

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

اسم الطالب/
إبراهيم حسن الدمياطي

الرقم الجامعي /
٢٤١٠٠٠٤٣٩

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5.....	1.1. المقدمة.....
6.....	1.2. مشكلة الدراسة.....
6.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
7.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
7.....	1.3. أهمية الدراسة.....
7.....	1.3.1. على المستوى النظري:.....
8.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
8.....	1.4. أسئلة الدراسة :.....
9.....	1.5. أهداف الدراسة:.....
10.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
11.....	1.7. نموذج الدراسة.....
11.....	1.8. منهجية الدراسة.....
13.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
16.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
18.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
19.....	2.1. المقدمة:.....
20.....	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
21.....	2.3. المتغير التابع:.....
21.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
22.....	2.5. الخاتمة:.....
23.....	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
24.....	3.1. المقدمة:.....
25.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:.....

26	3.3. تصميم البحث:
27	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:
29	3.5. طريقة جمع البيانات:
30	3.6. أنواع البيانات:
31	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:
33	3.8. الخاتمة:
34	ملحق الاستبانة:
36	أدوات البحث:
37	المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 السؤال الرئيسي:

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

☞ الأسئلة الفرعية:

1. كيف يؤثر تخطيط الموارد البشرية على استقطاب الموظفين الأكفاء في الشركة؟
2. ما دور برامج التدريب والتطوير المهني في تعزيز استقرار الموظفين وتقليل معدل دورانهم؟
3. إلى أي مدى تسهم سياسات المكافآت والحوافز في تقليل رغبة الموظفين في مغادرة الشركة؟
4. كيف يؤثر التقييم الدوري لأداء الموظفين وربطه بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الحد من معدل دوران

العمالة؟

5. ما العوامل التنظيمية والبيئية الأخرى التي تتفاعل مع تخطيط الموارد البشرية لتؤثر في استقرار القوى العاملة بالشركة؟

1.5. أهداف الدراسة:

☞ الهدف الرئيسي:

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

☞ الأهداف الفرعية:

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

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

1.6. فرضيات الدراسة

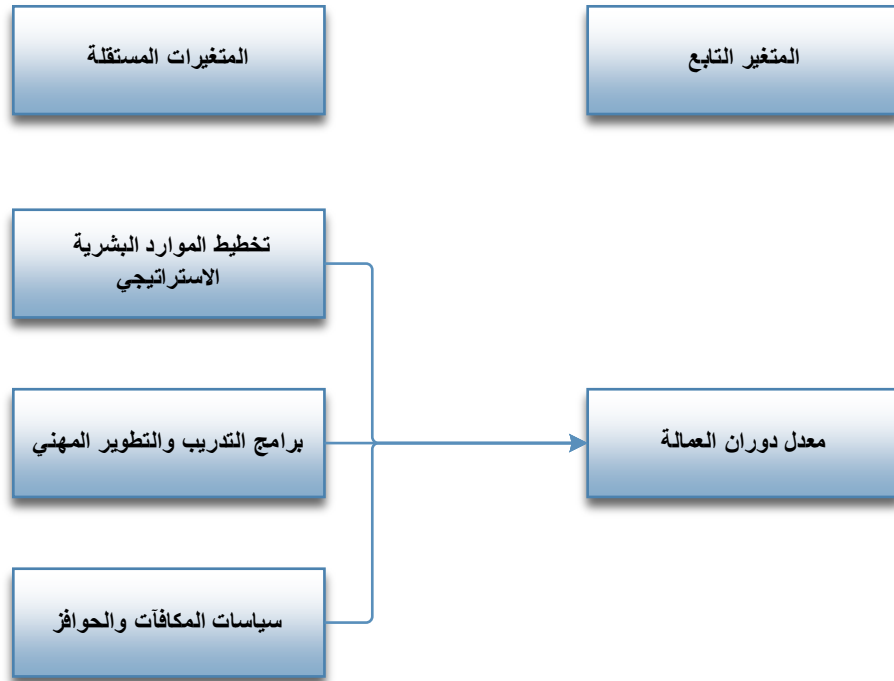
➤ الفرضية الرئيسية

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

➤ الفرضيات الفرعية:

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

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

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

- نوع البحث

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

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

- مجتمع وعينة الدراسة

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

- أدوات جمع البيانات

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

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

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

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

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

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

- أسلوب تحليل البيانات

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

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

1.9. الدراسة الميدانية

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

- أهداف الدراسة الميدانية

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

- أدوات جمع البيانات

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

- مجتمع وعينة الدراسة

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

- إجراءات تنفيذ الدراسة الميدانية

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

- أهمية الدراسة الميدانية

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

1.10. مخطط المشروع المقترح

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

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

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

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

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

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي

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

- المتغير المستقل الثاني: برامج التدريب والتطوير المهني

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

- المتغير المستقل الثالث: سياسات المكافآت والحوافز

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

2.3. المتغير التابع:

- معدل دوران العمالة

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

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

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

2.5. الخاتمة:

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

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

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

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثالث من هذه الدراسة العمود الفقري للجانب التطبيقي للبحث، حيث يركز على الأساس المنهجي الذي يعتمد عليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها، وهو ما يمكن من الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. يهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات العلمية التي تم اتباعها لضمان أن يكون البحث محكمًا ومنظمًا، بحيث يمكن تفسير البيانات وتحليلها بطريقة علمية سليمة. ويعد هذا الفصل نقطة الانتقال من الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصول السابقة إلى الجانب التطبيقي العملي، حيث يتم ربط المفاهيم النظرية بالبيانات الميدانية، بما يتيح اختبار الفرضيات المطروحة وفهم العلاقة بين عناصر الدراسة بطريقة دقيقة وموثوقة.

يتناول الفصل الثالث جميع المكونات المنهجية الأساسية للبحث بطريقة شاملة، حيث يقدم شرحًا لطريقة تعريف المتغيرات بشكل عملي وماهي الأسس التي استند إليها الباحث في صياغتها لتكون قابلة للقياس والتحليل. كما يوضح تصميم البحث بشكل منهجي يضمن سلامة النتائج ودقة الاستنتاجات، مع التأكيد على أن هذا التصميم تم وضعه بما يتناسب مع طبيعة المنهج الكمي المتبع في الدراسة. ويشمل الفصل كذلك شرحًا لكيفية اختيار المجتمع البحثي وطريقة أخذ العينة، بما يضمن تمثيل جميع الفئات المستهدفة بطريقة عادلة ودقيقة، إضافة إلى توضيح الأساليب المتبعة في جمع البيانات وأنواعها المختلفة، وكيفية تجهيزها للتحليل لضمان الحصول على نتائج واضحة وقابلة للتفسير.

تكتسب أهمية هذا الفصل من كونه يوضح الخطوات العملية التي تم اتباعها لتطبيق المنهج الكمي في دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على معدل دوران العمالة داخل الشركة. فهو يربط بين النظرية والواقع العملي، ويتيح للقارئ والممارس التعرف على الطرق العلمية التي تضمن مصداقية النتائج ودقتها. كما يساعد هذا الفصل على فهم كيفية معالجة البيانات وتحليلها إحصائيًا، مما يعزز القدرة على تفسير العلاقة بين عناصر الدراسة، ويجعل النتائج قابلة للاستخدام في وضع توصيات عملية لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

يمثل الفصل الثالث الخطوة العملية التي تمكن الباحث من تحويل الفرضيات النظرية إلى بيانات قابلة للتحليل، ويتيح بناء جسور قوية بين النظرية والتطبيق، كما يوفر إطارًا متكاملًا يساهم في فهم العلاقة بين التخطيط البشري واستقرار القوى العاملة. ويضمن هذا الإطار أن تكون نتائج البحث موثوقة، وقابلة للاستخدام في اتخاذ القرارات الإدارية، بما يخدم أهداف

الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي، ويعزز من قيمة البحث العلمية والتطبيقية في سياق المؤسسات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية للمتغيرات خطوة أساسية في أي دراسة بحثية، حيث تحدد الطريقة العملية التي سيتم بها قياس المتغيرات، وتحويل المفاهيم النظرية إلى بيانات قابلة للتحليل الكمي، مما يضمن دقة النتائج وصحتها العلمية. وفي هذه الدراسة، تتعلق التعريفات الإجرائية بالمتغيرات الثلاثة المستقلة: تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي، وبرامج التدريب والتطوير المهني، وسياسات المكافآت والحوافز، بالإضافة إلى المتغير التابع وهو معدل دوران العمالة.

- المتغير المستقل الأول: تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي

يُعرف تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي إجرائيًا على أنه مجموعة الإجراءات والبرامج التي تتبعها الإدارة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، ووضع خطط لتوظيف الكفاءات، وتوزيع الوظائف بما يتوافق مع أهداف الشركة الاستراتيجية. ويتم قياس هذا المتغير من خلال الاستبيان باستخدام أسئلة تقيم مدى فعالية التخطيط، وجودة تنظيم الوظائف، والقدرة على التنبؤ بالاحتياجات البشرية، بحيث تكون الإجابة على مقياس ليكرتر من خمس نقاط، بدءًا من "موافق جدًا" إلى "غير موافق إطلاقًا".

- المتغير المستقل الثاني: برامج التدريب والتطوير المهني

يُعرف هذا المتغير إجرائيًا بأنه الأنشطة والبرامج التي تقدمها الشركة بهدف رفع كفاءة ومهارات الموظفين، وتحسين قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة أعلى، بالإضافة إلى تزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة لمواجهة تحديات العمل. ويقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من البنود في الاستبيان التي تقيم مدى توافر البرامج التدريبية، وملاءمتها لاحتياجات الموظفين، وكفاءتها في تحسين الأداء، ومدى شعور الموظفين بالاستفادة من هذه البرامج، باستخدام مقياس ليكرتر بنفس الطريقة السابقة.

- المتغير المستقل الثالث: سياسات المكافآت والحوافز

يُعرف إجرائيًا على أنه الإجراءات والآليات التي تتبعها الشركة لتقديم المكافآت المالية والمعنوية للموظفين، بما في ذلك الحوافز المرتبطة بالأداء، والمكافآت التحفيزية، وبرامج الاعتراف بالإنجازات، بهدف تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين للبقاء في الشركة. ويتم قياس هذا المتغير من خلال أسئلة تقيم فعالية السياسات، وعدالتها، ومدى تأثيرها على رغبة الموظف في البقاء داخل المؤسسة، باستخدام مقياس ليكرتر من خمس نقاط.

- المتغير التابع: معدل دوران العمالة

يُعرف معدل دوران العمالة إجرائيًا على أنه النسبة المئوية للموظفين الذين يغادرون الشركة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بعدد الموظفين الإجمالي، وهو المؤشر الذي يعكس استقرار القوى العاملة وفعالية إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين. ويتم قياس هذا المتغير باستخدام البيانات الإحصائية الرسمية للشركة المتعلقة بحركة الموظفين، بالإضافة إلى تقييم آراء الموظفين حول رغبتهم في البقاء أو مغادرة العمل، حيث تم إدراج أسئلة في الاستبيان تساعد على الربط بين تصورات الموظفين وسلوكهم الفعلي.

