

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال



أثر تجربة الموظف على الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي: دراسة
ميدانية على منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

نجاة محمد باعوض

الرقم الجامعي 253001862

إشراف الدكتور /

شيماء منصور

مي اسماعيل

سارة فريد

علاء أحمد

العام الدراسي:

2026

3		مقدمة:	—
4		مشكلة الدراسة	—
6		أهداف الدراسة	—
8		فروض الدراسة	—
10		أهمية الدراسة	—
11		الدراسات السابقة:	—
15		الفجوة البحثية	—
16		المنطلقات النظرية للدراسة	—
19		المنهجية وطرق البحث:	—
19		مجتمع وعينة الدراسة	—
20		مصادر جمع البيانات	—
20		أداة الدراسة (الاستبانة)	—
20		الأساليب الإحصائية المستخدمة	—
22		حدود الدراسة	—
24		المراجع:	—

مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية أعادت تشكيل العلاقة بين المنظمات والعاملين فيها، حيث لم يعد الموظف مجرد مورد بشري يؤدي مهاماً محددة مقابل أجر مادي، بل أصبح شريكاً استراتيجياً يُشكّل محور عمليات الابتكار والتنافسية والاستدامة المؤسسية. وفي ظل الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي المتسارع وتغيّر القيم المهنية للأجيال الجديدة من القوى العاملة، تزايد اهتمام المنظمات بالانتقال من النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على تحقيق الإنتاجية والكفاءة إلى منظور أشمل يضع جودة تجربة الموظف في صميم الاستراتيجية المؤسسية، باعتبارها المحرك الرئيسي لتحقيق المخرجات التنظيمية المنشودة. (Bajpai & Kulkarni, 2025)

ويُعدّ مفهوم تجربة جودة الموظف (Employee Experience) من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الموارد البشرية، إذ يُشير إلى مجموع التفاعلات والانطباعات التي يُكوّنها الموظف خلال مسيرته المهنية الكاملة مع المنظمة، بدءاً من الاستقطاب والتعيين مروراً بالتأهيل والتدريب وإدارة الأداء والتطوير الوظيفي وصولاً إلى مرحلة المغادرة. وتتشكّل هذه التجربة من أبعاد متعددة تشمل التجربة الثقافية المتمثلة في القيم والمعتقدات والعدالة التنظيمية، والتجربة المادية المتعلقة ببيئة العمل والمرافق والتصميم المكاني، والتجربة التكنولوجية المرتبطة بالأدوات الرقمية والبنية التحتية التقنية، فضلاً عن التجربة الاجتماعية التي تعكس جودة العلاقات مع الزملاء والمشرفين ومستوى التواصل التنظيمي (حسن، 2024).

وقد حظي مفهوم الاحتفاظ المواهب باهتمام بحثي واسع في العقدين الأخيرين نظراً لما يمثلته فقدان الكفاءات المتميزة من تداعيات سلبية على المنظمات تتجاوز التكاليف المالية المباشرة لتشمل تآكل المعرفة التنظيمية وتراجع الروح المعنوية وضعف الاستقرار المؤسسي، حيث أكدت الدراسات أن إدارة المواهب بممارساتها المتعددة كالاستقطاب والتطوير وإدارة الأداء تُمثّل مدخلاً استراتيجياً حيوياً للحفاظ على رأس المال البشري وتقليل نوايا ترك العمل (الكايد والبلوش، 2023). كما يرتبط الاحتفاظ بالمواهب ارتباطاً عضوياً بتحسين الأداء الوظيفي، إذ أن استقرار الكفاءات داخل المنظمة يُهيئ البيئة المناسبة لتراكم الخبرات وتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما أشارت إليه دراسات عديدة أكدت وجود علاقة طردية بين ممارسات الاحتفاظ بالمواهب وتحسين مستويات الأداء الفردي والمؤسسي (Achmada & Soetjipto, 2022).

وقد أسهمت الأدبيات الحديثة في تأسيس رابط نظري وتطبيقي واضح بين تجربة الموظف ومخرجات العمل المرتبطة بالاحتفاظ والأداء، حيث أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تُولي اهتماماً بتجربة موظفيها وتعمل على تحسينها بشكل منهجي عبر أبعادها المختلفة تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاندماج، مما ينعكس إيجابياً على رغبة الموظفين في البقاء وعلى مستوى أدائهم وإنتاجيتهم. (Prathiba, 2023) ويتعزز هذا الترابط في ضوء ما أكدته دراسات أخرى من أن العلامة التجارية لصاحب العمل التي تنبثق من تجربة موظف إيجابية تُسهم في تعزيز الاندماج الوظيفي الذي يُعدّ بدوره آلية محورية في الاحتفاظ المواهب المتميزة. (Chopra, Sahoo & Patel, 2024)

وأظهر تقرير Gallup لعام 2024 أن نسبة اندماج الموظفين في المملكة العربية السعودية بلغت 28% فقط، وأن نسبة كبيرة من الموظفين السعوديين يبحثون بنشاط عن فرص عمل جديدة. كذلك أشار تقرير Gallup إلى أن 42% من حالات الدوران الوظيفي الطوعي كان يمكن منعها لو اتخذت المنظمات إجراءات استباقية لتحسين تجربة الموظف، وإيضاً تقرير Deloitte للاتجاهات العالمية لرأس المال البشري 2025 الذي أكد على أهمية إعادة تصميم تجربة الموظف في ظل التحولات التي يفرضها الذكاء الاصطناعي، إضافة إلى الإحصائية المشار إليها في متن الخطة ذاتها بأن معدلات الدوران في القطاع الخاص السعودي تتراوح بين 15% و 25% في بعض القطاعات.

