

أثر القيادة التشاركية على تقليل دوران الموظفين في شركات الخدمات الأرضية السعودية.

إعداد الطالبة/

أمنية ممدوح يحيى المشهدي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

تبقى حقوق النشر والطباعة لصالح جامعة ميد أوشن

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات فله الشكر ما ارتقى فكرٌ وما علا نورٌ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

ويطيب لي أن أستفتح كلمات الشكر بهذا البيت الذي يُعبر عن عميق امتناني:
ولو أنني أوتيت كل بلاغةٍ وأفنيت بحر القول في النظم والنثر.
لما كنت بعد القول إلا مقصرًا ومعتزلاً بالعجز عن واجب الشكر.

إلى وطني الغالي مهد الحكاية وبداية الحلم.
يا أرض الحرمين وموطن النهضة والعلو كل إنجاز هو لك وفاءً وامتناناً.

إلى جامعتي العريقة ميد أوشن هذا الصرح العلمي المبارك، وإلى كافة أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال، الذين كان لهم الأثر الكبير في دعمي علمياً، وفكرياً أتقدم لكم بخالص الشكر والتقدير.

إلى من كانوا النور الذي أضاء دربي والدافع خلف نجاحي.
إلى من كان دعائهم سنداً وبدعمهم ثمر هذا العطاء.
إلى من بهم اكتمل الحلم حين تاه الأمل.
إلى عائلتي الحبيبة لكم مني خالص الشكر والامتنان وعميق تقديري ومحبتني.
أنتم فرحة الإنجاز الحقيقي.

فاللهم اجعل هذا العمل خالصاً لوجهك الكريم، نافعاً للعلم وأهله وخدمة لوطني الغالي.

فهرس المحتويات

٢	شكر وتقدير
٣	الفهرس
٦	قائمة الجداول:
٧	فهرس الأشكال:
٨	المستخلص: Abstract
٩	الفصل الأول
١٠	الإطار العام للبحث
١٠	مقدمة
١٢	مشكلة الدراسة
١٣	أهمية الدراسة
١٤	أهداف الدراسة
١٥	تساؤلات الدراسة
١٦	فروض الدراسة
١٧	الفصل الثاني
١٨	الدراسات السابقة
١٨	مقدمة
٢٣	المقارنة بين الدراسات
٢٤	المنطلقات النظرية للدراسة
٢٥	الفصل الثالث
٢٦	أسس نظرية لأداء الموظفين
٢٦	مقدمة
٢٦	العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين
٢٧	نظرية توقعات الموظفين
٢٨	الأداء التنظيمي
٢٩	قياس الأداء التنظيمي

٣٠	قياس الأداء التنظيمي على مستويات متعددة
٣١	العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي
٣١	إدارة الأداء التنظيمي
٣٢	مفهوم تحسين الأداء التنظيمي
٣٣	أهمية جماعة العمل وتحسين الأداء التنظيمي
٣٣	الحوافز ودورها في رفع الأداء
٣٤	الفصل الرابع
٣٥	القيادة التشاركية ودوران الموظفين
٣٥	القيادة
٣٥	مفهوم القيادة
٣٥	مفهوم القيادة الإدارية
٣٥	أنماط القيادة الإدارية
٣٦	أهمية القيادة
٣٧	القيادة التشاركية
٣٧	مقدمة
٣٧	مفهوم القيادة التشاركية
٣٧	أهمية القيادة التشاركية
٣٨	أهداف القيادة التشاركية
٣٩	الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية
٣٩	معوقات إضافية للقيادة التشاركية
٤٠	دوران الموظفين
٤٠	مقدمة
٤٠	أنواع دوران الموظفين
٤١	أسباب دوران الموظفين
٤٢	أهمية متابعة معدلات دوران الموظفين
٤٢	عيوب دوران الموظفين
٤٣	العوامل التي تؤثر على معدل دوران الموظفين

٤٥	الفصل الخامس
٤٦	المنهجية وطرق البحث
٤٦	مقدمة
٤٦	المنهجية
٤٧	أدوات جمع البيانات
٤٧	مجتمع الدراسة
٤٧	عينة الدراسة
٤٧	خصائص مجتمع البحث
٤٧	الموقع الجغرافي
٤٨	معايير الاختيار
٤٨	طريقة جمع البيانات
٤٨	أدوات الدراسة
٥٠	حدود الدراسة
٥١	نتائج الدراسة
٥٧	تحليل نتائج الاستبيان
٥٩	التوصيات
٦٠	الملاحق
٦١	الاستبيان
٦٨	المراجع
٦٩	الخاتمة

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(١-٥)	جدول الترميز الرقمي.	٥١
(٢-٥)	جدول نتائج قسم القيادة التشاركية.	٥٥
(٣-٥)	جدول نتائج معدل دوران الموظفين.	٥٦

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥٢	شكل المعلومات الديموغرافية " الجنس "	(١-٥)
٥٢	شكل المعلومات الديموغرافية " الفئة العمرية "	(٢-٥)
٥٣	شكل المعلومات الديموغرافية " المؤهل العلمي "	(٣-٥)
٥٣	شكل المعلومات الديموغرافية " المسمى الوظيفي "	(٤-٥)
٥٤	شكل المعلومات الديموغرافية " سنوات الخبرة "	(٥-٥)

المستخلص : Abstract

يهدف هذا المشروع إلى دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية ومعدل دوران الموظفين في المؤسسات. تعتمد القيادة التشاركية على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تقديم المقترحات والمشاركة الفعالة في بيئة العمل، مما يعزز الشعور بالانتماء والرضا، ومن خلال تحليل العلاقة بين ممارسات القادة ومستوى استقرار الموظفين في بيئة العمل. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي واستندت إلى بيانات تم جمعها عبر استبيان موجه للموظفين بهدف قياس آرائهم حول أساليب القيادة، وبيئة العمل، والعوامل المؤثرة على رغبتهم في البقاء أو مغادرة الوظيفة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق القيادة التشاركية وانخفاض معدل دوران الموظفين، حيث ساهمت المشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز العلاقات الإنسانية، وتحسين بيئة العمل في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل نوايا ترك العمل. كما بينت النتائج أن العوامل الأكثر تأثيرًا في الحد من دوران الموظفين شملت زيادة الرواتب والمزايا، وتحسين بيئة العمل، وتطوير أساليب القيادة، وتوفير فرص التدريب والتطوير. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز أسلوب القيادة التشاركية لما له من دور بارز في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

This project examines the relationship between participative leadership and employee turnover. Participative leadership involves employees in decision-making and encourages their active participation, enhancing their sense of belonging and job satisfaction. Using a descriptive-analytical approach with data collected from employee questionnaires, the study found a positive link between participative leadership and reduced turnover. Key factors contributing to lower turnover included decision-making participation, strong human relations, improved work environment, higher salaries and benefits, and training opportunities. The study recommends fostering participative leadership to enhance organizational efficiency and employee stability.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الإطار العام للبحث

مقدمة

تواجه المنظمات الحديثة، وخاصة العاملة في القطاعات الحيوية مثل قطاع الطيران، تحديات حقيقية ومتزايدة تتعلق بالاحتفاظ بالكوادر البشرية والحد من معدلات دوران الموظفين. ويُعد هذا التحدي أكثر وضوحًا في شركات الخدمات الأرضية، التي تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري في تقديم خدماتها التشغيلية بكفاءة وجودة عالية. ويُعتبر دوران الموظفين من الظواهر التنظيمية ذات التأثير المباشر على الأداء المؤسسي، حيث يؤدي إلى فقدان الخبرات، وزيادة تكاليف التدريب والاستقطاب، إضافة إلى تراجع جودة الخدمة في كثير من الأحيان.

وفي المقابل، برزت أنماط قيادية حديثة تسعى إلى تعزيز استقرار بيئة العمل، ومن أبرزها القيادة التشاركية، التي تُعد من النماذج القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في بيئات العمل الديناميكية، نظرًا لدورها الفعّال في تعزيز التفاعل بين القادة والمرؤوسين، وخلق بيئة عمل تقوم على الثقة والمشاركة والاحترام المتبادل. وتُسهم هذه القيادة في إشراك الموظفين في صنع القرار، وتقدير آرائهم، وتحفيزهم على الانخراط الفعّال في بيئة العمل، مما يؤدي إلى رفع ارتباط العاملين بالمنظمة، وزيادة رضاهم الوظيفي، وتعزيز ولائهم المؤسسي.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هذا النمط القيادي يسهم في خلق بيئة تنظيمية صحية تعزز من رضا العاملين، وتزيد من ولائهم، وبالتالي تقلل من معدلات دوران الموظفين. ويؤدي ذلك إلى تقليل التكاليف المالية والفنية الناتجة عن الدوران، والتي تؤثر بدورها على جودة الخدمة واستمراريتها.

وتتناول هذه الدراسة شركة الخدمات الأرضية السعودية كنموذج تطبيقي، نظرًا لكونها إحدى الشركات الكبرى التي تعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري في تقديم خدماتها التشغيلية والفنية. وبالنظر إلى مكانتها وأهميتها في مجال الخدمات التشغيلية لشركات الطيران، تبرز الحاجة لفهم مدى تطبيق القيادة التشاركية داخلها، وتأثير ذلك على استقرار كوادرها البشرية.

ومن هنا، تنطلق هذه الدراسة لبحث العلاقة بين القيادة التشاركية ودوران الموظفين، محاولةً الإجابة

عن سؤال محوري:

“هل تسهم القيادة التشاركية في تقليل معدل دوران الموظفين داخل شركة الخدمات الأرضية السعودية؟”

وتسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ممارسات القيادة التشاركية داخل الشركة، وتحليل علاقتها بمعدلات دوران الموظفين، مع تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين بيئة العمل، واقتراح ممارسات قيادية فعّالة تدعم استقرار الموظفين، وترفع من جودة الأداء التشغيلي، وتضمن استدامة الموارد البشرية.

ويُتوقع أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المجال الإداري، وتقديم قيمة مضافة لصانعي القرار في شركة الخدمات الأرضية، بما يتوافق مع توجهات التطوير المؤسسي في المملكة العربية السعودية، ومع رؤية ٢٠٣٠ التي تضع تنمية رأس المال البشري في قلب استراتيجيات التحسين والنمو، وصولاً إلى التميز المؤسسي في مختلف القطاعات.

مشكلة الدراسة

تواجه شركات الخدمات الأرضية في قطاع الطيران، وبالأخص الشركة السعودية للخدمات الأرضية، تحديًا كبيرًا يتمثل في ارتفاع معدلات دوران الموظفين، مما يؤثر بشكل سلبي على جودة الخدمة المقدمة، ويقوّض استقرار الفرق العاملة، ويؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية. هذا الوضع يفرض ضرورة البحث عن استراتيجيات فعالة للحفاظ على الموارد البشرية وتقليل معدلات الدوران، نظرًا لأهمية استقرار القوى العاملة في تحسين الأداء وجودة الخدمة في هذا القطاع الحساس.

وفي سبيل ذلك، تبرز أهمية القيادة التشاركية كاستراتيجية قيادية تهدف إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز شعورهم بالارتباط والانتماء للمنظمة، مما قد يساهم في تقليل رغبتهم في ترك العمل، وبالتالي تقليل معدل الدوران الوظيفي. على الرغم من أن القيادة التشاركية تعتبر من الأساليب القيادية التي تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي توضح مدى تأثير هذه النوعية من القيادة على تقليل معدلات دوران الموظفين في شركات الخدمات الأرضية، لا سيما في السياق السعودي.

لذلك، تبرز الحاجة الماسة إلى دراسة أثر القيادة التشاركية على تقليل معدلات دوران الموظفين في شركة الخدمات الأرضية السعودية، بهدف فهم الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف هذه القيادة كأداة فعالة للحفاظ على الموارد البشرية، وتحقيق استقرار تنظيمي يعزز من الأداء العام، ويقلل من التكاليف الناتجة عن استقطاب وتدريب العاملين الجدد. وإلى جانب ذلك، تتطلب هذه الدراسة تقديم رؤى عملية وتوصيات يمكن أن تساهم في تحسين استراتيجيات القيادة وإدارة الموارد البشرية ضمن القطاع، بما يدعم تحقيق أهداف الاستدامة والكفاءة في الشركة.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من عدة زوايا تتعلق بقطاع خدمات الطيران والخدمات الأرضية، خاصة في المملكة العربية السعودية، حيث يعاني القطاع من ارتفاع معدلات دوران الموظفين وتأثيراته السلبية على الأداء والجودة والتكاليف التشغيلية. من خلال فهم أثر القيادة التشاركية على تقليل هذا الدوران، يمكن تقديم رؤى واستراتيجيات عملية تُسهم في تحسين إدارة الموارد البشرية، واستقرار الفرق العاملة، وتعزيز رضا الموظفين، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للشركة وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

كما تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية الموجودة حول تأثير نوعية القيادة التشاركية في سياق شركات الخدمات الأرضية، خاصة في البيئة السعودية، وتوفير أدلة علمية تدعم قرارات الإدارة فيما يتعلق بتطوير استراتيجيات القيادة وإدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج الدراسة قد تُمكن المؤسسات من تبني أساليب قيادية أكثر فاعلية، تساهم في الحفاظ على الكوادر البشرية، وتقليل التكاليف، وتعزيز استدامة الأعمال في ظل التحديات المتزايدة في قطاع الطيران.

