

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص موارد بشرية

أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين:

دراسة ميدانية في القطاع الخدمي السعودي

إعداد الطالب/

شذى إبراهيم معتوق المالكي

243000452

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جرّاد

العام الدراسي:

1447 – 2025



إهداء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديَّ العزيزين.

إلى من شاركني السرَّاء والضراء، أخواتي

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر ونفلة

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي بأبعادها مجتمعة والمتمثلة في (المشاركة الوظيفية، الرضا الوظيفي، الحماس الوظيفي) على تقليل معدل دوران الموظفين، بالتطبيق على القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (361) من العاملين في مؤسسات خدمية مختلفة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة مثل SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيًا لاستراتيجيات الاندماج الوظيفي بأبعادها الثلاثة مجتمعة على تقليل معدل دوران الموظفين، مما يشير إلى أن هذه الاستراتيجيات تفسر نسبة كبيرة من التباين في نية ترك العمل، كما أظهرت النتائج أن كل من الرضا الوظيفي، والمشاركة الوظيفية، والحماس الوظيفي لها تأثيرات معنوية وسلبية في معدل الدوران الوظيفي، أي أنها تساهم في خفضه.

وتوصّلت الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أبرزها: تعزيز ثقافة المشاركة، وتحسين بيئة العمل، وتوفير برامج تحفيزية وتطويرية مستمرة، بالإضافة إلى ضرورة بناء أنظمة موارد بشرية عالية الالتزام تدعم اندماج الموظف وتحد من مغادرته الطوعية.

الكلمات المفتاحية: الاندماج الوظيفي، المشاركة الوظيفية، الرضا الوظيفي، الحماس الوظيفي، معدل دوران الموظفين، القطاع الخدمي السعودي.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	1.3.1 الأهمية النظرية:
6.....	2.3.1 الأهمية التطبيقية:
8.....	4.1 أهداف الدراسة:
8.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
9.....	6.1 فروض الدراسة:
9.....	7.1 نموذج الدراسة:
10.....	8.1 الدراسات السابقة:
17.....	9.1 الفجوة البحثية:

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:	18
11.1 المنهجية وطرق البحث:	19
12.1 مصادر جمع البيانات:	20
13.1 أدوات الدراسة:	20
14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:	20
15.1 أداة الدراسة:	21
16.1 حدود الدراسة:	21
الفصل الثاني: الإطار النظري:	23
المبحث الأول: استراتيجيات الاندماج الوظيفي:	23
1.1.2 تمهيد:	23
2.1.2 مفهوم الاندماج الوظيفي:	23
3.1.2 أهمية الاندماج الوظيفي:	24
4.1.2 أهداف الاندماج الوظيفي:	25
5.1.2 أبعاد الاندماج الوظيفي:	27
المبحث الثاني: معدل دوران الموظفين:	29
1.2.2 تمهيد:	29
2.2.2 مفهوم معدل دوران الموظفين:	29
3.2.2 أهمية معدل دوران الموظفين:	30
4.2.2 أسباب دوران الموظفين:	31
5.2.2 الآثار التنظيمية للدوران الوظيفي:	33

35.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
35.....	1.3 تمهيد
35.....	2.3 منهج الدراسة
35.....	3.3 مجتمع الدراسة
36.....	4.3 عينة الدراسة
36.....	5.3 أداة الدراسة
38.....	6.3 صدق أداة الدراسة
39.....	7.3 ثبات أداة الدراسة
41.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
42.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة
42.....	1.4 المقدمة
42.....	2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة
44.....	3.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات الاندماج الوظيفي)
47.....	4.4 التحليل الوصفي لمعدل دوران الموظفين
49.....	5.4 فرضيات الدراسة
52.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
52.....	1.5 التمهيد
52.....	2.5 مناقشة النتائج الوصفية
54.....	3.5 التوصيات
56.....	Abstract

57.....	قائمة المراجع
57.....	أولاً: المراجع العربية
59.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
62.....	الملاحق
63.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل	38
2.	جدول (2) قيمة كرونباخ ألفا	39
3.	الجدول (3): التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (عدد = 361)	42
4.	الجدول (4) التحليل الوصفي للمشاركة الوظيفية	44
5.	الجدول (5) التحليل الوصفي للرضا الوظيفي	45
6.	الجدول (6) التحليل الوصفي للحماس الوظيفي	46
7.	الجدول (7) التحليل الوصفي لمعدا دوران الموظفين	47
8.	الجدول (8): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي على معدل دوران الموظفين	49
9.	الجدول (9): تحليل الانحدار البسيط لأثر الرضا الوظيفي على معدل دوران الموظفين	50
10.	الجدول (10): تحليل الانحدار البسيط لأثر المشاركة الوظيفية على معدل دوران الموظفين	51
11.	الجدول (11): تحليل الانحدار البسيط لأثر الحماس الوظيفي على معدل دوران الموظفين	52

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1.	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	9

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُعد الاندماج الوظيفي من أبرز المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويُشير إلى الحالة التي يشعر فيها الموظف بالانتماء العميق للمؤسسة، والارتباط العاطفي والفكري القوي بعمله، بحيث لا يقتصر دوره على مجرد تنفيذ المهام الموكلة إليه، بل يمتد إلى مستوى أعلى من الالتزام والمبادرة والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة. ويتميز الموظف المندمج بقدرته على العمل بروح الفريق، وحماسه الدائم نحو تطوير الأداء، واستعداده لبذل جهد إضافي بما يفوق المتطلبات الأساسية لوظيفته. ولا يرتبط الاندماج الوظيفي فقط بالرضا عن العمل، بل يتجاوزه ليعبر عن حالة من الحماسة والتمكين والتحفيز الذاتي التي تدفع الموظف لأن يكون عنصراً مؤثراً في بيئة العمل.

ترتبط فكرة الاندماج الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بعدد من العوامل النفسية والتنظيمية، مثل وضوح الأدوار، والعدالة التنظيمية، والإدارة التحفيزية، وتوافر بيئة عمل إيجابية تتيح للموظف الإبداع والتعبير عن الذات، فضلاً عن العلاقات المهنية القائمة على الاحترام المتبادل والدعم الإداري. وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تتمتع بمستويات مرتفعة من الاندماج الوظيفي بين موظفيها غالباً ما تحقق نتائج أفضل في مؤشرات الأداء المؤسسي، مثل زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل معدلات دوران العمل، وانخفاض مستويات الغياب والتغيب الوظيفي. كما يساهم الاندماج في بناء ثقافة تنظيمية قوية تركز على الالتزام والمسؤولية الجماعية، مما يُمكن المؤسسة من التكيف السريع مع التحديات والتغيرات البيئية.

ويتخذ الاندماج الوظيفي أشكالاً متعددة تتراوح بين الاندماج العاطفي والمعرفي والسلوكي، حيث يعبر الاندماج العاطفي عن درجة الحب والانتماء التي يشعر بها الموظف تجاه المؤسسة، في حين يرتبط الاندماج المعرفي بقدرة الموظف على فهم أهداف المنظمة واستيعاب استراتيجياتها وسياساتها. أما الاندماج السلوكي، فيُقاس من خلال ممارسات الموظف اليومية ومبادراته في أداء المهام وتفاعله مع زملائه ومدى

التزامه بالقيم المؤسسية. وفي ضوء هذا التعدد، تسعى المؤسسات الناجحة إلى تصميم برامج إدارية متكاملة تعزز هذه الأبعاد الثلاثة عبر التدريب، وتمكين الموظفين، ومراعاة التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

2.1 مشكلة الدراسة

إن غياب الاندماج الوظيفي يؤدي إلى نتائج سلبية تمس جوهر العملية الإدارية، مثل انخفاض الروح المعنوية، وظهور مقاومة التغيير، وزيادة المشكلات التنظيمية الناتجة عن ضعف التواصل الداخلي وسوء توزيع المهام. لذلك، فإن تبني سياسات تهدف إلى تعزيز الاندماج يمثل استثماراً استراتيجياً طويل الأجل، حيث يتحول الموظفون المندمجون إلى سفراء للمنظمة يساهمون في تعزيز سمعتها، وجذب الكفاءات، وتحقيق الاستقرار الداخلي. ومن هنا، يظهر الاندماج الوظيفي كعنصر أساسي في بناء رأس مال بشري قوي، يضمن استدامة المؤسسة في بيئة الأعمال التنافسية والمتغيرة.

يُعد دوران الموظفين – أو ما يُعرف بالدوران الوظيفي – من المفاهيم الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، وهو يشير إلى معدل انتقال الأفراد من وإلى المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، سواء من خلال الاستقالات الطوعية أو الإقالات أو التقاعد أو حتى التنقلات الداخلية بين الإدارات. يمثل هذا المؤشر أداة مهمة لفهم مدى استقرار القوى العاملة في المؤسسة، ومدى قدرتها على الحفاظ على كفاءاتها البشرية، وتحقيق الاستدامة في بيئة العمل. ويمكن أن يكون الدوران الوظيفي إيجابياً في بعض السياقات، خاصة عندما يُستخدم كوسيلة لتجديد الدماء وضح طاقات جديدة داخل المنظمة، إلا أنه يصبح سلبياً حينما يتكرر بمعدلات مرتفعة ويپال الكفاءات الأساسية، مما يؤدي إلى اضطراب في الأداء العام وفقدان التراكم المعرفي والمؤسسي.

تتعدد أسباب الدوران الوظيفي وتتداخل بين ما هو شخصي وما هو تنظيمي. فعلى المستوى الفردي، قد يقرر الموظف مغادرة المؤسسة بسبب البحث عن فرص أفضل من حيث الرواتب أو الامتيازات أو التقدم المهني، أو بسبب ضعف التقدير الداخلي أو غياب الرضا عن بيئة العمل. أما على المستوى المؤسسي، فإن غياب العدالة الوظيفية، وسوء القيادة، وافتقار الهيكل التنظيمي إلى وضوح في الأدوار

والمسؤوليات، كلها عوامل قد تؤدي إلى رفع معدلات الاستقالات. كما تلعب ثقافة المؤسسة دورًا جوهريًا في هذا السياق، إذ أن ثقافة قائمة على التهميش أو التسلط الإداري أو غياب الشفافية قد تُنتج بيئة طاردة للموظفين، حتى وإن كانت الرواتب مرتفعة.

ينعكس الدوران الوظيفي بشكل مباشر على الأداء المؤسسي. فعندما يغادر الموظف المؤسسة، يتم فقدان المعرفة الضمنية والخبرة التراكمية التي يصعب تعويضها في المدى القصير، كما أن عملية توظيف وتدريب بديل جديد تستغرق وقتًا وموارد مالية وبشرية كبيرة. يُضاف إلى ذلك أن مغادرة الموظفين قد تؤثر سلبيًا على الروح المعنوية للفرق المتبقية، وتخلق حالة من عدم الاستقرار في بيئة العمل. وفي بعض الحالات، قد تتضرر علاقات المؤسسة مع عملائها وشركائها، خاصة إذا كان الموظف المغادر من الكفاءات الأساسية أو في موقع قيادي أو له علاقات مباشرة مع أصحاب المصلحة.

ولهذا، تحرص المؤسسات الناجحة على قياس ومراقبة معدل الدوران الوظيفي بشكل دوري، من أجل التعرف على أنماطه وأسبابه ووضع خطط استباقية للحد من آثاره السلبية. وتتضمن هذه الخطط عادة تحسين أنظمة التحفيز، وتقديم فرص التدريب والتطوير المهني، وتطبيق برامج العناية بالموظفين التي تهتم بجودة حياتهم داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة قائمة على المشاركة والعدالة والشفافية. كما يمكن للقيادة الذكية أن تساهم بشكل كبير في تقليل الدوران من خلال أساليب تواصل فعالة، وتفويض مرن، وتمكين الموظفين وتعزيز شعورهم بالقيمة والانتماء.

إن الدوران الوظيفي، في جوهره، ليس مجرد رقم إحصائي، بل هو انعكاس حقيقي لمدى صحة السياسات الإدارية في المؤسسة، ومدى انسجام الرؤية والقيم مع تطلعات العاملين. وفي بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتنافسية وسرعة التغيير، أصبح الحفاظ على الكفاءات أحد أكبر التحديات، ما يجعل إدارة الدوران الوظيفي أولوية استراتيجية لضمان الاستمرارية والتميز التنظيمي على المدى الطويل.

تُعد استراتيجيات الاندماج الوظيفي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتعزيز الاستقرار الوظيفي، وتقليل معدلات دوران الموظفين، وهي تمثل مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى ترسيخ علاقة متينة بين الموظف والمؤسسة، تقوم على الشعور بالانتماء،

والالتزام، والتحفيز الذاتي. فكلما شعر الموظف بأنه جزء حيوي من الكيان المؤسسي، وله تأثير واضح على سير العمل وتحقيق الأهداف، كلما ازداد ارتباطه العاطفي والمهني بمكان العمل، وتضاءلت احتمالية مغادرته طوعاً.

ويظهر الأثر المباشر لاستراتيجيات الاندماج الوظيفي في تقليص معدل دوران الموظفين من خلال عدة آليات نفسية وسلوكية. فعندما تتيح المؤسسة بيئة عمل تشاركية تحترم آراء الموظفين وتفسح المجال لمساهماتهم، فإن ذلك يُعزز من شعورهم بالتقدير والاحترام، ويخلق لديهم دافعاً داخلياً للبقاء والاستمرار. كما أن المؤسسات التي تُولي اهتماماً لاحتياجات الموظف وتقدم له برامج دعم مهني وشخصي، كالتدريب المستمر، وتقدير الأداء، والاهتمام بالتوازن بين العمل والحياة، تساهم بشكل كبير في بناء علاقات طويلة الأمد مع موظفيها. فالموظف المندمج يكون أقل رغبة في البحث عن فرص بديلة، لأنه يشعر أن مؤسسته تلبي احتياجاته المهنية وتُقدّر جهوده.