وانطلاقاً مما سبق، وفي ضوء التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030 وما تتطلبه من تطوير بيئة العمل في القطاع الخاص وتعزيز قدرته على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، تتبع الحاجة إلى دراسة أثر تجربة الموظف بأبعادها المختلفة على الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

تواجه منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تحديات متصاعدة ومتشابهة في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها سوق العمل السعودي، لا سيما في إطار رؤية المملكة 2030 التي وضعت تطوير رأس المال البشري وتمكين القطاع الخاص في صدارة أولوياتها الاستراتيجية. وتتجلى هذه التحديات بصورة واضحة في ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي وتسرب الكفاءات المتميزة، إذ تُشير

تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى أن القطاع الخاص السعودي يعاني من معدلات دوران وظيفي تتراوح بين 20% و30% سنوياً في بعض القطاعات الحيوية، وهي معدلات تفوق المتوسطات العالمية بشكل ملحوظ، مما يُلقي بأعباء مالية وتنظيمية ثقيلة على كاهل المنظمات تتمثل في تكاليف إعادة التوظيف والتدريب وفقدان المعرفة التنظيمية المتراكمة وتراجع الإنتاجية واضطراب استقرار فرق العمل.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لمواجهة هذه الإشكالية، إلا أن كثيراً من منظمات القطاع الخاص لا تزال تعتمد على الأدوات التقليدية في محاولاتها للاحتفاظ المواهب، كالتركيز على التعويضات المادية والحوافز المالية والمزايا الوظيفية، متجاهلةً البُعد الأشمل والأعمق المتمثل في جودة التجربة الكلية التي يعيشها الموظف داخل المنظمة. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن هذا النهج التقليدي لم يعد كافياً في بيئة أعمال باتت فيها الأجيال الجديدة من القوى العاملة تبحث عن ما هو أبعد من المقابل المادي، حيث أكدت دراسة ماكنزي (McKinsey, 2023) أن التعويضات والمزايا أصبحت تمثل الحد الأدنى من توقعات الموظفين وليست عامل التمايز، وأن الطريقة المثلى لمعالجة مشكلة الاستنزاف الوظيفي تكمن في تحسين تجربة الموظف بشكل شامل ومتكامل.

تتضاعف حدة هذه المشكلة في ضوء عدة معطيات محلية متزامنة، أبرزها التنافس المحتدم بين منظمات القطاع الخاص على استقطاب الكفاءات الوطنية في ظل متطلبات برنامج نطاقيات وسياسات توظيف الوظائف، إلى جانب التحول الرقمي المتسارع الذي أعاد تشكيل طبيعة العمل وتوقعات الموظفين، فضلاً عن دخول أعداد متزايدة من جيل الألفية وجيل زد إلى سوق العمل بقيم وتطلعات مغايرة تتمحور حول البحث عن معنى في العمل والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية والتمكين والتقدير والبيئة التنظيمية الإيجابية. وتزداد المشكلة تعقيداً حين يتبين أن ضعف تجربة الموظف لا ينعكس سلباً على معدلات الاحتفاظ فحسب، بل يمتد أثره ليطال مستويات الأداء الوظيفي والاندماج والإنتاجية والإبداع، وهو ما أكدته دراسة حسن (2024) التي توصلت إلى أن تحسين تجربة الموظف بأبعادها المادية والتكنولوجية والثقافية يؤدي إلى تعزيز الازدهار في مكان العمل، ودراسة القحطاني (2025) التي كشفت عن علاقة مباشرة بين إدارة تجربة الموظف وتحقيق السعادة المؤسسية.

وبالرغم من الأهمية المتنامية لهذا الموضوع، فإن المتتبع للأدبيات العلمية يلحظ ندرة واضحة في الدراسات العربية عموماً والسعودية خصوصاً التي تناولت تجربة جودة الموظف كمتغير مستقل متعدد الأبعاد وأثره على الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي مجتمعين في نموذج واحد متكامل، وهو ما يُشكّل فجوة بحثية واضحة تسعى الدراسة الحالية إلى سدها. ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تجربة جودة الموظف بأبعادها (التجربة الثقافية، التجربة المادية، التجربة التكنولوجية، التجربة الاجتماعية) على الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر تجربة جودة الموظف بأبعادها (التجربة الثقافية، التجربة المادية، التجربة التكنولوجية، التجربة الاجتماعية) على الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى تطبيق تجربة الموظف بأبعادها الأربعة (التجربة الثقافية، التجربة المادية، التجربة التكنولوجية، التجربة الاجتماعية) في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد مستوى الاحتفاظ بالمواهب في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين.
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين.
- قياس أثر التجربة الثقافية على الاحتفاظ بالمواهب في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- قياس أثر التجربة الثقافية على تحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

- قياس أثر التجربة المادية على الاحتفاظ المواهب في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية .
- قياس أثر التجربة المادية على تحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية .
- قياس أثر التجربة التكنولوجية على الاحتفاظ المواهب في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية .
- قياس أثر التجربة التكنولوجية على تحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية .
- قياس أثر التجربة الاجتماعية على الاحتفاظ المواهب في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية .
- قياس أثر التجربة الاجتماعية على تحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية .
- تقديم توصيات ومقترحات عملية لتعزيز تجربة الموظف بما يُسهم في رفع مستويات الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر تجربة جودة الموظف بأبعادها (التجربة الثقافية، التجربة المادية، التجربة التكنولوجية، التجربة الاجتماعية) على الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق تجربة الموظف بأبعادها (التجربة الثقافية، التجربة المادية، التجربة التكنولوجية، التجربة الاجتماعية) في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟

- ما مستوى الاحتفاظ بالمواهب في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟
- ما أثر التجربة الثقافية على الاحتفاظ بالمواهب في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التجربة الثقافية على تحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التجربة المادية على الاحتفاظ بالمواهب في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التجربة المادية على تحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التجربة التكنولوجية على الاحتفاظ بالمواهب في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التجربة التكنولوجية على تحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التجربة الاجتماعية على الاحتفاظ بالمواهب في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التجربة الاجتماعية على تحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتجربة الموظف بأبعادها (التجربة الثقافية، التجربة المادية، التجربة التكنولوجية، التجربة الاجتماعية) على الاحتفاظ بالموهب في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية المنبثقة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجربة الثقافية على الاحتفاظ بالموهب في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجربة المادية على الاحتفاظ بالموهب في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجربة التكنولوجية على الاحتفاظ بالموهب في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجربة الاجتماعية على الاحتفاظ بالموهب في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الرئيسي الثاني:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتجربة الموظف بأبعادها (التجربة الثقافية، التجربة المادية، التجربة التكنولوجية، التجربة الاجتماعية) على تحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية المنبثقة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجربة الثقافية على تحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجربة المادية على تحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجربة التكنولوجية على تحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجربة الاجتماعية على تحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والأدبيات الأكاديمية بمعرفة نظرية متعمقة حول مفهوم تجربة جودة الموظف كمتغير حديث نسبياً في أدبيات إدارة الموارد البشرية، خاصة في السياق العربي والسعودي الذي يفتقر إلى دراسات كافية في هذا المجال.
- تُقدّم الدراسة نموذجاً بحثياً يربط بين تجربة جودة الموظف بأبعادها الأربعة (الثقافية، المادية، التكنولوجية، الاجتماعية) والاحتفاظ المواهب وتحسين الأداء الوظيفي في إطار واحد متكامل، مما يُسهم في سد الفجوة البحثية القائمة في هذا الحقل.
- تُتيح الدراسة اختبار النماذج والنظريات الغربية المتعلقة بتجربة الموظف (كنموذج Morgan, 2017) في البيئة السعودية ذات الخصوصية الثقافية والاقتصادية والتنظيمية المميزة، مما يُعزز القدرة على التعميم أو التعديل وفقاً للسياق المحلي.
- تُمهّد الدراسة الطريق أمام باحثين آخرين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة ومعدّلة أخرى في العلاقة بين تجربة الموظف ومخرجات العمل، كرأس المال النفسي والعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والرشاقة المؤسسية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تكتسب الدراسة أهمية بالغة في ظل التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، التي تُركّز على تطوير رأس المال البشري وتحسين بيئة العمل في القطاع الخاص وتعزيز الإنتاجية والتنافسية، حيث تُقدّم الدراسة رؤى عملية تدعم تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية.

- تُقدّم الدراسة لقادة ومديري منظمات القطاع الخاص السعودي إطاراً عملياً واضحاً لتحسين تجربة الموظف عبر أربعة أبعاد محددة وقابلة للقياس، مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات علمية لتعزيز الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء.
- تُساعد نتائج الدراسة المنظمات السعودية في فهم العوامل الحقيقية المؤثرة في بقاء الموظفين الموهوبين، مما يُساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي المرتفعة وما يترتب عليها من تكاليف مالية وتنظيمية باهظة تشمل تكاليف الاستقطاب والتوظيف والتدريب وفقدان المعرفة التنظيمية.
- تُساعد الدراسة منظمات القطاع الخاص السعودي على بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين تجربة الموظف، في ظل التنافس المتزايد على استقطاب الكفاءات الوطنية والأجنبية في سوق العمل السعودي المتنامي والمتحوّل.
- تُقدّم الدراسة توصيات عملية تدعم جهود توطيد الوظائف في القطاع الخاص من خلال تحسين بيئة العمل وتجربة الموظفين السعوديين، مما يُعزز جاذبية القطاع الخاص ويُشجّع الكفاءات الوطنية على الالتحاق والبقاء فيه.

الدراسات السابقة:

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

دراسة (حسن، 2024) بعنوان "رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في مكان العمل: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية". هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تجربة الموظف بأبعادها (التجربة المادية، التجربة التكنولوجية، التجربة الثقافية) والازدهار في مكان العمل، في ضوء تأثير رأس المال النفسي كمتغير وسيط. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقت على البنوك الإسلامية العاملة في مصر (بنك فيصل الإسلامي، مصرف أبو ظبي الإسلامي، بنك البركة)، وتكونت العينة من (374) موظفاً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية بمعدل استجابة بلغ (91%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات تأثير معنوي بين تجربة الموظف وتحقيق الازدهار في مكان العمل، حيث أن التزام البنوك بتحسين تجربة الموظف بأبعادها الثلاثة يلعب دوراً هاماً في تعزيز بُعدي التعلم والحيوية كمؤشرات للازدهار. كما تبيّن أن رأس المال النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بين تجربة الموظف والازدهار في العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بتحسين الأبعاد الثلاثة لتجربة الموظف وتعزيز رأس المال النفسي لدى العاملين لتحقيق بيئة عمل مزدهرة.

