

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير موارد بشرية



أثر تجربة الموظف على الاحتفاظ بالموهب في ضوء رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

إعداد الطالب/

ربى عادل شكري

الرقم الجامعي

253002454

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
7.....	أهداف الدراسة
8.....	أسئلة الدراسة
9.....	فروض الدراسة
9.....	الدراسات السابقة:
14.....	الفجوة البحثية
15.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
18.....	المنهجية وطرق البحث:
18.....	مجتمع وعينة الدراسة
19.....	مصادر جمع البيانات
19.....	أداة الدراسة
20.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة
21.....	حدود الدراسة
22.....	المراجع:
22.....	أولاً: المراجع العربية

مقدمة:

شهد مجال إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، حيث انتقل التركيز من النظر إلى الموظف باعتباره عنصراً تشغيلياً إلى اعتباره شريكاً استراتيجياً يُسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. وقد أفرزت هذه التحولات اهتماماً متزايداً بالمفاهيم الإدارية الحديثة التي تتجاوز الممارسات التقليدية لإدارة الأفراد نحو مداخل أكثر شمولية تضع الإنسان في محور العملية التنظيمية، ولا سيما في ظل التنافسية المتصاعدة على استقطاب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها في أسواق العمل المعاصرة. (Urme, 2023)

ويُعد مفهوم تجربة الموظف من أبرز المفاهيم الإدارية التي برزت استجابةً لهذه التحولات، إذ يُشير إلى مجمل التفاعلات والانطباعات التي يُكوّنها الموظف طوال مسيرته في المنظمة بدءاً من لحظة انضمامه وحتى مغادرته. ويتشكّل هذا المفهوم من عدة أبعاد متكاملة تشمل البيئة المادية التي يعمل فيها الموظف من حيث تصميم مساحات العمل والمرافق والتجهيزات، والبيئة التكنولوجية المتمثلة في الأدوات والأنظمة الرقمية التي تُيسّر أداء المهام، والبيئة الثقافية التي تعكس القيم والممارسات التنظيمية السائدة وأنماط القيادة والعلاقات بين الزملاء، إضافة إلى فرص التطوير والنمو الوظيفي التي تُتاح للموظف لتعزيز مساره المهني (القحطاني، 2025).

و يحتل مفهوم الاحتفاظ بالمواهب مكانة محورية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إذ يُعبّر عن قدرة المنظمة على استبقاء موظفيها ذوي الكفاءات العالية والمهارات النادرة لأطول فترة ممكنة، بما يضمن استمرارية المعرفة المؤسسية واستقرار الأداء التنظيمي. ويرتبط هذا المفهوم بمجموعة واسعة من العوامل التنظيمية التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة، ومن أبرزها نظم التعويضات والتطوير الوظيفي وتخطيط التعاقب والعدالة التنظيمية (الكايد والبلوش، 2023).

وتتقاطع تجربة الموظف مع الاحتفاظ بالمواهب تقاطعاً عضوياً وثيقاً، إذ أن المنظمات التي تُولي اهتماماً استراتيجياً بتصميم تجربة عمل إيجابية ومتكاملة الأبعاد تكون أكثر قدرة على بناء ارتباط عاطفي ومهني عميق لدى موظفيها، مما يُعزز من ولائهم ورغبتهم في الاستمرار والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة. وتكتسب هذه العلاقة أهمية مضاعفة في سياق القطاع الخاص السعودي الذي يشهد تحولات هيكلية عميقة في ضوء رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى تمكين القطاع الخاص وتعزيز مشاركة الكوادر

الوطنية فيه، مما يستوجب من الشركات تبني مداخل إدارية حديثة تضمن استبقاء مواهبها البشرية في بيئة تنافسية متصاعدة. (Mouloudj et al., 2025)

وانطلاقاً مما تقدم، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر تجربة الموظف بأبعادها (البيئة المادية، والبيئة التكنولوجية، والبيئة الثقافية، والتطوير والنمو الوظيفي) على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة في ضوء رؤية المملكة 2030، ساعيةً إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يُسهم في تعميق الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة وتزويد صانعي القرار في القطاع الخاص بمؤشرات عملية تُمكنهم من تحسين تجربة موظفيهم بما ينعكس إيجاباً على قدرتهم في الاحتفاظ بأفضل الكفاءات والمواهب

مشكلة الدراسة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جذرية ومتسارعة فرضتها العولمة والثورة التكنولوجية والتحولات الاقتصادية الكبرى، مما جعل رأس المال البشري يتصدر قائمة الأصول الاستراتيجية التي تتنافس المنظمات على استقطابها والاحتفاظ بها. وقد بات الاحتفاظ بالمواهب من أعقد التحديات التي تواجه منظمات الأعمال على المستوى العالمي، إذ لم يعد الموظف الكفء يبحث فقط عن راتب مجزٍ أو مسمى وظيفي مرموق، بل أصبح يتطلع إلى تجربة عمل شاملة ومتكاملة تلبي احتياجاته المادية والتكنولوجية والثقافية والتطويرية، وهو ما أفرز مفهوم "تجربة الموظف" كأحد أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تُعيد تشكيل العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها.