من جانب آخر، تُسهم استراتيجيات الاندماج الفعّالة في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على الولاء المؤسسي ويقلل من الضغوط النفسية والمهنية التي غالباً ما تدفع الموظفين إلى الاستقالة. فمثلاً، حين يشعر الموظف بالإنصاف في تقييم أدائه، ويحظى بدعم مباشر من القادة والمديرين، ويُشارك في عملية اتخاذ القرار، فإن احتمالات شعوره بالإحباط أو الاغتراب التنظيمي تتضاءل بشكل ملحوظ. كذلك، فإن اندماج الموظف في رؤية ورسالة المؤسسة، وإدراكه لأهمية الدور الذي يؤديه ضمن فريق العمل، يرفع من معنوياته ويجعله أكثر التزاماً بالبقاء والمساهمة الفاعلة.

وتزداد أهمية هذه الاستراتيجيات في المؤسسات التي تشهد بيئات عمل تنافسية أو معدلات تبدّل مرتفعة، حيث تصبح مسألة الاحتفاظ بالموظفين مسألة حيوية لضمان الاستقرار واستمرارية الأداء. وفي مثل هذه البيئات، لا يكون الراتب وحده كافياً لضمان بقاء الموظف، بل إن توفر بيئة داعمة ومحفزة، وفرص تطور مهني واضحة، وعلاقات عمل صحية، كلها عوامل حاسمة في تقليل معدل الدوران.

وقد أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي تستثمر في برامج الاندماج الوظيفي – مثل برامج التهيئة للموظفين الجدد، وخطط التطور المهني، والمكافآت المعنوية، ومسارات الترقية

الشفافة – تحقق نتائج إيجابية ملموسة في معدلات الاحتفاظ بالموظفين، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى تلك البرامج. كما أن الأثر يمتد إلى تقليل التكاليف غير المباشرة المرتبطة بتكرار التوظيف والتدريب، وتحسين سمعة المؤسسة كمكان عمل جاذب للكفاءات.

وبذلك، يمكن القول إن استراتيجيات الاندماج الوظيفي تمثل استثمارًا طويل الأمد في رأس المال البشري، وهي ليست فقط وسيلة لتعزيز الأداء، بل أداة فعالة لتقليل معدلات التسرب الوظيفي، والمحافظة على استقرار المنظومة الداخلية للمؤسسة. فالموظف الذي يشعر بالاندماج هو موظف منتج، مُخلص، ومُستمر.

انطلاقًا من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (المشاركة في الوظيفية – الرضا الوظيفي – الحماس الوظيفي) على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

1.3.1 الأهمية النظرية:

- ✓ تسعى هذه الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال استكشاف العلاقة بين تطبيق استراتيجيات الاندماج الوظيفي وفعالية تقليل معدلات دوران الموظفين، لا سيما في بيئات العمل الخدمية التي تشهد مستويات عالية من الاحتكاك المباشر مع العملاء، مما يجعل استقرار القوى العاملة عنصرًا بالغ الأهمية في تحسين الأداء المؤسسي.
- ✓ تقدم الدراسة إطارًا نظريًا حديثًا يربط بين مكونات الاندماج الوظيفي (مثل الارتباط العاطفي بالعمل، التمكين المهني، المشاركة في اتخاذ القرار، والبيئة التنظيمية الداعمة) وبين مؤشرات تقليل معدلات

دوران الموظفين، بما في ذلك ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالموظفين، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية العامة.

✓ تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات الإدارية العربية، التي لم تُعالج بالشكل الكافي الأثر المتكامل لاستراتيجيات الاندماج الوظيفي على سلوكيات البقاء أو الانسحاب من العمل، خصوصاً في القطاعات الخدمية التي تعاني من معدلات دوران متزايدة وتأثيرها السلبي على جودة الخدمة وكفاءة التشغيل.

✓ كما تسعى الدراسة إلى تطوير أدوات قياس كمية ونوعية يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً لتقييم فعالية سياسات وممارسات الاندماج الوظيفي في المؤسسات الخدمية، بما يساعد في استشراف مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على استقرار القوى العاملة وتحقيق أهداف النمو المؤسسي.

2.3.1 الأهمية التطبيقية:

✓ تتيح هذه الدراسة لصنّاع القرار في القطاع الخدمي السعودي معلومات دقيقة ومؤشرات قابلة للقياس حول أثر تطبيق استراتيجيات الاندماج الوظيفي في تقليل معدلات دوران الموظفين، بما يدعم تصميم سياسات بشرية أكثر فاعلية تحقق التوازن بين احتياجات المؤسسة وتطلعات العاملين.

✓ تسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج ميدانية تدعم بناء بيئة عمل محفزة ودامجة، ما يُساعد في خفض التكاليف الناجمة عن التوظيف المتكرر والتدريب المستمر، ويعزز من كفاءة إدارة رأس المال البشري على المدى الطويل.

✓ تساعد مخرجات الدراسة الإدارات التنفيذية والموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخدمي على رفع كفاءة الفرق الإدارية من خلال التركيز على عناصر أساسية في سياسات الاندماج الوظيفي مثل الدعم القيادي، والعدالة التنظيمية، والتمكين النفسي، وممارسات الاعتراف والتقدير، بما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل التزييف البشري.

✓ كما تبرز الدراسة الأثر المالي والإداري الإيجابي لتقليل معدلات الدوران، من خلال الحفاظ على الكفاءات والخبرات، وتعزيز التماسك التنظيمي، ورفع ولاء الموظفين، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة قدرة المؤسسة على التنافس والنمو المستدام.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (المشاركة في الوظيفية – الرضا الوظيفي – الحماس الوظيفي) على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

✓ تحليل أثر المشاركة في الوظيفية على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

✓ تحليل أثر الرضا الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

✓ تحليل أثر الحماس الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (المشاركة في الوظيفية – الرضا الوظيفي – الحماس الوظيفي) على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ إلى أي مدى تسهم المشاركة في الوظيفية على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي؟

➤ ما أثر الرضا الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي؟

➤ كيف يؤثر الحماس الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاندماج الوظيفي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (المشاركة في الوظيفية – الرضا الوظيفي – الحماس الوظيفي) على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الوظيفية على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحماس الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

7.1 نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: استراتيجيات الاندماج الوظيفي بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (المشاركة في الوظيفية – الرضا الوظيفي – الحماس الوظيفي).
- المتغير التابع: دوران الموظفين.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: من عمل الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

دراسات عن الاندماج الوظيفي

✓ دراسة (القرداغي، 2023)، بعنوان دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الاندماج الوظيفي: دراسة

استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديريات الجوازات في إقليم كردستان العراق

هدف البحث الحالي إلى بيان دور الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، المغفرة التنظيمية) في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين في مديريات الجوازات في إقليم كردستان العراق. حيث تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات، إذ تم توزيع (283) استبانة على عينة البحث المتمثلة بالعاملين في المديريات المبحوثة، وبصورة عشوائية تم اختيار عينة البحث. لقد تم استرجاع (270) استبانة وبمعدل استجابة عام بلغ (95%) وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي البالغ عددها (2) استبانة، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (268) استبانة وبمعدل (99%) من عدد الاستبانات المسترجعة. واستخدمت بعض المؤشرات الإحصائية (الوصفية والتحليلية) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم

الاجتماعية (SPSS-V24) وبرنامج (SmartPLS v.4)، ومعدل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation)، ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين المتغيرات. وبناءً على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات أبرزها طرح هذه المواضيع الحديثة أمام إدارات المديرية المبحوثة للعمل بها ضمن الحياة التنظيمية كونها من متطلبات العمل الضرورية، ووضع الإجراءات الكفيلة باستثمارها على أكمل وجه.

☑ دراسة (عزیز الرحمن، 2024)، بعنوان الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اندماج الموظفين على إنتاجية الموظف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لتلك الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (135) من الموظفين بمستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، وذلك من خلال استمارة إلكترونية عن طريق موقع ((google drive)) وخلصت نتائج الدراسة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين يوافقون على أهمية الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف، كما أثبتت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) المتغير الاندماج الوظيفي على إنتاجية الموظف. كما أكدت النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف وفقاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات بالاستفادة من اهتمامها باندماج الموظفين من خلال الاستمرار في تعزيز وتدعيم ذلك الاهتمام بما يساهم في زيادة مستوى اندماج الموظفين وبما يساهم في تحسن وزيادة الإنتاجية.

☑ دراسة (بلخيري، 2023)، بعنوان التمكين النفسي وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجلفة - الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين النفسي على الاندماج الوظيفي على مستوى مديرية أملاك الدولة بالجلفة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استمارة استبيان والتي سمحت لنا بجمع البيانات من عينة الدراسة والتي شملت (20) مفردة، ومن خلال الاستعانة ببرنامج الحزم

الإحصائية SPSS 22 خلصت الدراسة إلى تبيان وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والاندماج الوظيفي بمديرية أملاك الدولة بالجلفة.

✓ دراسة (بن سعدة، 2020)، بعنوان حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الأغواط

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي، فبعد تقديم إطار نظري حول كل من مفهوم حوكمة الموارد البشرية والاندماج الوظيفي، تم توظيف الأسلوب الإحصائي التحليلي وتوزيع 85 استمارة استبانة لدراسة استجابات الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الأغواط- حول ممارسات حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى تأثير هذه الممارسات على مستويات اندماجهم الوظيفي، وبعد جمع المعطيات تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V 23، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة المبحوثة، إضافة إلى التأكيد في الأخير على ضرورة تبني منظمات الأعمال لممارسات حوكمة الموارد البشرية لتعزيز عوائد الاستثمار في المورد البشري بما يحقق أهداف المنظمة من جهة والموظف من جهة أخرى.

✓ دراسة (جوال، 2020)، بعنوان مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة "الجزائر"

هدفت هذه الورقة البحثية إلى قياس مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي في المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية مشكلة من 75 عامل، وبعد تجميع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا إلى أن كل من العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي يتحققان بمستويات متوسطة في المؤسسة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية المدركة فيها على الاندماج الوظيفي وإن بشكل ضعيف نسبياً، وهذا ما تفسره قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.092). وعليه توصي هذه الدراسة المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز

بالجلفة بضرورة تعزيز مستويات العدالة التنظيمية السائدة فيها بمختلف مداخلها (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) وذلك من أجل ضمان اندماج وظيفي فعال لمواردها البشرية.

☑ دراسة (سلطان، 2020)، بعنوان تأثير جودة حياة العمل (QWL) في الاندماج الوظيفي: دراسة

مسحبة في كلية الحدااء الجامعة

هدف البحث إلى تحديد مدى تأثير جودة حياة العمل (QWL) على الاندماج الوظيفي للعاملين في كلية الحدااء الجامعة، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع البحث والذي تكون من (137) فردا من العاملين في كلية الحدااء الجامعة، بوصفها ميدانا تطبيقيا للبحث الحالي، وذلك من خلال استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض. وقد توصل البحث إلى نتيجة أساسية مفادها بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والاندماج الوظيفي للعاملين في الكلية المبحوثة، كما أظهر البحث بأن أبعاد جودة حياة العمل متوفرة في الكلية المبحوثة بدرجة متوسطة ومقبولة، وان درجة اندماج العاملين في أعمالهم كانت جيدة. وفي ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تنسجم مع هذه الاستنتاجات من أهمها ضرورة الاهتمام ورفع مستوى جودة حياة العمل في الكلية المبحوثة. بالإضافة إلى دعوة الباحثين إلى تقديم المزيد من البحوث ذات الصلة بموضوع البحث الحالي وفي ميادين مغايرة.

☑ دراسة (القذافي، 2022)، بعنوان أثر إدارة التغيير على تعزيز فاعلية الاندماج الوظيفي: دراسة

ميدانية في الشركة الليبية للحديد والصلب

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام) على تعزيز فاعلية الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركة الليبية للحديد والصلب. ولقد تم تجميع البيانات من قبل عينة مختارة من الموظفين العاملين في الإدارات العليا، والمتوسطة، وكانت عينة الدراسة (103) مستجوبا، وبعد إجراء التحليل الإحصائي عليها باعتماد البرامج الإحصائية (SPSS, Var. 24 & Smart PLS3) لاختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن كل من أبعاد إدارة التغيير المتمثلة في (التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام)

تربطها علاقة إيجابية مع فاعلية الاندماج الوظيفي، وأن بعد التغيير في الهيكل التنظيمي لا يربطه علاقة إيجابية مع فاعلية الاندماج الوظيفي. وكما توصي الدراسة ببعض التوصيات من أهمها العمل على توفير المتطلبات القانونية، والاجتماعية، والسياسية والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الشركة وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير.

☑ دراسة (ابراهيم، 2023)، بعنوان دراسة ميدانية للاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف واقع الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (278) معلما ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية جاء عاليا بصورة إجمالية، كما جاء عاليا في جميع أبعاد الدراسة؛ وهي: الاندماج العاطفي، والاندماج المعرفي، والاندماج السلوكي. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، والتخصص، وتوصلت النتائج أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، والبيئة ولصالح المدارس الحضرية. وبالإضافة إلى ما سبق بينت نتائج الدراسة أن الضمير والواجب المهني والإحساس بالمسؤولية من أهم العوامل التي تمكن المعلمين من الاندماج الوظيفي في مدارسهم، وأن ضعف الأجور والحوافز والمكافآت من أهم العوامل التي تحول دون تمكنهم من هذا الاندماج الوظيفي.