أخيراً، تُمثل الدراسة مصدراً علمياً يمكن أن يُعتمد عليه في إعداد برامج التدريب والتطوير القيادي، وتحقيق التنمية المستدامة في شركات الخدمات الأرضية، بما يدعم النمو الاقتصادي وتنافسية القطاع على المستويين المحلي والدولي.

أهداف الدراسة

تهدف دراستي إلى فهم العلاقات بين أساليب القيادة التشاركية، وتقديم توصيات لدعم أداء قطاع شركات الخدمات الأرضية في السعودية، وتطوير ممارسات القيادة بهدف تحسين جودة الأداء وتأثيرها على سلوك الموظفين.

- تعريف مفهوم القيادة التشاركية وتحديد خصائصها في بيئة شركات الخدمات الأرضية السعودية.
- قياس مستوى تطبيق القيادة التشاركية داخل شركات الخدمات الأرضية السعودية.
- تحديد مدى تأثير القيادة التشاركية على تقليل معدلات دوران الموظفين في شركات الخدمات الأرضية السعودية.
- تحليل العلاقة بين أساليب القيادة التشاركية ورضا الموظفين، تأثير ذلك على معدل استقرار الفرق العاملة.
- استكشاف العوامل التي تعزز من فاعلية القيادة التشاركية في سياق الشركات السعودية للخدمات الأرضية.
- تقديم توصيات عملية لتطوير تطبيق القيادة التشاركية بهدف لتقليل الدوران وتحسين الأداء التنظيمي في القطاع.
- المساهمة في إثراء المعرفة العلمية حول تطبيق القيادة التشاركية في قطاع خدمات الطيران، خاصة في البيئة السعودية.
- استكشاف ما إذا كانت للقيادة التشاركية آثار سلبية تؤثر على معدلات دوران الموظفين في شركات الخدمات الأرضية السعودية.

تساؤلات الدراسة

تم صياغة مجموعة من التساؤلات بهدف استكشاف مفهوم القيادة التشاركية وكيفية تطبيقها، ومعرفة أثرها على رضا واستقرار الموظفين، بالإضافة إلى التحديات والمحددات التي قد تؤثر على فاعليتها، وذلك بهدف تقديم رؤية متكاملة يمكن أن تدعم تحسين الأداء الإداري وتقليل معدلات الدوران.

- ما مفهوم القيادة التشاركية وخصائصها في سياق شركات الخدمات الأرضية السعودية؟
- ما هو مستوى تطبيق أساليب القيادة التشاركية في شركة الخدمات الأرضية السعودية؟
- كيف تؤثر أساليب القيادة التشاركية على مستوى رضا الموظفين و استقرار الفرق العاملة؟
- ما العوامل التي تعزز من فاعلية القيادة التشاركية في بيئة شركات الخدمات الأرضية السعودية؟
- ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين تطبيق القيادة التشاركية بهدف تقليل الدوران و تحقيق الأداء التنظيمي المستدام؟
- هل توجد تفاوتات في تطبيق القيادة التشاركية بناءً على خصائص الموظفين مثل العمر، و الخبرة ، والمنطقة الجغرافية؟
- كيف تؤثر خصائص الموظفين مثل المستوى التعليمي أو المسمى الوظيفي على مدى استجابتهم لمبادئ القيادة التشاركية؟
- ماهي الآثار السلبية المحتملة للقيادة التشاركية على سير العمل و اتخاذ القرارات في شركات الخدمات الأرضية السعودية؟

فروض الدراسة

تُعد القيادة التشاركية من الأساليب الحديثة التي تعزز مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، وتسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين. ومن خلال النظر إلى طبيعة هذا الأسلوب، يتوقع أن يكون له تأثير مباشر وإيجابي على استقرار الموظفين وتقليل معدلات دورانهم. ومع ذلك، قد تظهر بعض الآثار السلبية عند تطبيقها بطريقة غير مناسبة أو غير فعالة، مما قد يؤثر سلباً على بيئة العمل. تهدف هذه الفروض إلى استكشاف مدى وجود علاقة بين تطبيق القيادة التشاركية ومستوى رضا واستقرار الموظفين، بالإضافة إلى الكيفية التي تؤثر بها خصائص الموظفين والخصائص التنظيمية على هذه العلاقة.

- تطبيق القيادة التشاركية بشكل فعال يقلل من معدلات الدوران لدى الموظفين في شركات الخدمات الأرضية السعودية.
- هناك علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق القيادة التشاركية ومستوى رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي.
- قلة ممارسات القيادة التشاركية تؤدي إلى زيادة رغبة الموظفين في ترك العمل، مما يرفع معدل الدوران.
- تطوير مهارات القادة في تطبيق القيادة التشاركية يعزز استقرار الموظفين ويقلل من ظاهرة الدوران.
- عناصر القيادة التشاركية مثل التواصل المفتوح والمشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين بيئة العمل وتقليل رغبة الموظفين في البحث عن عمل آخر.
- الخصائص الشخصية للموظفين، مثل العمر والخبرة، تؤثر على مدى تأثرهم بأساليب القيادة التشاركية وشعورهم بالرضا والاستقرار.
- وجود آثار سلبية للقيادة التشاركية، خاصة عند تطبيقها بشكل غير مناسب، يساهم في تدهور بيئة العمل وزيادة رغبة الموظفين في الاستقالة.
- القيادة التشاركية تُعتبر أداة فعالة لخلق بيئة عمل محفزة تقلل من احتمالية استقالة الموظفين، إذا طُبقت بشكل مناسب.
- قيمة تقدير الموظفين للقيادة التشاركية تعتبر عاملاً مهماً في تعزيز الثقة وتقليل الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي.
- هناك تفاوت في مدى قبول الموظفين للمشاركة في صنع القرار بناءً على نوعية القيادة التشاركية، ويؤثر ذلك على استقرارهم الوظيفي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

مقدمة

تُعَدُّ الدراسات السابقة حجر الأساس في بناء السياق البحثي، فهي توضح المفاهيم الأساسية وتحدد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. مع تزايد الاهتمام بأساليب القيادة الحديثة، خاصة القيادة التشاركية، برزت أهميتها في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا واستقرار الموظفين، خاصة في قطاع الطيران والخدمات الأرضية. أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة التشاركية تساهم في تعزيز الأداء، وتقوية الولاء، وتقليل معدلات الدوران، مما يحقق أداءً تنظيميًا أفضل.

ورغم هذه النتائج، لا تزال هناك حاجة لمزيد من الأبحاث حول مدى تطبيقها وتأثيرها في بيئات العمل السعودية، لفهم نقاط القوة والضعف بشكل أعمق. ويهدف بحثنا إلى استكشاف هذه العلاقة، وتطوير إطار معرفي يدعم تحسين ممارسات القيادة وتقليل الدوران، بما يحقق أداءً أعلى في قطاع الخدمات الأرضية بالمملكة العربية السعودية.

العنوان: دور القيادة التشاركية في تعزيز الاستقرار الوظيفي.[1]

المحتوى: تسعى الدراسة إلى فهم العلاقة بين ممارسات القيادة التشاركية ومدى تأثيرها على شعور الموظفين بالاستقرار في وظائفهم. تتضمن الدراسة استقصاء آراء الموظفين حول مدى تأثير إشراكهم في صنع القرارات وتوزيع المسؤوليات على رضاهم الوظيفي واستقرارهم المهني.

النتائج: أشارت النتائج الأولية إلى أن القيادة التشاركية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز الاستقرار الوظيفي، من خلال خلق بيئة عمل مشجعة على التعاون والتواصل، كما تظهر الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الالتزام والرضا الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة استقرار القوى العاملة.

العنوان: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين.[2]

المحتوى: تواجه المؤسسات المختلفة تحديات عديدة نتيجة للتطورات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية، مما يتطلب وجود قيادة فعالة تتكيف مع البيئة التنافسية. وكما تساعد القيادة الناجحة الأفراد على فهم احتياجاتهم وتبليتها، حيث يتفاعل العاملون بشكل إيجابي مع القائد الذي يمارس السلوك القيادي المناسب ويبني الثقة والاحترام، مما يعزز الاستجابة والتعاون بينهم.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقات إيجابية بين ممارسة القيادة التشاركية في مستشفى الصداقة، وتحديدًا في تفويض السلطة، واتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية، وتحسين أداء العاملين. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التشاركية بناءً على العمر، المستوى التعليمي، أو الخبرة.

العنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء الوظيفي.[3]

المحتوى: تكمل مشكلة هذا البحث في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل منظمة، والأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي إيجاباً وسلباً. حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل منظمة يحتاج إلى دراسة ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها، القيادة واختلاف العاملين واختلاف خصائصهم. لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل المنظمات.

النتائج: تبين أن هناك عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي، حيث تسهم بعضها في رفع مستواه، بينما تؤدي أخرى إلى انخفاضه. كما أظهرت النتائج توافر أنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطية، الحرة، والأوتوقراطية) لدى عينة الدراسة.

العنوان: علاقة السلوك التنظيمي بتحسين جودة الأداء في المؤسسة.[4]

المحتوى: أن بين السلوك التنظيمي وتحسين جودة الأداء علاقة مهمة فعلى المنظمة الاهتمام بطبيعة السلوك التنظيمي من خلال التعاون بين العمال والرؤساء على أداء المهام وتقديم حوافز مادية ومعنوية للعمال من أجل تشجيعهم وحماسهم على إكمال الأعمال في الوقت المحدد وبجودة عالية.

النتائج: تبين أن رضا العاملين يساهم بشكل كبير في زيادة الجهد المبذول كما توجد علاقة إيجابية بين بيئة العمل والأداء الوظيفي فكلما كانت بيئة العمل مستقرة زاد إلتقان وإبداع الموظفين.

العنوان: واقع ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس.[5]

المحتوى: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة تبوك. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، الذي يركّز على الوصف العميق والفهم التفسيري للظواهر، حيث تم إجراء مقابلات شبه مقننة مع عينة من مديري المرحلة الابتدائية في مدينة تبوك

النتائج: أوضحت نتائج الدراسة عن عدد من الممارسات المرتبطة بالقيادة التشاركية، تمثلت في مجالات: المشاركة في المهام القيادية، وتنمية العلاقات الإنسانية، وتفويض الصلاحيات، وبناء قنوات الاتصال وتبادل المعلومات. كما كشفت النتائج عن وجود معوقات بشرية وتنظيمية تحد من فاعلية تطبيق القيادة التشاركية.

العنوان: الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي.[6]

المحتوى: تناولت الدراسة أهمية الإدارة التشاركية وخصائصها وعناصرها، وبحثت الدراسة في بيان دور الإدارة التشاركية في تعزيز السلوك التشاركي وكيفية تمكين الموظفين في عمليات المشاركة في صنع القرار وما ينعكس ذلك على أداء الموظفين ومخرجات اداء المنشئة.

النتائج: أكدت الدراسة ان الإدارة التشاركية تسمح لجميع الموظفون ممارسة مجموعة من الأنشطة والمتطلبات التي تعزز دور الإدارة التشاركية بعملية صنع القرار وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل الإدارة التشاركية للموظفين لأنها تعزز دور الموظف في المساهمة بعملية صنع القرار.

العنوان: أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية. [8]

المحتوى: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية. تكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، والبالغ عددها (٢٧) شركة وقد تم اختيار عينة مكونة من ٩ شركات صناعية من مجتمع الدراسة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية، حيث بين التحليل أن ارتفاع مستوى القيادة التشاركية يسهم في توفير مناخ عمل إيجابي خالٍ من التوتر، ويعزز التعاون وروح الفريق، مما ينعكس مباشرة على تطوير أداء العاملين. كما تبين أن إشراك القادة للعاملين في وضع الأهداف ساعد في تحسين الأداء ورفع كفاءته. وفي المقابل، لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات تحسين أداء الموارد البشرية تُعزى لاختلاف تجارب الشركات الصناعية الكويتية، باستثناء مؤشر الابتكار والمرونة الذي ظهرت فيه فروق دالة إحصائية. ويشير ذلك إلى تقارب آراء أفراد العينة حول مؤشرات الأداء المختلفة مثل الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، ودوران العمل، مما يؤكد أن القيادة التشاركية تعد عاملاً أساسياً في الارتقاء بالأداء وتطوير الممارسات القيادية داخل الشركات الصناعية الكويتية.