3.3. تصميم البحث:

يمثل تصميم البحث الخطوة الأساسية التي تحدد الإطار العلمي والإجرائي الذي يسير عليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها، وهو بمثابة الخريطة التي تحدد مسار الدراسة من البداية إلى النهاية. وفي هذه الدراسة، يأتي تصميم البحث ليعكس طبيعة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ومعدل دوران العمالة، مع التركيز على استخدام منهجية كمية دقيقة تتيح قياس المتغيرات وتحليل العلاقة بينها بطريقة إحصائية موثوقة. ويعتمد تصميم البحث على أسس علمية منظمة تحدد نوع البيانات المطلوبة، وطريقة جمعها، والأساليب التي سيتم استخدامها لاختبار الفرضيات، بما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

تم اختيار تصميم البحث في هذه الدراسة بعناية ليخدم هدفها الرئيسي المتمثل في تقييم أثر تخطيط الموارد البشرية على استقرار القوى العاملة، والحد من معدل دوران العمالة داخل شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة

بالمملكة العربية السعودية. ويعتمد التصميم على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، إذ توفر هذه البيانات قياساً موضوعياً للمتغيرات المستقلة (تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي، برامج التدريب والتطوير المهني، سياسات المكافآت والحوافز) والمتغير التابع (معدل دوران العمالة). ويتيح هذا النوع من التصميم اختبار الفرضيات بدقة، وفهم مدى قوة العلاقة بين المتغيرات، مما يعزز القدرة على تقديم نتائج وتوصيات علمية قابلة للتطبيق في سياق إدارة الموارد البشرية بالشركة.

كما يتميز تصميم البحث في هذه الدراسة بقدرته على الجمع بين البيانات الميدانية والإحصائية الرسمية للشركة، مما يتيح تحليلاً متكاملًا يجمع بين تصورات الموظفين وسلوكهم الفعلي داخل المؤسسة. ويهدف هذا التصميم إلى خلق صورة شاملة ودقيقة عن واقع إدارة الموارد البشرية، وتحديد العوامل المؤثرة على معدل دوران العمالة، بما يمكن الباحث من تفسير النتائج بطريقة علمية دقيقة واستنتاج توصيات عملية. إن اتباع هذا التصميم المنهجي يجعل البحث قادرًا على إنتاج بيانات قابلة للمقارنة والتحليل، ويضمن أن تكون النتائج العلمية الناتجة عنه موضوعية، ومبنية على أسس منطقية ومنهجية، وهو ما يعزز من قيمة الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي.

يمثل تصميم البحث العمود الفقري للدراسة، إذ يحدد أدوات البحث، وطريقة جمع البيانات، ومنهجية التحليل، ويتيح اختبار الفرضيات بشكل علمي متكامل، مما يضمن ربط النظرية بالتطبيق، وتحقيق أهداف البحث في فهم أثر تخطيط الموارد البشرية على معدل دوران العمالة داخل الشركة. ومن خلال هذا التصميم، يمكن للباحث والممارس في مجال إدارة الموارد البشرية الاستفادة من النتائج لتطوير سياسات استراتيجية فعالة تساهم في استقرار القوى العاملة وتحسين الأداء المؤسسي.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يُعتبر تحديد مجتمع البحث خطوة محورية في أي دراسة علمية، إذ يحدد نطاق الأشخاص أو الوحدات التي سيتم جمع البيانات عنها، ويشكل الأساس الذي يُبنى عليه تحليل النتائج واختبار الفرضيات. وفي هذه الدراسة، يتركز مجتمع البحث على جميع موظفي شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية، حيث يمثل هؤلاء الموظفون المصدر الرئيس للمعلومات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية، وبرامج التدريب والتطوير، وسياسات المكافآت

والخوافز، بالإضافة إلى سلوكهم الفعلي فيما يخص الاستقرار الوظيفي ومعدل دوران العمالة. ويتميز مجتمع البحث بأهميته الاستراتيجية، لأنه يعكس بشكل مباشر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة.