وفي السياق السعودي تحديداً، تكتسب هذه الإشكالية أبعاداً أكثر عمقاً وإلحاحاً في ظل رؤية المملكة 2030 التي وضعت تطوير رأس المال البشري وتمكين القطاع الخاص في صميم أولوياتها الاستراتيجية. فقد أشار برنامج تنمية القدرات البشرية إلى ضرورة تعزيز بيئات العمل في القطاع الخاص وجعلها أكثر جاذبية واستقطاباً للكفاءات الوطنية، كما أن سياسات التوطين وبرامج نطاقات تقرض على شركات القطاع الخاص تحديات مضاعفة لا تقتصر على استقطاب المواهب السعودية فحسب، بل تمتد إلى الاحتفاظ بها في بيئة عمل تشهد تنافساً محتتماً بين المنظمات. وتؤكد الإحصاءات أن معدلات دوران العمالة في القطاع الخاص السعودي تُعد من بين الأعلى إقليمياً، حيث تشير تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين السعوديين يغادرون وظائفهم في القطاع الخاص

خلال السنوات الأولى من التحاقهم بالعمل، مما يلحق بالشركات خسائر مالية فادحة تتمثل في تكاليف التوظيف والتدريب وفقدان المعرفة المؤسسية المتراكمة، فضلاً عن التأثير السلبي على الإنتاجية والأداء التنظيمي والاستقرار المؤسسي.

وتبرز المشكلة بصورة أكثر وضوحاً في مدينة جدة بوصفها العاصمة الاقتصادية للمملكة وثاني أكبر مدنها من حيث الكثافة السكانية والنشاط التجاري، إذ تحتضن آلاف شركات القطاع الخاص المتنوعة التي تتسابق على استقطاب الكفاءات في سوق عمل يتسم بالديناميكية والتنافسية الشديدة. وعلى الرغم من الجهود المبذولة من كثير من هذه الشركات في تحسين حزم التعويضات والمزايا، إلا أن المؤشرات الميدانية تُشير إلى أن هذه الجهود وحدها لم تعد كافية لاستبقاء المواهب، مما يطرح تساؤلاً جوهرياً حول مدى اهتمام هذه الشركات بتجربة الموظف بمفهومها الشامل والمتكامل الذي يتجاوز الحوافز المالية ليشمل جودة بيئة العمل المادية، وتوافر الأدوات التكنولوجية الداعمة، وترسيخ ثقافة تنظيمية محفزة، وإتاحة فرص حقيقية للتطوير والنمو الوظيفي.

وعلى الصعيد الأكاديمي، وبالرغم من تنامي الاهتمام العالمي بمفهوم تجربة الموظف في الأدبيات الإدارية الحديثة، إلا أن الدراسات العربية التي تناولت هذا المفهوم لا تزال محدودة ونادرة، ولا سيما تلك التي تربط بينه وبين الاحتفاظ بالمواهب في بيئة القطاع الخاص السعودي. فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على متغيرات تقليدية منفصلة كالرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي أو بيئة العمل دون تبني المنظور التكاملي الذي يُقدمه مفهوم تجربة الموظف، كما أن الدراسات المطبقة على مدينة جدة تحديداً في هذا السياق تكاد تكون معدومة، مما يُشكّل فجوة بحثية واضحة تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

وتأسيساً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر تجربة الموظف بأبعادها (البيئة المادية، والبيئة التكنولوجية، والبيئة الثقافية، والتطوير والنمو الوظيفي) على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة في ضوء رؤية المملكة 2030؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- إثراء الأدب النظري العربي في مجال تجربة الموظف الذي لا يزال حديثاً نسبياً في البيئة العربية، إذ تُعد أغلب الدراسات المتاحة باللغة الإنجليزية ومطبّقة في بيئات غربية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين تجربة الموظف بأبعادها الأربعة والاحتفاظ بالموهب في سياق عربي سعودي.
- سد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين تجربة الموظف كمتغير مستقل متعدد الأبعاد والاحتفاظ بالموهب كمتغير تابع، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على متغيرات منفصلة كالرضا الوظيفي أو بيئة العمل دون تبني منظور تجربة الموظف الشامل الذي يدمج هذه العناصر في إطار واحد.
- تقديم نموذج بحثي قابل للاختبار يوضح العلاقة بين أبعاد تجربة الموظف (البيئة المادية، والبيئة التكنولوجية، والبيئة الثقافية، والتطوير والنمو الوظيفي) والاحتفاظ بالموهب، وهو ما يمكن أن يُشكّل أساساً للباحثين في دراسات مستقبلية لاختباره في قطاعات وبيئات مختلفة وتوسيعه بإضافة متغيرات وسيطة أو معدّلة.
- الربط بين المفاهيم الإدارية الحديثة ورؤية المملكة 2030 من خلال تأطير مفهوم تجربة الموظف في ضوء التوجهات الاستراتيجية الوطنية التي تُؤلي أهمية بالغة لتطوير رأس المال البشري وتعزيز بيئة العمل في القطاع الخاص، مما يُسهم في بناء قاعدة معرفية تربط بين النظرية الإدارية والسياسات الوطنية.
- تعزيز الفهم الأكاديمي لمفهوم تجربة الموظف باعتباره مدخلاً استراتيجياً متكاملاً يتجاوز المفاهيم التقليدية كالرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي، من خلال تقديم تحليل معمّق لأبعاده وآليات تأثيره على الاحتفاظ بالموهب، مما يُثري النقاش الأكاديمي حول هذا المفهوم المتنامي الأهمية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزويد صانعي القرار في شركات القطاع الخاص بجدة بمؤشرات عملية ونتائج ميدانية حول الأبعاد الأكثر تأثيراً في تجربة الموظف على الاحتفاظ بالموهب، مما يُمكنهم من توجيه الموارد والاستثمارات نحو الجوانب ذات الأثر الأكبر بدلاً من توزيعها بشكل عشوائي على مبادرات متعددة قد لا تحقق العائد المطلوب.