العنوان: ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. [9]

المحتوى: هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (٥٨٣) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، مما يشير إلى انتشار هذا النمط القيادي في البيئة المدرسية. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التشاركية تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، وهو ما يعكس تجانس آراء أفراد العينة حول مستوى الممارسة.

العنوان: تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين. [10]

المحتوى: هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أسلوب القيادة على أداء الموظفين في مؤسسة خاصة بمنطقة سيلانغور، ماليزيا. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبانة ومقياس ليكرت، وتم تحليل البيانات من خلال أساليب إحصائية متنوعة تشمل التحليل الوصفي، اختبارات الموثوقية، والانحدار.

النتائج: أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً وإيجابية على أداء الموظفين، يليه أسلوب القيادة المتساهل، بينما كان أسلوب القيادة الأوتوقراطية الأقل تأثيراً وأثره سلبي على الأداء. كما أظهر التحليل أن الأسلوبين الديمقراطي والمتساهل يعززان رضا الموظفين والتزامهم بعملهم، في حين يحد الأسلوب الأوتوقراطي من فعاليتهم.

المقارنة بين الدراسات

التوجه

تركز الدراسات السابقة على استكشاف دور القيادة التشاركية في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي للموظفين في مختلف البيئات، بما في ذلك المؤسسات التعليمية والصحية والصناعية. وتهدف هذه الدراسات إلى فهم كيفية تأثير مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتنمية العلاقات الإنسانية وتقويض الصلاحيات على رضاهم الوظيفي واستقرارهم المهني.

المجال

تم تطبيق هذه الدراسات على بيئات مختلفة، مثل المدارس الحكومية في فلسطين والكويت ومؤسسات في ماليزيا، والمستشفيات، والشركات الصناعية في الكويت، ما أتاح فهم أثر القيادة التشاركية عبر قطاعات متعددة. كما ركزت الدراسات على قياس ممارسات المديرين من وجهة نظر الموظفين وتحليل العلاقة بين القيادة التشاركية وبعض المتغيرات الديموغرافية كالنوع والخبرة والمؤهل العلمي.

التحديات

أظهرت الدراسات بعض التحديات المرتبطة بتطبيق القيادة التشاركية، مثل وجود معوقات بشرية وتنظيمية تحد من فعالية المشاركة، وضرورة توفر قادة ذوي كفاءة لإدارة عملية المشاركة بشكل سليم. كما لوحظ أن بعض الفروق الفردية بين الموظفين والمديرين قد تؤثر على بعض أبعاد القيادة التشاركية، رغم أن تأثيرها غالباً محدود.

النتائج

- أشارت النتائج إلى أن القيادة التشاركية تساهم بشكل إيجابي في:
- تعزيز الاستقرار الوظيفي وتقليل معدل الدوران الوظيفي.
 - رفع مستوى الرضا الوظيفي والتزام الموظفين.
 - تحسين أداء العاملين وجودة المخرجات التنظيمية.
 - تعزيز التعاون وروح الفريق داخل المنظمة، وفتح قنوات اتصال فعّالة بين الإدارة والموظفين.
- كما أظهرت الدراسات أن ممارسات القيادة التشاركية لا تتأثر غالباً بالمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس وسنوات الخبرة، مما يعكس تجانس آراء الموظفين حول أهميتها وفعاليتها.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة إلى مجموعة من النظريات الأساسية التي تفسر العلاقة بين أسلوب القيادة التشاركية وتقليل معدل دوران الموظفين، ومنها :

- **نظرية القيادة التبادلية (الاستراتيجية التبادلية):** التي ترى أن بناء الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والموظف يعزز الالتزام الوظيفي، ويقلل رغبة الموظف في المغادرة، من خلال تفاعل إيجابي ومستمر.
- **نظرية القيادة التبادلية:** التي تؤكد أن العلاقة عالية الجودة المبنية على الثقة والتفاهم بين القائد والمرؤوس تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين واستقرارهم، وتقليل رغبتهم في الدوران .
- **نظرية المشاركة واتخاذ القرار:** التي تؤكد أن إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وتحفيزهم على المساهمة الفاعلة يعزز رضاهم ويحفز بقائهم في المؤسسة .
- **نظرية الحافز والنظريات المعاصرة (نظرية التحفيز الإنساني، والنظريات الحديثة مثل نظرية التوقعات):** التي تركز على أن الأساليب القيادية التي تلبي حاجات الموظفين وتحفزهم، ترفع من مستوى الرضا الوظيفي، وتقلل من الرغبة في الرحيل.
- **نظرية الدور والتوقع:** التي تؤكد أن وضوح الأدوار، وتوقعات الأداء الإيجابية التي يوفرها أسلوب القيادة التشاركية، تقللان من التوتر وتشجعان على الانتماء، مما يحسن استقرار الموظفين ويقلل من الدوران.

هذه النظريات تمثل الركائز الفكرية التي تفسر كيف يمكن للقيادة التشاركية أن تساهم في تحسين العلاقة بين الموظف والمنظمة، وتقليل معدل الدوران، عبر تعزيز الثقة، الرضا، والانتماء .

الفصل الثالث

أسس نظرية لأداء الموظفين

أسس نظرية لأداء الموظفين

مقدمة

يُعدّ الموظف الكفاء أحد أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، ويُعتبر مستوى أدائه الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها. وبما أن المؤسسات—بمختلف أنواعها—تسعى باستمرار نحو التطوير، فإن عملية تقييم وتحسين أداء العاملين تصبح ضرورة حيوية. فمن خلالها يمكن الاحتفاظ بالموظفين المتميزين، ودعم أصحاب الأداء المتوسط، وإتاحة الفرصة لمن يعانون من تدنٍ في الأداء لتحسين مستواهم أو إفساح المجال أمام عناصر جديدة يمكنها الإضافة والإنتاج.

العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين

يُعد الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الفردي والجماعي داخل أي مؤسسة. فهو يمثل مدى شعور الموظف بالارتياح والقبول تجاه عمله، وظروفه الوظيفية، وبيئة العمل التي يعمل فيها. كلما شعر الموظف بالتقدير والاعتراف بجهوده ومساهماته، زاد شعوره بالمسؤولية والالتزام تجاه مهامه، مما ينعكس إيجابياً على مستوى إنتاجيته وجودة أدائه.

ويتضمن الرضا الوظيفي عناصر متعددة، من أبرزها الحوافز المادية، مثل الرواتب العادلة، المكافآت السنوية، الحوافز الإضافية، والتعويضات الأخرى التي تعكس تقدير المؤسسة لمجهودات الموظفين. كما يشمل الحوافز المعنوية، والتي تتجلى في التقدير الشخصي، الثناء، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتوفير فرص التطوير والتدريب المستمر. فهذه الحوافز المعنوية تعمل على رفع الروح المعنوية وتعزيز شعور الانتماء للمؤسسة، وتشجع على المشاركة الفعّالة في العمل الجماعي وتحقيق أهداف المنظمة.

علاوة على ذلك، يرتبط الرضا الوظيفي بالبيئة النفسية والاجتماعية في مكان العمل؛ فالبيئة التي توفر العدالة في توزيع المهام، وتعزز الشفافية في القرارات، وتتيح مجالاً للتواصل المفتوح، تسهم في زيادة رضا الموظفين ورفع مستوى الأداء. وتشير الدراسات إلى أن الموظفين الراضين يكونون أكثر قدرة على مواجهة الضغوط الوظيفية، أكثر مرونة في التكيف مع التغييرات، وأكثر حماساً للابتكار والمبادرة، مما يجعلهم عناصر فاعلة في تحسين الأداء العام للمنظمة.

يمكن القول إن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ليست علاقة خطية فحسب، بل علاقة ديناميكية؛ إذ يؤدي الرضا إلى زيادة الأداء، ويعزز الأداء الجيد شعور الموظف بالرضا، في دورة مستمرة تعود بالنفع على الفرد والمؤسسة على حد سواء. ولهذا السبب، يجب على المؤسسات الاهتمام بمستوى رضا موظفيها بشكل مستمر، عبر تقييم الاحتياجات، تحسين بيئة العمل، وتطبيق سياسات الحوافز بشكل متوازن، لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة في العمل.

نظرية توقعات الموظفين

تعدّ نظرية التوقعات من أهم النظريات التي تفسّر كيفية تشكّل الدافعية لدى الموظفين وتأثيرها المباشر على مستوى الأداء. تنطلق النظرية من مبدأ أساسي وهو أن الموظف لن يبذل جهداً ما لم يكن مقتنعاً بأن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء فعال، وأن هذا الأداء سيقابله مكافآت ذات قيمة بالنسبة له. وبالتالي، فإن الدافعية تتكوّن من ثلاثة عناصر مترابطة: **التوقع، الوسيلة، والقيمة.**

يشير **التوقع** إلى مدى اعتقاد الموظف بأن زيادة الجهد ستؤدي إلى تحسين الأداء. فإذا كانت بيئة العمل غير داعمة، أو الأدوات غير متوفرة، أو التدريب غير كافٍ، فإن توقع الموظف للنجاح ينخفض، وبالتالي يقل مستوى دافعيته. أمّا **الوسيلة** فتعكس مدى إيمان الموظف بأن الأداء الجيد سيؤدي فعلياً إلى الحصول على المكافأة. فإذا كانت المكافآت غير عادلة، أو معايير التقييم غامضة، فإن الموظف يفقد ثقته بالمنظمة ويضعف حافزه. وأخيراً، ترتبط **القيمة** بمدى أهمية المكافآت للموظف، سواء كانت مالية، وظيفية، أو معنوية، مما يعني أن اختلاف احتياجات الموظفين يؤدي إلى اختلاف تأثير المكافآت عليهم.

فبالتالي تصميم نظام حوافز وبرامج تطوير تتماشى مع احتياجاتهم وتطلعاتهم، يعزز الالتزام المهني ويحسن الأداء التنظيمي ككل. كما تؤكد النظرية على أن بناء الثقة بين الإدارة والموظفين، والوضوح في المعايير والسياسات، يعدّان عناصر أساسية لرفع مستوى الدافعية الداخلية وتشجيع الموظفين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

الأداء التنظيمي

يمكن القول أن الأداء التنظيمي مؤشرًا رئيسيًا على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية. فهو يعكس مدى نجاح المنظمة في استخدام مواردها، وتحقيق النتائج المرجوة، وتحسين قدرتها على المنافسة والاستمرار. ومن خلال تقييم الأداء التنظيمي، تستطيع الجهات الإدارية قياس التقدم الفعلي، وتحديد أولويات التطوير، وتبرير تخصيص الموارد المالية والبشرية، مما يسهم في تحسين جودة القرارات والاستراتيجيات المتخذة.

ويُقِيم الأداء التنظيمي عادة من خلال ثلاثة محاور رئيسية:

١. الأداء المالي:

يمثل هذا المحور الأساس الذي تستند إليه المؤسسات في قياس نجاحها، ويعتمد على مؤشرات مثل الإيرادات، معدل الربحية، العائد على الاستثمار، والتحكم في التكاليف. ويُعد الأداء المالي أحد أبرز الأدلة على القدرة التشغيلية والقدرة على تحقيق عوائد مستدامة.

٢. الأداء التشغيلي:

يركز هذا الجانب على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، مثل تنظيم سير العمل، تخصيص الموارد، جودة الإنتاج أو الخدمة، وتقليل الهدر. ويُستخدم هذا النوع من الأداء لقياس التوازن بين التكاليف التشغيلية والنتائج المتحققة، كما يعد أساسًا لتحسين الإنتاجية ورفع مستوى الكفاءة.

٣. أداء عائد المساهمين:

يعكس هذا النوع مستوى النمو في قيمة أسهم المساهمين خلال فترة معينة، ويُستخدم كمؤشر على ثقة المستثمرين واستدامة المؤسسة المالية. ورغم أهميته، إلا أن الاعتماد المفرط عليه قد يؤدي إلى انحراف تركيز الإدارة العليا نحو الاهتمام بالعوائد قصيرة المدى على حساب تطوير العمليات والاستثمار في الموارد البشرية.