دراسة (القحطاني، 2025) بعنوان "إدارة تجربة الموظف: مدخل لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة تجربة الموظف لدى أعضاء هيئة التدريس بأبعادها المختلفة وقياس مستوى السعادة المؤسسية لديهم، والكشف عن الفروق تبعاً لمتغيرات جامعة التخرج والكلية والرتبة العلمية وسنوات الخدمة. واستخدمت الدراسة المنهج المزجي (المختلط) بتوظيف التصميم التفسيري التتابعي، وتكونت العينة من (322) عضو هيئة تدريس للاستبانة الكمية و(11) مشاركاً للمقابلات النوعية من أصل مجتمع بلغ (1960) عضواً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد إدارة تجربة الموظف جاءت بمستوى "مرتفع"، في حين جاءت أبعاد السعادة المؤسسية بمستوى "متوسط"، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة تجربة الموظف باختلاف جامعة التخرج والكلية. وأوصت الدراسة ببناء استراتيجية مقترحة لإدارة تجربة الموظف كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة.

دراسة (Prathiba, 2023) بعنوان "Impact of Employee Experience on Employee Performance – A Competitive Advantage". هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تجربة الموظف بأبعادها (القيادة، العمل الهادف، النمو والتقدير، التمكين، التوازن بين العمل والحياة، التكنولوجيا) وأثرها على الأداء الوظيفي المُدرَك ذاتياً كميزة تنافسية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والنوعي معاً، حيث تم تطوير نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وتكونت العينة من (200) مدير ومدير أول يعملون في البنوك الخاصة في مدينة تشيناي بالهند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تجربة الموظف الإيجابية لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء الوظيفي المُعزَّز بمعامل انحدار بلغ (0.64)، كما أن التجربة الإيجابية ترتبط بتحسين الأداء الوظيفي والاستعداد للمساهمة بما يفوق التوقعات وارتفاع معدلات الاحتفاظ. وأوصت الدراسة بأن تنظر المؤسسات إلى موظفيها باعتبارهم عملاء داخليين وأن تستثمر في تصميم تجربة موظف شاملة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة (Bajpai & Kulkarni, 2025) بعنوان "Leveraging Employee Experience for Employee Retention at Workplace 4.0 – A Systematic Review". هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية الاستفادة من تجربة الموظف في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين في بيئة العمل الرقمية (بيئة العمل 4.0). واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية المنظمة (Systematic Review) للأدبيات العلمية المتعلقة بتجربة الموظف والاحتفاظ بالموظفين في سياق التحول الرقمي والثورة الصناعية الرابعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تجربة الموظف أصبحت عاملاً حاسماً في بيئة العمل الرقمية

المعاصرة، وأن المنظمات التي تُصمّم تجارب موظفين متكاملة رقمياً تحقق معدلات أعلى في الاحتفاظ بالموهب، كما أن التكنولوجيا والتحول الرقمي يُشكّلان بُعداً جديداً في تشكيل تجربة الموظف. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لاستراتيجيات تجربة موظف ذكية تتلاءم مع متطلبات بيئة العمل 4.0 وتدمج الأدوات الرقمية لتعزيز الاحتفاظ بالموظفين.

دراسة (Achmada & Soetjipto, 2022) بعنوان "The Effect of Talent Management on Employee Engagement and Employee Retention in Improving Employee Performance". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على اندماج الموظفين والاحتفاظ بهم في تحسين الأداء الوظيفي في شركة PT XYZ بمدينة سورابايا في إندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج SmartPLS، وتكونت العينة من (200) موظف تم اختيارهم من مجتمع بلغ (393) موظفاً باستخدام معادلة سلوفين بهامش خطأ (5%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المواهب لها تأثير إيجابي ومعنوي مباشر على اندماج الموظفين والاحتفاظ بهم والأداء الوظيفي، كما أن الاحتفاظ بالموظفين يؤثر إيجابياً ومعنوياً على الأداء الوظيفي، في حين أن إدارة المواهب تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر من خلال الاحتفاظ بالموظفين وليس من خلال الاندماج. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المواهب مع التركيز على استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين كقناة رئيسية لتحسين الأداء.

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

دراسة (الغويري والكساسبة، 2021) بعنوان "التعويضات وأثرها في الاحتفاظ بالمواهب: الدور الوسيط لترتيبات وقت العمل المرن في الشركات الصناعية في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التعويضات بأبعادها (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) على الاحتفاظ بالمواهب بأبعاده (التطوير، الترقية، خصائص العمل، الاتصالات، الأمن الوظيفي)، وقياس الدور الوسيط لترتيبات وقت العمل المرن في أربع شركات صناعية أردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال تطوير استبانة وتوزيعها بأسلوب المسح الشامل، وتكونت العينة من (290) استبانة صالحة للتحليل من أصل (300) تم توزيعها على الإدارة العليا والوسطى، واستُخدم تحليل الانحدار وتحليل المسار (Path Analysis) ببرنامج AMOS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات بأبعادها في الاحتفاظ بالمواهب، كما أن ترتيبات وقت العمل المرن تتوسط العلاقة بين التعويضات والاحتفاظ بالمواهب. وأوصت الدراسة بضرورة دعم العاملين بالحوافز المنسجمة مع جهودهم، وإعادة النظر بسلم الرواتب، وتشجيع العمل عن بُعد وتوفير تدريبات لدعمه.

