياسات الإجازات والعطلات، سياسات الرعاية الصحية والرفاهية، سياسات الدعم المالي والتعليمي، سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية)، وعلاقتها بمؤشرات الاحتفاظ بالمواهب (الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، نية البقاء في المنظمة)

٣,٦,٢ الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة على منظمات القطاع الخاص من مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية

٣,٦,٣ الحدود الزمانية

تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة من ٣ نوفمبر ٢٠٢٥ إلى ١٩ فبراير ٢٠٢٦.

٣,٦,٤ الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين من منظمات القطاع الخاص بجدة، والذين يصنفون ضمن فئة المواهب (ذوي المهارات العالية والأداء المتميز) من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية

٣,٧ الاعتبارات الأخلاقية للبحث

التزم الباحث بالمعايير والضوابط الأخلاقية للبحث العلمي، ومن أهمها:

١. الحصول على الموافقات الرسمية: تم الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المعنية لإجراء الدراسة
٢. الموافقة المستنيرة: تم إعلام المشاركين بأهداف الدراسة وطبيعتها وكيفية استخدام البيانات، والحصول على موافقتهم الطوعية على المشاركة.
٣. السرية وخصوصية المعلومات: تم التعامل مع البيانات بسرية تامة، وعدم الكشف عن هوية المشاركين، واستخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط
٤. الحيادية والموضوعية: تم الالتزام بالحيادية والموضوعية من جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، وعدم التحيز أو تضخيم النتائج.
٥. الأمانة العلمية: تم الالتزام بالأمانة العلمية في نقل الأفكار وتوثيق المراجع والاقتباسات، والاعتراف بجهود الآخرين
٦. تجنب الإضرار بالمشاركين: تم تصميم الدراسة وتنفيذها بطريقة لا تسبب أي ضرر نفسي أو مادي أو معنوي للمشاركين.

٣,٨ صعوبات البحث وكيفية التغلب عليها

واجهت الدراسة بعض الصعوبات، من أهمها:

١. صعوبة الوصول الى فئة المواهب: نظراً لانشغالهم وضيق وقتهم، وقد تم التغلب على ذلك من خلال:
 - استخدام وسائل متعددة لتوزيع الاستبانة (الإلكترونية ومباشرة)
 - الاستعانة بإدارات الموارد البشرية في المنظمات المستهدفة.
 - تقديم شرح واف عن أهمية الدراسة وفائدتها المحتملة للمشاركين ومنظماتهم
٢. تحفظ بعض المنظمات على مشاركة موظفيها: وقد تم التغلب على ذلك من خلال:
 - تقديم ضمانات بسرية المعلومات وعدم الكشف عن هوية المنظمات أو الموظفين.
 - الحصول على خطاب تسهيل مهمة من الجامعة
 - الاستعانة بشبكة العلاقات المهنية للوصول الى الموظفين مباشرة من حالة تعذر الوصول إليهم من خلال المنظمات
٣. ضيق الوقت المتاح للدراسة: نظراً للحاجة الى جمع البيانات وتحليلها خلال فترة زمنية محددة، وقد تم التغلب على ذلك من خلال:
 - وضع جدول زمني محكم لمختلف مراحل الدراسة.
 - الاستعانة بالتوزيع الإلكتروني للاستبانة لتسريع عملية جمع البيانات
 - المتابعة المستمرة مع المشاركين لضمان استكمال الاستبانة في الوقت المحدد.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل منهجية البحث وإجراءاته، حيث تم توضيح منهج الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي)، ومصادر البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات (الاستبانة) وخصائصها السيكمومترية من حيث الصدق والثبات، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة من تحليل البيانات، وحدود الدراسة، والاعتبارات الأخلاقية للبحث، والصعوبات التي واجهت الباحث وكيفية التغلب عليها

وتعتبر هذه المنهجية مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وتتسق مع المعايير العلمية المتعارف عليها في مجال البحث العلمي من العلوم الإدارية والموارد البشرية.

الفصل الرابع

النتائج

والتوصيات

مقدمة

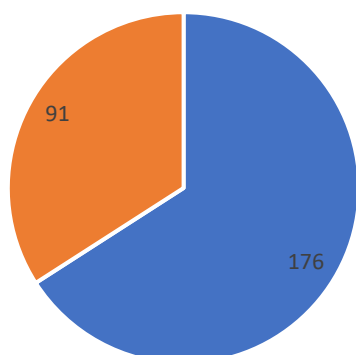
يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة حول "العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب من القطاع الخاص بجدة"، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم تطبيقها على عينة من الموظفين المصنفين ضمن فئة المواهب في منظمات القطاع الخاص بمدينة جدة.

وسيتم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، وذلك بعد استعراض خصائص عينة الدراسة، وتحليل استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة المختلفة وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٨ من تحليل البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

ولتسهيل تفسير النتائج، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (١-٥) في تحديد مستوى الإجابات، حيث تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد الفئات في المقياس للحصول على طول الفئة (٤÷٥=٠,٨)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا بالنسبة لبقية الفئات، وبناءً على ذلك تم تحديد معيار الحكم على المتوسطات الحسابية على النحو التالي:

٤,١ خصائص عينة الدراسة	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية:	منخفضة جداً	1.00 - 1.80
	منخفضة	1.81 - 2.60
	متوسطة	2.61 - 3.40
	عالية	3.41 - 4.20
	عالية جداً	4.21 - 5.00

٤,١,١ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

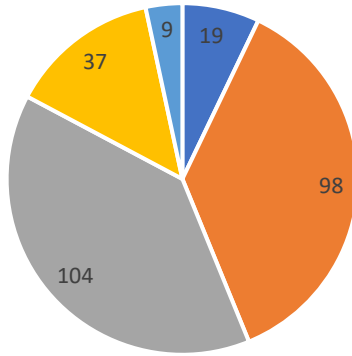


الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	176	65.9%
أنثى	91	34.1%
المجموع	267	100%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور من عينة الدراسة بلغت ٦٥,٩٪ (١٧٦ مشاركاً)، بينما بلغت نسبة الإناث ٣٤,١٪ (٩١ مشاركة).

وتعكس هذه النسب الواقع الفعلي للتوزيع الجنساني في سوق العمل السعودي، حيث لا تزال نسبة مشاركة المرأة في القوى العاملة أقل من الرجل، على الرغم من التحسن الملحوظ في السنوات الأخيرة نتيجة لمبادرات تمكين المرأة ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠.

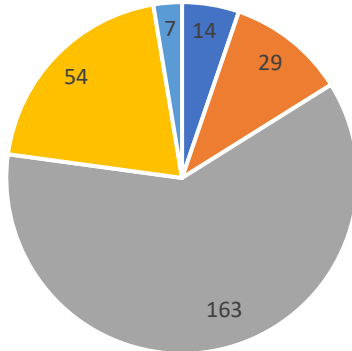
٤,١,٢ توزيع أفراد العينة حسب العمر



النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
7.1%	19	أقل من ٢٥ سنة
36.7%	98	٢٥ - ٣٤ سنة
39.0%	104	٣٥ - ٤٤ سنة
13.9%	37	٤٥ - ٥٤ سنة
3.3%	9	٥٥ سنة فأكثر
100%	267	المجموع

يظهر الجدول أن الفئة العمرية (٣٥-٤٤ سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع ٣٩,٠٪، تليها الفئة العمرية (٢٥-٣٤ سنة) بنسبة ٣٦,٧٪، مما يعني أن ما يقارب ٧٥,٧٪ من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين ٢٥-٤٤ سنة، وهي الفئة العمرية التي غالباً ما تمثل المواهب في منتصف حياتهم المهنية والتي تمتلك مزيجاً من الخبرة والطاقة، بينما تمثل الفئات العمرية الأكبر سناً (٤٥ سنة فأكثر) نسبة ١٧,٢٪ فقط، والفئة الأصغر (أقل من ٢٥ سنة) نسبة ٧,١٪ فقط.

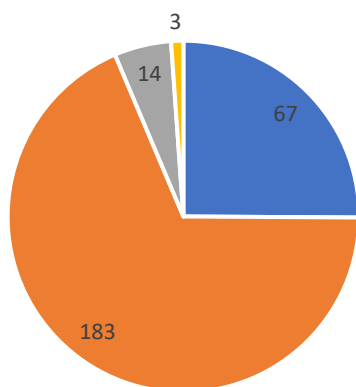
٤,١,٣ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5.2%	14	ثانوية عامة أو أقل
10.9%	29	دبلوم
61.0%	163	بكالوريوس
20.2%	54	ماجستير
2.7%	7	دكتوراه
100%	267	المجموع

يتضح من الجدول أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع ٦١,٠٪، يليهم حملة درجة الماجستير بنسبة ٢٠,٢٪. وهذا يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لدى فئة المواهب في القطاع الخاص بجدة، حيث أن ٨٣,٩٪ من أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية (بكالوريوس فأعلى).