وبصورة عامة، فإن الأداء التنظيمي يمثل منظومة متكاملة تُقِيم من خلالها المؤسسة قدرتها على خلق قيمة حقيقية، وتحقيق التوازن بين النتائج المالية، كفاءة العمليات، ورضا أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والمستثمرين والعملاء.

قياس الأداء التنظيمي

لا يقتصر تقييم الأداء التنظيمي على المؤشرات المالية والتشغيلية وعائد المساهمين فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى مجموعة من المؤشرات الخارجية الأكثر شمولاً، مثل البقاء والنمو والملاءمة البيئية والصلة بأصحاب المصلحة. تُعد هذه المؤشرات أدوات مهمة لفهم قدرة المنظمة على الاستمرار والتكيف وتقديم قيمة مستدامة في بيئة متغيرة.

• البقاء والنمو

يُعد البقاء والنمو من أهم مؤشرات الأداء طويلة المدى، إذ يعكسان قدرة المنظمة على التكيف المستمر مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسوقية. ويتطلب ذلك تعزيز قدرات الموظفين، وتحسين العمليات، وتبني الابتكار لضمان استمرار خلق القيمة. ويُشير هذا المؤشر إلى مدى استعداد المؤسسة للتطوير والتوسع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

• الملاءمة البيئية الجيدة

تعكس الملاءمة البيئية مدى قدرة المؤسسة على مواءمة مواردها وإمكاناتها الداخلية مع المتطلبات والضغوط الخارجية. وتتحقق هذه الملاءمة عندما تتمكن المنظمة من إدارة عملياتها بكفاءة، وتحقيق إنتاجية مرتفعة، وخفض التكاليف، والحفاظ على مستوى منخفض من دوران الموظفين، إلى جانب توفير بيئة عمل صحية وداعمة. ويُعد هذا الانسجام بين البيئة الداخلية والخارجية شرطاً أساسياً للاستقرار التنظيمي.

• الصلة بأصحاب المصلحة

لكي تحقق المنظمة أداءً متميزاً، يجب أن تلبي احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين بفعالية.

قياس الأداء التنظيمي على مستويات متعددة

يمكن قياس الأداء التنظيمي عبر مؤشرات داخلية تُطبق على ثلاثة مستويات: الفرد، الفريق، والمنظمة ككل.

• الأداء على المستوى الفردي

- يعد أداء الموظفين عنصراً جوهرياً لفهم الأداء الكلي للمؤسسة. ويُقاس من خلال عدة أبعاد:
- أداء المهمة: قدرة الموظف على تنفيذ المهام الأساسية المتعلقة بوصفه الوظيفي بكفاءة وجودة.
- الأداء التكيفي: مدى قدرة الموظف على الاستجابة للتغيير والتعلم المستمر والتعامل مع الظروف غير المتوقعة.
- الأداء السياقي: يشمل المبادرات الإضافية التي يقدمها الموظف خارج نطاق مهامه الرسمية، مثل الابتكار، التعاون، دعم الزملاء، وإظهار الالتزام تجاه المؤسسة.
- السلوكيات المضادة للإنتاجية: مثل التغيب المتكرر، التأخير، ضعف المشاركة، أو أي سلوكيات تؤثر سلباً على الأداء الفردي والجماعي.

• الأداء على مستوى الفريق

- يشير الأداء الجماعي إلى قدرة الفريق على تنفيذ المهام بشكل منسق وتحقيق الأهداف المشتركة.
- ويركز التقييم هنا على مدى فعالية التعاون، وضوح الأدوار، وجودة التواصل بين أعضاء الفريق. ويتم عادة تقييم الأداء في مراحل محددة مثل التدريب أو اجتماعات المراجعة، مما يساعد على تحديد نقاط القوة ومعالجة جوانب القصور وتعزيز العمل التعاوني.

• الأداء على مستوى المنظمة

- يمثل الأداء التنظيمي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ورؤيتها من خلال تقييم شامل يشمل النتائج التشغيلية والمالية وثقافة العمل. ويعتمد هذا التقييم على آراء الموظفين والتقارير الداخلية والخارجية. كما تُستخدم أدوات مثل استبيانات رضا العاملين ومؤشر (eNPS) لقياس درجة الانتماء والرضا، مما يساعد الإدارة على تحسين استراتيجياتها ورفع كفاءة المؤسسة بشكل عام.

العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

يتأثر الأداء التنظيمي بعدد من العوامل الداخلية والخارجية التي قد تعزز كفاءة المؤسسة أو تُضعفها، ومن أبرزها:

• العلاقة بين المدير والموظف

تلعب جودة العلاقة بين الإدارة والموظفين دورًا حاسمًا في مستوى الأداء. فالدعم والثقة والتواصل الفعال يساهمون في رفع المعنويات والإنتاجية، بينما تؤدي الإدارة التفصيلية والنقد المستمر إلى خفض الدافعية، ضعف الثقة، وانخفاض جودة العمل. ضعف العلاقة المهنية قد ينعكس سلبيًا على الالتزام والانتماء ويدفع الموظفين للانسحاب أو ترك المنظمة.

• فرص النمو والتطوير

توفير فرص التطوير المهني يعدّ من أهم عوامل تحسين الأداء. يشمل ذلك التدريب، المسارات الوظيفية، وضوح الأهداف، واستراتيجيات تطوير القدرات. فالمنظمات التي تمنح موظفيها فرصًا للنمو تحفز روح المبادرة، وترفع مستويات الرضا، وتزيد من الاحتفاظ بالموظفين، مما ينعكس مباشرة على الأداء العام.

• التأثيرات الخارجية

هناك عوامل خارجية لا يمكن للمؤسسة التحكم بها ولكنها تؤثر بشكل مباشر على أدائها، مثل:

- الظروف السياسية
 - الوضع الاقتصادي
 - التغيرات التكنولوجية والتحولت الصناعية مثل الذكاء الاصطناعي.
 - الأزمات الصحية العالمية مثل جائحة كوفيد-١٩
- هذه العوامل قد تفرض تحديات في إدارة الموارد، تعديل الاستراتيجيات، أو إعادة هيكلة العمليات.

إدارة الأداء التنظيمي

تعدّ إدارة الأداء عملية مستمرة تهدف إلى قياس أداء الموظفين وتحسينه بما يدعم نجاح المنظمة. ولا تقتصر هذه العملية على التقييمات السنوية، بل تمتد لتشمل خطوات متتابعة تضمن التطوير المستمر للأداء الفردي والجماعي والمؤسسي. ويمكن تقسيم إدارة الأداء إلى ثلاث مراحل رئيسية:

• التخطيط للأداء (الاستراتيجي)

تتم في هذه المرحلة صياغة الأهداف الفردية والمؤسسية بشكل واضح، وربطها برؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها. كما يتم وضع خطط عمل تساعد الموظفين على تحقيق الأهداف المتوقعة، مما يضمن اتساق الجهود مع الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.

• تقييم الأداء

تركز هذه المرحلة على مراقبة التقدم المحقق نحو الأهداف باستخدام أدوات متنوعة مثل الاجتماعات الدورية، استطلاعات الرأي، أو أنظمة تقييم الأداء. يساعد هذا التقييم في تحديد مدى التقدم، واكتشاف نقاط القوة والضعف، وضبط المسار وفق الاحتياجات الفعلية.

• تحسين الأداء

بعد تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، تأتي مرحلة التحسين التي تهدف إلى معالجة نقاط الضعف وتعزيز الأداء. يشمل ذلك خطط تحسين فردية، وتطوير فرق العمل، وتنفيذ مبادرات مؤسسية ترفع من كفاءة العمل وجودته. ينتج عن هذه المرحلة تحسن ملموس في الإنتاجية، رضا الموظفين، وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

مفهوم تحسين الأداء التنظيمي

وفي السياق ذاته، يُنظر إلى تحسين الأداء على أنه عملية شاملة ومستمرة تشمل جميع جوانب المنظمة، وتعتمد على خطط واستراتيجيات واضحة ومحددة الأهداف. ويتفق الباحثون على أن أي تحسين طويل المدى يتطلب التزامًا حقيقياً من الإدارة العليا؛ إذ يؤكد ستويل أن "التحسين المستدام يتطلب التزاماً كاملاً من القيادة، وإلا فإن جهود التغيير تنوي وتفسل". ومن ثم، فإن تحسين الأداء يعتمد على الاستخدام الأمثل للموارد، وتطوير المخرجات، ورفع إنتاجية العمليات، إضافة إلى تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الحديثة والعنصر البشري داخل المؤسسة.

ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

• الاستثمار في القيادة

تطوير مهارات القيادة يعزز علاقة المدير بالموظف، ويرفع مستويات الالتزام. المديرون الداعمون لأهداف موظفيهم يساعدون في بناء فريق متحمس وأكثر إنتاجية.

- **تحديد الأهداف وقياسها**

وضع أهداف واضحة على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة، وربطها بمقاييس أداء شفافة، يساعد الموظفين على فهم دورهم في نجاح الشركة ويعزز دافعيتهم.

- **تعزيز رفاهية الموظفين**

تحسين صحة الموظف النفسية والجسدية ينعكس مباشرة على الأداء. يمكن دعم الرفاهية من خلال برامج المساعدة، والتدريب على اليقظة، والتأمل، والتقدير المستمر.

- **الاعتراف بالجهود ومكافأتها**

التقدير والمكافآت—even البسيطة منها—ترفع الروح المعنوية وتعزز رضا الموظفين وتحفزهم على تحقيق المزيد من الإنجازات.

أهمية جماعة العمل وتحسين الأداء التنظيمي

كما تلعب جماعة العمل والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة دورًا محوريًا في تشكيل بيئة عمل فعّالة. وقد عرّف “سيزلاقي ووالاس” جماعة العمل بأنها مجموعة من الأفراد يتفاعلون ضمن إطار تنظيمي لتحقيق هدف مشترك، وتُعدّ طبيعة العلاقة بين الأعضاء وبين القائد عنصرًا رئيسيًا في نجاحهم. لذا يهتم المدير الفعّال ببناء روح الفريق الواحد وتعزيز التفاعل الإيجابي ومعالجة الخلافات لتحقيق تماسك المجموعة.

الحوافز ودورها في رفع الأداء

يُعدّ توفير الحوافز من أهم الوسائل الداعمة لتحسين أداء الموظفين؛ فهي لا تقتصر على الحوافز المادية مثل العلاوات والبدلات، بل تشمل أيضًا الحوافز المعنوية كخطابات الشكر والتقدير والتحفيز المستمر. وتشير العديد من الدراسات إلى أن الدمج بين الحوافز المادية والمعنوية هو الأكثر تأثيرًا في تعزيز رضا الموظفين ورفع إنتاجيتهم، لما له من أثر مباشر على دافعيتهم والتزامهم تجاه المؤسسة.

الفصل الرابع

القيادة التشاركية ودوران الموظفين

القيادة التشاركية ودوران الموظفين

القيادة

ترتبط القيادة بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغاية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية حيث تشكل القيادة محوراَ مهم ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث و الاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

مفهوم القيادة

حسب أحد أشهر تعريف لها: هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. فالقيادة إذن ليست مجرد اصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها بل أيضا تحفيز الأفراد وإثارة حماسهم ليبذلوا أقصى جهودهم للحصول على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه.

أما مفهوم القيادة الإدارية

فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وأن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية، والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد . ومن ذلك المنطلق فالقيادة الإدارية تعرف "بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني"

أنماط القيادة الإدارية

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف، فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخر سلبية ومن جهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى المركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية، وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة. وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم خصائص أنماط القيادة الإدارية.

- القيادة الديمقراطية: يرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وهي تقوم أيضاً على احترام شخصية الفرد، بل ترى أنه غاية في حد ذاته، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف.
- تنمية العلاقات الإنسانية: حيث تسهم هذه العلاقات في توفير جو اجتماعي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تنطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين أفراد التنظيم.
- المشاركة في صنع القرارات: تساعد عملية مشاركة العاملين في المنظمة في صنع القرارات على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تساعد القائد في تعرف كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم المحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.
- تفويض السلطة: إن التطور الحاصل في المنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، لذا كان من الضروري أن يجرى القائد الأعمال ويصنفها؛ كي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة.

أهمية القيادة

تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم.

وتكمن أهمية القيادة في النقاط التالية:

- أنها تربط بين الأفراد وخطط المؤسسة .
- أنها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- هي الكيان الذي يظهر فيه قوة المؤسسة وسياساتها الإستراتيجية.
- تنمي الموارد البشرية للمؤسسة.
- تقلل من السلبيات وتدعم الإيجابيات لدى المؤسسة.