- المساهمة في تخفيض تكاليف دوران العمالة التي تُعد من أبرز التحديات التي تواجه شركات القطاع الخاص السعودي، إذ تُقدّم الدراسة توصيات مبنية على أدلة ميدانية تساعد الشركات على تصميم استراتيجيات فعّالة للاحتفاظ بالكفاءات الوطنية، مما يوفر التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب وفقدان المعرفة المؤسسية.
- دعم جهود التوطين وأهداف رؤية 2030 في رفع نسبة مشاركة الكوادر الوطنية في القطاع الخاص، حيث تُوفر نتائج الدراسة أدوات عملية لتحسين بيئات العمل وجعلها أكثر جاذبية للمواهب السعودية واستبقائها، بما يتماشى مع برامج التحول الوطني وبرنامج تنمية القدرات البشرية.
- تقديم إطار تطبيقي لإدارات الموارد البشرية يُمكنها من تقييم وتحسين تجربة الموظف في مراحلها المختلفة، بدءاً من بيئة العمل المادية مروراً بالأدوات التكنولوجية والثقافة التنظيمية وصولاً إلى فرص التطوير والنمو، مما يساعد في بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل (Employer Brand) تستقطب أفضل الكفاءات وتحتفظ بها.
- توفير مرجعية عملية لشركات القطاع الخاص بمدينة جدة بوصفها ثاني أكبر مدينة في المملكة ومركزاً تجارياً واقتصادياً حيوياً يشهد تنافساً شديداً على استقطاب المواهب، مما يجعل نتائج هذه الدراسة ذات قيمة تطبيقية مباشرة للقطاعات العاملة فيها كالتجارة والخدمات والتقنية والصناعة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تجربة الموظف بأبعادها (البيئة المادية، والبيئة التكنولوجية، والبيئة الثقافية، والتطوير والنمو الوظيفي) على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة في ضوء رؤية المملكة 2030.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر البيئة المادية لتجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

- التعرف على أثر البيئة التكنولوجية لتجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- التعرف على أثر البيئة الثقافية لتجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- التعرف على أثر التطوير والنمو الوظيفي كأحد أبعاد تجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- تقديم توصيات عملية لشركات القطاع الخاص بمدينة جدة لتحسين تجربة الموظف بما يُعزز من قدرتها على الاحتفاظ بالمواهب في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر تجربة الموظف بأبعادها (البيئة المادية، والبيئة التكنولوجية، والبيئة الثقافية، والتطوير والنمو الوظيفي) على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة في ضوء رؤية المملكة 2030؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر البيئة المادية لتجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة؟
2. ما أثر البيئة التكنولوجية لتجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة؟
3. ما أثر البيئة الثقافية لتجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة؟
4. ما أثر التطوير والنمو الوظيفي كأحد أبعاد تجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة؟

5. ما مستوى تجربة الموظف بأبعادها المختلفة كما يدركها العاملون في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة؟

6. ما مستوى الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة من وجهة نظر العاملين؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتجربة الموظف بأبعادها (البيئة المادية، والبيئة التكنولوجية، والبيئة الثقافية، والتطوير والنمو الوظيفي) على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة المادية لتجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة التكنولوجية لتجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة الثقافية لتجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير والنمو الوظيفي كأحد أبعاد تجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (تجربة الموظف) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (حسن، 2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تجربة الموظف بأبعادها (التجربة المادية، والتجربة التكنولوجية، والتجربة الثقافية) على الازدهار في مكان العمل بأبعاده (التعلم، والحيوية)، مع دراسة الدور الوسيط لرأس المال النفسي في هذه العلاقة، وذلك في البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (374) موظفاً في البنوك الإسلامية العاملة في مصر (بنك فيصل الإسلامي، ومصرف أبو ظبي الإسلامي، وبنك البركة) تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين تجربة الموظف وتحقيق الازدهار في مكان العمل، وأن التزام البنوك بتحسين تجربة الموظف يلعب دوراً مهماً في تعزيز بُعدي التعلم والحيوية، كما تبين أن رأس المال النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في العمل. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بتحسين أبعاد تجربة الموظف الثلاثة لتعزيز مستويات الازدهار الوظيفي.