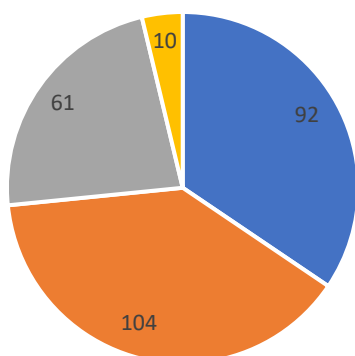
٤,١,٤ توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
25.1%	67	أعزب/عزباء
68.5%	183	متزوج/ة
5.3%	14	مطلق/ة
1.1%	3	أرمل/ة
100%	267	المجموع

يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة من المتزوجين بنسبة ٦٨,٥٪، يليهم العزاب بنسبة ٢٥,١٪، ثم المطلقين بنسبة ٥,٣٪، وأخيراً الأرمال بنسبة ١,١٪. وهذه النتيجة تشير إلى أهمية دراسة سياسات التوازن بين العمل والحياة، خاصة وأن معظم أفراد العينة لديهم التزامات أسرية قد تؤثر على قراراتهم المهنية

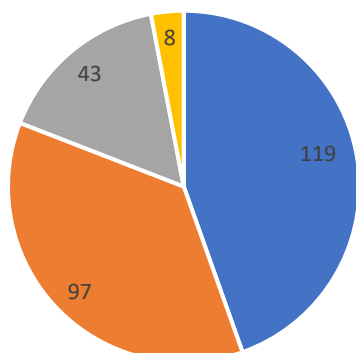
٤,١,٥ توزيع أفراد العينة حسب عدد الأطفال



النسبة المئوية	التكرار	عدد الأطفال
34.5%	92	لا يوجد
38.9%	104	1-2
22.8%	61	3-4
3.8%	10	٥ فأكثر
100%	267	المجموع

يتضح من الجدول أن ٦٥,٥٪ من أفراد العينة لديهم أطفال، منهم ٣٨,٩٪ لديهم ١-٢ طفل، و٢٢,٨٪ لديهم ٣-٤ أطفال، و٣,٨٪ لديهم ٥ أطفال فأكثر، وهذه النتيجة تؤكد أهمية سياسات التوازن بين العمل والحياة، خاصة تلك المتعلقة برعاية الأطفال والإجازات العائلية، من قرارات الموظفين الموهوبين بالبقاء في منظماتهم

٤,١,٦ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

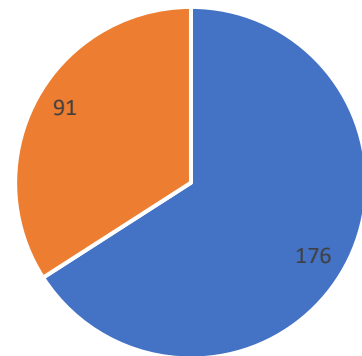


النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
44.6%	119	موظف
36.3%	97	مشرف/رئيس قسم
16.1%	43	مدير إدارة
3.0%	8	مدير تنفيذي/إدارة عليا
100%	267	المجموع

يبين الجدول أن ٤٤,٦٪ من أفراد العينة يشغلون وظائف في المستوى التنفيذي (موظف)، و ٣٦,٣٪ في المستوى الإشرافي (مشرف/رئيس قسم)، و ١٦,١٪ في الإدارة الوسطى (مدير إدارة)، و ٣,٠٪ فقط من الإدارة العليا (مدير تنفيذي/إدارة عليا). وهذا التوزيع يعكس الهرم التنظيمي الطبيعي في معظم المنظمات.

٤,١,٧ توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المنظمة الحالية

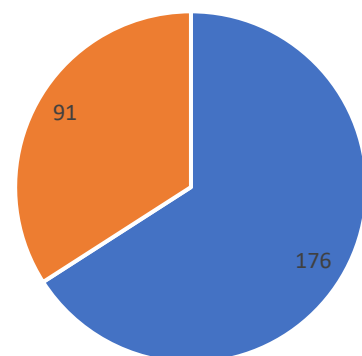
النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
10.9%	29	أقل من سنة
43.1%	115	١-٥ سنوات
32.2%	86	٦-١٠ سنوات
10.1%	27	١١-١٥ سنة
3.7%	10	أكثر من ١٥ سنة
100%	267	المجموع



يظهر الجدول أن ٤٣,١٪ من أفراد العينة لديهم خدمة تتراوح بين ١-٥ سنوات من منظماتهم الحالية، و ٣٢,٢٪ لديهم خدمة تتراوح بين ٦-١٠ سنوات، وهذا يشير إلى أن ٧٥,٣٪ من أفراد العينة لديهم خدمة تتراوح بين ١-١٠ سنوات، مما يعني أنهم على دراية كافية ببيئة العمل وسياسات منظماتهم، وبالتالي يمكنهم تقديم تقييم دقيق لسياسات التوازن بين العمل والحياة ومدى تأثيرها على قرارهم بالبقاء في المنظمة.

٤,١,٨ توزيع أفراد العينة حسب حجم المنظمة

النسبة المئوية	التكرار	حجم المنظمة
14.2%	38	صغيرة (أقل من ٥٠ موظف)
36.3%	97	متوسطة (٥٠-٢٤٩ موظف)
49.5%	132	كبيرة (٢٥٠ موظف فأكثر)
100%	267	المجموع



يتضح من الجدول أن ٤٩,٥٪ من أفراد العينة يعملون في منظمات كبيرة (٢٥٠ موظف فأكثر)، و ٣٦,٣٪ يعملون في منظمات متوسطة (٥٠-٢٤٩ موظف)، و ١٤,٢٪ فقط يعملون في منظمات صغيرة (أقل من ٥٠ موظف)، وهذا التوزيع يعكس واقع القطاع الخاص في جدة، حيث تستحوذ المنظمات المتوسطة والكبيرة على النسبة الأكبر من المواهب.

٤,٢ تحليل محاور الدراسة ومناقشتها

٤,٢,١ تحليل المحور الأول: سياسات المرونة في العمل

فيما يلي تحليل استجابات أفراد العينة حول سياسات المرونة في العمل المتوفرة في منظماتهم:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير متوفرة	متوفرة ولكن غير مستفيد منها	متوفرة ومستفيد منها	السياسة
1	0.81	2.25	61 (22.8%)	79 (29.6%)	127 (47.6%)	ساعات العمل المرنة
3	0.89	1.90	119 (44.5%)	56 (21.0%)	92 (34.5%)	العمل عن بُعد
2	0.88	2.01	101 (37.8%)	62 (23.2%)	104 (39.0%)	العمل الهجين
4	0.79	1.51	181 (67.8%)	35 (13.1%)	51 (19.1%)	ضغط أسبوع العمل
5	0.67	1.38	196 (73.4%)	42 (15.7%)	29 (10.9%)	العمل بدوام جزئي
6	0.58	1.24	221 (82.8%)	27 (10.1%)	19 (7.1%)	مشاركة الوظيفة
-	0.77	1.72	-	-	-	المتوسط العام

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لتوفر سياسات المرونة في العمل بلغ ١,٧٢ (من ٣)، وهو يقع في المستوى المنخفض وفقاً لمعيار الدراسة، وقد جاءت سياسة "ساعات العمل المرنة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٢,٢٥، حيث أفاد ٤٧,٦٪ من أفراد العينة بتوفرها واستفادتهم منها، و٢٩,٦٪ بتوفرها ولكن عدم استفادتهم منها، وجاءت سياسة "العمل الهجين" من المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢,٠١، تليها سياسة "العمل عن بُعد" بمتوسط حسابي ١,٩٠.

في المقابل، جاءت سياسات "مشاركة الوظيفة" و"العمل بدوام جزئي" و"ضغط أسبوع العمل" من المراتب الأخيرة بمتوسطات حسابية ١,٢٤ و١,٣٨ و١,٥١ على التوالي، مما يشير إلى محدودية انتشار هذه السياسات في منظمات القطاع الخاص بجدة

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الغامدي (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن سياسات المرونة في العمل لا تزال محدودة من منظمات القطاع الخاص السعودي، وأن هناك حاجة لتعزيز هذه السياسات، خاصة في ظل التحولات التي فرضتها جائحة كوفيد-١٩ والتي أثبتت جدوى العمل المرن.