ويأتي اختيار هذا المجتمع انسجامًا مع أهداف الدراسة، إذ يمكن من خلاله جمع بيانات دقيقة وشاملة تمثل واقع المؤسسة، وتوفر قاعدة موثوقة لتحليل أثر السياسات والبرامج الإدارية على معدل دوران الموظفين. وقد حرص الباحث على تحديد هذا المجتمع بدقة لضمان أن تكون البيانات المجمعة قابلة للتعميم على جميع الفئات الوظيفية داخل الشركة، مع مراعاة التنوع الوظيفي والمستوى الإداري، بما يعكس الصورة الحقيقية للبيئة التنظيمية ويتيح دراسة متكاملة للعلاقات بين المتغيرات.

أما بالنسبة لطرق وتقنيات أخذ العينة، فقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية، والذي يُعد مناسبًا لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية داخل الشركة، بما في ذلك الإدارة العليا والمتوسطة والعاملين في الأقسام الفنية والإنتاجية. ويتيح هذا الأسلوب تحقيق التوازن في توزيع المشاركين وفق المعايير الأساسية للدراسة، مثل المستوى الوظيفي والخبرة وسنوات الخدمة، مما يقلل من احتمالية التحيز ويضمن تمثيلًا دقيقًا لمجتمع البحث. كما يتيح تقسيم المجتمع إلى طبقات وفق هذه المعايير جمع بيانات تفصيلية وتحليلها بطريقة أكثر دقة، بحيث يمكن تفسير الفروقات بين الفئات المختلفة وتحديد مدى تأثير برامج التخطيط البشري على استقرارهم الوظيفي.

ويتم تحديد حجم العينة وفق أسس إحصائية دقيقة تضمن موثوقية النتائج، حيث تم اختيار عدد من الموظفين يمثل نسبة مناسبة من مجتمع البحث، مما يسمح باستخلاص نتائج دقيقة وقابلة للتعميم. ويُستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة، مع التأكد من تغطية جميع العناصر الضرورية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وبذلك، يوفر هذا النهج العلمي قاعدة صلبة لتحليل البيانات، ويعزز من قدرة البحث على الوصول إلى استنتاجات دقيقة ومبنية على أسس علمية، ويجعل النتائج قابلة للتطبيق في تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية داخل الشركة.

يشكل تحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة حجر الزاوية في هذه الدراسة، إذ يضمن جمع بيانات دقيقة وموثوقة، ويتيح تحليل العلاقات بين تخطيط الموارد البشرية ومعدل دوران العمالة بطريقة علمية دقيقة. كما أن استخدام أسلوب

العينة العشوائية الطبقية يعزز من مصداقية البحث، ويضمن تمثيل جميع الفئات الوظيفية، مما يجعل النتائج قابلة للاستخدام في وضع استراتيجيات عملية لتحسين استقرار الموظفين وتعزيز الأداء المؤسسي.

3.5. طريقة جمع البيانات:

تشكل طريقة جمع البيانات من أهم العناصر المنهجية في أي دراسة بحثية، إذ تُحدد كيفية الحصول على المعلومات الدقيقة التي تعكس الواقع محل الدراسة، وتتيح للباحث تحليل المتغيرات واختبار الفرضيات بدقة. وفي هذه الدراسة، حرص الباحث على اتباع منهجية علمية تضمن جمع بيانات موثوقة تمثل واقع شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية، سواء فيما يتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وبرامج التدريب والتطوير المهني، وسياسات المكافآت والحوافز، أو فيما يتعلق بمعدل دوران العمالة بين الموظفين.

استند الباحث في جمع البيانات على أدوات علمية متعددة، كان أبرزها الاستبيان المصمم خصيصاً لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة بطريقة كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم تصميم الاستبيان وفق معايير علمية دقيقة، مع مراعاة وضوح الأسئلة ودقتها، بحيث تغطي جميع الجوانب المتعلقة بممارسات الموارد البشرية ومدى تأثيرها على استقرار الموظفين. وتم تقسيم الأسئلة إلى عدة محاور تتوافق مع المتغيرات الأساسية للدراسة، بما يضمن شمولية البيانات وسهولة تحليلها لاحقاً. وقد تم استخدام مقياس ليكرتر بخمس درجات لتمكين المشاركين من التعبير عن آرائهم وتقديراتهم بشكل موضوعي، مع تحديد درجة موافقتهم أو شعورهم تجاه كل جانب من جوانب التخطيط البشري وبرامج التدريب وسياسات المكافآت، بما يسهل تحويل الإجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل.