دراسة (المحيسن والكساسبة، 2021) بعنوان "أثر تخطيط التعاقب في الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج - الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط التعاقب بأبعاده (مواءمة تخطيط التعاقب مع استراتيجية الشركة، صياغة خطة التعاقب، تنفيذ خطة التعاقب، تقييم خطة التعاقب، تحديد المراكز الوظيفية المهمة) على الاحتفاظ بالمواهب في شركة أورانج - الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة، وتكونت العينة من (317) موظفاً في شركة أورانج. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط التعاقب بأبعاده في الاحتفاظ بالمواهب، باستثناء بُعد تحديد المراكز الوظيفية المهمة الذي لم يُظهر أثراً ذا دلالة إحصائية. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار شركة أورانج في ربط تخطيط التعاقب باستراتيجية الشركة، وتبني منهجية منظمة في تخطيط التعاقب على المدى الطويل، ووضع سياسة عامة للتعاقب والاحتفاظ بالمواهب تُرشد الإداريين أثناء التنفيذ.

دراسة (الكايد والبلوش، 2023) بعنوان "أثر إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين: الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب) على الاحتفاظ بالموظفين بأبعاده (ارتباط الموظفين، رضا الموظفين، التزام الموظفين) في شركات الاتصالات الأردنية، مع فحص الدور الوسيط للعدالة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (287) فرداً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة من جميع العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، وحُللت البيانات باستخدام برنامج Smart PLS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب بأبعادها في الاحتفاظ بالموظفين بأبعاده، كما أن العدالة التنظيمية تتوسط العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين. وأوصت الدراسة صنّاع القرار بضرورة الاستمرار في الاهتمام بإدارة المواهب والتركيز على الكفاءة عند جذب المواهب، والاستمرار في تطبيق العدالة التنظيمية لما لها من دور محوري في الاحتفاظ بالموظفين.

دراسة (Urme, 2023) بعنوان "The Impact of Talent Management Strategies on Employee Retention". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب (إجراءات الاستقطاب والاختيار المعمّقة، برامج تدريب وتطوير الموظفين، أساليب متابعة الأداء والتغذية الراجعة، التعويضات والمزايا التنافسية، تعزيز ثقافة تنظيمية صحية) على الاحتفاظ بالموظفين. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الأدبية المنظمة (Literature Review) للدراسات والبحوث المنشورة في المجال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هذه الاستراتيجيات تلعب دوراً حاسماً في تحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين، مما ينعكس إيجابياً على زيادة الإنتاجية وخفض تكاليف دوران العمالة وتكوين قوى عاملة

أكثر اندماجاً والتزاماً. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق المنظمات لتقنيات إدارة مواهب فعّالة لخلق بيئة عمل مُرحّبة ومُجزية تُشجّع الموظفين على البقاء والمساهمة في النجاح طويل المدى للشركة.

دراسة (Chopra, Sahoo & Patel, 2024) بعنوان "Exploring the Relationship between Employer Branding and Talent Retention: The Mediation Effect of Employee Engagement". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل (Employer Branding) والاحتفاظ بالمواهب، مع فحص الأثر الوسيط لاندماج الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات بالهند. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات الهندية، ونُشرت في مجلة International Journal of Organizational Analysis. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اندماج الموظفين يتوسط جزئياً العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالمواهب، مما يعني أن بناء علامة تجارية قوية لصاحب العمل يُسهم في تعزيز الاحتفاظ بالمواهب بشكل مباشر وغير مباشر عبر زيادة الاندماج الوظيفي. وأوصت الدراسة الممارسين العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات بتعزيز استراتيجيات العلامة التجارية لصاحب العمل وربطها باستراتيجيات تعزيز الاندماج لتحقيق أعلى معدلات احتفاظ بالمواهب.

الفجوة البحثية

باستقراء الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، يتبين أن الأدبيات البحثية قد أولت اهتماماً ملحوظاً بموضوعي تجربة الموظف والاحتفاظ بالمواهب كلّ على حدة أو في سياقات مختلفة، غير أن التحليل المعمق لهذه الدراسات يكشف عن وجود فجوات بحثية متعددة تسعى الدراسة الحالية إلى سدها. فمن حيث المتغير المستقل، ركّزت معظم الدراسات السابقة كدراسة حسن (2024) ودراسة القحطاني (2025) على تجربة الموظف في علاقتها بمتغيرات تابعة مغايرة كالازدهار في مكان العمل والسعادة المؤسسية، ولم تتناول أثرها المباشر على الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي كمحور أحادي متكامل. ومن حيث المتغير التابع، اهتمت دراسات الاحتفاظ بالمواهب كدراسة الغويري والكساسبة (2021) ودراسة المحيسن والكساسبة (2021) ودراسة الكايد والبلوش (2023) بدراسة أثر متغيرات مستقلة تقليدية كالتعويضات وتخطيط التعاقب وإدارة المواهب، دون التطرق إلى تجربة جودة الموظف كمتغير مستقل شامل متعدد الأبعاد. كما أن الدراسات الأجنبية مثل دراسة Prathiba (2023) ودراسة Achmada & Soetjipto (2022) ودراسة Chopra, Sahoo &

Patel (2024) طُبِّقَتْ في بيئات مغايرة كالهند وإندونيسيا، مما يُضعف إمكانية تعميم نتائجها على البيئة السعودية ذات الخصوصية الثقافية والاقتصادية والتنظيمية المميزة. فضلاً عن ذلك، لم تتناول أيّ من الدراسات السابقة - في حدود اطلاع الباحث - تجربة جودة الموظف بأبعادها الأربعة مجتمعة (التجربة الثقافية، التجربة المادية، التجربة التكنولوجية، التجربة الاجتماعية) وأثرها على الاحتفاظ بالموهب وتحسين الأداء الوظيفي في نموذج بحثي واحد يُطبَّق على منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في ظل تحولات رؤية 2030، وهو ما يُشكّل الفجوة البحثية الجوهرية التي تنطلق منها الدراسة الحالية وتستمد منها مبررات وجودها وأصالتها العلمية...