٤,٢,٢ تحليل المحور الثاني: سياسات الإجازات والعطلات

فيما يلي تحليل استجابات أفراد العينة حول سياسات الإجازات والعطلات في منظماتهم:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
1	1.12	3.52	15 (5.6%)	37 (13.9%)	61 (22.8%)	103 (38.6%)	51 (19.1%)	توفر منظمتي سياسات كافية ومرنة للإجازات السنوية
2	1.17	3.35	21 (7.9%)	47 (17.6%)	59 (22.1%)	98 (36.7%)	42 (15.7%)	توفر منظمتي إجازات خاصة للظروف العائلية الطارئة
3	1.13	3.00	29 (10.8%)	59 (22.1%)	87 (32.6%)	67 (25.1%)	25 (9.4%)	تقدم منظمتي إجازة أمومة تتجاوز الحد الأدنى المنصوص عليه قانوناً
4	1.13	2.83	31 (11.6%)	82 (30.7%)	77 (28.8%)	56 (21.0%)	21 (7.9%)	تسمح منظمتي بإجازات غير مدفوعة الأجر لفترات طويلة عند الحاجة
5	1.19	2.48	61 (22.8%)	94 (35.2%)	52 (19.5%)	43 (16.1%)	17 (6.4%)	تقدم منظمتي إجازة أبوة مدفوعة الأجر للآباء الجدد
-	1.15	3.04	-	-	-	-	-	المتوسط العام

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لسياسات الإجازات والعطلات بلغ ٣,٠٤ (من ٥)، وهو يقع في المستوى المتوسط وفقاً لمعيار الدراسة. وقد جاءت عبارة "توفر منظمتي سياسات كافية وممرنة للإجازات السنوية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٥٢ (مستوى عالٍ)، حيث وافق ٥٧,٧٪ من أفراد العينة على هذه العبارة.

وجاءت عبارة "توفر منظمتي إجازات خاصة للظروف العائلية الطارئة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٣٥ (مستوى متوسط)، تليها عبارة "تقدم منظمتي إجازة أمومة تتجاوز الحد الأدنى المنصوص عليه قانوناً" بمتوسط حسابي ٣,٠٠ (مستوى متوسط).

في المقابل، جاءت عبارة "تقدم منظمتي إجازة أبوة مدفوعة الأجر للآباء الجدد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٤٨ (مستوى منخفض)، حيث لم يوافق ٥٨,٠٪ من أفراد العينة على هذه العبارة، مما يشير إلى ضعف انتشار سياسة إجازة الأبوة من منظمات القطاع الخاص بجدة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة العمري (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن سياسات الإجازات في القطاع الخاص السعودي تتفاوت بشكل كبير، وأن هناك حاجة لتعزيز سياسات الإجازات العائلية، خاصة إجازة الأبوة التي لا تزال غير منتشرة بشكل كافٍ.

٤,٢,٣ تحليل المحور الثالث: سياسات الرعاية الصحية والرفاهية

فيما يلي تحليل استجابات أفراد العينة حول سياسات الرعاية الصحية والرفاهية في منظماتهم:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
1	1.28	2.78	49 (18.3%)	76 (28.5%)	53 (19.9%)	62 (23.2%)	27 (10.1%)	توفر منظمتي برامج للصحة واللياقة البدنية
2	1.20	2.62	54 (20.3%)	81 (30.3%)	65 (24.3%)	48 (18.0%)	19 (7.1%)	توفر منظمتي برامج للتغذية والصحة الشاملة
3	1.15	2.43	62 (23.3%)	94 (35.2%)	58 (21.7%)	39 (14.6%)	14 (5.2%)	تقدم منظمتي برامج لإدارة الإجهاد والصحة النفسية

تسمح منظمتي بأخذ إجازات للصحة النفسية عند الحاجة	11 (4.1%)	32 (12.0%)	67 (25.1%)	86 (32.2%)	71 (26.6%)	2.35	1.12	4
المتوسط العام	-	-	-	-	-	2.55	1.19	-

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لسياسات الرعاية الصحية والرفاهية بلغ ٢,٥٥ (من ٥)، وهو يقع في المستوى المنخفض وفقاً لمعيار الدراسة، وقد جاءت عبارة "توفر منظمتي برامج للصحة واللياقة البدنية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٢,٧٨ (مستوى متوسط)، حيث وافق ٣٣,٣٪ فقط من أفراد العينة على هذه العبارة.

وجاءت عبارة "توفر منظمتي برامج للتغذية والصحة الشاملة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢,٦٢ (مستوى متوسط)، تليها عبارة "تقدم منظمتي برامج لإدارة الإجهاد والصحة النفسية" بمتوسط حسابي ٢,٤٣ (مستوى منخفض).

وجاءت عبارة "تسمح منظمتي بأخذ إجازات للصحة النفسية عند الحاجة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٣٥ (مستوى منخفض)، حيث لم يوافق ٥٨,٨٪ من أفراد العينة على هذه العبارة، مما يشير إلى ضعف انتشار سياسات الصحة النفسية من منظمات القطاع الخاص بجدة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الزهراني (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن سياسات الرعاية الصحية والرفاهية لا تزال محدودة في منظمات القطاع الخاص السعودي، وأن هناك حاجة لزيادة الاهتمام بالصحة النفسية للموظفين، خاصة في ظل تزايد ضغوط العمل.

٤,٢,٤ تحليل المحور الرابع: سياسات الدعم المالي والتعليمي

فيما يلي تحليل استجابات أفراد العينة حول سياسات الدعم المالي والتعليمي في منظماتهم:

الترتيب	الانحراف	المتوسط	غير	غير	محايد	موافق	موافق	العبارة
المعياري	الحسابي	موافق	موافق	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
1	1.18	3.33	24 (9.0%)	41 (15.3%)	67 (25.1%)	92 (34.5%)	43 (16.1%)	تقدم منظمتي برامج للتعليم المستمر والتطوير المهني

تقديم منظمتي دعماً للسكن والنقل	39 (14.6%)	87 (32.6%)	51 (19.1%)	58 (21.7%)	32 (12.0%)	3.16	1.26	2
توفر منظمتي برامج للمساعدة المالية والاستشارات المالية	17 (6.4%)	49 (18.3%)	83 (31.1%)	74 (27.7%)	44 (16.5%)	2.70	1.14	3
المتوسط العام	-	-	-	-	-	3.06	1.19	-

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لسياسات الدعم المالي والتعليمي بلغ ٣,٠٦ (من ٥)، وهو يقع في المستوى المتوسط وفقاً لمعيار الدراسة وقد جاءت عبارة "تقديم منظمتي برامج للتعليم المستمر والتطوير المهني" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٣٣ (مستوى متوسط)، حيث وافق ٥٠,٦٪ من أفراد العينة على هذه العبارة.

وجاءت عبارة "تقديم منظمتي دعماً للسكن والنقل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,١٦ (مستوى متوسط)، تليها عبارة "توفر منظمتي برامج للمساعدة المالية والاستشارات المالية" بمتوسط حسابي ٢,٧٠ (مستوى متوسط)

وتشير هذه النتائج إلى أن سياسات الدعم المالي والتعليمي متوفرة بمستوى متوسط في منظمات القطاع الخاص بجدة، مع تفاوت من مستوى تطبيق هذه السياسات، حيث تحظى برامج التطوير المهني ودعم السكن والنقل باهتمام أكبر مقارنة ببرامج المساعدة المالية والاستشارات المالية

وتتفق هذه النتائج مع دراسة السبيعي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن منظمات القطاع الخاص السعودي تولي اهتماماً متزايداً ببرامج التطوير المهني كآلية للاحتفاظ بالمواهب، ولكنها لا تزال تحتاج إلى تعزيز برامج الدعم المالي والاستشارات المالية

٤,٢,٥ تحليل المحور الخامس: سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية

فيما يلي تحليل استجابات أفراد العينة حول سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية في منظماتهم:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
1	1.12	2.84	35 (13.1%)	68 (25.5%)	87 (32.6%)	58 (21.7%)	19 (7.1%)	تكافح منظمتي ثقافة "الظهور الدائم"

تطبيق منظمتي سياسة "الحق في الانفصال"	14 (5.3%)	42 (15.7%)	73 (27.3%)	89 (33.3%)	49 (18.4%)	2.56	1.12	2
تحدد منظمتي من إرسال رسائل البريد الإلكتروني بعد ساعات العمل	9 (3.4%)	31 (11.6%)	67 (25.1%)	92 (34.5%)	68 (25.4%)	2.33	1.08	3
المتوسط العام	-	-	-	-	-	2.58	1.11	-

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لسياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية بلغ ٢,٥٨ (من ٥)، وهو يقع في المستوى المنخفض وفقاً لمعيار الدراسة وقد جاءت عبارة "تكافح منظمتي ثقافة الظهور الدائم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٢,٨٤ (مستوى متوسط)، حيث وافق ٢٨,٨٪ فقط من أفراد العينة على هذه العبارة.

وجاءت عبارة "تطبيق منظمتي سياسة الحق من الانفصال" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢,٥٦ (مستوى منخفض)، تليها عبارة "تحدد منظمتي من إرسال رسائل البريد الإلكتروني بعد ساعات العمل" بمتوسط حسابي ٢,٣٣ (مستوى منخفض).

وتشير هذه النتائج إلى ضعف انتشار سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية في منظمات القطاع الخاص بجدة، وهذا يتوافق مع دراسة العتيبي (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن ثقافة "الظهور الدائم" لا تزال سائدة من كثير من منظمات القطاع الخاص السعودي، وأن هناك حاجة لتبني سياسات واضحة لفصل العمل عن الحياة الشخصية.