بالإضافة إلى الاستبيان، تم الاعتماد على المعلومات الإحصائية الرسمية للشركة المتعلقة بحركة الموظفين ومعدل دورانهم، والتي تم جمعها من سجلات الموارد البشرية والتقارير السنوية. وقد مكّنت هذه البيانات الباحث من مقارنة التصورات الذاتية للموظفين مع الواقع الفعلي لمعدلات الاستقالة والتحول الوظيفي، مما أتاح تحليلاً أكثر دقة وموثوقية للعلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد تم التأكد من دقة هذه البيانات ومطابقتها للمعايير العلمية لضمان صحة النتائج، كما تم التعامل معها بطريقة سرية وأخلاقية حفاظاً على خصوصية الموظفين.

تكتسب أهمية طريقة جمع البيانات من كونها تمثل الرابط المباشر بين النظرية والتطبيق، إذ تسمح للباحث بالحصول على معلومات دقيقة عن طبيعة التخطيط البشري في المؤسسة، وتقييم مدى فعالية البرامج والسياسات المتبعة، وفهم العوامل المؤثرة على استقرار الموظفين وتقليل معدل دورانهم. كما أن استخدام أدوات كمية موثوقة مثل الاستبيان والبيانات الإدارية الرسمية يوفر قاعدة صلبة لتحليل البيانات إحصائيًا واختبار الفرضيات بطريقة علمية دقيقة، مما يعزز مصداقية البحث ويجعل النتائج قابلة للتطبيق العملي في تطوير سياسات الموارد البشرية داخل الشركة.

تمثل طريقة جمع البيانات في هذه الدراسة خطوة حاسمة لضمان موثوقية النتائج وتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومعدل دوران العمالة، إذ تتيح الجمع بين البيانات الذاتية للموظفين والبيانات الرسمية للشركة، مما يجعل الدراسة أكثر دقة وموضوعية، ويسهم في تقديم توصيات علمية وعملية قابلة للتطبيق في تحسين إدارة القوى العاملة وتعزيز استقرارها داخل المؤسسة.

3.6. أنواع البيانات:

تلعب البيانات دورًا جوهريًا في أي دراسة علمية، إذ تُشكل الأساس الذي يُبنى عليه التحليل واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج. وفي هذه الدراسة، اعتمد الباحث على جمع البيانات بطريقة منهجية تضمن الدقة والموثوقية، مع مراعاة الجمع بين مصادر متعددة لتوفير صورة شاملة عن واقع المؤسسة وعلاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمعدل دوران العمالة. ويمكن تصنيف البيانات المستخدمة في هذه الدراسة إلى نوعين رئيسيين: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وكل منهما يضطلع بدور محدد ومتكامل في البحث.

البيانات الأولية هي البيانات التي تم جمعها مباشرة من المصادر الأصلية للمعلومات، أي من الموظفين أنفسهم داخل شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة. وقد تم الحصول على هذه البيانات باستخدام استبيان مصمم خصيصًا لقياس المتغيرات المستقلة مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، برامج التدريب والتطوير المهني، وسياسات المكافآت والحوافز، بالإضافة إلى المتغير التابع وهو معدل دوران العمالة من منظور الموظفين. وتم تصميم الاستبيان بأسلوب منهجي علمي يعتمد على مقياس ليكرتر لتقييم آراء وملاحظات الموظفين، مما يتيح للباحث جمع بيانات كمية دقيقة قابلة للتحليل

الإحصائي. وتمثل البيانات الأولية مصدرًا مباشرًا يعكس تصورات الموظفين وتجاربهم العملية، مما يضيف قيمة حقيقية للدراسة ويجعل النتائج أكثر موثوقية وارتباطًا بالواقع العملي للمؤسسة.