القيادة التشاركية

مقدمة

تُظهر المفاهيم الرئيسة في القيادة الحديثة مثل القيادة الديمقراطية، وتنمية العلاقات الإنسانية، والمشاركة في صنع القرارات، وتفويض السلطة أن نجاح القائد لا يعتمد فقط على سلطته الرسمية، بل على قدرته في بناء بيئة تنظيمية تشجع التواصل الفعّال، وتعزز الثقة المتبادلة، وتمنح الموظفين مساحة حقيقية للمشاركة والتأثير. فهذه الممارسات لا تسهم في تحقيق الانسيابية في العمل فحسب، بل تؤدي كذلك إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين جودة القرارات الإدارية.

ومن خلال التكامل بين هذه الأسس، برز مفهوم القيادة التشاركية كأحد أهم الاتجاهات القيادية المعاصرة التي تُعدّ أسلوبًا إداريًا يقوم على إشراك العاملين في عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة، بحيث يشعر كل فرد بأن له دورًا مؤثرًا في توجيه العمل وتحديد مساره. وتُعد المشاركة في جوهرها عملية نفسية وسلوكية تُسهم في إشباع حاجات الأفراد للإنجاز وتحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما تعزز إحساسهم بالأهمية والانتماء داخل المنظمة.

ويُنظر إلى المشاركة باعتبارها مطلبًا ديمقراطيًا في الإدارة الحديثة، إذ تساهم في زيادة فاعلية العمل، وتنمية مهارات العاملين، ورفع مستوى ارتباطهم بوظائفهم ودافعيتهم نحو الأداء. كما تؤدي المشاركة إلى خلق جو إيجابي من العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، مما يجعل إشراك العاملين في مختلف مراحل العمل ضرورة أساسية لدعم الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

أهمية القيادة التشاركية

تتبع أهمية القيادة التشاركية من دورها المحوري في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتنسيق الجهود، وإشراك العاملين في صياغة السياسات واتخاذ القرارات. فالقيادة عمومًا تُعدّ من أهم محددات نجاح أو فشل أي منظمة، إذ يعتمد الأداء التنظيمي على مدى فعالية نمط القيادة المطبق. وأن فعالية القيادة تمثل عاملاً جوهريًا في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والمحافظة على استمراريتها.

ومع تزايد حجم الأعمال وتعدد المهام الإدارية، أصبح نموذج القيادة التشاركية ضرورة في المؤسسات الحديثة، حيث لم يعد القائد قادرًا على الإنجاز منفردًا مهما بلغت قدراته، بل أصبح محتاجًا إلى إشراك مرؤوسيه وتحملهم جزءًا من المسؤوليات. ويُعد هذا الأسلوب أحد أبرز عوامل النجاح القيادي والمؤسسي، لما يحققه من تعاون وثقة بين القائد والعاملين.

- فالقادة التشاركية اكتسبت أهميتها من قدرتها على دمج إيجابيات النظريات الإدارية السابقة، وتركز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الأمر الذي جعلها أحد أكثر الأساليب استخدامًا في الأنظمة الإدارية الحديثة لما لها من أثر مباشر على العملية الإدارية، ومن أبرز نتائجها:
- تحسين جودة القرارات.
 - رفع القوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة.
 - تعزيز التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين.

وتقوم القيادة التشاركية على بناء علاقات إنسانية إيجابية بين القائد ومرؤوسيه، وإشعارهم بقيمتهم في المنظمة، مما يعزز لديهم الشعور بالراحة والطمأنينة والانتماء. كما يسهم الأسلوب التشاركي في احتواء الأفراد وتوجيههم نحو الأهداف المشتركة، ويؤكد أن قوة القائد لا تتعارض مع إشراك الآخرين، بل إن الروح الجماعية المتفتحة تضيف احترامًا ومكانة أكبر للقائد. وأن القيادة التشاركية تشعر الفرد بأهميته ودوره الفعّال داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الرضا الوظيفي والانتماء والتماسك التنظيمي.

أهداف القيادة التشاركية

وانطلاقًا من مفهومها وأهميتها، تتجسد أهداف القيادة التشاركية في تطوير قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية، إضافة إلى تعزيز التفكير المنطقي في حل المشكلات وتشجيع الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين. كما تهدف إلى تحسين عملية الاتصال، وإشراك العاملين في القرارات الاستراتيجية، وتنمية القيادات الإدارية في المستويات الأدنى داخل المنظمة. ويسهم هذا النمط القيادي في ترشيد عملية اتخاذ القرار عبر جمع الآراء والخبرات المختلفة، مما يرفع جودة البدائل المختارة ويقلل من حجم المقاومة عند التنفيذ. وبذلك تُعد القيادة التشاركية وسيلة فعّالة لغرس روح المبادرة والانتماء وبذل الجهد لدى العاملين، بما ينعكس إيجابًا على تطوير المؤسسة وتحقيق نجاحها المستدام.

الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية

وعلى الرغم من المزايا الواسعة التي تقدمها القيادة التشاركية، إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات التي قد تحدّ من فعاليتها داخل المؤسسات. وتتباين هذه الصعوبات تبعاً لثقافة المنظمة وطبيعة القادة والعاملين، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية من المعوقات:

أولاً: المعوقات المؤسسية

تنشأ بعض الصعوبات من منظومة القيم والأعراف السائدة داخل المؤسسة، حيث قد يُنظر إلى الموظف كثير التساؤل أو الناقد على أنه "مصدر للمشكلات" وليس عنصراً للتطوير. مثل هذه الثقافة تحدّ من خلق بيئة منفتحة تقبل المشاركة، وتعيق تطبيق الأسلوب التشاركي ما لم يتم العمل على تغييرها واستبدالها بثقافة تدعم المبادرة والحوار والشفافية.

ثانياً: معوقات نابعة من المديرين

يميل بعض المديرين بطبيعتهم إلى الاحتفاظ بالسلطة وتجنب تفويض الصلاحيات، وقد يشعرون بالقلق أو الريبة من مشاركة العاملين في القرارات خوفاً من فقدان السيطرة أو التأثير. هذا السلوك يقف عائقاً كبيراً أمام تفعيل القيادة التشاركية ويؤثر سلباً على مستويات مشاركة العاملين وتحفيزهم.

ثالثاً: معوقات مرتبطة بالموظفين

وفي بعض الأحيان، تكون المشكلة نابعة من العاملين أنفسهم، حيث ينظر البعض منهم إلى المشاركة على أنها عبء إضافي، ويرفضون تحمل مسؤوليات جديدة أو المساهمة في القرارات. ويُعد هذا الاتجاه أحد العوامل التي تعطل نجاح النمط التشاركي داخل المؤسسة.

معوقات إضافية للقيادة التشاركية

والى جانب ما سبق، تُلاحظ مجموعة أخرى من التحديات التي قد تعيق التطبيق الفعّال للقيادة التشاركية، ومن أبرزها:

- اعتقاد بعض المرؤوسين بضرورة مشاركتهم في جميع القرارات دون استثناء.
- ظهور القائد أحياناً كما لو كان يفتقر للمهارات أو الثقة، نتيجة كثرة اعتماده على الفريق.
- انخفاض جودة القرارات عندما يفتقد العاملون للخبرة أو المهارات اللازمة.
- ضعف الشعور بالمسؤولية الفردية بسبب الميل للاعتماد على العمل الجماعي.
- حاجة هذا الأسلوب إلى قائد ماهر قادر على تجنب الإحباط وإدارة الاختلافات داخل الفريق.

دوران الموظفين

مقدمة

دوران العمالة هو معدل خروج الموظفين من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة مقارنة بإجمالي عدد الموظفين. ويشمل هذا الخروج جميع الحالات، سواء كانت استقالة طوعية من الموظف أو إنهاء خدمات من قبل الشركة. ويُعد هذا المؤشر من أهم معايير الموارد البشرية لأنه يعكس مدى الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة، ويساعد في فهم جودة بيئة العمل وكفاءة سياسات الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين.

أنواع دوران الموظفين

ينقسم دوران العمالة إلى نوعين رئيسيين، ويعكس كل نوع منهما سبب خروج الموظف من المؤسسة وأثره على بيئة العمل:

• الدوران الطوعي

ويحدث عندما يبادر الموظف بترك وظيفته لأي سبب، مثل الحصول على فرصة أفضل، أو البحث عن بيئة عمل أكثر ملاءمة، أو الرغبة في التطور المهني. وغالبًا ما يُعد هذا النوع خسارة للمؤسسة خاصة إذا كان الموظف ذا أداء عالٍ أو يمتلك مهارات وخبرات يصعب تعويضها.

• الدوران غير الطوعي

ويتم عندما تنتهي المؤسسة علاقة العمل مع الموظف، سواء بسبب ضعف الأداء، أو إعادة الهيكلة، أو تخفيض التكاليف، أو أي أسباب تنظيمية أخرى. ورغم أنه قد يكون ضروريًا أحيانًا، إلا أن هذا النوع قد يؤثر سلبيًا على السمعة التنظيمية وصورة بيئة العمل إذا لم يُدار بطريقة احترافية.

أسباب دوران الموظفين

هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمالة في المؤسسات، ويمكن للإدارة تحسينها للحفاظ على استقرار القوى العاملة. ومن أبرز هذه الأسباب:

- **انخفاض الأجور والرواتب**

يُعد ضعف الرواتب من أهم أسباب مغادرة الموظفين، إذ يسعى الكثير منهم لتحسين وضعهم المادي. لذلك يجب على الإدارة تقديم رواتب تنافسية تعكس تقديرها لجهود الموظفين.

- **الإخفاق في تحقيق أهداف الموظفين**

لا يعمل الموظفون من أجل المال فقط؛ فالكثير منهم يبحثون عن تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية. وعندما يشعرون بأن المؤسسة لا تدعم طموحاتهم، يتجهون للبحث عن بيئة أفضل. لذا من المهم ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.

- **الضغوطات النفسية**

يؤثر الإرهاق المستمر وساعات العمل الطويلة أو نقص الإمكانيات على رفاية الموظف، مما يدفعه للبحث عن بيئة عمل أكثر راحة. لذلك يجب توفير دعم كافٍ وبيئة صحية للموظفين.

- **المديرون السيئون**

يعتبر سوء الإدارة أحد أبرز الأسباب التي تدفع الموظفين للمغادرة، مثل عدم التوجيه، أو غياب خطط التدريب، أو نسب النجاح لأنفسهم. من المهم اختيار قادة أكفاء يوفرّون بيئة عمل إيجابية.

- **غياب فرص الترقّي**

غياب مسار واضح للنمو الوظيفي يُفقد الموظفين الحافز ويجعلهم يبحثون عن بيئة تقدّم فرصاً أفضل للتّرقّي.

- **اختيار الموظفين بشكل خاطئ**

اختيار موظفين غير مناسبين يؤدي لاحقاً إلى ضعف الأداء وبالتالي زيادة حالات الفصل. يمكن تجنب ذلك من خلال عملية اختيار دقيقة تعتمد على الكفاءة والملاءمة.

أهمية متابعة معدلات دوران الموظفين

تُعد متابعة معدلات دوران الموظفين من الأدوات المهمة التي تساعد المؤسسات في تقييم بيئة العمل ومدى استقرار القوى العاملة لديها. ومن خلال هذه المتابعة، يمكن للإدارة التعرف على العوامل المؤثرة في استمرارية الموظفين واتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة. وتبرز أهمية متابعة معدل الدوران في النقاط التالية:

• التعرف على جودة بيئة العمل

تساعد متابعة معدل الدوران في اكتشاف نقاط الضعف في بيئة العمل، وتمكين الإدارة من وضع خطط لمعالجتها وخفض معدل المغادرة، مما يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة والمحافظة على استقرارها.

• وضع استراتيجيات فعّالة

تمكّن متابعة معدل الدوران الشركات من تطوير استراتيجيات تُسهم في تقليل مغادرة الموظفين، خاصة أن ارتفاع هذا المعدل يؤدي إلى تكاليف إضافية للبحث عن بدائل وتوظيفهم وتدريبهم.

• تحسين عملية اختيار الموظفين

تساهم متابعة معدل الدوران في تطوير مهارات فرق الموارد البشرية في اختيار الموظفين المناسبين، الذين من المتوقع استمرارهم لفترات أطول، إلى جانب تحسين بيئة العمل لضمان الاحتفاظ بالكفاءات.