٤,٢,٦ تحليل محور الاحتفاظ بالموهب

فيما يلي تحليل استجابات أفراد العينة حول مؤشرات الاحتفاظ بالموهب:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
2	1.06	3.62	10 (3.8%)	34 (12.7%)	58 (21.7%)	112 (41.9%)	53 (19.9%)	أشعر بالرضا عن عملي الحالي
1	1.02	3.74	8 (3.0%)	27 (10.1%)	52 (19.5%)	119 (44.6%)	61 (22.8%)	أشعر بالولاء والانتماء لمنظمتي الحالية

أنوي البقاء في منظمتي الحالية للسنوات القليلة القادمة	48 (18.0%)	97 (36.3%)	67 (25.1%)	42 (15.7%)	13 (4.9%)	3.47	1.11	3
أوصي الآخرين بالعمل في منظمتي	43 (16.1%)	87 (32.6%)	72 (27.0%)	47 (17.6%)	18 (6.7%)	3.34	1.14	5
لوتلقيت عرض عمل بنفس الراتب من منظمة أخرى، سأظل مستمراً في منظمتي الحالية	39 (14.6%)	83 (31.1%)	79 (29.6%)	46 (17.2%)	20 (7.5%)	3.28	1.14	6
سياسات التوازن بين العمل والحياة في منظمتي تؤثر إيجاباً على قراري بالبقاء فيها	51 (19.1%)	103 (38.6%)	64 (24.0%)	37 (13.8%)	12 (4.5%)	3.54	1.09	4
المتوسط العام	-	-	-	-	-	3.50	1.09	-

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لمؤشرات الاحتفاظ بالمواهب بلغ ٣,٥٠ (من ٥)، وهو يقع في المستوى العالي وفقاً لمعيار الدراسة، وقد جاءت عبارة "أشعر بالولاء والانتماء لمنظمتي الحالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٧٤ (مستوى عالٍ)، حيث وافق ٦٧,٤٪ من أفراد العينة على هذه العبارة.

وجاءت عبارة "أشعر بالرضا عن عملي الحالي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٦٢ (مستوى عالٍ)، تليها عبارة "أنوي البقاء في منظمتي الحالية للسنوات القليلة القادمة" بمتوسط حسابي ٣,٤٧ (مستوى عالٍ)

كما جاءت عبارة "سياسات التوازن بين العمل والحياة في منظمتي تؤثر إيجاباً على قراري بالبقاء فيها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٣,٥٤ (مستوى عالٍ)، حيث وافق ٥٧,٧٪ من أفراد العينة على هذه العبارة، مما يؤكد أهمية سياسات التوازن بين العمل والحياة من قرارات الموظفين الموهوبين بالبقاء في منظماتهم

وفي المقابل، جاءت عبارتا "أوصي الآخرين بالعمل في منظمتي" و"لو تلقيت عرض عمل بنفس الراتب من منظمة أخرى، سأظل مستمراً في منظمتي الحالية" في المرتبتين الأخيرتين بمتوسطين حسابيين ٣,٣٤ و ٣,٢٨ على التوالي (مستوى متوسط)، مما يشير إلى أن مستوى الولاء والاستعداد للبقاء في المنظمة يتأثر بعوامل أخرى بخلاف الرضا العام عن العمل.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة القحطاني (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من أهم مؤشرات الاحتفاظ بالمواهب، وأن سياسات التوازن بين العمل والحياة تلعب دوراً مهماً من تعزيز هذه المؤشرات

٤,٣ اختبار فرضيات الدراسة

٤,٣,١ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب من القطاع الخاص بجدة

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغير سياسات التوازن بين العمل والحياة (بأبعاده الخمسة) ومتغير الاحتفاظ بالمواهب، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع الاحتفاظ بالمواهب	المتغير
طردية قوية	0.000	0.617	سياسات المرونة في العمل
طردية متوسطة	0.000	0.583	سياسات الإجازات والعطلات
طردية متوسطة	0.000	0.562	سياسات الرعاية الصحية والرفاهية
طردية متوسطة	0.000	0.541	سياسات الدعم المالي والتعليمي
طردية متوسطة	0.000	0.489	سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية
طردية قوية	0.000	0.648	سياسات التوازن بين العمل والحياة (الدرجة الكلية)

يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين سياسات التوازن بين العمل والحياة (الدرجة الكلية) ومعدل الاحتفاظ بالمواهب، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٦٤٨، وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٠١.

كما يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ٠,٤٨٩ و ٠,٦١٧، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٠١.

وقد جاءت "سياسات المرونة في العمل" في المرتبة الأولى من حيث قوة العلاقة مع الاحتفاظ بالمواهب ($r = 0.617$) تليها "سياسات الإجازات والعطلات" ($r = 0.583$) ثم "سياسات الرعاية الصحية والرفاهية" ($r = 0.562$) فـ "سياسات الدعم المالي والتعليمي" ($r = 0.541$) وأخيراً "سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية" ($r = 0.489$)

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب من القطاع الخاص بجدة.

ولتحديد مدى تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على معدل الاحتفاظ بالمواهب، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة	معامل الانحدار (β)	المتغير المستقل
0.420	0.000	0.285	سياسات المرونة في العمل
	0.000	0.237	سياسات الإجازات والعطلات
	0.002	0.189	سياسات الرعاية الصحية والرفاهية
	0.008	0.156	سياسات الدعم المالي والتعليمي
	0.042	0.112	سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية

يتضح من الجدول أن سياسات التوازن بين العمل والحياة (بأبعادها الخمسة) تفسر ٤٢,٠٪ من التباين في معدل الاحتفاظ بالمواهب ($R^2 = 0.420$) وهي نسبة تفسير مرتفعة تؤكد الأهمية الكبيرة لسياسات التوازن بين العمل والحياة في التأثير على قرارات الموظفين الموهوبين بالبقاء في منظماتهم.

كما يتضح من الجدول أن جميع أبعاد سياسات التوازن بين العمل والحياة لها تأثير إيجابي دال إحصائياً على معدل الاحتفاظ بالمواهب، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥. وقد جاءت "سياسات المرونة في العمل" من المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير ($\beta = 0.285$) تليها "سياسات الإجازات والعطلات" ($\beta = 0.237$) ثم "سياسات الرعاية الصحية والرفاهية" ($\beta = 0.189$) فـ "سياسات الدعم المالي والتعليمي" ($\beta = 0.156$) وأخيراً "سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية" ($\beta = 0.112$)

٤,٣,٢ الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق من مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية. وفيما يلي عرض لأبرز نتائج هذه التحليلات:

٤,٣.

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد الجنس المتغير	المتغير
0.558	0.586	0.83	2.79	176	ذكور
		0.91	2.72	91	أنثى

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة $t = 0.586$ ، وهي غير دالة إحصائياً ($p > 0.05$)

٤,٣,٢,٢ الفروق حسب متغير حجم المنظمة

مستوى الدلالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد حجم المنظمة	المتغير
0.000	11.542	0.76	2.34	38	صغيرة
		0.85	2.65	97	متوسطة
		0.82	3.02	132	كبيرة

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة تعزى لمتغير حجم المنظمة، حيث بلغت قيمة $F = 11.542$ وهي دالة إحصائياً ($p < 0.001$)، ولتحديد اتجاه هذه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والذي أظهر وجود فروق لصالح المنظمات الكبيرة (بمتوسط حسابي ٣,٠٢) مقارنة بالمنظمات المتوسطة (بمتوسط حسابي ٢,٦٥) والمنظمات الصغيرة (بمتوسط حسابي ٢,٣٤)

٤,٣,٢,٣ الفروق حسب متغير المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى الوظيفي	المتغير
0.000	9.327	0.79	2.56	119	موظف	سياسات التوازن بين العمل والحياة
		0.86	2.81	97	مشرف/رئيس قسم	
		0.89	3.09	43	مدير إدارة	
		0.78	3.35	8	مدير تنفيذي/إدارة عليا	

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية من مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة $F = 9.327$ وهي دالة إحصائياً ($p < 0.001$)، ولتحديد اتجاه هذه الفروق، تم

استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والذي أظهر وجود فروق لصالح المستويات الإدارية العليا (مدير تنفيذي/إدارة عليا) بمتوسط حسابي ٣,٣٥، ثم مديري الإدارات بمتوسط حسابي ٣,٠٩، ثم المشرفين/رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي ٢,٨١، وأخيراً الموظفين بمتوسط حسابي ٢,٥٦.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى جزئياً، حيث ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة تعزى لبعض المتغيرات التنظيمية (حجم المنظمة والمستوى الوظيفي)، بينما لم تثبت هذه الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

٤,٣,٣ الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من معدل الاحتفاظ بالمواهب تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق من معدل الاحتفاظ بالمواهب وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية. وفيما يلي عرض لأبرز نتائج هذه التحليلات:

٤,٣,٣,١ الفروق حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس المتغير	معدل الاحتفاظ بالمواهب
0.622	0.493	0.87	3.52	176	ذكر	
	0.93	3.46		91	أنثى	

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معدل الاحتفاظ بالمواهب تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ت ٠,٤٩٣ وهي غير دالة إحصائياً ($p > 0.05$)

٤,٣,٣,٢ الفروق حسب متغير مدة الخدمة في المنظمة الحالية

مستوى الدلالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مدة الخدمة المتغير	معدل الاحتفاظ بالمواهب
0.004	3.984	0.83	3.71	29	أقل من سنة	
		0.81	3.63	115	١-٥ سنوات	
		0.87	3.48	86	٦-١٠ سنوات	
		0.92	3.27	27	١١-١٥ سنة	
		0.96	2.98	10	أكثر من ١٥ سنة	

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية من معدل الاحتفاظ بالموهب تعزى لمتغير مدة الخدمة في المنظمة الحالية، حيث بلغت قيمة $F_{3,984}$ وهي دالة إحصائياً ($p < 0.01$)، ولتحديد اتجاه هذه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والذي أظهر وجود فروق لصالح الموظفين ذوي مدة الخدمة الأقل (أقل من سنة بمتوسط حسابي ٣,٧١، و٥-١ سنوات بمتوسط حسابي ٣,٦٣) مقارنة بالموظفين ذوي مدة الخدمة الأطول (١١-١٥ سنة بمتوسط حسابي ٣,٢٧، وأكثر من ١٥ سنة بمتوسط حسابي ٢,٩٨)

٤,٣,٣ الفروق حسب متغير الحالة الاجتماعية

مستوى الدلالة	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية	المتغير
0.293	1.247	0.85	3.59	67	أعزب/عزباء	معدل الاحتفاظ بالمواهب
		0.91	3.47	183	متزوج/ة	
		0.93	3.32	14	مطلق/ة	
		0.89	3.08	3	أرمل/ة	

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من معدل الاحتفاظ بالموهب تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة $F_{1,247}$ وهي غير دالة إحصائياً ($p > 0.05$)

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية جزئياً، حيث ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معدل الاحتفاظ بالموهب تعزى لمتغير مدة الخدمة من المنظمة الحالية، بينما لم تثبت هذه الفروق بالنسبة لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية

٤,٣,٤ الفرضية الفرعية الثالثة: تسهم أبعاد سياسات التوازن بين العمل والحياة من التنبؤ بمعدل الاحتفاظ بالمواهب.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) لتحديد أي من أبعاد سياسات التوازن بين العمل والحياة تسهم بشكل أكبر من التنبؤ بمعدل الاحتفاظ بالموهب. والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

مستوى الدلالة	التغير في معامل التحديد (ΔR^2)	معامل التحديد (R^2)	المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج	النموذج
0.000	0.381	0.381	سياسات المرونة في العمل	1
0.000	0.021	0.402	سياسات المرونة في العمل + سياسات الإجازات والعطلات	2

3	سياسات المرونة في العمل + سياسات الإجازات والعطلات + سياسات الرعاية الصحية والرفاهية	0.415	0.013	0.000
4	سياسات المرونة في العمل + سياسات الإجازات والعطلات + سياسات الرعاية الصحية والرفاهية + سياسات الدعم المالي والتعليلي	0.420	0.005	0.000

يتضح من الجدول أن تحليل الانحدار المتدرج أدخل أربعة من أبعاد سياسات التوازن بين العمل والحياة في نموذج التنبؤ بمعدل الاحتفاظ بالمواهب، وهي على الترتيب: "سياسات المرونة في العمل" التي فسرت ٣٨,١٪ من التباين من معدل الاحتفاظ بالمواهب، ثم "سياسات الإجازات والعطلات" التي أضافت ٢,١٪ إلى القدرة التفسيرية للنموذج، ثم "سياسات الرعاية الصحية والرفاهية" التي أضافت ١,٣٪، وأخيراً "سياسات الدعم المالي والتعليلي" التي أضافت ٠,٥٪. وبذلك يكون النموذج النهائي قادراً على تفسير ٤٢,٠٪ من التباين في معدل الاحتفاظ بالمواهب.

وتجدر الإشارة إلى أن بُعد "سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية" لم يدخل من النموذج النهائي للتنبؤ، مما يشير إلى أن إسهامه في التنبؤ بمعدل الاحتفاظ بالمواهب غير دال إحصائياً بعد الأخذ في الاعتبار إسهام الأبعاد الأخرى

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة جزئياً، حيث ثبت أن أربعة من أبعاد سياسات التوازن بين العمل والحياة (سياسات المرونة من العمل، وسياسات الإجازات والعطلات، وسياسات الرعاية الصحية والرفاهية، وسياسات الدعم المالي والتعليلي) تسهم بشكل دال إحصائياً من التنبؤ بمعدل الاحتفاظ بالمواهب، بينما لم يثبت ذلك بالنسبة لبُعد سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية.

٤,٣,٥ تحليل إضافي: أكثر سياسات التوازن بين العمل والحياة تأثيراً على الاحتفاظ بالمواهب من وجهة نظر أفراد العينة

تضمنت أداة الدراسة سؤالاً مباشراً حول أكثر سياسات التوازن بين العمل والحياة تأثيراً على قرار الموظفين بالبقاء في المنظمة، وقد جاءت نتائج هذا السؤال على النحو التالي:

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	السياسة
1	70.8%	189	سياسات المرونة في العمل
2	58.8%	157	سياسات الإجازات والعطلات
3	48.3%	129	سياسات الدعم المالي والتعليلي
4	36.7%	98	سياسات الرعاية الصحية والرفاهية
5	27.3%	73	سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية

ملاحظة: مجموع النسب يتجاوز ١٠٠٪ لأن المستجيبين كان بإمكانهم اختيار أكثر من إجابة.

يتضح من الجدول أن "سياسات المرونة في العمل" جاءت في المرتبة الأولى كأكثر سياسات التوازن بين العمل والحياة تأثيراً على قرار الموظفين بالبقاء في المنظمة، حيث اختارها ٧٠,٨٪ من أفراد العينة. تلتها "سياسات الإجازات والعطلات"

في المرتبة الثانية بنسبة ٥٨,٨٪، ثم "سياسات الدعم المالي والتعليمي" في المرتبة الثالثة بنسبة ٤٨,٣٪، ف "سياسات الرعاية الصحية والرفاهية" في المرتبة الرابعة بنسبة ٣٦,٧٪، وأخيراً "سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية" في المرتبة الخامسة بنسبة ٢٧,٣٪.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج تحليل الانحدار المتدرج التي أظهرت أن "سياسات المرونة في العمل" هي الأكثر قدرة على التنبؤ بمعدل الاحتفاظ بالمواهب، مما يؤكد أهمية هذه السياسات من استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب في منظمات القطاع الخاص بجدة

٤,٤ ملخص النتائج

بناءً على التحليلات الإحصائية السابقة، يمكن تلخيص أبرز نتائج الدراسة على النحو التالي:

١. مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة: تطبق منظمات القطاع الخاص بجدة سياسات التوازن بين العمل والحياة بمستوى متوسط بشكل عام، مع تفاوت بين أبعاد هذه السياسات. حيث جاءت "سياسات الإجازات والعطلات" و "سياسات الدعم المالي والتعليمي" بمستوى متوسط (بمتوسطين حسابيين ٣,٠٤ و ٣,٠٦ على التوالي)، بينما جاءت "سياسات الرعاية الصحية والرفاهية" و "سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية" و "سياسات المرونة في العمل" بمستوى منخفض (بمتوسطات حسابية ٢,٥٥ و ٢,٥٨ و ١,٧٢ على التوالي)
٢. مستوى الاحتفاظ بالمواهب: يتمتع القطاع الخاص بجدة بمستوى عالٍ نسبياً من الاحتفاظ بالمواهب، حيث بلغ المتوسط العام لمؤشرات الاحتفاظ بالمواهب ٣,٥٠ (من ٥)، مع ارتفاع مستوى الولاء والانتماء للمنظمة (بمتوسط حسابي ٣,٧٤) والرضا عن العمل الحالي (بمتوسط حسابي ٣,٦٢)
٣. العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب: توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب (0.648) = r مما يؤكد أهمية هذه السياسات في استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب
٤. تأثير سياسات التوازن بين العمل والحياة على الاحتفاظ بالمواهب: تسهم سياسات التوازن بين العمل والحياة من تفسير ٤٢,٠٪ من التباين في معدل الاحتفاظ بالمواهب، وتعد "سياسات المرونة في العمل" الأكثر تأثيراً على الاحتفاظ بالمواهب (، 0.285 = β تلبيها "سياسات الإجازات والعطلات" (0.237) = β)
٥. الفروق من مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة تعزى لمتغيري حجم المنظمة والمستوى الوظيفي، حيث تطبق المنظمات الكبيرة هذه السياسات بمستوى أعلى من المنظمات المتوسطة والصغيرة، كما يدرك الموظفون من المستويات الإدارية العليا هذه السياسات بمستوى أعلى من الموظفين في المستويات الدنيا
٦. الفروق من معدل الاحتفاظ بالمواهب: توجد فروق ذات دلالة إحصائية من معدل الاحتفاظ بالمواهب تعزى لمتغير مدة الخدمة في المنظمة الحالية، حيث يظهر الموظفون الجدد (مدة خدمة أقل من ٥ سنوات) مستوى أعلى من الاستعداد للبقاء في المنظمة مقارنة بالموظفين القدامى (مدة خدمة أكثر من ١٠ سنوات)