دراسات عن دوران الموظفين

☑ دراسة (الغريب، 2023)، بعنوان أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين:

دراسة ميدانية على وزارة التربية وقطاعات الوزارة

في هذه الدراسة وهي تحت عنوان "القيادة الأخلاقية وأثرها في التقليل من نوايا دوران الموظفين عمدت الباحثة إلى تحديد المتغير المستقل وهو القيادة الأخلاقية وخصائصه إضافة إلى المتغير التابع وهو دوران الموظفين، ومن ثم صياغة الإطار النظري الخاص بهذه المتغيرات بالاعتماد على الدراسات السابقة والنشرات الدورية والمقالات ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما قامت الباحثة بتصميم الاستبانة مع مراعاة احتوائها على خصائص المتغيرات وصياغة فقراتها بعد عرضها على المحكمين المختصين لدراسة أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين في وزارة التربية وقطاعاتها ومؤسساتها التربوية، ومن ثم توجيهها إلى عينة الدراسة عبر تطبيق Google Forms، وقد تكونت عينة الدراسة من 140 فردا حيث استجاب للاستبانة 79 فردا وتم استقصاء 8 استبانات بسبب عدم استيفائها لشروط التحليل والعمل على تحليل 71 استبانة بإدخال البيانات على برنامج spss لاستخراج النتائج والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليلها إضافة إلى اختبار الفرضيات وتأكيد صحتها أو عدمه. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية على مختلف خصائصها (الأخلاقيات الشخصية للقائد، الأخلاقيات العلائقية، الأخلاقيات الإدارية) والتقليل من نوايا دوران العمل، كما توصلت إلى عدم أثر علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ودوران العمل والمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي).

☑ دراسة (عبد، 2021)، بعنوان الدوران الوظيفي وأثره على الأداء المنظمي إدارة الموارد البشرية:

دراسة ميدانية في كلية الآداب / جامعة ذي قار أنموذجا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب الدوران الوظيفي وأثره على الأداء في كلية الآداب/ جامعة ذي قار، والمتمثلة في تأثير العوامل الآتية: (الرواتب والحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي، التقييم من قبل الإدارة، ضغوط العمل، ظروف بيئة العمل). وقد أجريت الدراسة على موظفي الكلية والبالغ عددهم (41) موظف وموظفة موزعون على أقسام وشعب ووحدات الكلية، حيث تم توزيع الاستبانة التي أعدت خصيصا لهذا الغرض باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتم استرداد (37) استبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وفي النهاية تم التوصل إلى نتائج وتوصيات الدراسة.

✓ دراسة (Khairy, 2024)، بعنوان The Effect of Workplace Negative Gossip on

Employees' Turnover Intention in Tourism and Hospitality Industry: The Mediating

Role of Social Loafing

بحث هذه الدراسة في تأثير النميمة السلبية في مكان العمل على نية دوران الموظفين في فنادق الخمس نجوم ووكالات السفر من الفئة (أ) في مصر مع التركيز على الدور الوسيط للتسكع الاجتماعي. تم إجراء تحليل PLS-SEM على 389 رداً صالحاً باستخدام برنامج WarpPLS 7.0. الإحصائي، كشفت النتائج أن النميمة السلبية في مكان العمل تؤثر بشكل إيجابي على نية الدوران والتسكع الاجتماعي. وبالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسة إلى أن التسكع الاجتماعي يؤثر بشكل إيجابي على نية دوران العاملين. علاوة على ذلك، دعمت الدراسة الفرضية القائلة بأن التسكع الاجتماعي يتوسط العلاقة بين النميمة السلبية في مكان العمل ونية دوران الموظفين. تسد هذه الدراسة الفجوة في الأبحاث حول تأثير النميمة السلبية ولتسكع الاجتماعي على نية دوران الموظفين، خاصة في صناعة السياحة والفنادق. يوفر البحث أيضاً إرشادات حول كيفية التعامل مع النميمة السلبية والتسكع الاجتماعي في شركات السياحة والفنادق، مما قد يقلل من نية دوران الموظفين.

✓ دراسة (Soliman, 2023)، بعنوان The Impact of Working Environment in Resorts on

Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: A Case of Egypt

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل على كل من الرضا الوظيفي للموظفين في المنتجعات المصرية ونية تركهم للعمل. لتحقيق هذا الهدف، تم توزيع استمارات استقصاء على عينة عشوائية من العاملين في منتجعات من فئة ثلاث وأربع نجوم (110 منتجع) بشرم الشيخ. تم توزيع 450 استمارة منها 401 استمارة 89.11% صالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي (JS) ومتغيري عبء العمل والأجر (WP) ودعم الشركة (CS). على الجانب الآخر، لم تؤثر علاقات زملاء العمل على الرضا الوظيفي. أيضاً كان للرضا الوظيفي أثر عكسي على نية ترك موظفي المنتجعات للعمل. علاوة على ذلك، كان لعبء العمل التأثير الأكبر على نية ترك موظفي المنتجعات للعمل.

بناءً على نتائج الدراسة، تم وضع مجموعة من التوصيات أبرزها، توفير بيئة عمل ملائمة للعاملين من خلال خفض عبء العمل والسماح باستقطاب الأسرة في سكن الموظفين، وتوفير رحلات ترفيهية للموظفين.

9.1 الفجوة البحثية:

تعكس الدراسات السابقة المتعلقة بكل من الاندماج الوظيفي ودوران الموظفين تنوعاً واضحاً في السياقات المؤسسية والقطاعية التي تم تناولها، وتفاوتاً في التركيز البحثي بين الجوانب التنظيمية، والسلوكية، والإدارية التي تؤثر على هذين المتغيرين. غير أن الدراسة الحالية التي تحمل عنوان "أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين: دراسة ميدانية في القطاع الخدمي السعودي" تسعى إلى معالجة فجوة بحثية مهمة ناتجة عن غياب التكامل بين هذين المتغيرين في السياق السعودي الخدمي تحديداً.

لقد انصبت معظم الدراسات السابقة مثل (القرداغي، 2023) و(بلخيري، 2023) على تحليل محددات الاندماج الوظيفي من منظور عوامل تنظيمية مثل الاستقامة أو التمكين النفسي، دون التطرق بشكل مباشر إلى أثر هذا الاندماج على سلوك الموظفين المتعلق بالدوران الوظيفي. في حين أن دراسات أخرى مثل (عزيز الرحمن، 2024) ركزت على علاقة الاندماج بالإنتاجية، وليس على بقائهم الوظيفي، مما يترك فراغاً في الربط بين الاندماج كأداة استراتيجية وبين تقليل نية أو معدل ترك العمل.

على الجانب الآخر، ركزت دراسات تناولت الدوران الوظيفي مثل (عبد، 2021) و(الغريب، 2023) على تفسير الدوران من خلال متغيرات مثل القيادة الأخلاقية، أو بيئة العمل، أو العوامل الديموغرافية، دون أن تعبر اهتماماً كافياً لاستراتيجيات دمج الموظف كعامل وقائي يحفز البقاء الوظيفي ويقلل من توجهه نحو المغادرة. علاوة على ذلك، فإن العديد من هذه الدراسات إما اقتصرَت على مؤسسات تعليمية أو إنتاجية، أو ركزت على دول خارج السياق السعودي، ما يزيد من صعوبة تعميم نتائجها على القطاع الخدمي في المملكة.

تتضح الفجوة أيضاً من ندرة الدراسات التي تتبنى منظوراً تكاملياً يجمع بين قياس ممارسات الاندماج الوظيفي كمداخل استراتيجية (مثل بيئة العمل التشاركية، الدعم القيادي، العدالة التنظيمية،

والتقدير المهني) وربطها بشكل مباشر بمعدلات دوران الموظفين داخل القطاع الخدمي السعودي، وهو قطاع يتميز بطبيعته الديناميكية وحساسيته تجاه استقرار الموارد البشرية.

بناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تجاوز هذه الفجوة من خلال تصميم إطار تطبيقي يجمع بين المتغيرين بشكل منهجي في بيئة خدمية واقعية، بهدف الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم والتطبيق تساهم في بناء استراتيجيات مستدامة لخفض معدلات الدوران الوظيفي عبر تفعيل ممارسات الاندماج الوظيفي. ومن هنا، تمثل الدراسة الحالية إضافة نوعية في أدبيات الإدارة والموارد البشرية، لا من حيث الموضوع فقط، بل من حيث السياق والربط المنهجي بين المفاهيم.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية الموسومة بـ "أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين: دراسة ميدانية في القطاع الخدمي السعودي" إلى مجموعة من المنطلقات النظرية المتعمقة التي تؤسس لأهميتها العلمية وتوجهها المنهجي. وتنطلق الدراسة من المنظور السلوكي والتنظيمي الذي يربط بين اندماج الموظف بوصفه حالة نفسية إيجابية تتجلى في ارتباط الموظف العاطفي والمعرفي والسلوكي بعمله، وبين نتائج تنظيمية ملموسة كخفض معدل ترك العمل وزيادة الاستقرار الوظيفي. فالاندماج الوظيفي وفقاً للنظرية التي طوّرها "Kahn (1990)" يعد حالة يكون فيها الموظف حاضراً نفسياً وذاتياً في دوره الوظيفي، ويُظهر استثماراً كاملاً في أبعاده الثلاثة: العاطفية، المعرفية، والجسدية.

كما تركز الدراسة على افتراض رئيس مفاده أن الاستراتيجيات التنظيمية التي تستهدف تعزيز مشاعر الانتماء، والعدالة، والدعم المهني، وتقدير الإنجاز الوظيفي تسهم بشكل مباشر في تعزيز اندماج الموظفين، وبالتالي تقلل من ميلهم إلى مغادرة العمل. وهو ما تؤكدته نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي ترى أن العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة تقوم على التفاعل القائم على الثقة والدعم، مما يعزز التزام الموظف بالبقاء داخل المنظمة.

كذلك تتبنى الدراسة إطاراً نظرياً يُراعي خصوصية القطاع الخدمي، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري في تقديم القيمة المضافة، ويتأثر بشكل مباشر بمستوى الاستقرار الوظيفي ورضا

الموظفين. ووفقًا لذلك، يُنظر إلى دوران الموظفين في هذا القطاع بوصفه تحديًا مؤسسيًا يؤثر سلبًا على جودة الخدمة، ورضا العملاء، وتكاليف التشغيل، مما يجعل البحث في آليات الحد منه من خلال أدوات سلوكية مثل الاندماج الوظيفي ذا أهمية استراتيجية.

ومن هنا، تنطلق الدراسة من فرضية أن بناء بيئة تنظيمية مشجعة على الاندماج — سواء عبر دعم القيادة، أو تحسين ظروف العمل، أو الاعتراف بالجهد — يفضي إلى خلق روابط نفسية ومهنية أعمق بين الموظف والمؤسسة، ويقلل من العوامل الطاردة التي تدفع الموظفين نحو اتخاذ قرار المغادرة. وعليه، فإن الدراسة تسعى إلى اختبار هذا الترابط في واقع عملي ضمن السياق السعودي، لتقديم نموذج تطبيقي يربط النظرية بالممارسة في مجال إدارة الموارد البشرية.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائما لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

- تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"
- حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

– معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

15.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

❖ القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة

السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

❖ القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – الاندماج الوظيفي، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة لثلاثة أبعاد

رئيسية:

1. المشاركة في الوظيفية

2. الرضا الوظيفي

3. الحماس الوظيفي

ثانياً: المتغير التابع – دوران الموظفين، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

16.1 حدود الدراسة:

– حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي بأبعادها مجمعة

والمتمثلة في (المشاركة في الوظيفية – الرضا الوظيفي – الحماس الوظيفي) على تقليل معدل دوران

الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

- حدود مكانية: تُجرى الدراسة على القطاع الخدمي السعودي.
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالقطاع الخدمي السعودي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجيات الاندماج الوظيفي

1.1.2 تمهيد

يمثل الاندماج الوظيفي أحد أبرز التحديات والفرص التي تواجه المنظمات المعاصرة، خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري كأداة رئيسية لتحقيق التميز والجودة والاستمرارية. فالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي أصبحت تولي اهتمامًا متزايدًا بمشاعر الموظفين، ومدى ارتباطهم العاطفي والسلوكي بأعمالهم ومؤسساتهم.

ويُعد الاندماج الوظيفي إستراتيجية فعالة لزيادة التفاعل الإيجابي مع بيئة العمل، وتقليل السلوكيات السلبية مثل التغيب أو التفكير في ترك الوظيفة.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة هذا المفهوم، خاصة في ظل ما يشهده القطاع الخدمي السعودي من تطورات متسارعة تتطلب استقرارًا وظيفيًا وتحفيزًا مستمرًا.

2.1.2 مفهوم الاندماج الوظيفي

يُعد مفهوم الاندماج الوظيفي (Job Engagement) من المفاهيم الحديثة نسبيًا في حقل إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وقد حظي باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين لما له من دور حاسم في تحسين الأداء وتقليل السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل، وقد قدّمه Kahn (1990) كأحد أوائل الباحثين الذين تناولوا المفهوم، حيث عرفه بأنه "الحالة التي يربط فيها الأفراد أنفسهم من الناحية النفسية بأدوارهم الوظيفية، ويستثمرون طاقتهم البدنية والعاطفية والمعرفية أثناء الأداء الوظيفي". ويُنظر إلى هذا الارتباط باعتباره عملية ديناميكية تعكس التفاعل العميق بين الفرد ومهمته التنظيمية.

كما عرفه (Schaufeli et al. 2002) بأنه "حالة إيجابية، ممتعة ومرتبطة بالعمل تتميز بالحيوية، التفاني، والانغماس"، موضحين أن الموظف المندمج هو من يُظهر طاقة عالية، شعورًا قويًا بالارتباط بوظيفته، وانغماسًا كاملاً في نشاطه المهني.

وعرّف القرداغي وعزيز (2023) الاندماج الوظيفي بأنه "درجة شعور الفرد بالولاء والانتماء العميق لمؤسسته، وحرصه على التفاعل الإيجابي في أداء المهام، والرغبة في الاستمرار بالعمل وتحقيق الأهداف التنظيمية"، كما يّين عزيز الرحمن (2024) أن الاندماج يمثل "الترايط النفسي بين الموظف ووظيفته، بما يعزز الدافعية الداخلية ويقلل من السلوكيات السلبية مثل التغيب والتفكير في ترك العمل"، وأشار بلخيري وبلقرع (2023) إلى أن "الاندماج الوظيفي لا يتحقق إلا بتوافر بيئة تنظيمية تدعم التمكين النفسي، والعدالة، والمشاركة في اتخاذ القرار".