البيانات الثانوية هي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المتوفرة مسبقًا، مثل السجلات والتقارير الرسمية للشركة المتعلقة بحركة الموظفين، ومعدل دوران العمالة، والتقارير السنوية لإدارة الموارد البشرية. وتتيح هذه البيانات للباحث إجراء مقارنة بين التصورات الذاتية للموظفين والمعلومات الإدارية الفعلية، مما يعزز دقة التحليل وموضوعية النتائج. وتعتبر البيانات الثانوية ضرورية لتوفير قاعدة معلوماتية موثوقة يمكن من خلالها التحقق من صحة البيانات الأولية، وضمان أن الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة تعكس الواقع الفعلي داخل الشركة.

تكمُن أهمية استخدام كلا النوعين من البيانات في خلق صورة متكاملة وشاملة عن الموضوع قيد الدراسة، إذ توفر البيانات الأولية نظرة مباشرة من الموظفين حول ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على معدل دوران العمالة، بينما تتيح البيانات الثانوية التحقق من دقة هذه الملاحظات وربطها بالواقع التنظيمي والإحصائي للشركة. وهذا التوازن بين البيانات الأولية والثانوية يعزز مصداقية البحث، ويضمن أن تكون النتائج المستخلصة مدعومة بأدلة قوية، وقابلة للتطبيق العملي في تطوير سياسات الموارد البشرية وتحسين استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

تعتبر إجراءات التحليل الإحصائي المرحلة النهائية في جمع البيانات وتحويلها إلى نتائج قابلة للتفسير، حيث يتم من خلالها اختبار الفرضيات والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وفي هذه الدراسة، تم اعتماد منهجية كمية دقيقة لتحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيانات والبيانات الإدارية الرسمية للشركة، وذلك بهدف قياس أثر تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي، وبرامج التدريب والتطوير المهني، وسياسات المكافآت والحوافز على معدل دوران العمالة بين موظفي شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية. وتتيح هذه الإجراءات الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية علمية.

بدأ التحليل الإحصائي بمرحلة تنظيم البيانات وتجهيزها للتحليل، حيث تم إدخال جميع الإجابات الواردة من الاستبيانات والبيانات الإدارية إلى برامج التحليل الإحصائي، مع التأكد من اكتمال البيانات وصحة الترميز وتحويلها إلى صيغة قابلة للقياس العددي. كما تم إجراء الاختبارات الأولية للتأكد من صلاحية البيانات، بما في ذلك فحص القيم المفقودة أو الخارجة عن النطاق الطبيعي، لضمان أن تكون النتائج المستخلصة دقيقة وغير مشوشة بالعوامل العشوائية. هذا الإجراء أساسي لضمان موثوقية التحليل وتجنب أي تحيز قد يؤثر على النتائج النهائية للدراسة.

بعد ذلك، تم استخدام مجموعة من الإجراءات الإحصائية التحليلية لقياس العلاقة بين المتغيرات، بما في ذلك الإحصاءات الوصفية التي توضح خصائص العينة وتوزيع البيانات، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. كما تم تطبيق اختبارات الارتباط والانحدار لتحليل أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتحديد مدى قوة العلاقة واتجاهها بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وبرامج التدريب وسياسات المكافآت من جهة، ومعدل دوران العمالة من جهة أخرى. وتوفر هذه الأساليب القدرة على اختبار الفرضيات بدقة وتفسير النتائج بطريقة علمية، مما يتيح استخلاص استنتاجات موثوقة ودقيقة.