٧. أكثر سياسات التوازن بين العمل والحياة تأثيراً على الاحتفاظ بالمواهب: تعد "سياسات المرونة في العمل" (مثل ساعات العمل المرنة والعمل عن بُعد) الأكثر تأثيراً على قرار الموظفين بالبقاء في المنظمة، تليها "سياسات الإجازات والعطلات" و "سياسات الدعم المالي والتعليلي"

الفصل الخامس

ملخص الدراسة

والتوصيات

٥,١ ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بمدينة جدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من ٢٦٧ موظفاً من فئة المواهب في منظمات القطاع الخاص بجدة.

وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول تناول البيانات الديموغرافية والوظيفية، والقسم الثاني تناول سياسات التوازن بين العمل والحياة بأبعادها الخمسة (سياسات المرونة في العمل، سياسات الإجازات والعطلات، سياسات الرعاية الصحية والرفاهية، سياسات الدعم المالي والتعليمي، سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية)، والقسم الثالث تناول مؤشرات الاحتفاظ بالمواهب.

وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٨ من تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

٥,٢ أبرز النتائج

فيما يلي عرض لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. **مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة:** أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة من منظمات القطاع الخاص بجدة متوسط بشكل عام، مع تفاوت بين أبعاد هذه السياسات، حيث جاءت سياسات الإجازات والعطلات وسياسات الدعم المالي والتعليمي بمستوى متوسط، بينما جاءت سياسات الرعاية الصحية والرفاهية وسياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية وسياسات المرونة في العمل بمستوى منخفض
٢. **تحديات تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة:** كشفت النتائج عن وجود تحديات تواجه تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة من منظمات القطاع الخاص بجدة، أبرزها:
 - ضعف ثقافة التوازن بين العمل والحياة في بيئة العمل
 - محدودية الوعي بأهمية هذه السياسات من الاحتفاظ بالمواهب
 - قلة الموارد المخصصة لتطبيق هذه السياسات، خاصة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة
 - صعوبة قياس العائد على الاستثمار من هذه السياسات
٣. **مستوى الاحتفاظ بالمواهب:** أظهرت النتائج أن مستوى الاحتفاظ بالمواهب في منظمات القطاع الخاص بجدة عالٍ نسبياً، حيث بلغ المتوسط العام لمؤشرات الاحتفاظ بالمواهب ٣,٥٠ من ٥، وقد جاء الولاء والانتماء للمنظمة من المرتبة الأولى، يليه الرضا عن العمل الحالي، ثم النية للبقاء في المنظمة للسنوات القليلة القادمة.
٤. **العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب:** أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب ($r = 0.648$) مما يؤكد أهمية هذه السياسات من استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب، كما أظهرت النتائج أن سياسات التوازن بين العمل والحياة تفسر ٤٢,٠٪ من التباين في معدل الاحتفاظ بالمواهب

٥. أكثر أبعاد سياسات التوازن بين العمل والحياة تأثيراً على الاحتفاظ بالمواهب: أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن سياسات المرونة من العمل هي الأكثر تأثيراً على الاحتفاظ بالمواهب ($\beta = 0.285$) تليها سياسات الإجازات والعطلات ($\beta = 0.237$) ثم سياسات الرعاية الصحية والرفاهية ($\beta = 0.189$) فسياسات الدعم المالي والتعليمي ($\beta = 0.156$) وأخيراً سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية ($\beta = 0.112$)
٦. الفروق من تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة تعزى لمتغيري حجم المنظمة والمستوى الوظيفي، حيث تطبق المنظمات الكبيرة هذه السياسات بمستوى أعلى من المنظمات المتوسطة والصغيرة، كما يدرك الموظفون من المستويات الإدارية العليا هذه السياسات بمستوى أعلى من الموظفين في المستويات الدنيا
٧. الفروق من معدل الاحتفاظ بالمواهب: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معدل الاحتفاظ بالمواهب تعزى لمتغير مدة الخدمة من المنظمة الحالية، حيث يظهر الموظفون الجدد (مدة خدمة أقل من ٥ سنوات) مستوى أعلى من الاستعداد للبقاء في المنظمة مقارنة بالموظفين القدامى (مدة خدمة أكثر من ١٠ سنوات)

٥,٣ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

٥,٣,١ توصيات لمنظمات القطاع الخاص بجدة

١. تعزيز سياسات المرونة في العمل: نظراً لأن سياسات المرونة في العمل هي الأكثر تأثيراً على الاحتفاظ بالمواهب، يوصى بتعزيز هذه السياسات من خلال:
 - تطبيق نظام ساعات العمل المرنة بما يتيح للموظفين حرية اختيار وقت بدء ونهاية الدوام ضمن ساعات العمل المطلوبة
 - توسيع خيارات العمل عن بُعد والعمل الهجين بما يتناسب مع طبيعة العمل
 - دراسة إمكانية تطبيق نظام ضغط أسبوع العمل (مثل العمل ٤ أيام بدلاً من ٥ أيام) لبعض الوظائف.
 - توفير خيارات العمل بدوام جزئي للموظفين الذين لديهم التزامات عائلية أو دراسية
٢. تطوير سياسات الإجازات والعطلات: يوصى بتطوير سياسات الإجازات والعطلات من خلال:
 - زيادة مدة إجازة الأمومة عن الحد الأدنى المنصوص عليه قانوناً
 - استحداث سياسة لإجازة الأبوة مدفوعة الأجر للآباء الجدد
 - توفير إجازات خاصة للظروف العائلية الطارئة
 - وضع سياسة واضحة للإجازات غير مدفوعة الأجر للفترات الطويلة عند الحاجة.
٣. الاهتمام بسياسات الرعاية الصحية والرفاهية: يوصى بزيادة الاهتمام بسياسات الرعاية الصحية والرفاهية من خلال:
 - توفير برامج للصحة واللياقة البدنية (مثل عضوية نوادي رياضية، أنشطة رياضية جماعية)
 - تقديم برامج لإدارة الإجهاد والصحة النفسية (مثل جلسات استشارية، ورش عمل للتأمل)

- استحداث سياسة لإجازات الصحة النفسية عند الحاجة
- توفير برامج للتغذية والصحة الشاملة
- ٤. تعزيز سياسات الدعم المالي والتعليمي: يوصى بتعزيز سياسات الدعم المالي والتعليمي من خلال:
 - زيادة الاستثمار في برامج التعليم المستمر والتطوير المهني
 - توفير برامج للمساعدة المالية والاستشارات المالية
 - تقديم دعم للسكن والنقل بما يتناسب مع احتياجات الموظفين
- ٥. تطوير سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية: يوصى بتطوير سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية من خلال:
 - تطبيق سياسة "الحق في الانفصال" التي تضمن حق الموظفين من عدم الرد على رسائل العمل خارج ساعات العمل
 - الحد من إرسال رسائل البريد الإلكتروني بعد ساعات العمل
 - مكافحة ثقافة "الظهور الدائم" التي تتوقع من الموظفين أن يكونوا متاحين للعمل في جميع الأوقات
- ٦. تصميم حزمة متكاملة من سياسات التوازن بين العمل والحياة: يوصى بتصميم حزمة متكاملة من سياسات التوازن بين العمل والحياة تراعي احتياجات مختلف فئات الموظفين، وتتناسب مع طبيعة العمل في المنظمة
- ٧. إجراء مراجعة دورية لسياسات التوازن بين العمل والحياة: يوصى بإجراء مراجعة دورية لسياسات التوازن بين العمل والحياة للتأكد من فعاليتها وملاءمتها لاحتياجات الموظفين، وتحديثها وفقاً للمستجدات والتغيرات في بيئة العمل
- ٨. تطوير آليات لقياس أثر سياسات التوازن بين العمل والحياة: يوصى بتطوير آليات لقياس أثر سياسات التوازن بين العمل والحياة على الأداء والإنتاجية والاحتفاظ بالمواهب، واستخدام هذه المقاييس من تقييم جدوى هذه السياسات وتحسينها