عيوب دوران الموظفين

ارتفاع معدل دوران الموظفين داخل المؤسسة يترك مجموعة من الآثار السلبية، سواء على المدى القصير أو الطويل، ومن أبرز هذه العيوب:

• التخوف من العمل في المؤسسة

يشير معدل الدوران المرتفع إلى وجود مشكلات في بيئة العمل، مما يرسّخ انطباعًا سلبيًا لدى المرشحين المحتملين ويجعل المؤسسة أقل جذبًا للموظفين.

• ارتفاع تكلفة دوران الموظفين

يتسبب استبدال الموظفين في تكاليف إضافية تشمل الإعلان عن الوظائف، وإجراء المقابلات، وتدريب الموظفين الجدد، إلى جانب الوقت اللازم حتى يصل الموظف الجديد إلى مستوى إنتاجية مستقر.

- تأخر إتقان العمل داخل المؤسسة
- زيادة عدد الموظفين الجدد يعني الحاجة المستمرة إلى تدريبهم، وهو ما يتطلب وقتًا وجهدًا من الموظفين القدامى، ويؤخر استقرار الأداء داخل الفريق.
- تأثيرات سلبية على جودة العمل
- كثرة الموظفين الجدد تضع عبئًا إضافيًا على الموظفين ذوي الخبرة، ما قد يؤدي إلى إرهاقهم ويؤثر على جودة العمل والإنتاجية بشكل عام.
- التأثير على الروح المعنوية
- مغادرة موظفين محبوبين أو مؤثرين داخل الفريق قد ينعكس سلبًا على معنويات زملائهم، مما قد يؤدي إلى تراجع الحماس وتدهور جودة الأداء.

العوامل التي تؤثر على معدل دوران الموظفين

توجد العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على معدل دوران العمل، ويقع معظمها ضمن نطاق سيطرة المؤسسة، مما يتيح لها اتخاذ إجراءات لتحسين بيئة العمل وتقليل معدل الرحيل. ومن أبرز هذه العوامل:

- الرضا الوظيفي
- يعد الرضا الوظيفي من أهم المحفزات التي تشجع الموظفين على البقاء والاستمرار في تقديم أداء متميز. فعندما توفر الشركة احتياجات الموظفين وتضمن حقوقهم، يشعرون بالأمان والارتباط بالمؤسسة. كما أن الرضا نابع أيضًا من وضوح المهام، وفهم الموظف لدوره وأهدافه داخل العمل.
- العلاقات بين الموظفين
- وجود علاقات ودية وتعاونية بين العاملين يخلق بيئة عمل مريحة ومستقرة نفسيًا. وفي المقابل، غياب هذه العلاقات يؤدي إلى ضغوط نفسية وإرهاق يمنع الموظف من التركيز ويزيد رغبته في مغادرة العمل.
- التواصل داخل المؤسسة
- يوفر التواصل الشفاف بيئة تسمح بالتعاون الفعال، وتسهّل تنفيذ المهام وحل المشكلات بسرعة. فالتواصل الجيد يقلل من سوء الفهم ويعزز الإنتاجية، مما يساهم في خفض معدل الدوران.

- **الثقافة التنظيمية**

تمثل الثقافة التنظيمية مزيجًا من السلوكيات والقيم التي توجه العمل داخل المؤسسة. فالثقافة الإيجابية التي تدعم التعاون وتقدر الجهود تساعد الموظفين على تحقيق أهدافهم، الأمر الذي ينعكس على استقرارهم وتقليل رغبتهم في المغادرة.

- **سمعة المؤسسة**

تلعب السمعة دورًا مهمًا في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم. فإذا كانت سمعة الشركة سيئة أو تنتشر فيها الممارسات غير العادلة مثل المحسوبية أو عدم المساواة في توزيع المهام والعقوبات، فإن ذلك يدفع الموظفين للرحيل ويمنع استقطاب كفاءات جديدة.

الفصل الخامس

المنهجية وطرق البحث

المنهجية وطرق البحث

مقدمة

في بيئات العمل الحديثة، أصبحت القيادة أداة أساسية في تحسين الأداء وتعزيز استقرار المؤسسات، خاصة في القطاعات الخدمية والصناعية التي تتطلب استدامة الموظفين والجودة. مع تزايد التحديات التي تواجه شركات الخدمات الأرضية، سواء من حيث تنافسية السوق أو التغيرات التنظيمية، ظهرت أهمية أساليب القيادة التشاركية كوسيلة لتحفيز الموظفين وتقليل رغبتهم في ترك العمل. تركز القيادة التشاركية على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، بناء علاقات إنسانية، وتفويض السلطة، مما يساهم في تعزيز رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي .

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق أسلوب القيادة التشاركية على الحد من معدل دوران الموظفين في شركات الخدمات الأرضية. من خلال توزيع استبيان على العاملين والمديرين، ستم دراسة مدى توافق الممارسات القيادية مع متطلبات الاستقرار والتحفيز، وتحليل مدى تأثيرها على سلوك الموظفين والتزامهم الوظيفي. يُتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في توفير رؤى علمية تساهم في تحسين الممارسات الإدارية، وتعزيز استدامة القوى البشرية، وتحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة في قطاع الخدمات الأرضية.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية وتخفيف معدل دوران الموظفين في شركات الخدمات الأرضية، من خلال جمع وتحليل البيانات بشكل يوضح مدى تأثير أسلوب القيادة على الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي.

تحليل الأدبيات: دراسة وتحليل الأبحاث السابقة والمصادر المتوفرة ذات الصلة بالقيادة التشاركية لقياس معدل دوران الموظفين في شركات الخدمات الأرضية.

التحليل الكمي: استخدام أساليب الإحصاء والتحليل الكمي لتحليل البيانات والنتائج المستخلصة من الدراسة.

التحليل النوعي : توظيف أساليب البحث النوعي لفهم الآراء والمشاعر والتجارب الفردية للمشاركين في الدراسة.

أدوات جمع البيانات

- الاستبيان: هو الأداة الرئيسية، يتضمن أسئلة موجهة لقياس مدى ممارسة القيادة التشاركية (مثل التفويض، مشاركة القرارات، العلاقات الإنسانية) وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي وتقليل الدوران.
- المقابلات الشخصية: مع عدد محدود من مديري شركات الخدمات الأرضية للحصول على رؤى عميقة حول سياسات القيادة وأثرها على العاملين.
- الوثائق والسجلات: مراجعة التقارير الإدارية وسجلات معدل الدوران لتدعيم نتائج الدراسة.

مجتمع الدراسة

شمل المجتمع المستهدف الموظفين والإدارة في شركات الخدمات الأرضية في السعودية،

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين والإداريين في شركات محل الدراسة، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل جميع الفئات.

خصائص مجتمع البحث

الوظائف تتكون العينة من مديري ورؤساء الأقسام، والمديرين الميدانيين والمناوبين، إضافةً إلى موظفي الموارد البشرية وموظفي خدمة العملاء، بهدف الحصول على وجهات نظر متنوعة حول ممارسات القيادة التشاركية وتأثيرها على تقليل معدل الدوران. وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية لضمان تمثيل جميع التخصصات والمستويات الوظيفية بشكل عادل.

الموقع الجغرافي

تقتصر الدراسة على الشركات العاملة ضمن المملكة العربية السعودية، وتختص بالخدمات الأرضية في المطارات المحلية.

معايير الاختيار

المستوى المهني يتم اختيار العاملين الذين لديهم خبرة أكثر من سنتين في مجال الخدمات الأرضية والذين لديهم مناصب قيادية.

التنوع الجغرافي يهدف البحث إلى تضمين آراء من مختلف شركات الخدمات الأرضية في عدة مدن. عدد المشاركين سيتم استهداف من ٤٠-٥٠ مشارك للحصول على البيانات للتحليل الإحصائي. سيتم اختيار المشاركين بطريقة عشوائية.

طريقة جمع البيانات

سيتم جمع البيانات من خلال استبيان يُوزع على المشاركين في عينة الدراسة. يتضمن الاستبيان أسئلة تغطي المحاور التالية:

- ممارسات القيادة التشاركية مثل التفويض، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية.
- معدل الرضا الوظيفي واستقرار الموظفين.
- معدل دوران الموظفين.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية للحصول على نتائج دقيقة وموثوقة.

أدوات الدراسة

- تم الاعتماد على عدة أدوات لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، وهي كالتالي :
- **الاستبيان** : وهو الأداة الرئيسية، حيث يتضمن مجموعة من الأسئلة الموجهة لقياس ممارسات القيادة التشاركية (مثل التفويض، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية)، وكذلك قياس مستوى الرضا الوظيفي، استقرار الموظفين، ومعدلات الدوران. تم تصميم الاستبيان بحيث يكون قابلاً للتحليل الإحصائي،
 - **المقابلات الشخصية** : ستجرى مع عدد من المديرين أو رؤساء الأقسام للحصول على رؤى أعمق حول ممارسات القيادة وتحديات تطبيقها .

• **مراجعة الوثائق:** مثل السياسات الداخلية، سجلات الأداء، وتقارير معدل الدوران، لدعم وتحليل البيانات.

هذه الأدوات تتيح جمع بيانات شاملة تمكّن من تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة التشاركية، واستقرار الموظفين، ومعدل الدوران بشكل دقيق وموثوق.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على تحليل أثر القيادة التشاركية على تقليل معدل دوران الموظفين في شركات الخدمات الأرضية داخل المملكة العربية السعودية. كما يُركز البحث على الموظفين والمديرين في هذه الشركات. وتتعلق النتائج بالمؤسسات العاملة في القطاع المحلي، ولا تتناول الشركات الدولية أو المناطق خارج نطاق الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الدراسة على البيانات المجمعة من خلال الاستبيانات، وقد تتأثر النتائج بعوامل متغيرات أخرى غير مدرجة في الدراسة مثل الظروف الاقتصادية أو التغيرات التنظيمية غير المتوقعة.

نتائج الدراسة

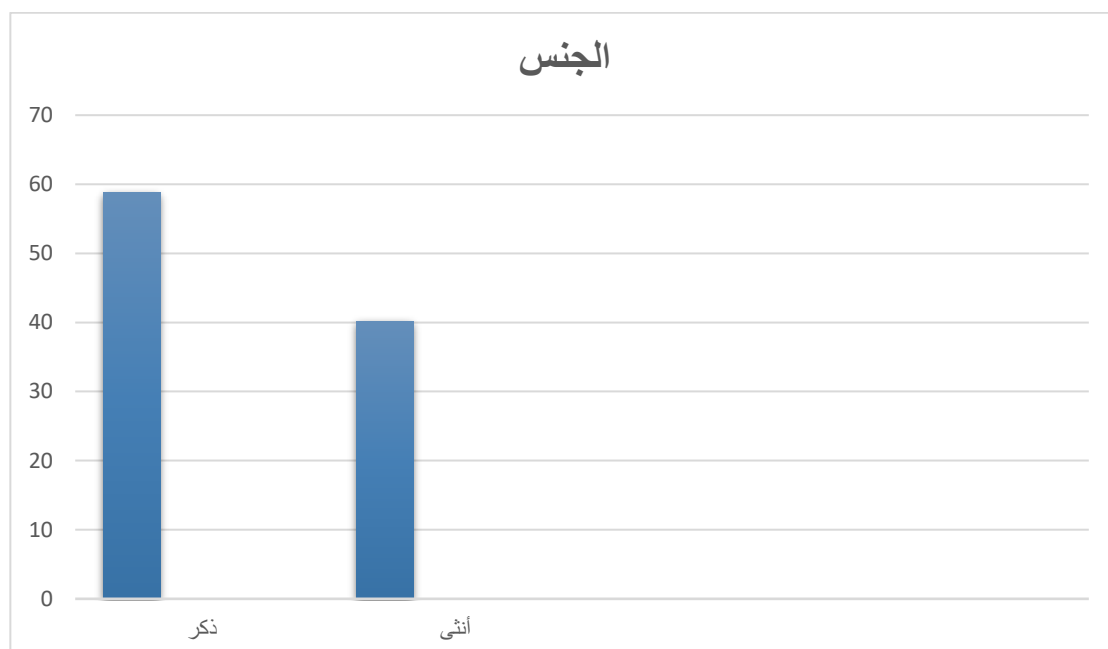
في هذا القسم سيتم عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمت بإعداده بهدف قياس آراء الموظفين حول أسلوب القيادة التشاركية وتأثيره على معدل دوران الموظفين. تم تجميع البيانات وتحويلها إلى قيم رقمية قابلة للتحليل الإحصائي وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وهو أحد أشهر المقاييس المستخدمة في الدراسات السلوكية والإدارية لقياس اتجاهات الأفراد ودرجة موافقتهم على العبارات. وقد تم اعتماد الترميز الرقمي التالي في عملية التحليل.