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم تجربة جودة الموظف (Employee Experience)

يُعدّ مفهوم تجربة الموظف من المفاهيم التي تبلورت في أدبيات إدارة الموارد البشرية خلال العقد الأخير، وقد نشأ كامتداد طبيعي لمفاهيم سبقته كالرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي، غير أنه يتميز عنها بكونه أكثر شمولية وعمقاً. فبينما يركّز الرضا الوظيفي على ردة الفعل العاطفية تجاه جانب محدد من جوانب العمل، ويُعنى الاندماج بالاستجابة النفسية للموظف تجاه تجربته اليومية، فإن تجربة الموظف تتسع لتشمل مجموع التفاعلات والانطباعات والإدراكات التي يُكوّنها الموظف عبر رحلته المهنية الكاملة مع المنظمة منذ أول نقطة تماس وحتى ما بعد المغادرة. وقد عرّفها Morgan (2017) بأنها حاصل التقاطع بين توقعات الموظف واحتياجاته وتطلعاته من جهة، وتصميم المنظمة لتلبية تلك التوقعات من جهة أخرى، مما يجعلها نتاجاً للتفاعل المستمر بين الفرد والبيئة التنظيمية بمكوناتها المتعددة.

وتتميز تجربة الموظف عن المفاهيم المجاورة لها بكونها تتبنى منظوراً شاملاً يستلهم فلسفة "تجربة العميل (Customer Experience)" ويُسقطها على البيئة الداخلية للمنظمة، انطلاقاً من فرضية أن الموظف هو "العميل الداخلي" الذي ينبغي تصميم تجربته بنفس العناية والدقة التي تُصمّم بها تجربة العميل الخارجي. وقد أكد Plaskoff (2017) أن تجربة الموظف تتسم بالتساؤل المستمر والملاحظة والتحليل لعمليات حل المشكلات من منظور الموظف ذاته وليس من منظور المنظمة، وهو ما يمنحها طابعاً إنسانياً يتجاوز الأطر الإدارية التقليدية (حسن، 2024).

ثانياً: أبعاد تجربة جودة الموظف

اعتمدت الدراسة الحالية على أربعة أبعاد رئيسية لتجربة جودة الموظف، استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية ذات الصلة، وذلك على النحو التالي:

1. التجربة الثقافية (Cultural Experience)

تُشير التجربة الثقافية إلى منظومة القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تُشكّل المناخ العام للمنظمة وتُحدد طبيعة العلاقة بين الموظف وبيئته المؤسسية. ويشمل هذا البُعد مستوى العدالة التنظيمية والشفافية في التعاملات، ودرجة التنوع والشمول في بيئة العمل، ومدى اهتمام المنظمة بالصحة الجسدية والنفسية للموظفين، فضلاً عن حجم الفرص والموارد المتاحة لنمو الموظفين وتطويرهم المهني. وقد أكدت الدراسات أن الثقافة التنظيمية الإيجابية القائمة على الاحترام والعدالة تُعزز الولاء التنظيمي وترفع مستويات الرضا والاندماج، مما ينعكس إيجابياً على رغبة الموظفين في البقاء وعلى جودة أدائهم (الكايد والبلوش، 2023).

2. التجربة المادية (Physical Experience)

تتعلق التجربة المادية ببيئة العمل الملموسة التي يؤدي فيها الموظف مهامه اليومية، وتتضمن تصميم المساحات المكتبية ومرافق العمل وجودة الإضاءة والتهوية ومستوى الراحة الجسدية، إلى جانب مرونة مكان العمل وتوفير خيارات العمل عن بُعد أو الهجين. وقد أشار Morgan (2017) إلى أن البيئة المادية تُمثّل الإطار الحسي الذي يتفاعل معه الموظف يومياً ويُؤثر بشكل مباشر على تركيزه وإنتاجيته ورضاه. كما بيّنت الدراسات أن توفير بيئة عمل مريحة وآمنة ومرنة يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ويُقلل من نوايا ترك العمل (الغويري والكساسبة، 2021).

3. التجربة التكنولوجية (Technological Experience)

تُعبر التجربة التكنولوجية عن مستوى الموارد والأدوات التقنية المتاحة للموظف لأداء عمله بكفاءة وفعالية، وتشمل جودة الأنظمة والتطبيقات والبرمجيات المستخدمة، وسهولة واجهات الاستخدام، ومدى تلقّي الموظفين للدعم الفني الكافي، ودرجة تطوير هذه الأنظمة بناءً على ملاحظات الموظفين. وفي عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، أصبحت التجربة التكنولوجية بُعداً حاسماً في تشكيل تجربة الموظف الكلية، حيث أكدت الدراسات أن المنظمات التي تستثمر في تقنيات حديثة وأدوات مبتكرة لموظفيها تُحقّق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية والاحتفاظ بالكفاءات. (Bajpai & Kulkarni, 2025).