٥,٣,٢ توصيات للجهات التشريعية والتنظيمية

١. تطوير التشريعات المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة: يوصى بتطوير التشريعات المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة، مثل تشريعات إجازة الأمومة والأبوة، وتشريعات العمل المرن، وتشريعات الحق في الانفصال
٢. تقديم حوافز للمنظمات التي تطبق سياسات التوازن بين العمل والحياة: يوصى بتقديم حوافز (مثل تخفيضات ضريبية، أو أولوية من المناقصات الحكومية) للمنظمات التي تطبق سياسات متقدمة للتوازن بين العمل والحياة.
٣. توفير الدعم الفني والإرشادي للمنظمات: يوصى بتوفير الدعم الفني والإرشادي للمنظمات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، لمساعدتها على تصميم وتطبيق سياسات فعالة للتوازن بين العمل والحياة

٥,٣,٣ توصيات للباحثين

١. إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة: يوصى بإجراء دراسات مقارنة لمستوى تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة وعلاقتها بالاحتفاظ بالمواهب بين مختلف القطاعات الاقتصادية

٢. دراسة العوامل الثقافية والاجتماعية: يوصى بإجراء دراسات تتناول العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة من تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة من المجتمع السعودي.
٣. دراسة الأثر الاقتصادي لسياسات التوازن بين العمل والحياة: يوصى بإجراء دراسات تتناول الأثر الاقتصادي لسياسات التوازن بين العمل والحياة على أداء المنظمات ونتائجها المالية
٤. دراسة العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومتغيرات أخرى: يوصى بإجراء دراسات تتناول العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومتغيرات أخرى مثل الإبداع التنظيمي، والرشاقة التنظيمية، والمسؤولية الاجتماعية للشركات
٥. دراسة أثر جائحة كوفيد-١٩ على سياسات التوازن بين العمل والحياة: يوصى بإجراء دراسات تتناول أثر جائحة كوفيد-١٩ على تطور سياسات التوازن بين العمل والحياة ومدى استدامة التغييرات التي أحدثتها الجائحة في هذا المجال

٤,٥ الخاتمة

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب من القطاع الخاص بجدة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين هذين المتغيرين، مما يؤكد أهمية سياسات التوازن بين العمل والحياة في استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب

وتشير نتائج الدراسة إلى أن منظمات القطاع الخاص بجدة تطبق سياسات التوازن بين العمل والحياة بمستوى متوسط بشكل عام، مع وجود تفاوت بين أبعاد هذه السياسات، وقد برزت سياسات المرونة من العمل كأكثر الأبعاد تأثيراً على الاحتفاظ بالمواهب، مما يستدعي إيلاء اهتمام خاص بهذه السياسات

وتقدم هذه الدراسة رؤية شاملة للعلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة والاحتفاظ بالمواهب، وتوفر توصيات عملية لمنظمات القطاع الخاص بجدة لتعزيز هذه السياسات بهدف تحسين قدرتها على الاحتفاظ بمواهبها وتعزيز قدرتها التنافسية.

وفي ظل التحولات الكبرى التي يشهدها سوق العمل عالمياً ومحلياً، وتزايد المنافسة على المواهب، تبرز أهمية تبني سياسات متقدمة للتوازن بين العمل والحياة كاستراتيجية رئيسية للاحتفاظ بالمواهب وتعزيز الأداء التنظيمي

المراجع

المراجع العربية

١. الخزامي، عبد الحكيم أحمد (٢٠٢٣) إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
٢. الزهراني، أحمد بن سعيد (٢٠٢٣) دور سياسات الرعاية الصحية والرفاهية من تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص السعودي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥ (٢)، ١٢٥-١٤٧.
٣. السبيعي، نورة بنت محمد (٢٠٢٢) استراتيجيات تطوير المواهب وأثرها على الأداء المؤسسي في ضوء رؤية ٢٠٣٠. المجلة السعودية للإدارة، ١٢ (٣)، ٧٨-٩٦.
٤. السلمي، علي (٢٠٢١) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
٥. العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٢٣) أثر ثقافة العمل على التوازن بين العمل والحياة الشخصية: دراسة ميدانية من الشركات السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٣ (٢)، ٢١٧-٢٣٦.
٦. العساف، صالح بن حمد (٢٠٢٠) المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
٧. العمري، محمد بن عبد الله (٢٠٢٢) سياسات الإجازات في القطاع الخاص السعودي: الواقع والتحديات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ٣٦ (١)، ٦٧-٨٨.
٨. الغامدي، سعيد بن علي (٢٠٢٣) العمل المرن: تجارب القطاع الخاص السعودي في مرحلة ما بعد كوفيد-١٩. مجلة الاقتصاد والأعمال السعودية، ٨ (٣)، ١١٢-١٣٤.
٩. القحطاني، فاطمة بنت سعد (٢٠٢٢) محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بالولاء التنظيمي من المنظمات السعودية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٣٨ (٢)، ١٤٥-١٦٨.
١٠. المطيري، فهد بن عبد الله (٢٠٢١) إدارة المواهب من القطاع الخاص السعودي: رؤية استشرافية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
١١. باشراحيل، إيمان بنت سالم (٢٠٢٢) استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب في المنظمات السعودية. مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، ٣٤ (١)، ٩٨-١٢٢.
١٢. حسن، راوية (٢٠٢٢) إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
١٣. صالح، محمد فالح (٢٠٢١) إدارة الموارد البشرية المعاصرة: منهج نظمي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٤. عباس، سهيلة محمد (٢٠٢١) إدارة المواهب في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
١٥. عبد الوهاب، علي محمد (٢٠٢٢) التوازن بين العمل والحياة وأثره على أداء العاملين. الإسكندرية: الدار الجامعية.
١٦. محمود، عماد الدين (٢٠٢٣) استراتيجيات إدارة المواهب في ظل التحول الرقمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١٧. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٢١) إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي معاصر. القاهرة: دار النهضة العربية.
١٨. هيئة الإحصاء (٢٠٢٣) مسح القوى العاملة للربع الثالث ٢٠٢٣. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.
١٩. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢٣) التقرير السنوي لسوق العمل السعودي ٢٠٢٣. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

1. AlMunajjed, M., & Sabbagh, K (2022) Youth Employment in Saudi Arabia: The Role of Work-Life Balance. Booz & Company, Riyadh.
2. Armstrong, M (2021) Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.) London: Kogan Page.
3. Cappelli, P., & Keller, J. R (2022) Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9(1), 305-331.
4. Cascio, W. F (2021) Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits (11th ed.) New York: McGraw-Hill.
5. Deloitte (2023) Global Human Capital Trends 2023. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
6. Duxbury, L., & Higgins, C (2022) Work-life balance in the new millennium: Where are we? Where do we need to go? Canadian Policy Research Networks.
7. EY (2023) Global Generations 3.0: A global study on work-life challenges across generations. Ernst & Young Global Limited.
8. Gallup (2023) State of the Global Workplace 2023. Gallup, Inc.
9. Hays (2023) Saudi Arabia Salary Guide 2023. Hays plc.
10. Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M (2021) Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: Finding an extra day or two. Journal of Family Psychology, 34(3), 349-358.
11. IBM Institute for Business Value (2023) Global Work-Life Balance Index 2023. IBM Corporation.
12. Jiang, Z., & Jiang, X (2022) Effects of work-life balance programs on reducing employee turnover: A meta-analytic review. Human Resource Management Review, 32(3), 100826.
13. Kossek, E. E., & Lautsch, B. A (2022) Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper, middle, and lower level jobs. Academy of Management Annals, 16(1), 118-147.
14. McKinsey & Company (2023) Women in the Workplace 2023. McKinsey & Company.
15. OECD (2023) Better Life Index 2023. Organisation for Economic Co-operation and Development.
16. PwC (2023) Future of Work and Skills Survey 2023. PricewaterhouseCoopers International Limited.
17. Society for Human Resource Management (SHRM) (2023) Employee Benefits Survey 2023. SHRM.

18. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H (2022) Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management Review, 32(2), 100704.
19. World Economic Forum (2023) The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum.

الملاحق

الاستبانة

استبيان دراسة

العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب من القطاع الخاص بجدة

مقدمة وتعليمات

السادة المشاركون المحترمين،

تحية طيبة وبعد،

أتقدم إليكم بجزيل الشكر والتقدير على المشاركة من هذا الاستبيان الذي يهدف الى دراسة "العلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب في القطاع الخاص بجدة"، يأتي هذا الاستبيان كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية من جامعة ميداوشن.