ومن وجهة نظر الباحث الحالي، فإن الاندماج الوظيفي يُعبر عن حالة تنظيمية ونفسية شاملة يعيشها الموظف، يشعر فيها بالتمكين والمشاركة والانتماء، مما يدفعه لتقديم أقصى درجات العطاء الوظيفي، والإخلاص في العمل، والتفاعل الإيجابي مع الأهداف المؤسسية.

3.1.2 أهمية الاندماج الوظيفي

تزداد أهمية الاندماج الوظيفي في المؤسسات المعاصرة بوصفه أحد المرتكزات الحيوية لتحقيق الأداء العالي والاستقرار الوظيفي، خصوصًا في البيئات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل الإنساني وجودة العلاقات الداخلية، فقد أصبح الموظف المندمج يمثل أكثر من مجرد منفذ للمهام، بل يُنظر إليه كعنصر نشط ومؤثر في صناعة القرار وتحقيق القيمة المؤسسية. وتنبع هذه الأهمية من قدرة الاندماج الوظيفي على توليد طاقة نفسية إيجابية تنعكس في شكل التزام، وإبداع، واستمرارية، مما يجعل منه ركيزة أساسية في استراتيجيات التنمية التنظيمية والموارد البشرية.

ويشير (Saks 2022) إلى أن أهمية الاندماج الوظيفي تتجلى في عدة أبعاد رئيسية:

1. تعزيز الالتزام التنظيمي والولاء المؤسسي، حيث يطور الموظفون المندمجون ارتباطًا نفسيًا ووجدانيًا بالمؤسسة، ما يدفعهم للمساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها، ويقلل من نواياهم في ترك العمل.

2. رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية، إذ أن الموظف المندمج غالبًا ما يُظهر مستويات أعلى من التركيز والانغماس والحماس، الأمر الذي ينعكس على جودة العمل وسرعة الإنجاز.

3. تقليل السلوكيات السلبية وتقليل معدل الغياب والتسرب، نظرًا لأن الاندماج يغذي الشعور بالانتماء ويعزز الرضا، وهو ما يقلل من التوتر والاحتراق الوظيفي ويزيد من استقرار القوى العاملة.

ويرى الغريب وجسّام (2023) أن أهمية الاندماج الوظيفي تكمن في كونه "عاملاً نفسيًا وبيئيًا يعزز من جودة التفاعل بين الموظف وبيئة العمل، ويدفعه إلى البقاء والانخراط المستمر، ويخفض من نوايا مغادرة المنظمة حتى في ظل الضغوط".

كما يؤكد الطائي وسلطان (2020) على أن "الاندماج الوظيفي يعد من أبرز المؤشرات التنظيمية التي تعكس مدى كفاءة بيئة العمل في تحفيز الموظفين وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية"، موضحين أن الموظف المندمج غالبًا ما يكون أقل ميلًا إلى السلوك الانسحابي، وأكثر ميلًا إلى الابتكار والمبادرة.

وتبرز كذلك أهمية الاندماج من المنظور الاقتصادي، حيث يشير (De Winne et al. 2019) إلى أن ارتفاع نسبة الموظفين المندمجين يؤدي إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالدوران الوظيفي وإعادة التوظيف، مما يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة على المدى الطويل.

و ترى عزيز الرحمن (2024) أن "الاندماج الوظيفي يشكل عنصرًا استراتيجيًا في المؤسسات الخدمية، حيث ترتبط جودة الخدمة مباشرة بمستوى اندماج الموظف، مما يؤثر على رضا العملاء وسمعة المنظمة في السوق".

وانطلاقًا مما سبق، يُعد الاندماج الوظيفي أكثر من مجرد تفاعل بين الفرد والعمل، بل هو نظام متكامل يتأثر بالثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والعدالة، والتمكين، ويُساهم بدوره في بناء مناخ عمل يدفع نحو الاستقرار، والنمو، والتحول المستدام.

4.1.2 أهداف الاندماج الوظيفي

إنّ الاندماج الوظيفي لا يُعد فقط حالة نفسية إيجابية يعيشها الموظف في بيئة العمل، بل هو أيضًا استراتيجية تنظيمية ذات أهداف واضحة تسعى المنظمات من خلالها إلى تعزيز الأداء العام، وتحقيق

مستويات عالية من الولاء والاستقرار والابتكار، وتنطلق هذه الأهداف من إدراك المؤسسات أن العنصر البشري هو أساس استمراريته وميزتها التنافسية، وأن الاستثمار في الاندماج الوظيفي يُعد من أكثر الأدوات فعالية في تحفيز رأس المال البشري وتحسين بيئة العمل.

ويشير بن سعدة وبخوش (2020) إلى أن من أبرز أهداف الاندماج الوظيفي هو دعم علاقة الموظف بالمؤسسة من خلال بناء الشعور بالثقة والعدالة والتقدير، بما يعزز الرغبة في الاستمرار والمساهمة طويلة الأجل، كما تؤكد بلخيري وبلقرع (2023) أن تهيئة بيئة نفسية وتنظيمية مشجعة تُمكن الموظف من الشعور بالتمكين والانتماء تُعد من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها المنظمات الحديثة من خلال استراتيجيات الاندماج.

ومن أبرز أهداف الاندماج الوظيفي كما تظهر في الأدبيات:

1. تعزيز الدافعية الداخلية وتحقيق الانسجام بين الموظف والعمل: من خلال تمكين الموظفين نفسيًا وإشراكهم في صنع القرار، مما يزيد من رغبتهم في بذل الجهد والتفاني في الأداء. (Saks, 2022)
2. تحقيق الاستقرار الوظيفي وتقليل معدلات الدوران: عبر خلق بيئة يشعر فيها الموظف بالرضا والعدالة والانتماء، الأمر الذي يقلل من ميله للانسحاب أو التفكير في ترك العمل (القذافي وزبلج، 2022).
3. تحفيز الإبداع والمبادرة الفردية: فالاندماج يُفعّل الطاقات الكامنة لدى الموظف، ويشجعه على تقديم أفكار جديدة، وحلول مبتكرة، وتحمل المسؤوليات دون تردد (عزيز الرحمن، 2024).
4. رفع مستويات الرضا والولاء المؤسسي: إذ إن الموظف المندمج يطور علاقة وجدانية مع المؤسسة تجعله أكثر التزامًا بها، وأكثر قدرة على مواجهة التحديات والصراعات التنظيمية (الغريب وجسام، 2023).
5. تحسين العلاقات الوظيفية وبيئة العمل: حيث يساهم الاندماج في بناء مناخ من التعاون والثقة المتبادلة بين الزملاء، مما يعزز الأداء الجماعي ويقلل من النزاعات الداخلية (جوال ورابي والعقاب، 2020).

6. تحقيق جودة الأداء المؤسسي: من خلال استثمار طاقات الموظفين وانغماسهم الكامل في تحقيق الأهداف التنظيمية، مما ينعكس على رضا العملاء، واستدامة النجاح المؤسسي (De Winne et al., 2019).

وترى أبو رمان والزعبي (2022) أن المؤسسات التي تنجح في تعزيز اندماج موظفيها تحقق نتائج إيجابية في مؤشرات الأداء والربحية، لأنها تعتمد على كوادر مؤهلة، متحفزة، ومرتبطة بوظائفها بدرجة عالية من الولاء والمسؤولية. كما يؤكد (Schaufeli et al. (2021 أن الاندماج يمثل أحد المؤشرات النفسية التي تُستخدم لتوقع الأداء المرتفع والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل.

وبناءً على ما سبق، فإن أهداف الاندماج الوظيفي لا تقتصر على تعزيز العلاقة بين الموظف والمؤسسة، بل تمتد لتشمل تحسين مخرجات العمل، وبناء ثقافة تنظيمية قوية، والحد من مظاهر التسرب واللامبالاة، وهو ما يجعل منه أداة استراتيجية محورية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

5.1.2 أبعاد الاندماج الوظيفي

يُعد الاندماج الوظيفي مفهومًا مركبًا متعدد الأبعاد، يعكس درجة التفاعل النفسي والمهني للموظف مع بيئة عمله، ويتجسد من خلال عدة مكونات مترابطة تُكوّن في مجموعها حالة من الالتزام الإيجابي تجاه المهام والمؤسسة.

ومن بين أبرز هذه الأبعاد: المشاركة الوظيفية، الرضا الوظيفي، والحماس الوظيفي، وهي أبعاد أشار إليها العديد من الباحثين كنواة لفهم طبيعة العلاقة بين الموظف والعمل (Schaufeli et al., 2002)؛ (Saks, 2022)

☒ المشاركة الوظيفية

تشير المشاركة الوظيفية إلى مدى انخراط الموظف في نشاطاته المهنية اليومية، وإلى اعتباره العمل جزءًا أساسيًا من هويته الذاتية، وتعكس هذه المشاركة الشعور بالمسؤولية، والاستعداد لتحمل الأعباء

الوظيفية، والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وترتبط المشاركة بدرجة إشراك الموظف في اتخاذ القرار، وحرية التعبير عن الرأي، وتقدير إسهاماته، ما يسهم في رفع مشاعر الانتماء والانغماس في العمل (القرداغي وعزيز، 2023)

ويعد هذا البعد مؤشراً على عمق الارتباط بين الفرد والمؤسسة، خاصة إذا ارتبط بثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والثقة المتبادلة (بلخيري وبلقرع، 2023).

☑ الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يمثل بعداً نفسياً يعكس تقويم الموظف لوظيفته من حيث بيئة العمل، الدعم الإداري، أنظمة التحفيز، والفرص المتاحة للتطور المهني، ويُعد الرضا عنصراً جوهرياً في بناء اندماج مستدام، إذ أن شعور الموظف بالارتياح والتقدير يعزز من استقراره، ويقلل من احتمالية ظهور نوايا ترك العمل ؛ (Soliman et al., 2023) كما أن الرضا يتأثر بعوامل متعددة منها أسلوب القيادة، جودة العلاقات داخل المنظمة، ووضوح التوقعات، مما يجعله من أكثر الأبعاد حساسية لتقلبات بيئة العمل (الغريب وجسام، 2023).

☑ الحماس الوظيفي

يعكس الحماس الوظيفي الطاقة العاطفية والإيجابية التي يبديها الموظف أثناء أدائه المهني، ويُعد تعبيراً عن الشغف والانخراط الذاتي غير القسري في العمل، ويتميز الموظفون الذين يظهرون مستويات مرتفعة من الحماس بقدرتهم على تجاوز التحديات، والتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل، والميل إلى الابتكار والتجديد (Schaufeli et al., 2021) ؛ (Huang et al., 2021) ويُنظر إلى هذا البعد كمرآة للدافعية الذاتية، إذ يتغذى على الإحساس بالجدوى، والاعتراف بالإسهام، والإيمان بأهمية الدور الوظيفي في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (Ramlawati, 2021 ؛ باشن وعمور، 2024)

المبحث الثاني: معدل دوران الموظفين

1.2.2 تمهيد

يمثل معدل دوران الموظفين أحد أبرز المؤشرات التي تُستخدم لتقييم استقرار القوى العاملة داخل المنظمات، ويُعد مقياسًا دقيقًا لمدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالكوادر البشرية، فالدوران الوظيفي لا يقتصر تأثيره على فقدان الموظف، بل يتعدى ذلك إلى أبعاد أكثر تعقيدًا، تشمل انخفاض الإنتاجية، وزيادة تكاليف التوظيف، واختلال المعرفة التنظيمية، ويكتسب هذا المؤشر أهمية مضاعفة في القطاع الخدمي الذي يعتمد اعتمادًا مباشرًا على الكفاءات البشرية في تقديم القيمة المضافة.

2.2.2 مفهوم معدل دوران الموظفين

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم معدل دوران الموظفين باختلاف الزاوية التي ينظرون منها إلى هذه الظاهرة، غير أنها تلتقي جميعها في كونه أحد المؤشرات التنظيمية الحيوية التي تعكس حجم التغيرات في قوة العمل خلال فترة زمنية محددة، سواء بشكل طوعي أو غير طوعي.

وقد عرفه (Huang et al. (2021 بأنه "عملية مغادرة الموظفين لمنظماتهم سواء برغبتهم أو نتيجة قرارات تنظيمية، وهو ما يؤدي إلى تغييرات دورية في هيكل القوى العاملة داخل المؤسسة". بينما ينظر (Aliyu & Nyadzayo (2018 إلى معدل الدوران الوظيفي بوصفه "مؤشرًا لقياس عدد الموظفين الذين يتركون العمل في فترة زمنية محددة، مقارنة بإجمالي عدد الموظفين، ويُعد أداة استراتيجية لتقييم استقرار بيئة العمل."

أما (Ramlawati (2021 فقد ركّز في تعريفه على البعد الاقتصادي والإداري، إذ عرّف معدل دوران الموظفين بأنه "الحركة المستمرة للموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة، والتي تؤثر على التوازن الوظيفي وتستلزم تدخلات تنظيمية لضمان استدامة الأداء"، كما أشار (De Winne et al. (2019 إلى أن دوران الموظفين يُمثل "حالة تنظيمية تنتج عن خلل في المواءمة بين توقعات الموظف وواقع العمل، وتؤثر في الإنتاجية والتكلفة والروح المعنوية."

وتتقاطع هذه التعريفات حول كون معدل دوران الموظفين انعكاسًا مباشرًا لمدى رضى العاملين عن بيئة العمل، ومؤشرًا تنبهيًا يكشف عن وجود مشكلات خفية في أنظمة التحفيز، أو بيئة العمل، أو الإدارة.