القيمة الرقمية	درجة الموافقة
٥	أوافق بشدة
٤	أوافق
٣	محايد
٢	لا أوافق
١	لا أوافق بشدة

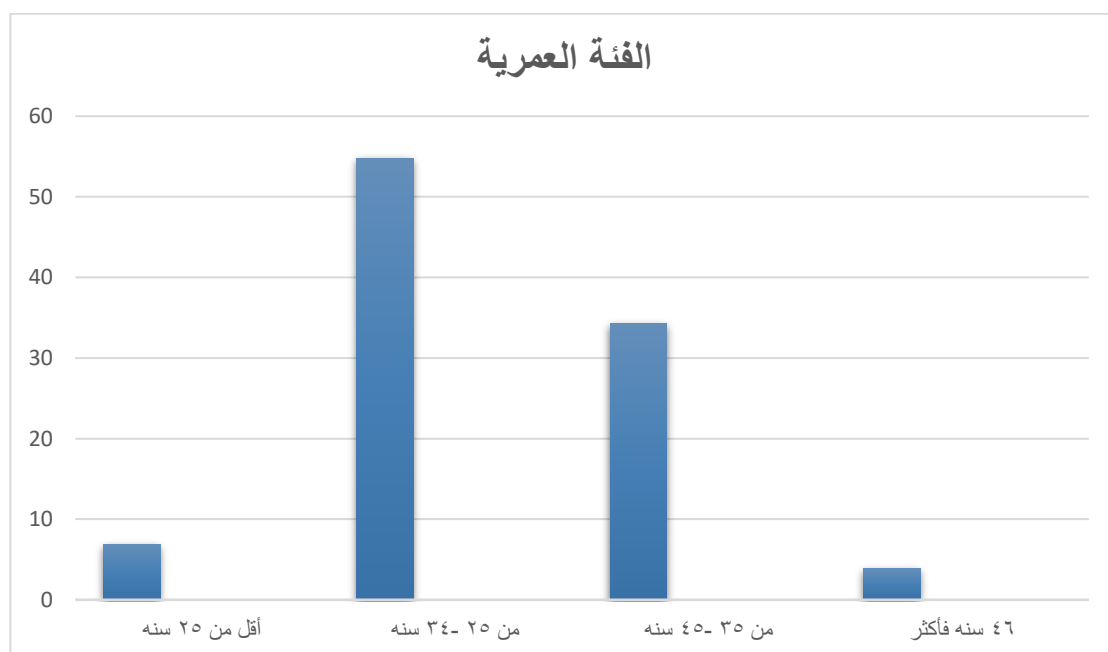
جدول الترميز الرقم (١-٥)

في هذا الجزء سيتم عرض النتائج بشكل مرئي من خلال مجموعة من الرسوم البيانية التي توضح توزيع الإجابات والمتوسطات النهائية لكل محور من محاور الدراسة

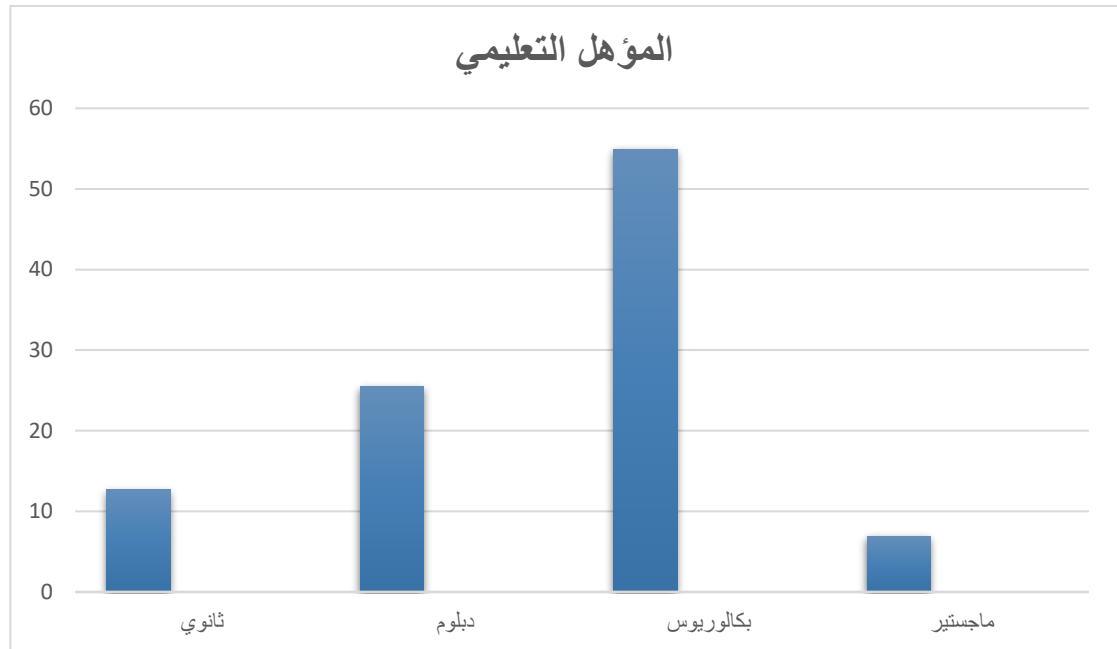
المتغيرات الديموغرافية



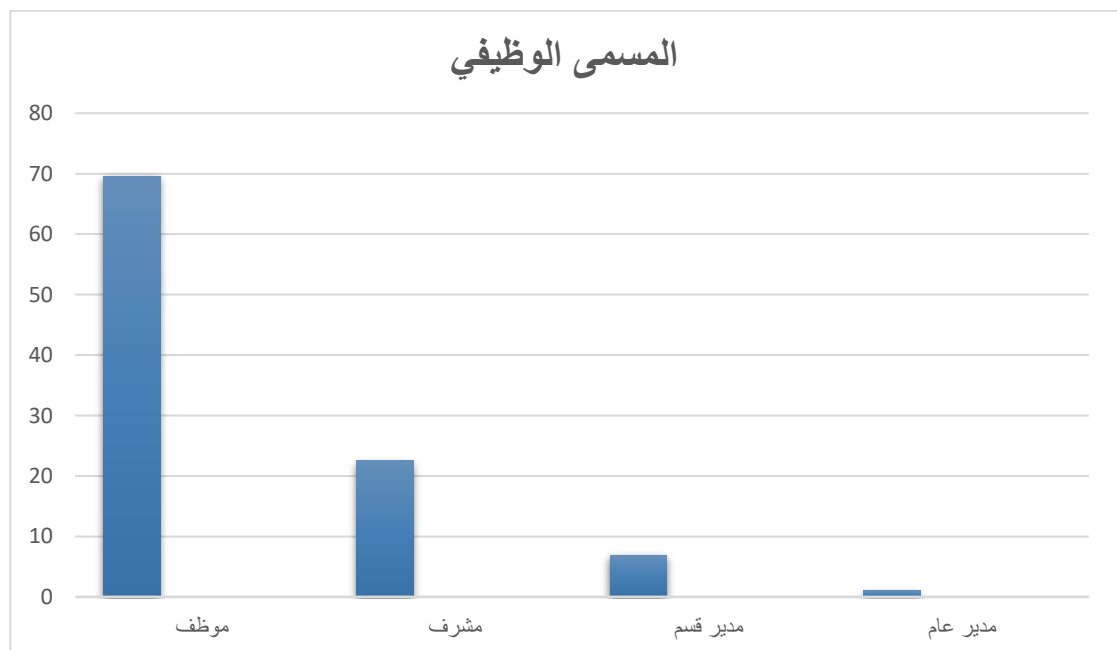
شكل المعلومات الديموغرافية " الجنس " (١-٥)



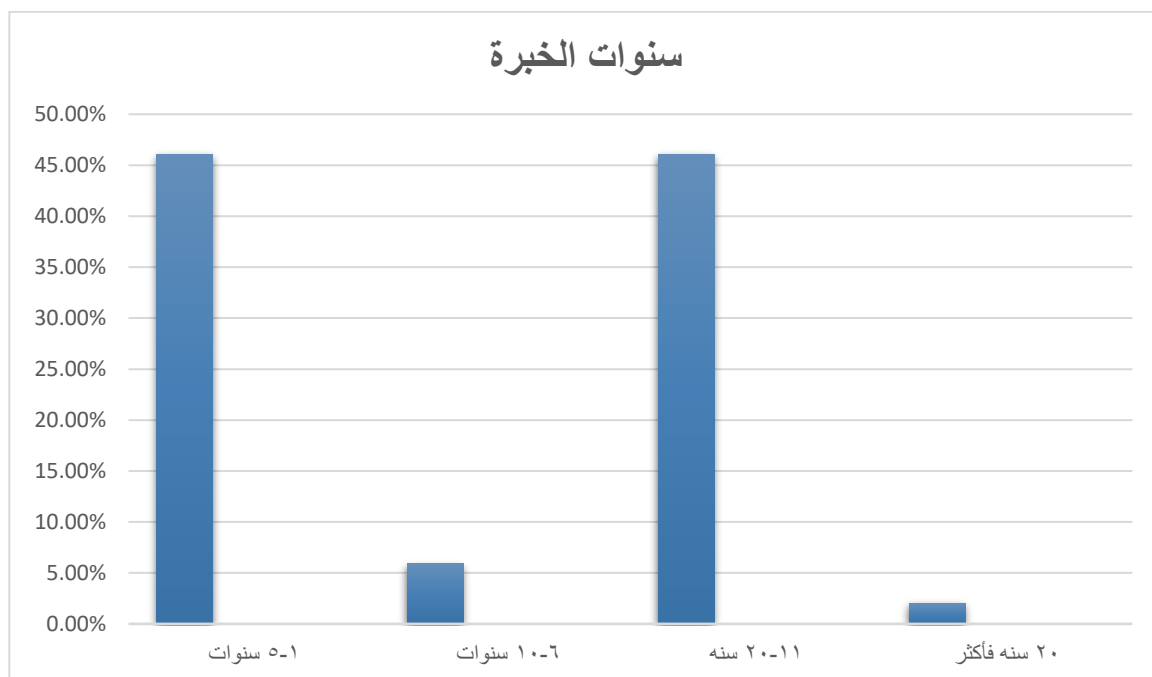
شكل المعلومات الديموغرافية " الفئة العمرية " (٢-٥)



شكل المعلومات الديموغرافية " المؤهل العلمي " (٣-٥)



شكل المعلومات الديموغرافية " المسمى الوظيفي " (٤-٥)



شكل المعلومات الديموغرافية "سنوات الخبرة" (٥-٥)

أسئلة القيادة التشاركية

السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
هل يشارك مديرك في اتخاذ القرارات المهمة مع الفريق بشكل فعال؟	23.5%	20.6%	26.5%	21.6%	7.8%
هل يفتح المدير باب المناقشة والاستماع لآراء أعضاء الفريق قبل اتخاذ القرارات؟	24.5%	20.6%	20.6%	14.7%	19.6%
هل يدعم مديرك المبادرات الفردية ويشجع الإبداع؟	27.5%	24.5%	22.5%	10.8%	14.7%
هل يوضح مديرك أهداف العمل ويشرك الموظفين في وضعها؟	23.5%	24.5%	27.5%	11.8%	12.7%
هل يتعامل مديرك بجدية مع ملاحظات واقتراحات الفريق؟	26.5%	17.6%	31.4%	7.8%	16.7%
هل تعتقد أن أسلوب القيادة التشاركية ساهم في تحسين بيئة العمل والتفاعل بين الفريق؟	45.1%	28.4%	12.7%	4.9%	8.8%
هل تشعر أن لديك فرصة للمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على عملك؟	39.2%	36.3%	9.8%	6.9%	7.8%
هل لك تأثير في اتخاذ القرارات في قسمك أو مع فريقك؟	27.5%	37.3%	19.6%	9.8%	5.9%
هل تشعر أن مهاراتك ومعرفتك تُستغل بشكل جيد في عملك الحالي؟	28.4%	20.6%	21.6%	14.7%	14.7%

جدول نتائج قسم القيادة التشاركية (٥-٢)

من خلال تحليل النتائج، يظهر أن مخرجات البحث جاءت إيجاباً بشكل عام مما يعكس مستوى جيداً من الرضا والتفاعل داخل بيئة العمل. وإن بيئة العمل تتسم بدرجة عالية من التفاعل الإيجابي والتعاون بين المشرفين والعاملين، مع وجود مجالات يمكن تعزيزها مثل توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير آليات أفضل للاستفادة من مهارات الأفراد. وتؤكد هذه النتائج على أهمية تحسين التواصل الإداري وتعزيز ثقافة العمل الجماعي بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

دوران واستقرار الموظفين

السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تحسين بيئة العمل يساعد في بقائي داخل الشركة؟	64.7%	27.5%	6.9%	0	1%
هل تتوقع أن تستمر في العمل ضمن هذه الشركة لمدة تتجاوز السنة القادمة؟	26.5%	24.5%	27.5%	13.7%	7.8%
هل سبق وأن فكرت في تقديم استقالتك؟	34.3%	25.5%	12.7%	20.6%	6.9%
هل تعتقد أن الإدارة تدعم الموظفين وتشجع على الاستقرار الوظيفي؟	11.8%	16.7%	24.5%	19.6%	27.5%
هل سبق وأن تركت الشركة ثم عدت للعمل بها مرة أخرى؟	2.9%	7.8%	6.9%	62.7%	19.6%
خلال آخر ١٢ شهرًا، هل غادر فريقك أي موظفين؟	47.1%	37.3%	12.7%	6.9%	2%
هل تعتقد أن معدل استقالات الموظفين يتأثر بأسلوب القيادة في الشركة؟	59.8%	28.4%	9.8%	2%	0

جدول نتائج معدل دوران الموظفين (٣-٥)

تؤكد نتائج هذا القسم إلى وجود مستوى متوسط من الاستقرار الوظيفي داخل القسم، مع ملاحظة بعض التحديات التي تستدعي الاهتمام. فعلى الرغم من أن معدل الدوران لا يُعد مرتفعًا بشكل مقلق، إلا أنه يوضح وجود نسبة من الموظفين الذين يغادرون خلال فترات زمنية قصيرة، مما قد يؤثر على استمرارية العمل وكفاءة الأداء التشغيلي. ومن خلال تحليل هذه البيانات، يتضح أن تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين، وتوفير حوافز مناسبة، يمكن أن يساهم بشكل فعال في تقليل الدوران ورفع مستوى الاستقرار في الفريق.