أرجو التكرم بالإجابة على جميع أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة

يستغرق إكمال الاستبيان حوالي ١٠-١٥ دقيقة من وقتكم الثمين

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم،

الباحثة / زهرة سالم السليمانى

طالبة ماجستير إدارة موارد بشرية

جامعة ميداوشن

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

١. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

٢. العمر:

○ أقل من ٢٥ سنة

○ ٢٥ - ٣٤ سنة

○ ٣٥ - ٤٤ سنة

○ ٤٥ - ٥٤ سنة

○ ٥٥ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

○ ثانوية عامة أو أقل

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

٤. الحالة الاجتماعية:

○ أعزب/عزباء

○ متزوج/ة

○ مطلق/ة

○ أرمل/ة

٥. عدد الأطفال:

○ لا يوجد

○ 1-2

○ 3-4

○ ٥ فأكثر

٦. المستوى الوظيفي:

○ موظف

○ مشرف/رئيس قسم

○ مدير إدارة

○ مدير تنفيذي/إدارة عليا

٧. مدة الخدمة في المنظمة الحالية:

○ أقل من سنة

○ ١-٥ سنوات

○ ٦-١٠ سنوات

○ ١١-١٥ سنة

○ أكثر من ١٥ سنة

٨. حجم المنظمة (عدد الموظفين):

○ صغيرة (أقل من ٥٠ موظف)

○ متوسطة (٥٠-٢٤٩ موظف)

○ كبيرة (٢٥٠ موظف فأكثر)

القسم الثاني: سياسات التوازن بين العمل والحياة

المحور الأول: سياسات المرونة في العمل

يرجى تحديد مدى توافر سياسات المرونة في العمل في منظمته ومدى استفادته منها:

٩. يرجى تحديد مدى توافر سياسات المرونة في العمل التالية في منظمته ومدى استفادته منها:

غير متوفرة	متوفرة ولكن غير متوفرة ومستفيد منها	متوفرة ومستفيد منها
		ساعات العمل المرنة (مثل بدء وانتهاء الدوام بأوقات مختلفة)
		ضغط أسبوع العمل (مثل العمل ٤ أيام بدلاً من ٥ أيام)
		العمل بدوام جزئي
		مشاركة الوظيفة (تقاسم مهام وظيفة كاملة بين موظفين)
		العمل عن بُعد (من المنزل)
		العمل الهجين (جزء من الوقت في المكتب وجزء عن بُعد)

المحور الثاني: سياسات الإجازات والعطلات

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بسياسات الإجازات والعطلات في منظمته:

١٠. توفر منظمتي سياسات كافية ومرنة للإجازات السنوية

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

١١. تقدم منظمتي إجازة أبوة مدفوعة الأجر للآباء الجدد

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

١٢. تقدم منظمتي إجازة أمومة تتجاوز الحد الأدنى المنصوص عليه قانوناً

- موافق بشدة

- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

١٣. توفر منظمتي إجازات خاصة للظروف العائلية الطارئة

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

١٤. تسمح منظمتي بإجازات غير مدفوعة الأجر لفترات طويلة عند الحاجة

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

المحور الثالث: سياسات الرعاية الصحية والرفاهية

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بسياسات الرعاية الصحية والرفاهية في منظمتك:

١٥. توفر منظمتي برامج للصحة واللياقة البدنية (مثل عضوية نوادي رياضية، أنشطة رياضية، الخ)

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

١٦. تقدم منظمتي برامج لإدارة الإجهاد والصحة النفسية (مثل جلسات استشارية، ورش عمل للتأمل، الخ)

- موافق بشدة
- موافق
- محايد

- غير موافق
- غير موافق بشدة

١٧. تسمح منظمتي بأخذ إجازات للصحة النفسية عند الحاجة

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

١٨. توفر منظمتي برامج للتغذية والصحة الشاملة

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

المحور الرابع: سياسات الدعم المالي والتعليمي

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بسياسات الدعم المالي والتعليمي في منظمتك:

١٩. تقدم منظمتي برامج للتعليم المستمر والتطوير المهني (مثل دورات تدريبية، مؤتمرات، الخ)

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

٢٠. توفر منظمتي برامج للمساعدة المالية والاستشارات المالية

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

٢١. تقدم منظمتي دعماً للسكن والنقل (مثل بدل سكن، خدمات نقل، الخ)

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

المحور الخامس: سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بسياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية في منظمتك:

٢٢. تطبق منظمتي سياسة "الحق في الانفصال" (عدم الرد على رسائل العمل بعد ساعات الدوام)

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

٢٣. تحد منظمتي من إرسال رسائل البريد الإلكتروني بعد ساعات العمل

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

٢٤. تكافح منظمتي ثقافة "الظهور الدائم" (توقع أن يكون الموظف متاحاً للعمل في جميع الأوقات)

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

القسم الثالث: الاحتفاظ بالمواهب

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بالاحتفاظ بالمواهب:

٢٥. أشعر بالرضا عن عملي الحالي

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

٢٦. أشعر بالولاء والانتماء لمنظمتي الحالية

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

٢٧. أنوي البقاء في منظمتي الحالية للسنوات القليلة القادمة

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

٢٨. أوصي الآخرين بالعمل في منظمتي

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

٢٩. لو تلقيت عرض عمل بنفس الراتب من منظمة أخرى، سأظل مستمراً في منظمتي الحالية.

- موافق بشدة
- موافق

- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

٣٠. سياسات التوازن بين العمل والحياة في منظمتي تؤثر إيجاباً على قراري بالبقاء فيها

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

٣١. برأيك، ما هي أكثر سياسات التوازن بين العمل والحياة تأثيراً على قرارك بالبقاء في المنظمة؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- سياسات المرونة في العمل (مثل ساعات العمل المرنة، العمل عن بُعد)
- سياسات الإجازات والعطلات (مثل الإجازة السنوية، إجازة الأبوة/الأمومة)
- سياسات الرعاية الصحية والرفاهية (مثل برامج اللياقة البدنية، برامج الصحة النفسية)
- سياسات الدعم المالي والتعليمي (مثل برامج التطوير المهني، المساعدة المالية)
- سياسات فصل العمل عن الحياة الشخصية (مثل الحق في الانفصال، الحد من رسائل العمل خارج أوقات الدوام)

٣٢. ما هي اقتراحاتك لتحسين سياسات التوازن بين العمل والحياة في منظمتك؟ (سؤال مفتوح)

.....

.....

شكرو وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير على وقتكم الثمين ومشاركاتكم القيمة من استكمال هذا الاستبيان، ستسهم إجاباتكم بشكل كبير في تحقيق أهداف الدراسة وتطوير فهم أعمق للعلاقة بين سياسات التوازن بين العمل والحياة ومعدل الاحتفاظ بالمواهب من القطاع الخاص بجدة.

الباحثة /زهرة سالم السليمان

رابط الاستبانة/ <https://forms.gle/WyUDNTx66FbE1uid8>

Abstract

This study aimed to investigate the relationship between work-life balance policies and talent retention rates in the private sector in Jeddah. To achieve this objective, the study adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire as a data collection tool. The study sample consisted of 267 employees classified as talents in private sector organizations in Jeddah, selected using stratified random sampling. The results revealed that the implementation level of work-life balance policies in private sector organizations in Jeddah was generally moderate, with variation among the different dimensions of these policies. Leave and vacation policies and financial and educational support policies were implemented at a moderate level, while healthcare and wellness policies, work-life separation policies, and work flexibility policies were implemented at a low level. The results also showed that the level of talent retention in private sector organizations in Jeddah was relatively high, with an overall mean of 3.50 out of 5 for talent retention indicators. The study found a strong positive statistically significant correlation between work-life balance policies and talent retention rates ($r = 0.648$), confirming the importance of these policies in talent retention strategies. The results also showed that work-life balance policies explain 42.0% of the variance in talent retention rates, with work flexibility policies having the strongest impact on talent retention, followed by leave and vacation policies. Furthermore, the results indicated statistically significant differences in the implementation level of work-life balance policies attributed to organizational size and job level variables, with large organizations implementing these policies at a higher level than medium and small organizations. The results also showed statistically significant differences in talent retention rates attributed to the length of service variable, with newer employees showing a higher level of willingness to stay in the organization compared to long-term employees. In light of these findings, the study presented several recommendations, most notably: enhancing work flexibility policies, developing leave and vacation policies, increasing attention to healthcare and wellness policies, strengthening financial and educational support policies, and developing work-life separation policies. The study also recommended designing an integrated package of work-life balance policies that considers the needs of different employee categories, conducting periodic reviews of these policies to ensure their effectiveness and suitability to employee needs, and developing mechanisms to measure the impact of these policies on performance, productivity and talent retention.

The study contributes to the literature by providing empirical evidence on the relationship between work-life balance policies and talent retention in the Saudi private sector context. It also offers practical implications for organizations seeking to enhance their talent retention strategies through effective work-life balance policies. The findings suggest that organizations should prioritize work flexibility policies as they have the strongest impact on talent retention, while also developing a comprehensive approach that addresses all dimensions of work-life balance.

Keywords: Work-life balance policies, talent retention, private sector, Jeddah.

Midocean University

College of Management

Department of Human Resources



Title in English

The Relationship Between Work-Life Balance Policies and Talent Retention Rate In the Private Sector In
Jeddah

Prepared by:

Zahra salem ali alsulaimani

Supervised by:

Dr. Faisal Abdulhamid

Dr. Fayeze Jarad

Year:2026