4. التجربة الاجتماعية (Social Experience)

تُمثِّل التجربة الاجتماعية البُعد العلائقي والإنساني في تجربة الموظف، وتشمل جودة العلاقات بين الزملاء ومستوى التعاون والعمل الجماعي، ونوعية العلاقة مع المشرفين والمديرين المباشرين ودرجة الدعم والتوجيه المُقدَّم منهم، فضلاً عن فعالية قنوات التواصل التنظيمي والشعور بالانتماء للفريق والمنظمة. وقد أشارت دراسة (Chopra, Sahoo & Patel (2024) إلى أن البيئة الاجتماعية الداعمة تُعزز اندماج الموظفين الذي يُعدّ بدوره آلية محورية في الاحتفاظ بالمواهب. كما أكدت أبحاث Gallup أن المديرين يمثلون 70% من التباين في مستويات اندماج الموظفين على مستوى فرق العمل، مما يُبرز الأهمية البالغة للعلاقات الاجتماعية والتفاعلات الإنسانية في تشكيل التجربة الوظيفية.

ثالثاً: مفهوم الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء الوظيفي

يُشير مفهوم الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention) إلى قدرة المنظمة على الإبقاء على موظفيها المتميزين وذوي الكفاءات العالية لأطول فترة ممكنة، من خلال توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة تُلبّي احتياجاتهم المهنية والشخصية وتُعزز ارتباطهم بالمنظمة. ولا يقتصر الاحتفاظ بالمواهب على مجرد منع ترك الموظفين لوظائفهم، بل يمتد ليشمل ضمان استمرار اندماجهم وحماسهم وإنتاجيتهم، وهو ما يربطه ربطاً وثيقاً بمفهوم تحسين الأداء الوظيفي. وقد أكد المحيسن والكساسبة (2021) أن الاحتفاظ بالمواهب يتحقق من خلال عدة أبعاد تشمل التعويضات العادلة وخصائص العمل المحفزة وفرص التقدم الوظيفي ودعم المشرفين، وهي أبعاد تتقاطع في جوهرها مع مكونات تجربة الموظف الشاملة.

أما الأداء الوظيفي (Job Performance) فيُعرّف بأنه الناتج السلوكي والكمي والنوعي الذي يُقدّمه الموظف في إطار المهام والمسؤوليات المنوطة به، ويتضمن مستوى الإنتاجية وجودة المخرجات ودرجة الالتزام بمعايير العمل والقدرة على تحقيق الأهداف المحددة. وقد أشارت دراسة Achmada & Soetjipto (2022) إلى أن الاحتفاظ بالموظفين يُؤثّر إيجابياً ومعنوياً على الأداء الوظيفي، حيث أن استقرار الموظف في بيئة عمل داعمة يُتيح له تراكم الخبرات وتعميق المعرفة التنظيمية والاستثمار في تطوير مهاراته، مما ينعكس على تحسين مستوى أدائه بشكل مستمر. كما أكدت دراسة Prathiba (2023) أن تجربة الموظف الإيجابية تُعزز الأداء الوظيفي وتدفع الموظفين إلى تقديم جهد يفوق المتوقع، مما يُحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين متغيراتها بشكل كمّي. ويتيح هذا المنهج التعرف على واقع تجربة جودة الموظف بأبعادها الأربعة (التجربة الثقافية، التجربة المادية، التجربة التكنولوجية، التجربة الاجتماعية) ومستوى الاحتفاظ بالموهب وتحسين الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، فضلاً عن قياس العلاقات السببية بين هذه المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة إحصائياً.

كما ستستخدم الدراسة الأسلوب الاستنباطي في بناء الإطار النظري من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، ثم الأسلوب الاستقرائي في الجانب التطبيقي من خلال جمع البيانات الأولية ميدانياً باستخدام أداة الاستبانة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. وسيتم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لاختبار العلاقات المباشرة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بما يُحقق الدقة والموضوعية في الاستدلال الإحصائي.

مجتمع وعينة الدراسة

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وبحسب إحصاءات الهيئة العامة للإحصاء والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية فإن القطاع الخاص السعودي يضم ما يزيد عن (11) مليون عامل وعاملة موزعين على مختلف الأنشطة الاقتصادية. ونظراً لكبر حجم المجتمع وتنوعه الجغرافي والقطاعي، سيتم التركيز على الشركات الكبرى والمتوسطة العاملة في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام) باعتبارها تستحوذ على النسبة الأكبر من العمالة في القطاع الخاص وتُمثّل تنوعاً في الأنشطة الاقتصادية يشمل قطاعات التكنولوجيا والاتصالات والخدمات المالية والرعاية الصحية والتجزئة.

وسيتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة لضمان تمثيل مختلف القطاعات والمستويات الوظيفية، وذلك استناداً إلى جدول تحديد حجم العينة لـ (Krejcie & Morgan, 1970) ،

حيث سيبلغ الحد الأدنى لحجم العينة المستهدف (384) مفردة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وسيتم توزيع ما لا يقل عن (450) استبانة لتعويض النقص المحتمل في الاستبانات المستردة وغير الصالحة للتحليل الإحصائي، على أن تشمل العينة مختلف المستويات الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) من كلا الجنسين وبمؤهلات علمية وخبرات مهنية متنوعة، بما يُعزز القدرة على تعميم النتائج وتحقيق التمثيل الملائم لمجتمع الدراسة.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية وتجربة الموظف، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل (Scopus)، Web of Science، المنظومة، دار المنهل)، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من عينة الدراسة من خلال أداة الاستبانة المُصمَّمة خصيصاً لأغراض الدراسة، والتي ستُوَزَّع إلكترونياً عبر منصات الاستبيانات الرقمية لتسهيل الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العاملين في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

أداة الدراسة (الاستبانة)

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، مع مراعاة أن تكون الفقرات واضحة ومحددة وملئمة للبيئة السعودية. وستتكون الاستبانة من أربعة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمن (5) فقرات تغطي المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

القسم الثاني: المتغير المستقل (تجربة الموظف)، ويتكون من (24) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (6) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي:

البُعد	عدد الفقرات
التجربة الثقافية	6 فقرات
التجربة المادية	6 فقرات
التجربة التكنولوجية	6 فقرات
التجربة الاجتماعية	6 فقرات
الإجمالي	24 فقرة

القسم الثالث: المتغير التابع الأول (الاحتفاظ بالموهب)، ويتكون من (8) فقرات تقيس مستوى الاحتفاظ بالموهب من خلال مؤشرات مثل الرغبة في البقاء بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، والرضا عن بيئة العمل، وانخفاض نوايا ترك العمل، والشعور بالانتماء والولاء المؤسسي.