دراسة (القحطاني، 2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة تجربة الموظف لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وقياس مستوى الأداء لتحقيق السعادة المؤسسية، والكشف عن الفروق بين استجاباتهم وفقاً لمتغيرات (جامعة التخرج، والكلية، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة)، والوصول إلى بناء استراتيجية مقترحة في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة. واستخدمت الدراسة المنهج المزجي بتوظيف التصميم التفسيري التتابعي (الكمي ثم النوعي)، وتكونت العينة من (322) عضو هيئة تدريس للاستبانة و(11) مشاركاً للمقابلة من إجمالي مجتمع بلغ (1960) عضواً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد إدارة تجربة الموظف جاءت بمستوى "مرتفع"، بينما جاءت أبعاد السعادة المؤسسية بمستوى "متوسط"، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري جامعة التخرج والكلية. وأوصت الدراسة ببناء استراتيجية متكاملة لإدارة تجربة الموظف كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية.

دراسة (نوري والطائي، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تجربة الزبون في تحقيق التحسين المستمر في عدد من المصارف الأهلية في محافظة دهوك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (40) موظفاً وموظفة في المصارف المبحوثة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن لتجربة الزبون دوراً مهماً في تشجيع المصارف على الاستفادة من التجارب في تحسين جودة الخدمات المقدمة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتغير تجربة الزبون حتى يمكن للمصارف تحقيق الاستمرارية في السوق.

دراسة (Mouloudj et al., 2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد تجربة الموظف (التجربة المادية، والتجربة التقنية، والتجربة الثقافية، والتجربة الرقمية) على الاحتفاظ بالموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي من خلال دراسة تجريبية ميدانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية معالجة الجوانب المختلفة لتجربة الموظف في تعزيز الولاء وتقليل معدلات دوران العمالة، مما يوفر رؤية قيمة للمنظمات الساعية لتحسين استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج شامل ومتكامل في إدارة تجربة الموظف لتحقيق أفضل مستويات الاحتفاظ المواهب.

دراسة (Almashyakhi, 2026) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمويل الشركات لتعليم وتدريب الموظفين على الاحتفاظ بالموظفين، والتحفيز، والإنتاجية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المقطعي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتكونت العينة من (200) موظف ومدير يعملون في منظمات سعودية تقدم برامج تعليم وتدريب ممولة من أصحاب العمل في قطاعات متعددة تشمل الرعاية الصحية والتكنولوجيا والضيافة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمويل التعليم والتدريب وكل من التحفيز ($\beta=0.42$)، ونية الاحتفاظ ($\beta=0.48$)، والإنتاجية ($\beta=0.40$)، وكانت العلاقة الأقوى مع نية الاحتفاظ بالموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع فرص التعليم والتدريب ومواءمة مسارات التعلم مع التقدم الوظيفي لتعظيم العائد على الاستثمار.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الاحتفاظ بالمواهب) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (الكايد والبلوش، 2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، وتطوير المواهب، وإدارة أداء المواهب) على الاحتفاظ بالموظفين بأبعاده (ارتباط الموظفين، ورضا الموظفين، والتزام الموظفين) في شركات الاتصالات في الأردن، مع دراسة الدور الوسيط للعدالة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (287) فرداً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، وتم التحليل باستخدام برنامج Smart PLS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب بأبعادها في الاحتفاظ بالموظفين، كما أن العدالة التنظيمية تتوسط العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الاهتمام بإدارة

المواهب والتركيز على الكفاءة عند جذب المواهب والاستمرار في تطبيق العدالة التنظيمية لما لها من دور في الاحتفاظ بالموظفين.

دراسة (الغويري والكساسبة، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التعويضات بأبعادها (التعويضات المباشرة، والتعويضات غير المباشرة) في الاحتفاظ بالمواهب بأبعاده (التطوير، والترقية، وخصائص العمل، والاتصالات، والأمن الوظيفي)، مع دراسة الدور الوسيط لترتيبات وقت العمل المرن في الشركات الصناعية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال أسلوب المسح الشامل، وتكونت العينة من (290) استبانة صالحة للتحليل من أصل (300) استبانة وُزعت على الإدارة العليا والوسطى في أربع شركات صناعية، وتم التحليل باستخدام برنامج AMOS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعويضات بأبعادها في الاحتفاظ بالمواهب، وأن ترتيبات وقت العمل المرن تتوسط العلاقة بين التعويضات والاحتفاظ بالمواهب. وأوصت الدراسة بضرورة دعم العاملين بالحوافز بما ينسجم مع مستوى الجهد المبذول، وإعادة النظر في سلم الرواتب تماشياً مع ارتفاع الأسعار، وتشجيع العمل عن بُعد.

دراسة (عبدالرحمن وشمعة ومنسي والطبال، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سياسات الاحتفاظ بالمواهب بأبعادها (المكافآت والتعويضات، والتطوير الوظيفي، والتخطيط للتعاقب الوظيفي) على معدلات الابتكار في الشركات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين سياسات الاحتفاظ بالمواهب والابتكار. وأوصت الدراسة بضرورة مكافأة الموظفين المثاليين بطرق متنوعة ومختلفة، وأن تعطي الإدارة أولوية الاعتراف بالأداء الاستثنائي للموظفين المتميزين.