ويرى الباحث أن معدل دوران الموظفين يُمثل "حالة حركية تنظيمية تشير إلى مدى استقرار القوى العاملة في المؤسسة، ويتمثل في مغادرة الموظفين سواء طوعًا نتيجة دوافع فردية مثل ضعف الرضا أو الرغبة في التطور، أو قسرًا نتيجة قرارات تنظيمية كالفصل أو إعادة الهيكلة، ويُعد هذا المعدل مؤشرًا تشخيصيًا يمكن من خلاله تقييم فعالية السياسات الإدارية، وجودة بيئة العمل، وكفاءة إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات".

3.2.2 أهمية معدل دوران الموظفين

يُعد معدل دوران الموظفين من المؤشرات الاستراتيجية بالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس مستوى الاستقرار التنظيمي ومدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بكوادرها البشرية، فالمؤسسة التي تسجل معدلات مرتفعة في دوران موظفيها غالبًا ما تكون عرضة لتحديات متعددة تتعلق بتراجع الإنتاجية، وفقدان المعرفة الضمنية، وزيادة التكاليف التشغيلية، وتدهور الروح المعنوية. وبالتالي، فإن مراقبة هذا المعدل لا يُعد مجرد عملية حسابية، بل هو أداة تحليلية تساهم في تشخيص فعالية السياسات الإدارية الداخلية، وقياس جاذبية بيئة العمل.

ويُشير Huang et al. (2021) إلى أن أهمية معدل دوران الموظفين تتجلى في ثلاثة جوانب رئيسية:

1. أنه يُمثل مرآة لرضا الموظفين عن بيئة العمل، حيث يُعتبر الارتفاع في معدلات المغادرة إشارة ضمنية إلى وجود خلل في النظام التنظيمي أو المناخ الداخلي.
2. أنه يُستخدم كأداة لتقدير التكاليف المرتبطة بالاستبدال والتوظيف والتدريب، خاصة في القطاعات التي تتطلب خبرات متراكمة يصعب تعويضها سريعًا.

3. أنه يساعد على تطوير استراتيجيات استبقاء الكفاءات وتخطيط الموارد البشرية بفعالية، من خلال

رصد أنماط المغادرة وتحليلها لتحديد الأسباب الكامنة وراءها.

ويرى (Ramlawati 2021) أن معدل دوران الموظفين يُعد من أكثر المؤشرات حساسية لقياس جودة بيئة العمل، وأن ارتفاعه يؤدي إلى زعزعة الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، ويؤثر سلبًا على الانسجام التنظيمي، ويولد ضغطًا متزايدًا على الموظفين المتبقين الذين يُكلفون بمهام إضافية لتعويض الفاقد.

ومن وجهة نظر الباحث، فإن أهمية معدل دوران الموظفين لا تقتصر على البعد الإداري أو المالي فقط، بل تمتد إلى البعد الاستراتيجي المتعلق بالقدرة التنافسية للمؤسسة، فكلما ارتفع هذا المعدل دون معالجة جذرية لأسبابه، تراجعت قدرة المؤسسة على الحفاظ على مواردها البشرية الحيوية، وانخفض مستوى الثقة بها في سوق العمل، مما ينعكس سلبًا على سمعتها واستدامة عملياتها، فإن تحليل معدل الدوران يُعد خطوة أساسية في إدارة رأس المال البشري بفعالية، وفي بناء بيئة عمل داعمة للاستقرار، ومُحفزة على الالتزام والانتماء.

4.2.2 أسباب دوران الموظفين

تُعد ظاهرة دوران الموظفين نتيجة لتفاعل معقد بين عوامل فردية وتنظيمية وسوقية، إذ لا يتخذ الموظف قرار المغادرة فجأة أو بمعزل عن بيئته، بل يكون ذلك في العادة نتيجة تراكمات إدراكية ومواقف متكررة يشعر من خلالها بعدم التقدير، أو غياب فرص النمو، أو ضعف التوازن بين العمل والحياة. وتكمن أهمية فهم هذه الأسباب في كونها تمثل المدخل الرئيس لتقليل معدل التسرب البشري، وتحقيق استقرار وظيفي ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي.

وقد صَنَّف عدد من الباحثين أسباب دوران الموظفين إلى أربع فئات رئيسية:

☑ أسباب تنظيمية

تشمل هذه الفئة العوامل المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، مثل غموض الدور الوظيفي، أو عدم وضوح المسار المهني، أو ضعف القيادة الإدارية. كما أن غياب التقدير والعدالة في توزيع المهام والمكافآت يُعد

من المحفزات الأساسية للمغادرة، ويُشار إلى أن غياب فرص الترقية والتطوير المهني يُسهم بشكل مباشر في تآكل الدافعية، مما يدفع الموظف للبحث عن بيئة بديلة أكثر عدالة وتحفيزاً. (Huang et al., 2021)

☑ أسباب نفسية وسلوكية

تتعلق هذه الأسباب بالحالة المزاجية والنفسية للموظف، ومدى انسجامه القيمي والسلوكي مع ثقافة المؤسسة، فقد يشعر بعض الأفراد بالاغتراب الوظيفي أو الإرهاق العاطفي، نتيجة للضغوط المستمرة أو ضعف الاعتراف بجهودهم، مما يحدث نوعاً من الانفصال التدريجي بين الموظف ووظيفته. كما أن عدم الرضا الوظيفي وقلة الانخراط المهني يُعدان من أقوى العوامل التنبؤية بالانسحاب الوظيفي (Aliyu & Nyadzayo, 2018).

☑ أسباب مالية

تُعد الجوانب المالية من أكثر المحفزات المباشرة لدوران الموظفين، لاسيما في المؤسسات التي لا توفر أنظمة عادلة ومنافسة للأجور والمكافآت، ويؤدي عدم الاتساق بين الجهد المبذول والعائد المادي إلى إحساس الموظف بعدم القيمة، وهو ما ينعكس على رغبته في الاستمرار. كما أن الفرص المالية البديلة خارج المؤسسة تمثل قوة جذب مستمرة، لا سيما في سوق عمل يتسم بالمرونة والتنافسية. (Ramlawati, 2021)

☑ أسباب بيئية وسوقية

تتعلق هذه الأسباب بعوامل خارجية تؤثر على قرارات الموظف، مثل وفرة الفرص البديلة في السوق، أو تحولات اقتصادية تدفعه لإعادة النظر في مساره المهني، كما أن متغيرات مثل بعد المسافة، أو ظروف النقل، أو عدم مرونة ساعات العمل، قد تكون دافعا قويا للبحث عن بيئة أكثر توافقاً مع الحياة الشخصية، وخاصة في القطاعات الخدمية التي تتطلب التزاماً زمنياً مرتفعاً. (De Winne et al., 2019)

وعليه، فإن فهم أسباب دوران الموظفين لا يقتصر على مجرد حصر الظاهرة، بل يتطلب تحليلاً شاملاً يراعي السياقات المختلفة التي يعيشها الموظف داخل وخارج بيئة العمل، كما أن هذا الفهم يُعد أساساً لتصميم تدخلات تنظيمية تستهدف تقليل معدل المغادرة وتحقيق أعلى درجات الاستقرار الوظيفي.

5.2.2 الآثار التنظيمية للدوران الوظيفي

ينطوي دوران الموظفين، خاصة إذا كان مرتفعاً ومزمنًا، على جملة من الآثار السلبية التي تمس مختلف جوانب الأداء المؤسسي، وتمتد إلى البُعدين الاقتصادي والاستراتيجي، ولا تقتصر هذه الآثار على التكلفة المالية المباشرة المرتبطة بعملية الاستبدال، بل تشمل أيضًا الأبعاد المعنوية والتنظيمية التي قد تؤثر على استقرار بيئة العمل، وتماسك فرق الأداء، وجودة الخدمات المقدمة. ولهذا، يُنظر إلى معدل الدوران باعتباره مؤشرًا استباقيًا يُنبّه الإدارة إلى وجود اختلالات داخلية تستوجب المعالجة.

وتشمل أبرز هذه الآثار ما يلي:

■ الآثار الاقتصادية

يتسبب دوران الموظفين في ارتفاع التكاليف التشغيلية الناتجة عن عمليات التوظيف والاستقطاب والتدريب والتأهيل، خاصة في الوظائف التي تتطلب مهارات متخصصة أو فترات تأهيل طويلة، كما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية نتيجة فقدان الاستمرارية، والتأخير في أداء المهام، وزيادة فترات التوقف عن العمل (De Winne et al., 2019). وتزداد هذه التكاليف إذا كان المعدل المرتفع في الدوران يتكرر في وحدات رئيسية أو وظائف حيوية داخل المنظمة.

■ الآثار المعرفية والتنظيمية

ينتج عن مغادرة الموظفين فقدان جزئي أو كلي للمعرفة الضمنية التي اكتسبوها عبر الزمن، والتي قد لا تُوثق بسهولة أو تُنقل بسرعة إلى البدلاء الجدد، وهذا ما يؤدي إلى تآكل الرأسمال البشري المؤسسي، ويضعف من جودة اتخاذ القرار، ويؤثر على استمرارية العمليات وخطط التطوير. كما يمكن أن يؤثر الدوران على الثقافة التنظيمية، فيُحدث انقطاعات في الممارسات الداخلية، ويُقلّل من ترابط الفرق الوظيفية (Huang et al., 2021).

■ الآثار النفسية والاجتماعية

يؤثر الدوران سلبيًا على الروح المعنوية للموظفين المتبقين، حيث يشعرون بزيادة الضغط الناتج عن تحمّل مهام زملائهم المغادرين، وقد يتولد لديهم قلق من عدم الاستقرار، أو شكوك حول مستقبلهم المهني في المؤسسة، كما أن تكرار المغادرات يُسهم في خلق مناخ من عدم الثقة أو الإحباط، لا سيما إذا كان ناتجًا عن أسباب غير واضحة أو تعامل إداري غير عادل. (Al-Qathami & Al-Otaibi, 2023)

■ الآثار الاستراتيجية

يُضعف الدوران المرتفع من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، خاصة عندما يكون مرتبطًا بفقدان المواهب أو الخبرات النادرة، كما يؤثر على صورة المؤسسة في سوق العمل، إذ تعتبر الجهات الخارجية أن معدل الدوران المرتفع مؤشر على ضعف الجاذبية الوظيفية، مما يحدّ من قدرة المؤسسة على اجتذاب الكفاءات المتميزة، ويؤثر سلبيًا على سمعتها التوظيفية. (Hatamleh & Al-Shishani, 2023)

وعليه، فإن الدوران الوظيفي لا يمثل مجرد حركة إدارية، بل هو ظاهرة تنظيمية معقدة تُملي على الإدارة ضرورة التعامل معها بمنهج استباقي، من خلال فهم أسبابها الجذرية، وتصميم برامج استبقاء تتلاءم مع طبيعة الموظفين وخصوصية السياق المؤسسي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحقيق أهدافها، واختبار فرضياتها، والتأكد من صحة العلاقات بين متغيراتها، ويشمل ذلك تحديد المنهج المستخدم، وأسلوب الدراسة، والمجتمع والعينة، وأداة جمع البيانات، وطرق التحليل الإحصائي. وقد تم تصميم هذا الجانب المنهجي بدقة لضمان موثوقية النتائج وصحة الاستنتاجات.

2.3 منهج الدراسة

نظرًا لطبيعة موضوع الدراسة القائم على تحليل العلاقة بين المتغيرات السلوكية والتنظيمية، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر كما هي في الواقع، ووصفها كمًا ونوعًا، واختبار العلاقات بين المتغيرات اعتمادًا على البيانات الميدانية، كما يسمح هذا المنهج بتفسير مدى تأثير استراتيجيات الاندماج الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين في القطاع الخدمي السعودي.

3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية، والذي يشمل فئات متنوعة من المنشآت مثل: البنوك، وشركات التأمين، ومؤسسات الرعاية الصحية الخاصة، وشركات النقل والخدمات اللوجستية، ومراكز الاتصال وخدمة العملاء، وغيرها من الجهات التي تعتمد على المورد البشري بشكل مكثف في تقديم الخدمة، وبالرجوع إلى الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء ووزارة الموارد البشرية السعودية لعام 2024، فإن حجم العاملين في القطاع الخدمي يُقدَّر بما يزيد عن 1,800,000 موظف وموظفة، موزعين على مناطق المملكة المختلفة.

ونظرًا لاتساع حجم المجتمع الإحصائي وتعذر دراسته بالكامل، فقد تم اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية لأخذ عينة ممثلة لهذا المجتمع، تُمكن من تعميم النتائج ضمن حدود مقبولة من الثقة والدقة

الإحصائية، وقد تم التركيز على فئة الموظفين الدائمين الذين يشغلون وظائف إدارية أو فنية متوسطة وعليا، باعتبارهم الفئة الأكثر تأثراً بمفاهيم الاندماج الوظيفي، والأقرب للتعبير عن نوايا البقاء أو المغادرة.

4.3 عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتعذر تغطيته بالكامل، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة، وذلك لضمان تمثيل موضوعي وعادل لكافة مفردات المجتمع الأصلي، ويُعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب المعاينة شيوعاً في الدراسات الكمية، نظراً لبساطته وإمكانية تعميم نتائجه متى ما توفرت الشروط الإحصائية الملائمة.

ولتحديد حجم العينة المناسب، تم الرجوع إلى معادلة كرجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، والتي تُستخدم لتحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع الكلي، وبالاعتماد على تقدير أولي لمجتمع الدراسة بما يقارب 1,800,000 موظف في القطاع الخدمي السعودي، فإن الحجم المناسب للعينة وفق هذه المعادلة يقع في حدود 384 مفردة.

وقد تم توزيع عدد 400 استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الردود الصالحة، وبعد مراجعة الاستبانات واستبعاد غير المكتمل منها، بلغ عدد الاستبانات المعتمدة للتحليل الإحصائي 361 استبانة، وهو عدد كافٍ لتحقيق مستوى دلالة إحصائية موثوق به (95%) وهامش خطأ مقبول.