القسم الرابع: المتغير التابع الثاني (تحسين الأداء الوظيفي)، ويتكون من (8) فقرات تقيس مستوى الأداء الوظيفي من خلال مؤشرات مثل جودة المخرجات، ومستوى الإنتاجية، والالتزام بمعايير العمل، والقدرة على تحقيق الأهداف، والاستعداد لبذل جهد يفوق المتوقع، والمبادرة والإبداع في العمل.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (45) فقرة شاملة البيانات الديموغرافية (5 ديموغرافية + 24 متغير مستقل + 8 احتفاظ بالموهب + 8 أداء وظيفي)، وسيتم قياس استجابات المبحوثين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1). وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين، وصدق البناء (التحليل العاملي التوكيدي)، فضلاً عن قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة، وعلى وجه التحديد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28) لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية الأساسية، وبرنامج (SmartPLS 4) لإجراء نمذجة المعادلات الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية. وستشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

أساليب التحليل الوصفي: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين ودرجة تشتتها حول محاور الدراسة، ومعاملات الالتواء والتفرطح للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.

أساليب التحقق من جودة أداة القياس: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability) لتأكيد الاتساق الداخلي، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء، ومعامل متوسط التباين المستخلص (AVE) للتحقق من الصدق التقاربي، ومعيار (Fornell-Larcker) للتحقق من الصدق التمييزي.

أساليب التحليل الاستدلالي: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS) لاختبار نموذج الدراسة ومساراته، واختبار (T-Test) للعينات المستقلة لاختبار الفروق بين مجموعتين، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين، ومعامل تضخم التباين (VIF) للكشف عن مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر تجربة جودة الموظف بأبعادها الأربعة (التجربة الثقافية، التجربة المادية، التجربة التكنولوجية، التجربة الاجتماعية (كمتغير مستقل، على الاحتفاظ بالموهب وتحسين الأداء الوظيفي كمتغير تابع أحادي المحور، دون التطرق إلى متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى.

الحدود المكانية: ستُطبّق الدراسة على منظمات القطاع الخاص العاملة في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص الشركات الكبرى والمتوسطة في المدن الرئيسية

الحدود البشرية: ستشمل الدراسة العاملين في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بمختلف مستوياتهم الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، مستوى تنفيذي) ومن كلا الجنسين.

الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الأكاديمي 2026م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

الغويرى، زيد أحمد محمود، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). التعويضات وأثرها في الاحتفاظ المواهب: 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 المواهب في شركة أورانج - الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج17، ع1 ، 126 - 146.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1105677>

الكايد، ديانا 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>

الكايد، ديانا كايد جمال، و البلوش، أحمد عبدالمهدي. (2022). أثر إدارة المواهب في الاحتفاظ بالموظفين: الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1357050>

أبو ليل، أحمد إبراهيم خليل، و العواملة، حمدان سالم حسين. (2021). أثر أساليب الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1300716>

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>

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>

المراجع الأجنبية

Urme, U. N. (2023). The impact of talent management strategies on employee retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127–146.

Achmada, F. D., & Soetjipto, B. E. (2022). The effect of talent management on employee engagement and employee retention in improving employee performance. *LITERACY: International Scientific Journals of Social, Education, Humanities*, 1(3), 80–94.

Bajpai, D. A., & Kulkarni, A. (2025). Leveraging employee experience for employee retention at workplace 4.0—a systematic review. *Sustainable Smart Technology Businesses in Global Economies*, 635–644.

Bajpai, D. A., & Kulkarni, A. (2025). Leveraging employee experience for employee retention at workplace 4.0—a systematic review. *Sustainable Smart Technology Businesses in Global Economies*, 635–644.

Prathiba, S. (2023). Impact of employee experience on employee performance—a competitive advantage. *Journal of strategic human resource management*, 12(1), 15–23.

Chopra, A., Sahoo, C. K., & Patel, G. (2024). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: the mediation effect of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 702–720

Singh, R., & Al-Mansoori, A. (2024). Enhancing employee engagement and retention: The critical role of employee experience in GCC organizations. *Strategic HR Review*, 24(3), 100–115.

Gallup. (2024). *State of the Global Workplace: 2024 Report*. Washington, DC: Gallup, Inc.

Gallup. (2023). Saudis are seeking new jobs. Can companies retain them? Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/469031/saudis-seeking-new-jobs-companies-retain.aspx>

Deloitte. (2025). *2025 Global Human Capital Trends Report*. Deloitte Insights.

Prathiba, S. (2023). Impact of employee experience on employee performance—a competitive advantage. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 12(1), 15–23.

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Employee Experience on Talent Retention and
Job Performance Improvement: An Empirical Study on Private
Sector Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Najat Mohammed Baawadh

Student ID: 253001862

Supervision:

Dr. May Ismail

Dr. Alaa Ahmed

Dr. Shimaa Mansour

Dr. Sara Farid

1447-2026