دراسة (المحيسن والكساسبة، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط التعاقب بأبعاده (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، وصياغة خطة التعاقب، وتنفيذ خطة التعاقب، وتقييم خطة التعاقب، وتحديد المراكز الوظيفية المهمة) في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج-الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (317) موظفاً في شركة أورانج. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في أبعاد (مواءمة التخطيط مع الاستراتيجية، وصياغة الخطة، وتنفيذها، وتقييمها)، في حين لا يوجد أثر

ذو دلالة لُبُعد تحديد المراكز الوظيفية المهمة. وأوصت الدراسة باستمرار الشركة في ربط تخطيط التعاقب باستراتيجيتها وتبني منهجية منظمة في التخطيط طويل المدى.

دراسة (Alotaibi, 2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للالتزام الموظفين في العلاقة بين استقطاب المواهب والميزة التنافسية في القطاع الخاص السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وركزت على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التزام الموظفين يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين استقطاب المواهب وتحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات استقطاب المواهب وربطها ببناء الالتزام التنظيمي لتحقيق التفوق التنافسي.

دراسة (Al-Harthi, 2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور والمكافآت، وبيئة العمل، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والتقدير والتوازن بين العمل والحياة) والتطوير المهني بأبعاده (التدريب والتأهيل، والمسار الوظيفي، والتوجيه والإرشاد، وفرص الترقية) على الاحتفاظ بالموظفين في القطاع التقني بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) موظفاً في شركات التكنولوجيا بمدينة الرياض تم اختيارهم بالعينة العشوائية البسيطة، وحُللت البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للرضا الوظيفي أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على نية البقاء ($R^2=0.38$) ، وأن للتطوير المهني أثراً جوهرياً في تعزيز الاستقرار الوظيفي ($R^2=0.36$) ، وأن الجمع بين المتغيرين يُفسر (54%) من التباين في نية الاحتفاظ بالموظفين. وأوصت الدراسة بتعزيز سياسات الأجور والحوافز، وتصميم برامج تدريب متخصصة متوافقة مع متطلبات التحول الرقمي، وتوضيح المسارات الوظيفية.

دراسة (Abouabidalla, 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة المواهب ومستوى تبنيها وتطبيقها في الجهات الحكومية التابعة لحكومة أبوظبي في ضوء رؤية أبوظبي الاقتصادية 2030، وتحديد العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالمواهب. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوضعي (Positivist) باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) ، وتكونت العينة من (287) استجابة صالحة من القيادات الإماراتية في حكومة أبوظبي، وحُللت البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رضا المواهب هو عامل النجاح الرئيسي في الاحتفاظ

بها، يليه برامج تطوير القيادة، وتقييم الأداء، واستراتيجيات الجذب والاحتفاظ من خلال التمكين، والقيادة التشاركية، والقيادة الداعمة. وأوصت الدراسة بالتركيز على تحقيق الرضا الوظيفي وتوفير فرص التطور المهني والقيادي والتقييم العادل لتعزيز الاحتفاظ بالمواهب.

دراسة (Urme, 2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وتحديد أبرز الاستراتيجيات المتمثلة في (إجراءات التوظيف والاختيار المتعمقة، وبرامج تدريب وتطوير الموظفين، وأساليب متابعة الأداء والتغذية الراجعة، والتعويضات والمزايا التنافسية، وتعزيز ثقافة بيئة العمل الصحية). واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الأدبية التحليلية (Literature Review) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هذه الاستراتيجيات تؤدي دوراً جوهرياً في تحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين، مما يعزز الإنتاجية ويقلل تكاليف دوران العمالة ويبني قوة عاملة أكثر التزاماً وانخراطاً. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق تقنيات إدارة الموظفين الفعالة لخلق بيئة ترحيبية ومجزية تشجع الموظفين على البقاء والمساهمة في نجاح المنظمة طويل الأمد.

الفجوة البحثية

على الرغم من تنامي الاهتمام الأكاديمي بمفهوم تجربة الموظف في الأدبيات الإدارية الغربية خلال السنوات الأخيرة، إلا أن المتابع للإنتاج البحثي العربي يلحظ ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت هذا المفهوم بأبعاده المتكاملة، حيث ركزت غالبية الدراسات العربية على متغيرات تقليدية منفصلة كالرضا الوظيفي أو الارتباط الوظيفي أو بيئة العمل دون تبني المنظور الشمولي الذي يُقدمه مفهوم تجربة الموظف الجامع بين البيئة المادية والتكنولوجية والثقافية والتطويرية في إطار واحد. فدراسة حسن (2024) مثلاً تناولت تجربة الموظف في علاقتها بالازدهار في مكان العمل بالبنوك الإسلامية المصرية، ودراسة القحطاني (2025) ربطتها بالسعادة المؤسسية في البيئة الجامعية السعودية، في حين أن دراسات الاحتفاظ بالمواهب كدراسة الكايد والبلوش (2023) والغويري والكساسبة (2021) والمحيسن والكساسبة (2021) ركزت على متغيرات مستقلة مغايرة لإدارة المواهب والتعويضات وتخطيط التعاقب في بيئات أردنية. أما دراسة Mouloudj et al. (2025) فقد تناولت العلاقة بين تجربة الموظف والاحتفاظ به إلا أنها طُبقت في سياق بيئي ومؤسسي مختلف عن البيئة السعودية. وبذلك تبرز فجوة بحثية واضحة تتمثل في غياب دراسات عربية تربط بشكل مباشر بين تجربة الموظف كمتغير مستقل متعدد الأبعاد