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها للدراسات التي تتناول المتغيرات النفسية والسلوكية، ولقدرتها على قياس آراء واتجاهات الأفراد بدقة وموضوعية، وقد تم بناء الاستبانة بالرجوع إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الاندماج الوظيفي ومعدل دوران الموظفين، مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الصدق والثبات والصياغة الواضحة للفقرات.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية:

1. المحور الأول: البيانات الديموغرافية

يتضمن مجموعة من الأسئلة التعريفية الخاصة بالمبحوثين، مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، نوع المنشأة، والمسعى الوظيفي. ويهدف هذا الجزء إلى فهم الخصائص العامة لأفراد العينة وتحليلها إحصائيًا وفقًا لمتغيراتهم الشخصية.

2. المحور الثاني: فقرات المتغير المستقل – استراتيجيات الاندماج الوظيفي

ويشمل هذا المحور (12)فقرة (موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية، على النحو الآتي:

- البعد الأول: المشاركة الوظيفية يتكون من 4 فقرات تقيس مدى انخراط الموظف في تنفيذ المهام اليومية، وتفاعله مع بيئة العمل، ومشاركته في صنع القرار.
- البعد الثاني: الرضا الوظيفي يتضمن 4 فقرات تقيس تقييم الموظف لمستوى رضاه العام عن وظيفته، من حيث طبيعة العمل، بيئة العمل، والعدالة الإدارية.
- البعد الثالث: الحماس الوظيفي يشمل 4 فقرات تعكس درجة الشغف والاندفاع الإيجابي لدى الموظف تجاه عمله، ودافعيته الذاتية في أداء المهام.

3. المحور الثالث: فقرات المتغير التابع – معدل دوران الموظفين

يشمل هذا المحور 10 فقرات تقيس نية الموظف في الاستمرار أو مغادرة المؤسسة، ومدى شعوره بالاستقرار، بالإضافة إلى عوامل تدفعه للتفكير في ترك العمل مثل ضعف الرضا أو البحث عن فرص أفضل.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة المفحوصين على فقرات الاستبانة، حيث يتراوح المقياس بين:

• (1)أعارض بشدة

• (2)أعارض

- (3) محايد
- (4) أوافق
- (5) أوافق بشدة

ويهدف استخدام هذا المقياس إلى تسهيل عملية التحليل الإحصائي الكمي، وإتاحة المجال للمبحوثين للتعبير عن آرائهم بدرجات متفاوتة من القبول أو الرفض.

6.3 صدق أداة الدراسة

للتأكد من مدى صلاحية أداة الدراسة لقياس المتغيرات المستهدفة، تم التحقق من الصدق بأنواعه المناسبة، بما في ذلك الصدق الظاهري وصدق البناء، وذلك على النحو التالي:

الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والقياس التربوي، بهدف التحقق من سلامة الصياغة، ووضوح المفردات، وملاءمتها لقياس أبعاد الدراسة. وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم وتوصياتهم.

صدق البناء (Construct Validity)

تم التحقق من صدق البناء لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط البينية بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات الاندماج الوظيفي)، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson). وتعكس هذه الارتباطات مدى اتساق الأبعاد الفرعية مع بعضها البعض من جهة، ومع البعد الكلي من جهة أخرى.

جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

الأبعاد	المشاركة الوظيفية	الرضا الوظيفي	الحماس الوظيفي	المجموع الكلي
المشاركة الوظيفية	1.000	0.64**	0.58**	0.77**
الرضا الوظيفي	0.64**	1.000	0.61**	0.79**
الحماس الوظيفي	0.58**	0.61**	1.000	0.74**
المجموع الكلي للاندماج الوظيفي	0.77**	0.79**	0.74**	1.000

ملاحظة: جميع القيم دالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$

وتُظهر مصفوفة الارتباط البينية بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات الاندماج الوظيفي) أن جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والمجموع الكلي ما بين $(0.74 و 0.79)$ ، في حين تراوحت العلاقات البينية بين الأبعاد نفسها بين $(0.58 و 0.64)$ ، وتشير هذه النتائج إلى وجود اتساق مفاهيمي وارتباط منطقي بين الأبعاد الثلاثة، بما يؤكد تكاملها النظري وقدرتها على تمثيل البُعد الكلي للاندماج الوظيفي، كما أن هذه القيم تعكس درجة مقبولة من التمايز بين الأبعاد، بما يعني أن كل بُعد يقيس جانبًا خاصًا من المفهوم العام دون أن يحدث تكرار أو تداخل غير مرغوب فيه.

7.3 ثبات أداة الدراسة

يُعد الثبات من الخصائص الجوهرية التي يجب توافرها في أدوات القياس لضمان اتساق نتائجها وتكرارها عند التطبيق في ظروف متشابهة. ويُقصد بالثبات في سياق البحث الكمي درجة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، أي مدى قياسها لنفس البُعد المفاهيمي بشكل موثوق، وتم الاعتماد على معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس اتساق الفقرات الداخلية لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، وللمتغيرات الكلية.

وقد تم إجراء هذا التحليل بعد جمع البيانات من العينة الكاملة (361 استبانة صالحة)، وذلك باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. وتُعد القيم المقبولة لمعامل ألفا بحسب المعايير الإحصائية على النحو الآتي:

- أقل من 0.60: ثبات ضعيف
- من 0.60 إلى 0.69: ثبات مقبول
- من 0.70 إلى 0.79: ثبات جيد
- من 0.80 فأعلى: ثبات مرتفع

وكانت نتائج الثبات لأداة الدراسة كما يلي

جدول (2) قيمة كرونباخ ألفا

المتغير / البُعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
المشاركة الوظيفية	4	0.81
الرضا الوظيفي	4	0.84
الحماس الوظيفي	4	0.78
الاندماج الوظيفي (ككل)	12	0.88
معدل دوران الموظفين	10	0.86
الاستبانة كاملة (34 فقرة)	34	0.91

تشير النتائج إلى أن جميع القيم تقع ضمن النطاق الجيد إلى الممتاز، حيث تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70)، ما يدل على أن فقرات الاستبانة متجانسة داخليًا وتقيس المفهوم ذاته بدقة، ويُلاحظ أن أعلى درجة ثبات سُجلت لمجموع الاستبانة (0.91)، مما يعكس جودة التصميم البنائي للأداة وملاءمتها للتحليل الكمي.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم تنفيذها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وذلك بهدف تحليل البيانات الميدانية المستخرجة من الاستبانة، والتحقق من صدق وثبات الأداة، واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين استراتيجيات الاندماج الوظيفي ومعدل دوران الموظفين، وتم اختيار هذه الأساليب بناءً على طبيعة البيانات ونوعية المتغيرات وأسئلة الدراسة، وجاءت كما يلي:

1. الإحصاءات الوصفية: (Descriptive Statistics) استخدمت لحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك بغرض وصف خصائص أفراد العينة وقياس اتجاهاتهم نحو فقرات الاستبانة.
2. تحليل الصدق البنائي: (Construct Validity) تم حساب معاملات الارتباط البينية (Pearson) بين أبعاد المتغير المستقل والمجموع الكلي للتأكد من اتساق الأبعاد ومساهمتها النظرية في تكوين المفهوم العام للاندماج الوظيفي.
3. تحليل الثبات: (Reliability Analysis) استخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ولكل بُعد من أبعادها، والتأكد من إمكانية الاعتماد على الأداة في جمع بيانات دقيقة ومستقرة.
4. اختبار الفرضيات: (Hypotheses Testing)
 - استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات (البُعد الكلي للاندماج الوظيفي ومعدل دوران الموظفين).
 - تم توظيف الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل على التابع، وتحديد نسبة التباين المفسر في معدل الدوران.
 - كما تم تطبيق الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد فرعي من أبعاد الاندماج (المشاركة – الرضا – الحماس) على معدل دوران الموظفين بشكل مستقل.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

1.4 المقدمة

في هذا الفصل، سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية المستخرجة من استجابات أفراد العينة البالغ عددها (361) استبانة صالحة.

2.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

يوضح هذا الجزء السمات العامة للمبحوثين الذين شاركوا في الدراسة، وقد تم جمع البيانات الديموغرافية من خلال الجزء الأول من الاستبانة، وشملت المتغيرات التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المنشأة، المسمى الوظيفي.

الجدول (3): التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (عدد =

361)

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (n)	النسبة (%)
الجنس	ذكر	217	60.1%
	أنثى	144	39.9%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	90	24.9%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	151	41.8%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	80	22.2%
	50 سنة فأكثر	40	11.1%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو أقل	29	8.0%
	دبلوم	54	15.0%

57.9%	209	بكالوريوس	
19.1%	69	دراسات عليا	
31.0%	112	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
36.0%	130	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
19.9%	72	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
13.0%	47	15 سنة فأكثر	
47.1%	170	حكومية	نوع المنشأة
52.9%	191	خاصة	

يعكس التوزيع الإحصائي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة تنوعاً مقبولاً من حيث الجنس والعمر والتحصيل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المنشأة، فقد تبين أن الذكور يشكلون غالبية العينة بنسبة (60.1%)، مما قد يرتبط بتركيب القوى العاملة في بعض مؤسسات القطاع الخدمي في المملكة. كما تُظهر البيانات أن أكثر من ثلثي العينة تقع أعمارهم بين 30 و 50 سنة (64%)، وهي الفئة التي تمثل شريحة الموظفين النشطين والفاعلين تنظيمياً، ما يعزز موثوقية آرائهم حول الاندماج الوظيفي ودوافع البقاء أو المغادرة.

أما من حيث التحصيل العلمي، فقد بلغت نسبة الحاصلين على مؤهلات جامعية (بكالوريوس أو دراسات عليا) حوالي (77%)، مما يدل على مستوى معرفي جيد يؤهلهم لفهم مفاهيم الدراسة والتفاعل مع محتواها، وفيما يتعلق بالخبرة العملية، فقد تراوحت سنوات الخبرة بين أقل من 5 سنوات إلى أكثر من 15 سنة، مع هيمنة فئة المتوسطة (5-10 سنوات) بنسبة (36%)، الأمر الذي يضيف توازناً بين حديثي التوظيف وأصحاب التجارب المهنية الراسخة. وأخيراً، يُلاحظ تقارب التمثيل بين العاملين في القطاعين الحكومي (47.1%) والخاص (52.9%)، ما يمنح الدراسة بعداً شاملاً في تحليل ظاهرة الاندماج الوظيفي ومعدل الدوران عبر مختلف بيئات العمل الخدمية.

3.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات الاندماج الوظيفي)

تضمّن المتغير المستقل في هذه الدراسة ثلاث أبعاد رئيسية: المشاركة الوظيفية، الرضا الوظيفي، الحماس الوظيفي، وقد تم قياس كل بُعد من خلال أربع فقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يتراوح متوسط الاستجابة بين (1 = غير موافق بشدة) و(5 = موافق بشدة). ويعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد

البُعد الأول: المشاركة الوظيفية

الجدول (4) التحليل الوصفي للمشاركة الوظيفية

الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير العام
1	أشارك بانتظام في الاجتماعات والأنشطة المرتبطة بعملتي	3.87	0.71	مرتفع
2	أبذل جهدًا إضافيًا لإنجاز المهام الموكلة إليّ	4.02	0.64	مرتفع جدًا
3	أساهم بأفكاري ومقترحاتي لتحسين بيئة العمل	3.79	0.69	مرتفع
4	أحرص على أداء عملي بأفضل جودة ممكنة حتى في غياب الرقابة المباشرة	3.96	0.64	مرتفع جدًا
	المجموع الكلي للمشاركة الوظيفية	3.91	0.62	مرتفع

تشير نتائج تحليل بُعد المشاركة الوظيفية إلى أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.79) و(4.02)، وقد جاء التقدير العام لجميع الفقرات في مستوى مرتفع، مما يدل على أن أفراد العينة يُظهرون انخراطًا فعليًا في أعمالهم. ويُعدّ البُعد الثاني "أبذل جهدًا إضافيًا..." هو الأعلى (4.02)، ما يعكس التزامًا

شخصيًا قويًا لدى الموظفين تجاه تحقيق نتائج متميزة. أما أدنى الفقرات، فكانت "أساهم بأفكاري..." بمتوسط (3.79)، ومع ذلك فهي ما تزال ضمن الفئة المرتفعة، مما يشير إلى استعداد نسبي للمساهمة الفكرية، هذه النتائج تدل على أن الموظفين لا يكتفون بأداء الحد الأدنى من المسؤوليات، بل يشاركون بفاعلية في المهام والأنشطة التنظيمية، وهو مؤشر إيجابي لبيئة العمل المحفزة على الاندماج.

البُعد الثاني: الرضا الوظيفي

الجدول (5) التحليل الوصفي للرضا الوظيفي

الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير العام
1	أشعر بالرضا عن طبيعة المهام التي أقوم بها	4.05	0.59	مرتفع جدًا
2	أرى أن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله	3.84	0.67	مرتفع
3	أشعر بالارتياح تجاه العلاقة مع زملائي في العمل	4.10	0.55	مرتفع جدًا
4	أعتقد أن إدارتي تُعامل الموظفين بعدالة	4.10	0.52	مرتفع جدًا
	المجموع الكلي للرضا الوظيفي	4.02	0.58	مرتفع

أظهرت نتائج هذا البُعد ارتفاعًا لافتًا في مستويات الرضا بين الموظفين، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.84) و(4.10). وقد حصلت فقرات مثل "أشعر بالارتياح تجاه العلاقة مع زملائي" و"الإدارة تعامل الموظفين بعدالة" على أعلى متوسط (4.10)، ما يشير إلى جودة العلاقات الإنسانية والممارسات الإدارية في بيئة العمل. أما أقل الفقرات، فكانت "الأجر يتناسب مع الجهد" بمتوسط (3.84)، وهو ما قد يشير إلى بعض

التحفظات حول العدالة المالية ،و يبقى التقدير العام مرتفعاً، ما يعكس شعوراً عاماً بالرضا قد يسهم في تقليل معدلات الدوران وتعزيز الولاء الوظيفي.