تكمن أهمية إجراءات التحليل الإحصائي في كونها الجسر الذي يربط بين البيانات الأولية والثانوية والاستنتاجات العملية، حيث تتيح تحويل البيانات الكمية إلى مؤشرات قابلة للتفسير واتخاذ القرارات. كما تساعد هذه الإجراءات على تحديد مدى تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، مما يوفر قاعدة علمية قوية لاتخاذ توصيات عملية لتحسين استقرار الموظفين وتقليل معدل دورانهم. وبذلك، فإن التحليل الإحصائي لا يقتصر على تقديم أرقام فقط، بل يقدم صورة واضحة للعلاقات بين متغيرات البحث، ويتيح استنتاج نتائج قابلة للتطبيق العملي داخل الشركة.

تمثل إجراءات التحليل الإحصائي في هذه الدراسة مرحلة حاسمة تضمن تحويل البيانات المجمعة إلى نتائج دقيقة ومفسرة علمياً، وتتيح اختبار الفرضيات بدقة وموضوعية. وهي المرحلة التي تضمن أن تكون نتائج الدراسة موثوقة وذات صلة بالواقع العملي، وتوفر أساساً متيناً لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة في إدارة الموارد البشرية داخل شركة منظومة المباني للخرسانة المسبقة الصنع المحدودة بالمملكة العربية السعودية، بما يساهم في تقليل معدل دوران العمالة وتحسين الأداء المؤسسي.

3.8. الخاتمة:

في ختام الفصل الثالث، يتضح الدور المحوري الذي لعبه هذا الفصل في تقديم الأساس المنهجي المتكامل للدراسة، حيث تم التركيز على توضيح المنهجية العلمية المتبعة لضمان جمع البيانات وتحليلها بطريقة دقيقة وموثوقة. وقد سلط الفصل الضوء على جميع الإجراءات العلمية التي تم اتباعها في هذه الدراسة لضمان صحة النتائج ومصداقيتها، بما يشمل خطوات إعداد البحث والتخطيط له، والإطار المنهجي الذي يسهم في ربط النظرية بالتطبيق العملي. وعلى الرغم من أن الفصل لم يتناول التفاصيل الدقيقة لكل مكون من مكونات المنهج، إلا أنه قدم للقارئ صورة واضحة عن الأسس العلمية التي يعتمد عليها الباحث في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وهو ما يجعل النتائج التي ستأتي لاحقاً في الدراسة أكثر وضوحاً ومصداقية.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوضح الآلية التي تم من خلالها ضمان سلامة البحث ودقة الاستنتاجات، إذ يمثل الجسر الذي يربط بين الجانب النظري الذي تم استعراضه في الفصول السابقة، وبين الجانب العملي التطبيقي الذي سيعتمد على البيانات الميدانية. فقد ساهم الفصل في تقديم تصور واضح للخطوات العلمية التي اتبعتها الباحثة، بما يشمل التخطيط المنهجي والإجراءات الإحصائية المستخدمة، مما يتيح فهماً أعمق لطبيعة الدراسة وموضوعها. وبذلك، أصبح من الممكن للقارئ تتبع البحث خطوة بخطوة، وفهم كيفية معالجة البيانات وتحليلها، وكيفية الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة، مبنية على أسس منهجية واضحة وموثوقة.

إن الفصل الثالث يمثل الأساس العملي الذي يدعم قدرة الباحث على اختبار الفرضيات واستكشاف العلاقات بين عناصر الدراسة، كما يوفر إطاراً متكاملًا يعزز من موثوقية النتائج ويسهل عملية تفسيرها. ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يعكس الجوانب التطبيقية للبحث، ويوفر قاعدة علمية يمكن الاعتماد عليها عند صياغة التوصيات والاستنتاجات النهائية، مما يضمن تحقيق أهداف الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي، ويعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للبحث في سياق تحسين إدارة الموارد البشرية وتقليل معدل دوران العمالة في بيئة العمل الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

ملحق الاستبانة

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

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

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

أدوات البحث:

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

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

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