والاحتفاظ بالمواهب كمتغير تابع في بيئة القطاع الخاص السعودي عموماً ومدينة جدة خصوصاً، ولا سيما في ضوء التحولات الاستراتيجية التي تفرضها رؤية المملكة 2030 على سوق العمل السعودي ومتطلبات التوطين وتمكين الكوادر الوطنية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سدّه من خلال تقديم نموذج بحثي يختبر هذه العلاقة ميدانياً في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: تجربة الموظف (Employee Experience)

شهد مفهوم تجربة الموظف تطوراً تدريجياً في أدبيات إدارة الموارد البشرية، حيث انبثق من تقاطع عدة مفاهيم إدارية سبقته كالرضا الوظيفي والارتباط الوظيفي وجودة حياة العمل، إلا أنه يتميز عنها بكونه مفهوماً أكثر شمولية وتكاملية يُعنى بمجمل التفاعلات والانطباعات والمشاعر التي يُكوّنها الموظف خلال رحلته الكاملة في المنظمة منذ لحظة الاستقطاب والتعيين مروراً بالتهيئة والعمل اليومي والتطوير وصولاً إلى انتهاء العلاقة الوظيفية. وقد اكتسب هذا المفهوم زخماً أكاديمياً ومهنياً متصاعداً في السنوات الأخيرة مع إدراك المنظمات أن تحسين تجربة الموظف لا يُعد ترفاً إدارياً بل ضرورة استراتيجية تنعكس مباشرة على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية (حسن، 2024).

ويرتكز مفهوم تجربة الموظف نظرياً على عدة أطر تفسيرية، من أبرزها نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي تفترض أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تقوم على مبدأ التبادلية، فحين تستثمر المنظمة في تحسين تجربة موظفيها فإنهم يُبادلونها بمستويات أعلى من الالتزام والولاء والأداء. كما يستند المفهوم إلى نظرية الدعم التنظيمي المُدرك (Perceived Organizational Support) التي تُشير إلى أن إدراك الموظف لاهتمام المنظمة برفاهيته وتطويره يُؤلّد لديه شعوراً بالامتنان والانتماء يدفعه نحو البقاء والعطاء. وقد أكد القحطاني (2025) أن إدارة تجربة الموظف تمثل مدخلاً فعالاً لتحقيق السعادة المؤسسية، حيث أظهرت دراسته أن مستوى إدارة تجربة الموظف في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل جاء مرتفعاً مما انعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء المؤسسي.

وتتبنى الدراسة الحالية أربعة أبعاد لتجربة الموظف استناداً إلى الأدبيات المعاصرة وهي:

البيئة المادية: (Physical Environment) ويُقصد بها الجوانب الملموسة والمحسوسة في مكان العمل التي تؤثر على راحة الموظف وإنتاجيته، وتشمل تصميم مساحات العمل ومدى ملاءمتها، والمرافق والتجهيزات المكتبية، والإضاءة والتهوية والنظافة، ومدى توافر مناطق الاستراحة والتفاعل الاجتماعي. وتُعد البيئة المادية البُعد الأكثر مباشرة وظهوراً في تشكيل انطباعات الموظف اليومية عن مكان عمله، إذ أن جودة البيئة المادية تُرسل رسائل غير مباشرة للموظف حول مدى تقدير المنظمة لرأسمالها البشري واهتمامها براحته وسلامته. (Mouloudj et al., 2025)

البيئة التكنولوجية: (Technological Environment) ويُشار بها إلى منظومة الأدوات والأنظمة والمنصات الرقمية التي توفرها المنظمة لموظفيها لتسهيل أداء مهامهم وتعزيز كفاءتهم وتمكينهم من التواصل والتعاون بفاعلية. ويشمل هذا البُعد مدى حداثة التقنيات المستخدمة وسهولة استخدامها، وتوافر البنية التحتية الرقمية، ودعم العمل عن بُعد والعمل المرن، إضافة إلى مستوى الدعم الفني المتاح. وفي عصر التحول الرقمي الذي تعيشه المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، أصبحت البيئة التكنولوجية ركيزة أساسية في تجربة الموظف، حيث أن تخلف الأدوات الرقمية عن توقعات الموظف يُشكل عامل إحباط رئيسي يدفعه نحو البحث عن بيئات عمل أكثر تقدماً تكنولوجياً (Almashyakhi, 2026).

البيئة الثقافية: (Cultural Environment) ويُقصد بها منظومة القيم والمعتقدات والممارسات والأعراف السائدة داخل المنظمة التي تُشكل الهوية التنظيمية وتؤثر في سلوك الأفراد وتفاعلاتهم. ويتضمن هذا البُعد أنماط القيادة السائدة ومدى دعمها وتمكينها للموظفين، وجودة العلاقات بين الزملاء وروح الفريق، ومستوى الشفافية والعدالة التنظيمية، ومدى احترام التنوع والاختلاف والتوازن بين العمل والحياة. وقد أثبتت دراسة أبو عبيد الله (Abouabidalla, 2022) أن القيادة التشاركية والداعمة والثقافة التنظيمية المحفزة تُعد من أهم العوامل المؤثرة في رضا المواهب واستبقائها في المنظمات الحكومية بأبوظبي.