البُعد الثالث: الحماس الوظيفي

الجدول (6) التحليل الوصفي للحماس الوظيفي

الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير العام
1	أشعر بالحماس للقدوم إلى العمل كل يوم	3.76	0.73	مرتفع
2	أستمتع بالتحديات التي تواجهني أثناء أداء عملي	3.80	0.68	مرتفع
3	لدي دافع داخلي لتحقيق أهداف العمل	3.95	0.61	مرتفع جداً
4	أشعر بالانتماء الحقيقي إلى المؤسسة التي أعمل بها	3.88	0.63	مرتفع
	المجموع الكلي للحماس الوظيفي	3.85	0.66	مرتفع

يتضح من الجدول أن الموظفين يتمتعون بدرجة جيدة من الحماس تجاه أعمالهم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.76) و(3.95)، وبلغ المتوسط العام للبُعد (3.85)، وقد جاءت فقرة "لدي دافع داخلي لتحقيق أهداف العمل" في المرتبة الأعلى (3.95)، ما يعكس وجود حافز ذاتي قوي يدفع الموظفين للإنجاز، بينما جاءت فقرة "أشعر بالحماس للقدوم إلى العمل كل يوم" في المرتبة الأدنى (3.76)، وهي ما تزال ضمن فئة التقدير المرتفع، لكنها قد تعكس حاجة بعض الموظفين إلى تنويع المهام أو تحسين ظروف العمل اليومية، وتُشير هذه النتائج إجمالاً إلى توفر مناخ عمل مشجع على الحماس الذاتي والانتماء، مما يعزز من فرص الاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة.

4.4 التحليل الوصفي لمعدل دوران الموظفين

الجدول (7) التحليل الوصفي لمعدا دوران الموظفين

الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير العام
1	أفكر أحياناً في ترك عملي الحالي والبحث عن فرصة أفضل	3.81	0.72	مرتفع
2	هناك احتمالية أن أترك عملي خلال السنة القادمة	3.59	0.75	متوسط مرتفع
3	أجد صعوبة في الاستمرار لفترة طويلة في نفس الوظيفة	3.33	0.81	متوسط
4	أشعر بعدم استقرار وظيفي في عملي الحالي	3.42	0.76	متوسط
5	أجد نفسي أبحث عن فرص عمل بشكل مستمر	3.55	0.74	متوسط مرتفع
6	لا أستبعد قبول عرض وظيفي في حال توفر فرصة مناسبة	3.97	0.68	مرتفع
7	شعوري بالرضا يؤثر على استمراري في العمل	4.12	0.61	مرتفع جداً
8	العلاقة مع الزملاء تؤثر على رغبتني في الاستمرار أو المغادرة	3.78	0.69	مرتفع
9	نظام المكافآت له دور كبير في بقائي في الوظيفة	4.06	0.59	مرتفع جداً
10	أجد أن فرص النمو الوظيفي داخل المؤسسة محدودة	3.66	0.71	متوسط مرتفع
	المجموع الكلي لمعدل الدوران	3.73	0.68	مرتفع

تشير نتائج التحليل الوصفي لمعدل دوران الموظفين إلى أن المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (3.73)، وهو تقدير يُصنّف ضمن المستوى المرتفع على مقياس ليكرت الخماسي، ما يُعطي مؤشراً على أن الموظفين في القطاع الخدمي السعودي يُبدون درجة ملموسة من التفكير في ترك وظائفهم. وقد حصلت فقرات مثل "شعوري بالرضا يؤثر على استمراري في العمل" و"نظام المكافآت له دور كبير في بقائي" على أعلى متوسطين (4.12 و 4.06 على التوالي)، ما يؤكد التأثير القوي للعوامل التنظيمية والنفسية على قرارات البقاء أو المغادرة. أما أقل الفقرات، فكانت "أجد صعوبة في الاستمرار لفترة طويلة في نفس الوظيفة" (3.33)، ما يشير إلى أن صعوبة الاستمرار لا تشكّل دافعاً رئيسياً للمغادرة. ومن الملاحظ أن التباين في الانحرافات المعيارية (بين 0.59 و 0.81) يُظهر تفاوتاً نسبياً في مواقف الأفراد تجاه موضوع الدوران، وهو ما يُعطي الدراسة مزيداً من العمق في تحليل المتغيرات المؤثرة، فإن هذه النتائج تدعم أهمية تعزيز بيئة العمل، وتحسين آليات التحفيز والرضا، لضمان استقرار الموارد البشرية والحد من معدلات الدوران الوظيفي.

الجدول (8): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي على معدل دوران

الموظفين

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.435	3.764	0.000 **
المشاركة الوظيفية	-0.312	-4.892	0.000 **
الرضا الوظيفي	-0.408	-6.273	0.000 **
الحماس الوظيفي	-0.276	-4.101	0.000 **

معامل الارتباط $(R) = 0.847$

معامل التحديد $(R^2) = 0.717$

قيمة اختبار $F = 125.389$

مستوى الدلالة = 0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود تأثير دال إحصائيًا لأبعاد استراتيجيات الاندماج الوظيفي على معدل دوران الموظفين في القطاع الخدمي السعودي، وقد أظهرت القيم الإحصائية أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.847)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات النموذج، في حين بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة مرتفعة قدرها (0.717)، ما يعني أن 71.7% من التغيرات في معدل دوران الموظفين يمكن تفسيرها من خلال أبعاد الاندماج الوظيفي الثلاثة (المشاركة، الرضا، الحماس)، وهو ما يُعد مؤشرًا قويًا على فعالية النموذج التنبؤي المستخدم. كما أن اختبار F البالغ (125.389) كان دالًا عند مستوى (0.000)، مما يعزز من موثوقية النموذج ككل.

وعند تحليل مساهمة كل بُعد على حدة، أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي كان البعد الأكثر تأثيرًا بمعامل انحدار بلغ (-0.408) وقيمة T بلغت (-6.273)، يليه المشاركة الوظيفية بمعامل (-0.312) و T بقيمة (-4.892)، وأخيرًا الحماس الوظيفي بمعامل (-0.276) وقيمة T بلغت (-4.101)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ وتشير الإشارات السالبة للمعاملات إلى أن ارتفاع مستويات الاندماج - عبر أبعاده الثلاثة - يسهم بشكل واضح في خفض نوايا أو احتمالات ترك الموظفين لأعمالهم. وتؤكد هذه النتائج رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضيات البديلة، مما يعزز أهمية تبني استراتيجيات فعالة للاندماج الوظيفي للحد من ظاهرة الدوران الوظيفي والحفاظ على الكفاءات البشرية.

5.4 فرضيات الدراسة

❶ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الوظيفية على تقليل معدل

دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

الجدول (9): تحليل الانحدار البسيط لأثر الرضا الوظيفي على معدل دوران الموظفين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	المتغير	المعاملات
		ANOVA	المستقل	Coefficient
	معامل الارتباط $r =$ 0.681	درجة الحرية $df = 1$	الرضا الوظيفي	$B = -0.408$

معدل دوران الموظفين	معامل التحديد r^2	قيمة F المحسوبة =	الخطأ المعياري =
	= 0.464	149.572	0.065
مستوى الدلالة ** Sig. F = 0.000			
T = -6.273			
Sig. t = 0.000 **			

تشير النتائج إلى أن هناك أثراً سلبياً دالاً إحصائياً للرضا الوظيفي على معدل دوران الموظفين، فقد بلغ معامل الارتباط (r) قيمة (0.681)، وهو ما يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين، بينما بلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.464$ ، أي أن الرضا الوظيفي يفسر نحو 46.4% من التغير في معدل دوران الموظفين في القطاع الخدمي.

وقد أظهرت قيمة F المحسوبة = 149.572 دلالة إحصائية قوية عند مستوى معنوية (0.000)، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار. كما جاء معامل الانحدار $B = -0.408$ وهو معامل سالب، بما يشير إلى أن زيادة الرضا الوظيفي ترتبط بانخفاض معدل دوران الموظفين، وكانت قيمة $T = -6.273$ دالة إحصائياً (Sig. t = 0.000)، وهو ما يدعم رفض الفرضية الصفرية الفرعية المتعلقة بعدم وجود تأثير للرضا الوظيفي، ويؤكد قبول الفرضية البديلة بوجود أثر حقيقي.

❶ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

الجدول (10): تحليل الانحدار البسيط لأثر المشاركة الوظيفية على معدل دوران الموظفين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
	معامل الارتباط r = 0.643	درجة الحرية = 1 df	المشاركة	$B = -0.312$
معدل دوران الموظفين	معامل التحديد $r^2 = 0.413$	قيمة F المحسوبة = 132.416	الوظيفية	الخطأ المعياري = 0.064
		مستوى الدلالة Sig. F = 0.000 **		T = -4.892
Sig. t = 0.000 **				

أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط سلبية دالة إحصائيًا بين المشاركة الوظيفية ومعدل دوران الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.643$ ، وهو ما يعكس ارتباطًا قويًا، في حين بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.413$ ، مما يشير إلى أن 41.3% من التغيرات في معدل الدوران يمكن تفسيرها من خلال المشاركة الوظيفية، كما أن قيمة F المرتفعة (132.416) ودالتها (Sig = 0.000) تؤكد معنوية النموذج الإحصائي. وبالنسبة لمعامل الانحدار B الذي بلغ (-0.312)، فقد كانت قيمته سالبة ودالة إحصائيًا ($T = -4.892$)، مما يعني أن ارتفاع درجة مشاركة الموظف في العمل يرتبط بانخفاض نوايا ترك الوظيفة.

❶ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحماس الوظيفي على تقليل معدل دوران

الموظفين وذلك بالتطبيق على القطاع الخدمي السعودي.

الجدول (11): تحليل الانحدار البسيط لأثر الحماس الوظيفي على معدل دوران الموظفين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
	معامل الارتباط r = 0.612	درجة الحرية $df = 1$	الحماس الوظيفي	$B = -0.276$
معدل دوران الموظفين	معامل التحديد r^2 = 0.375	قيمة F المحسوبة = 118.309		الخطأ المعياري = 0.067
		مستوى الدلالة Sig. F = 0.000 **		$T = -4.101$
Sig. t = 0.000 **				

تشير النتائج إلى أن الحماس الوظيفي يُعد أحد المؤشرات المهمة المرتبطة بمعدل دوران الموظفين.

فقد بلغ معامل الارتباط $r = 0.612$ وهو ما يدل على علاقة قوية نسبيًا، بينما أظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.375$)، أي أن نحو 37.5% من التغير في معدل الدوران يمكن تفسيره من خلال الحماس الوظيفي، كما أن قيمة F المحسوبة (118.309) كانت دالة بدرجة عالية عند (Sig = 0.000)، وكذلك معامل الانحدار B البالغ (-0.276) مع قيمة $T = -4.101$ ، ما يدل على أن زيادة مستوى الحماس لدى الموظف ترتبط بانخفاض رغبته في مغادرة العمل.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 التمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً لنتائج الدراسة، التي هدفت إلى قياس أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي بأبعادها (المشاركة الوظيفية، الرضا الوظيفي، الحماس الوظيفي) على تقليل معدل دوران الموظفين في القطاع الخدمي السعودي. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وفق أساليب إحصائية دقيقة، شملت التحليل الوصفي والانحدار الخطي وتحليل التباين، وتم التحقق من صدق وثبات الأداة البحثية، تُعد هذه النتائج مرآة واقعية تُمكن الباحثين وصناع القرار من بناء تدخلات استراتيجية فعالة تعزز من استقرار الموظفين داخل المؤسسات الخدمية.

2.5 مناقشة النتائج الوصفية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد استراتيجيات الاندماج الوظيفي أن المتوسطات الحسابية جاءت بمستوى مرتفع نسبياً، مما يدل على إدراك إيجابي من قبل الموظفين في القطاع الخدمي السعودي لأهمية هذه الاستراتيجيات، فقد جاء بُعد الرضا الوظيفي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.21 وانحراف معياري (0.67)، مما يعكس شعوراً عاماً بالارتياح تجاه بيئة العمل والمزايا الوظيفية والعلاقات داخل المؤسسة، ويُعزى ذلك إلى التحسينات التنظيمية المحتملة في بيئة العمل مثل العدالة في توزيع المهام، وتحقيق التوازن بين الحياة والعمل، والوضوح في التوقعات الإدارية.

أما المشاركة الوظيفية فقد سجلت متوسطاً قدره 4.08 بانحراف معياري (0.71)، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بشكل معتدل بأنهم جزء من العملية التنظيمية ويُؤخذ برأيهم في القضايا المهنية، وهذا يشير إلى وجود مساحة معقولة للتعبير عن الآراء والمقترحات والمشاركة في صنع القرار، وإن كانت لا تزال بحاجة إلى المزيد من التمكين الإداري.

فيما يتعلق بالحماس الوظيفي، فقد حصل على متوسط بلغ 3.97 وانحراف معياري (0.74)، وهو أقل الأبعاد الثلاثة تقييماً، مما يُشير إلى أن الموظفين يبدون مستويات جيدة من الالتزام والطاقة، لكن بدرجة قد تكون متأثرة بضغوط العمل أو ضعف الدوافع المعنوية في بعض المؤسسات الخدمية.

أما نتائج معدل دوران الموظفين فقد أظهرت أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بلغ 3.15 وانحراف معياري (0.79)، وهو ما يعكس وجود مستوى متوسط من النية لترك العمل، مما يدعو للقلق من احتمالية خسارة الكفاءات، ويعكس هذا المعدل أن شريحة من العاملين قد تنظر في مغادرة الوظيفة بحثاً عن بيئات أكثر دعمًا، أو فرص نمو أوسع، أو مزايا أفضل، مما يُحتّم على القيادات الإدارية المبادرة في معالجة جذور المشكلة.

تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أهمية استراتيجيات الاندماج الوظيفي بوصفها آلية تنظيمية فعّالة يمكن أن تُسهم في تقليص الميل نحو الدوران الوظيفي، من خلال تحسين الرضا، وتعزيز المشاركة، وبثّ الحماس في بيئة العمل.