التطوير والنمو الوظيفي: (Career Development and Growth) ويُشير إلى الفرص التي تُتيحها المنظمة لموظفيها لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم وتقديمهم المهني، ويشمل برامج التدريب والتأهيل، ووضوح المسارات الوظيفية، وعدالة نظم الترقية، وتوافر برامج التوجيه والإرشاد المهني، وإتاحة المشاركة

في مشاريع تطويرية وقيادية. وقد أكدت دراسة الحارثي (Al-Harthi, 2025) أن التطوير المهني يُمثل عاملاً جوهرياً في تعزيز نية البقاء لدى الموظفين في القطاع التقني السعودي، حيث فسّر ما نسبته 36% من التباين في الاحتفاظ بالموظفين.

ثانياً: الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention)

يُعرّف الاحتفاظ بالمواهب بأنه قدرة المنظمة على خلق بيئة عمل جاذبة ومحفّزة تدفع الموظفين ذوي الأداء المتميز والكفاءات العالية إلى الاستمرار في العمل لديها طوعاً لأطول فترة ممكنة، مما يضمن استقرار رأس المال البشري واستدامة المعرفة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. ويتجاوز هذا المفهوم مجرد تقليل معدلات دوران العمالة ليشمل بناء التزام حقيقي وارتباط عاطفي ومهني يربط الموظف الموهوب بمنظّمته ويجعله سفيراً لها وشريكاً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (الكايد والبلوش، 2023).

ويستند مفهوم الاحتفاظ بالمواهب نظرياً إلى نظرية الموارد البشرية القائمة على الموارد (Resource-Based View) التي تنظر إلى المواهب البشرية باعتبارها موارد نادرة وقيمة يصعب تقليدها أو تعويضها، مما يجعل الاحتفاظ بها أولوية استراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي المستدام. كما يرتبط بنظرية العقد النفسي (Psychological Contract) التي تفترض وجود توقعات متبادلة غير مكتوبة بين الموظف والمنظمة، فحين تفي المنظمة بالتزاماتها المُدرّكة تجاه الموظف من حيث التقدير والتطوير والعدالة والبيئة المناسبة، فإن ذلك يُعزز من التزامه ورغبته في البقاء (Abouabidalla, 2022).

وتتعدد العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالمواهب وتتفاعل فيما بينها تفاعلاً معقداً، وقد أظهرت الدراسات أن نظم التعويضات والمكافآت تمثل عاملاً مؤثراً لكنه غير كافٍ بمفرده، إذ أن عوامل مثل التطوير الوظيفي والقيادة الداعمة والعدالة التنظيمية وخصائص العمل والأمن الوظيفي تتفاعل معاً لتشكيل قرار الموظف بالبقاء أو الرحيل (الغويري والكساسبة، 2021). كما أكدت دراسة المحيسن والكساسبة (2021) أن تخطيط التعاقب وربطه باستراتيجية المنظمة يُعد أحد الآليات الفعّالة في تعزيز شعور المواهب بالأمان الوظيفي ووضوح المستقبل المهني مما ينعكس إيجاباً على رغبتهم في الاستمرار.

وفي ضوء ما سبق، تنطلق هذه الدراسة من افتراض نظري مفاده أن تجربة الموظف بأبعادها الأربعة تُمثل مدخلاً تكاملياً يجمع بين العوامل المادية والتكنولوجية والثقافية والتطويرية التي تؤثر مجتمعة في

قرار الموظف الموهوب بالبقاء في المنظمة، وأن تحسين هذه التجربة بشكل متوازن ومنهجي من شأنه أن يُعزز بشكل جوهري من قدرة شركات القطاع الخاص بمدينة جدة على الاحتفاظ بمواهبها في ظل المتطلبات المتنامية لرؤية المملكة 2030.

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها، إذ يُمكن من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة حول واقع تجربة الموظف ومستوى الاحتفاظ بالمواهب في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، ومن ثم تحليل هذه البيانات إحصائياً للكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (تجربة الموظف) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (الاحتفاظ بالمواهب)، واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات المناسبة في ضوءها.

وسيتم تطبيق هذا المنهج من خلال شقين متكاملين: الشق النظري الذي سيتناول الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لبناء الإطار النظري والمفاهيمي، والشق الميداني الذي سيعتمد على تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

مجتمع وعينة الدراسة

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، وذلك باعتبار مدينة جدة ثاني أكبر مدينة في المملكة العربية السعودية ومركزاً اقتصادياً وتجارياً رئيسياً يضم عدداً كبيراً من شركات القطاع الخاص المتنوعة في أنشطتها. ووفقاً لبيانات الهيئة العامة للإحصاء ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، يتجاوز عدد المنشآت في القطاع الخاص بمدينة جدة (150,000) منشأة تستوعب مئات الآلاف من العاملين السعوديين وغير السعوديين في قطاعات متعددة تشمل التجارة والخدمات والتقنية والصناعة والسياحة.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصره بدقة، ستلجأ الباحثة إلى استخدام أسلوب العينة الميسرة (العينة المتاحة) لجمع البيانات، حيث سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على العاملين في شركات القطاع

الخاص بمدينة جدة عبر منصات التواصل المهنية والبريد الإلكتروني. وستسعى الباحثة إلى الوصول إلى عينة لا تقل عن (384) مفردة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون للمجتمعات غير المحددة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%) ، مع الحرص على تنويع العينة من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي والقطاع لضمان تمثيلها لمجتمع الدراسة بصورة ملائمة.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والمنشورات الرسمية ذات الصلة برؤية المملكة 2030، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة.

المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها وتوزيعها إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة واختبار فروضها.

أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتشمل (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (تجربة الموظف) ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

عدد الفقرات

البُعد

4 فقرات

البيئة المادية

البُعد	عدد الفقرات
البيئة التكنولوجية	4 فقرات
البيئة الثقافية	4 فقرات
التطوير والنمو الوظيفي	4 فقرات
الإجمالي	16 فقرة

القسم الثالث: المتغير التابع (الاحتفاظ بالموهب) ويتكون من (10) فقرات تقيس مستوى الاحتفاظ بالموهب كمحور أحادي البُعد.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وستُستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

أساليب التحقق من صلاحية الأداة: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

أساليب التحليل الوصفي: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة وترتيب الفقرات والأبعاد.

أساليب التحليل الاستدلالي: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد تجربة الموظف على الاحتفاظ بالموهب واختبار الفروض الفرعية من الأول إلى الرابع، واختبار (T-Test) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي

(One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر تجربة الموظف بأبعادها الأربعة (البيئة المادية، والبيئة التكنولوجية، والبيئة الثقافية، والتطوير والنمو الوظيفي) كمتغير مستقل على الاحتفاظ المواهب كمتغير تابع.

الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على شركات القطاع الخاص بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: ستشمل الدراسة العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447هـ / 2026م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الكايد، ديابا كايد جمال، و البلوش، أحمد عبدالمهدي. (2023). أثر إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين: الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج8، ع1 ، 240 - 270. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1441562>
- الغويري، زيد أحمد محمود، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). التعويضات وأثرها في الاحتفاظ بالمواهب: الدور الوسيط لترتيبات وقت العمل المرن في الشركات الصناعية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1216841>
- عبدالرحمن، نورة عبدالرحمن علي، شمعة، رانية عبدالمنعم محمود، منسي، عبدالعاطي لاشين محمد، و الطبال، عبدالله عبدالله أحمد. (2021). أثر سياسات الاحتفاظ بالمواهب على معدلات الابتكار للشركات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع4 ، 167 - 187. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1224426>
- المحيسن، فيصل أسامة، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج - الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج17، ع1 ، 126 - 146. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1105677>
- حسن، أحمد علي محمد. (2024). رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في مكان العمل: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع31 ، 145 - 191. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1531085>
- نوري، هالة دنون، و الطائي، ليلي جار الله خليل. (2022). أثر تجربة الزبون في تحقيق التحسين المستمر: دراسة استطلاعية في عدد من المصارف الأهلية في محافظة دهوك. مجلة تكريت للعلوم

الإدارية والاقتصادية، مج18، ع58، 337 - 355. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1307015>

- القحطاني، عبدالله بن مسفر بن محمد الحمالي. (2025). إدارة تجربة الموظف: مدخل لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة: استراتيجية مقترحة. الإدارة العامة، س65، ع3، 815 - 858. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1537864>

- نوري، هالة ذنون، و الطائي، ليلي جار الله خليل. (2022). أثر تجربة الزبون في تحقيق التحسين المستمر: دراسة استطلاعية في عدد من المصارف الأهلية في محافظة دهوك. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع58، 337 - 355. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1307015>

المراجع الأجنبية

- Alotaibi, M. (2025). The Mediating Role of Employee Commitment in the Relationship Between Talent Acquisition and Competitive Advantage: Evidence from the Saudi Private Sector. *مجلة البحوث المالية* 26(4), 1-31.
- Al-Harthi, S. A. (2025). Job Satisfaction and Career Development as Elements Influencing Employee Retention (An applied study of the technical sector in the Kingdom of Saudi Arabia). *Ajrsp*, 7(77), 42-63.
- Abouabidalla, E. A. (2022). *Investigating Talent Management Strategies-The Case of the Abu Dhabi Government in Light of the Abu Dhabi Economic Vision 2030*. Liverpool John Moores University (United Kingdom)

- Almashyakhi, A. M. (2026). What Are the Impacts of Companies Paying for Employees' Education and Training on Employee Retention, Motivation, and Productivity?. *Merits*, 6(1), 3.
- Mouloudj, S., Bouarar, A. C., Aljaeed, S. A., & Mouloudj, K. (2025). Exploring the Impact of Employee Experience on Employee Retention: An Empirical Study. In *Approaching Employee Experience Management With Data Science* (pp. 223–248). IGI Global Scientific Publishing.
- Urme, U. N. (2023). The impact of talent management strategies on employee retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127–146.

Mid Ocean University

College of Management

Department of Human Resources



**The Impact of Employee Experience on Talent Retention
in Light of Saudi Vision 2030: A Field Study on Private
Sector Companies in Jeddah City**

Prepared by:

Ruba Adel Shukri

253002454

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026