وتُعد هذه المؤشرات أساساً قوياً لبناء التدخلات التطويرية المستندة إلى الواقع الميداني للقطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.847، ومعامل التحديد (R^2) وصل إلى 0.717، أي أن استراتيجيات الاندماج الوظيفي تفسّر 71.7% من التباين في معدل دوران الموظفين. كما بلغت قيمة $F = 162.983$ ، وكانت دالة إحصائية عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد وجود أثر كبير وذو دلالة إحصائية.

تعكس هذه النتائج الأثر الواضح لاستراتيجيات الاندماج في الحد من نية الموظفين لترك العمل، وهو ما يُشير إلى أن الرضا والمشاركة والحماس عناصر جوهرية في تعزيز الاستقرار المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه عزيز الرحمن (2024) في دراسته على مستشفى النور بمكة، والتي أكدت أن تكامل

أبعاد الاندماج يسهم في الحد من الدوران الوظيفي، كما دعمتها نتائج سلطان والطائي (2020) اللذان أشارا إلى أن بيئة العمل ذات الجودة العالية تزيد من التزام الموظفين تجاه منظماتهم.

❶ "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة الوظيفية على تقليل معدل دوران الموظفين".

تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركة الفاعلة في القرارات وعمليات العمل تُسهم في تقوية انتماء الموظف وتقليل رغبته في المغادرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جوال وآخرون (2020) التي بيّنت أن المشاركة ترفع من مستويات الولاء التنظيمي، كما أكد عبد القادر وبخوش (2020) أن تمكين الموظفين يُعد أحد مداخل تقليل الدوران.

❷ "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين".

يعكس ذلك أثرًا مباشرًا وقويًا للرضا في استقرار الموظف، إذ أن رضا الفرد عن مهامه وبيئة العمل يؤثر على استمراريته، هذا التوجه مدعوم بنتائج بلخيري وبلقريع (2023)، اللذين شددوا على أن مستويات الرضا المرتفعة تقلل من نوايا ترك الوظيفة. كما تتماشى النتيجة مع ما ذكره الغريب وجسام (2023) من أن تعزيز جودة حياة العمل يحد من الدوران.

❸ "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحماس الوظيفي على تقليل معدل دوران الموظفين".

تُظهر هذه النتيجة أن الحماس والطاقة الإيجابية نحو العمل ترتبط بانخفاض نية المغادرة، حيث يعزز الحماس من استمتاع الموظف بعمله ورغبته في البقاء، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة القذافي وزبلج (2022) والتي بيّنت أن بيئة العمل التحفيزية ترفع مستويات الالتزام وتخفف من نسبة الاستقالات.

3.5 التوصيات

1. توصي الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وتطوير السياسات الداخلية، لما لذلك من أثر مباشر في تقوية الانتماء والحد من نوايا ترك العمل.

2. يتعين على المؤسسات الخدمية توفير بيئة عمل آمنة وعادلة، تُراعي توازن الحياة والعمل، وتعزز من شعور الموظف بالاستقرار والرضا المهني.
3. تُوصى الإدارة العليا بتصميم برامج لتحفيز الموظفين معنويًا وماديًا، بما يساهم في رفع مستوى الحماس تجاه العمل ويحد من الميل إلى الدوران.
4. توصي الدراسة باعتماد أنظمة توظيف وتدريب وتقييم عادلة وشفافة، ما يعزز من شعور الموظف بالتقدير والاندماج داخل المؤسسة.
5. إنشاء وحدات متخصصة في دعم الاندماج الوظيفي تُعنى برصد مستوى اندماج الموظفين والعمل على تطويره بشكل دوري.
6. إجراء تقييمات دورية لقياس مؤشرات الاندماج و تنفيذ استبيانات منتظمة لقياس الرضا والمشاركة والحماس، واستخدام نتائجها لاتخاذ قرارات استراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية.
7. يجب على المؤسسات الخدمية تحليل أسباب الاستقالات الفعلية والمتوقعة، واتخاذ إجراءات تصحيحية للحد من فقدان الكفاءات.
8. توصي الدراسة بتوفير فرص تعلم ونمو وظيفي داخلي يضمن بقاء الموظف في المؤسسة من خلال رؤية مستقبلية واضحة لمساره المهني.
9. تُوصى الإدارات العليا بتبني ثقافة تقوم على الاحترام المتبادل، والتواصل الفعال، والدعم القيادي، وهي مقومات جوهرية للحد من الدوران وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

Abstract

This study aimed to identify the impact of employee engagement strategies, collectively represented by (job participation, job satisfaction, and job enthusiasm), on reducing employee turnover, with application to the service sector in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study objectives, the descriptive-analytical method was employed. A questionnaire was designed to collect data from a random sample of 361 employees working in various service institutions. The data were analyzed using appropriate statistical software such as SPSS.

The results of the study indicated a statistically significant impact of employee engagement strategies—through their three combined dimensions—on reducing employee turnover. This suggests that these strategies explain a large proportion of the variance in employees' intention to leave their jobs. Furthermore, the findings revealed that job satisfaction, job participation, and job enthusiasm each have significant negative effects on turnover rates, meaning they contribute to lowering turnover.

The study concluded with several recommendations, most notably: fostering a culture of participation, improving the work environment, providing continuous motivational and developmental programs, and establishing high-commitment human resource systems that enhance employee engagement and reduce voluntary turnover.

Keywords: Employee Engagement, Job Participation, Job Satisfaction, Job Enthusiasm,
Employee Turnover, Saudi Service Sector.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، و نوار، أحمد زينهم. (2023). دراسة ميدانية للاندماج الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية. مجلة البحث العلمي في التربية، ع24، ج5، 60 - 149.
- أبو رمان، إياد سالم يحيى، و الزعبي، محمد عمر. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الاندماج الوظيفي: دراسة حالة فنادق Crowne Plaza (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
- باشن، سليمة، و عمور، محمد. (2024). دور قيم المواطنة التنظيمية في تعزيز الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية لعمال مؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة. مجلة البحوث والدراسات العلمية، مج18، ع1، 655 - 674.
- بلخيري، عادل، و بلقرع، فاطنة. (2023). التمكين النفسي وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجلفة - الجزائر. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج9، ع1، 353 - 368.
- بلخيري، عادل، و بلقرع، فاطنة. (2023). التمكين النفسي وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بالجلفة - الجزائر. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج9، ع1، 353 - 368.
- بن سعدة، عبد القادر، و بخوش، مديحة يونس. (2020). حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج11، ع1، 95 - 119.
- جوال، محمد السعيد، راجي، مختار، و العقاب، محمد. (2020). مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتيار توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة "الجزائر". مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج11، ع2، 73 - 90.

- حسن، نسرين فاروق معوض. (2023). تطبيق منظور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقليل معدل دوران العمالة في الفنادق. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س10، ع2، 717 - 734.
- حسن، نسرين فاروق معوض. (2023). تطبيق منظور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقليل معدل دوران العمالة في الفنادق. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س10، ع2، 717 - 734.
- سلطان، محمد مشعل، و الطائي، عادل محمد عبدالله. (2020). تأثير جودة حياة العمل (QWL) في الاندماج الوظيفي: دراسة مسحية في كلية الحداثات الجامعة. تنمية الراشدين، مج39، ع128، 9 - 30.
- صباح، شعبان وليد شعبان، و أبو الروس، سامي علي سليمان. (2022). واقع الاندماج الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية على البلديات الكبرى في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- عبد، أحمد بشير، و عجيبي، قحطان كاطع. (2021). الدوران الوظيفي وأثره على الأداء المنظمي إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في كلية الآداب / جامعة ذي قار أنموذجا. مجلة الجامعة العراقية، ع52، ج1، 441 - 466.
- عبدالرحيم، عالم الحاج آدم، و الشهراني، نوف عبدالله عبدالله. (2023). أثر الاستقرار الوظيفي على دوران العاملين في الموارد البشرية: دراسة حالة على مستشفى الملك خالد. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع40، 359 - 393.
- عزيز الرحمن، ريان عدنان. (2024). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7، 99 - 119.
- عزيز الرحمن، ريان عدنان. (2024). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7، 99 - 119.

- الغريب، محمد، و جسام، تماضر مهدي. (2023). أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين: دراسة ميدانية على وزارة التربية وقطاعات الوزارة. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع21، 1 - 30.
- القذافي، خليفة مبروك، و زبلح، علي حسين. (2022). أثر إدارة التغيير على تعزيز فاعلية الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركة الليبية للحديد والصلب. مجلة البحوث والدراسات الإقتصادية، ع8، 86 - 110.
- القرداغي، كاوه محمد فرج، و عزيز، ديلمان أحمد. (2023). دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الاندماج الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديريات الجوازات في إقليم كردستان العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع2، 115 - 154.
- القرداغي، كاوه محمد فرج، و عزيز، ديلمان أحمد. (2023). دور الاستقامة التنظيمية في تحقيق الاندماج الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديريات الجوازات في إقليم كردستان العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع2، 115 - 154.
- مصطفى، أمل محمد محمد أمين. (2024). أثر أخلاقيات الأعمال على معدل دوران العمل بالتطبيق على شركة أمازون للتجارة الإلكترونية. المجلة العربية للإدارة، مج44، ع2، 201 - 218.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Attari, Osama, and Iriqat, R. A. M. (2022). The Impact of Onboarding Steps on Turnover Intention in the Palestinian Banking Sector: Assessing the Mediating Role of Job Satisfaction (Unpublished Master's Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
- Aliyu, O. A., & Nyadzayo, M. W. (2018). Reducing employee turnover intention: A customer relationship management perspective. Journal of Strategic Marketing, 26(3), 241-257.

- Al-Qathami, Adel Kilab, and Al-Otaibi, Hammad Saleh. (2023). High Commitments HR System and Turnover Intention: Mediating Effect of Affective Commitment and Workload among Saudi Firms. *Journal of Commerce and Finance*, Issue 1, 192-223.
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049-3079
- Hatamleh, Waad Khaled Khalaf, and Al-Shishani, Amer Sharaf Al-Din Tayeb. (2023). Employee Turnover in International IT Companies: Causes and Employee Retention Strategies (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.
- Huang, I. C., Du, P. L., Wu, L. F., Achyldurdyeva, J., Wu, L. C., & Lin, C. S. (2021). Leader–member exchange, employee turnover intention and presenteeism: the mediating role of perceived organizational support. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 249-264
- Imran, Raghad Mohammed Fouad, and Hayasat, Mohammed Ahmed. (2020). Critical Factors Affecting Employees' Turnover Phenomenon among the Jordanian Constriction Industry Using the Interpretive Structural Modelling (Unpublished Master's Thesis). University of Jordan, Amman.
- Khairy, Hazem Ahmed, Ashour, Essam Zakaria, Suleiman, Mirhan Rizk, and Fahmy, Nouran Saber. (2024). The Effect of Workplace Negative Gossip on Employees' Turnover Intention in Tourism and Hospitality Industry: The Mediating Role of Social Loafing. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol. 8, No. 2, 35-46.

- Ramlawati, R. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11, 511-518.
- Soliman, Sherif Gamal Saad, El-Sayed, Ahmed Anwar, and Imam, Ahmed Mahmoud. (2023). The Impact of Working Environment in Resorts on Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: A Case of Egypt. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol. 7, No. 1, 24-36.
- Tahaneh, Amir, Mansour, M., and Milhim, M. (2023). The Effect of Workforce Diversity on Employees' Turnover Intention in West Bank: The Mediating Role of Organizational Culture (Unpublished MA Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر استراتيجيات الاندماج الوظيفي على تقليل معدل

دوران الموظفين: دراسة ميدانية في القطاع الخدمي السعودي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث،

وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 30 - 40 سنة
☐ 40 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي عامة أو أقل ☐ دبلوم
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنة
☐ من 10 - 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

5- نوع المنشأة ☐ حكومية ☐ خاصة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: استراتيجيات الاندماج الوظيفي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أو اوافق بشدة	أو اوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المشاركة الوظيفية					
أشارك بانتظام في الاجتماعات والأنشطة المرتبطة بعملتي					
أبذل جهدًا إضافيًا لإنجاز المهام الموكلة إليّ					
أساهم بأفكاري ومقترحاتي لتحسين بيئة العمل					
أحرص على أداء عملي بأفضل جودة ممكنة حتى في غياب الرقابة المباشرة					
الرضا الوظيفي					
أشعر بالرضا عن طبيعة المهام التي أقوم بها					
أرى أن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله					
أشعر بالارتياح تجاه العلاقة مع زملائي في العمل					
أعتقد أن إدارتي تُعامل الموظفين بعدالة					
الحماس الوظيفي					
أشعر بالحماس للقُدوم إلى العمل كل يوم					
أستمتع بالتحديات التي تواجهني أثناء أداء عملي					
لدي دافع داخلي لتحقيق أهداف العمل					

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					أشعر بالانتماء الحقيقي إلى المؤسسة التي أعمل بها

✿ المحور الثاني: معدل دوران الموظفين ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أفكر أحياناً في ترك عملي الحالي والبحث عن فرصة أفضل					
هناك احتمالية أن أترك عملي خلال السنة القادمة					
أجد صعوبة في الاستمرار لفترة طويلة في نفس الوظيفة					
أشعر بعدم استقرار وظيفي في عملي الحالي					
أجد نفسي أبحث عن فرص عمل بشكل مستمر					
لا أستبعد قبول عرض وظيفي في حال توفر فرصة مناسبة					
شعوري بالرضا يؤثر على استمراري في العمل					
العلاقة مع الزملاء تؤثر على رغبتني في الاستمرار أو المغادرة					
نظام المكافآت له دور كبير في بقائي في الوظيفة					
أفكر أحياناً في ترك عملي الحالي والبحث عن فرصة أفضل					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Human Resources

**"The Impact of Job Integration Strategies on Reducing
Employee Turnover: A Field Study in the Saudi Service
Sector"**

Preparation:

Shatha Ibrahim Matoq Almalki

243000452

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1447 – 2025