تحليل نتائج الاستبيان

لتحليل العلاقة بين أسلوب القيادة التشاركية ومؤشرات معدل دوران الموظفين قمت بإجراء انحدار خطي بسيط باستخدام متوسطات كل سؤال.

في قسم القيادة التشاركية المتوسط = ٣.٤٨

وفي قسم دوران الموظفين = ٣.٦٠٧١

وبحساب ميل الانحدار = ١.٦٦ ومعامل الارتباط = ٠.٥٦ ومعامل التحديد = ٠.٣٢ أي ٣٢٪

التحليل الإحصائي يوضح أن التأثير متوسط وليس العامل الوحيد وأنها ليست علاقة قوية جداً بمنعى ٣٢٪ قوة تفسيرية تعني أن هناك ٦٨٪ من العوامل الأخرى التي تؤثر على الاستقرار الوظيفي (مثل بيئة العمل والرواتب وفرص الترقية ...).

وقد جاء في الاستبيان سؤالين تعبير صريح عن رأي الموظفين.

• ما هي الإجراءات التي تتمنى أن تتبناها الشركة لخفض معدل الاستقالات؟

هنا ظهرت نتائج السؤال حول الإجراءات التي يمكن أن تقلل من معدل الاستقالات أن الموظفين يركزون بشكل رئيسي على الجانب المالي، حيث اختار ٦٤.٧٪ منهم زيادة الرواتب والمزايا كأهم عامل لاستقرارهم الوظيفي. كما أشار ١٤.٧٪ إلى تحسين بيئة العمل، و ١١.٨٪ إلى توفير فرص التطوير والترقية، بينما اعتبر ٨.٨٪ تحسين أسلوب القيادة والإدارة ذا أهمية. وتعكس هذه النتائج أن الحوافز المالية تعد العامل الأساسي في الاحتفاظ بالموظفين، في حين تظل جودة بيئة العمل وفرص النمو والتطوير وعوامل القيادة من العناصر المكملة التي تعزز استقرار الموظفين ورضاهم الوظيفي.

• هل لديك أي اقتراحات أو ملاحظات ترغب في مشاركتها للمساهمة في تحسين بيئة العمل داخل الشركة؟

أظهرت إجابات الموظفين على سؤال اقتراحاتهم لتحسين بيئة العمل اهتماماً كبيراً بمجالات متعددة تعزز رضا واستقرار الموظف. أبرز هذه المجالات تمثلت في:

- التحفيز المالي والمعنوي: مثل زيادة الرواتب، الترقيات، العلاوات السنوية، المكافآت، والمزايا مثل التذاكر المخفضة والحفلات الشهرية أو السنوية.

- تطوير الموظفين :توفير دورات تدريبية، فرص تطوير مهني وترقيات، وأكاديمية فعّالة لتدريب الموظفين.
 - تحسين بيئة العمل :توفير مكان مناسب للراحة، حضانة للأطفال، بيئة عمل مريحة وداعمة للصحة النفسية، وتقليل المخاطر المهنية.
 - تعزيز التواصل والعدالة :فتح قنوات تواصل شفافة، تقدير جهود الموظفين، المساواة في المعاملة، الإنصات لملاحظاتهم وحل مشاكلهم، وتحسين أسلوب القيادة والإدارة لتكون أكثر تشاركية وعدلاً.
- كما أشار بعض الموظفين إلى تحديات مرتبطة بالضغط في بعض المواقع والافتقار أحياناً إلى المرونة الإدارية، مما يؤكد أهمية القيادة التشاركية كوسيلة فعالة للاحتفاظ بالموظفين، وتحسين الروح المعنوية، وزيادة الولاء، وتقليل التكاليف الناتجة عن دوران الموظفين. تعكس هذه النتائج رغبة الموظفين في بيئة عمل شاملة ومتوازنة، تجمع بين الحوافز المالية والتطوير المهني والقيادة الفعّالة والتواصل المستمر.
- يمكن تلخيص النتائج في ثلاث نقاط:
- القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي على معدل دوران الموظفين.
 - قوة التأثير بين القيادة التشاركية ومعدل دوران الموظفين متوسطة وليست قوية بما يكفي لجعل القيادة هي العامل الوحيد المسؤول عن الاستقرار الوظيفي.
 - لتحسين الاستقرار الوظيفي يجب دمج القيادة التشاركية مع عوامل أخرى مثل تحسين بيئة لعمل والحوافز والرواتب والترقيات وما إلى ذلك.

التوصيات

- تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين من خلال اجتماعات دورية لمناقشة التحديات والاقتراحات.
- زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار بهدف رفع مستوى الانتماء وتقليل مقاومة التغيير.
- توفير برامج تدريب وتطوير مهني لتحسين المهارات وتعزيز قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة أعلى.
- تحسين بيئة العمل من خلال خلق بيئة أكثر دعمًا وتحفيزًا وتقديرًا للجهود الفردية.
- وضع نظام واضح للمكافآت والحوافز يُشجع الموظفين على الاستقرار ويحد من معدل الدوران.
- تعزيز أسلوب القيادة التشاركية عبر إشراك الموظفين في وضع الأهداف والخطط التشغيلية.
- متابعة رضا الموظفين بشكل دوري عبر استبيانات أو مقابلات قصيرة لمعالجة المشكلات بشكل مبكر.
- بناء مسار وظيفي واضح يُظهر للموظفين فرص الترقّي والتطور داخل القسم.
- تحسين استغلال مهارات الموظفين عبر توزيع المهام بما يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم.

الملاحق

الاستبيان

أثر القيادة التشاركية على تقليل دوران الموظفين في شركات الخدمات الأرضية

بسم الله الرحمن الرحيم

يجري هذا الاستبيان كجزء من متطلبات استكمال مشروع التخرج لدرجة الماجستير في كلية إدارة الأعمال، ويهدف إلى دراسة أثر القيادة التشاركية على معدل دوران الموظفين في شركات الخدمات الأرضية.

أقدر وقتك ومشاركتك، وأشكرك على المساهمة في هذا البحث الذي يهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاهم بين الموظفين والإدارة.

- مدة الإجابة 3 دقائق تقريبًا.
 - سرية البيانات: جميع الإجابات ستستخدم لأغراض بحثية فقط، ولن يتم الكشف عن معلوماتك أو مشاركتها مع أي جهة.
 - طريقة الإجابة: يرجى قراءة كل عبارة بعناية واختيار الإجابة التي تعكس رأيك أو تجربتك بأكبر دقة ممكنة.
- مع خالص التقدير،

القسم الأول: معلومات عامة

يهدف هذا القسم إلى جمع بعض المعلومات العامة عن المشاركين، والتي ستستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي.

عدد الأسئلة في هذا القسم 5 أسئلة.

١- العمر:

- أقل من ٢٥ سنة
- ٢٥-٣٤ سنة
- ٣٥-٤٥ سنة
- ٤٦ سنة فأكثر

٢- المؤهل التعليمي:

- ثانوي
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير

٣- الجنس:

- ذكر
- أنثى

٤- عدد سنوات الخبرة في مجال الخدمات الأرضية:

- ١-٥ سنوات
- ٦-١٠ سنوات
- ١١-٢٠ سنة
- ٢٠ سنة فأكثر

٥- المسمى الوظيفي الحالي:

- موظف
- مشرف
- مدير قسم
- مدير عام

القسم الثاني: القيادة التشاركية.

تُعد القيادة التشاركية أسلوبًا يركز على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على إبداء آرائهم ومبادراتهم. يعتمد هذا الأسلوب على بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتواصل المفتوح بين القيادة والأفراد، مما يعزز شعور الموظفين بالمشاركة والانتماء ويقلل رغبتهم في المغادرة. من خلال تعزيز مشاركة الموظفين وتمكينهم، تزداد مستويات الالتزام ويسهم ذلك في استقرار القوى العاملة وتقليل معدل الدوران (الاستقالات). عدد الأسئلة في هذا القسم 9 أسئلة.

١ - هل يشارك مديرك في اتخاذ القرارات المهمة مع الفريق بشكل فعال؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

٢- هل يفتح المدير باب المناقشة والاستماع لآراء أعضاء الفريق قبل اتخاذ القرارات؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

٣- هل يدعم مديرك المبادرات الفردية ويشجع الإبداع؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

٤- هل يوضح مديرك أهداف العمل ويشرك الموظفين في وضعها؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

٥- هل يتعامل مديرك بجدية مع ملاحظات واقتراحات الفريق؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

٦- هل تعتقد أن أسلوب القيادة التشاركية ساهم في تحسين بيئة العمل والتفاعل بين الفريق؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

٧- هل تشعر أن لديك فرصة للمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على عملك؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

٨- هل لك تأثير في اتخاذ القرارات في قسمك أو مع فريقك؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

٩- هل تشعر أن مهاراتك ومعرفتك تُستغل بشكل جيد في عملك الحالي؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

القسم الثالث: دوران واستقرار الموظفين.

دوران الموظفين (الاستقالات) يُقصد به معدل مغادرة الموظفين الحاليين للشركة واستبدالهم بموظفين جدد خلال فترة زمنية معينة. يُعد هذا المعدل من العوامل المؤثرة على استقرار بيئة العمل، ويؤثر بشكل مباشر على كفاءة أداء الشركة وتطويرها المستمر. فهم أسباب وتوقعات الموظفين حيال هذا الجانب يساعد على وضع استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل وتقليل نسبة الدوران، مما يساهم في تحقيق نمو واستقرار مؤسسي أفضل. عدد الأسئلة في هذا القسم 9 أسئلة.

١ - تحسين بيئة العمل يساعد في بقائي داخل الشركة؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

٢- هل تتوقع أن تستمر في العمل ضمن هذه الشركة لمدة تتجاوز السنة القادمة؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

٣- هل سبق وأن فكرت في تقديم استقالتك؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

٤- هل تعتقد أن الإدارة تدعم الموظفين وتشجع على الاستقرار الوظيفي؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

٥- هل سبق وأن تركت الشركة ثم عدت للعمل بها مرة أخرى؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

٦- خلال آخر ١٢ شهرًا، هل غادر فريقك أي موظفين؟

- ☐ أوافق بشدة
- ☐ أوافق
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

٧- هل تعتقد أن معدل استقالات الموظفين يتأثر بأسلوب القيادة في الشركة؟

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

٨- ما هي الإجراءات التي تتمنى أن تتبناها الشركة لخفض معدل الاستقالات؟

- تحسين بيئة العمل.
- زيادة الرواتب والمزايا.
- توفير فرص تطوير وترقية وظيفية.
- تحسين أسلوب القيادة والإدارة.

٩- هل لديك أي اقتراحات أو ملاحظات ترغب في مشاركتها للمساهمة في تحسين بيئة العمل داخل الشركة؟

المراجع

- [1] صلاح نعمة جواد، محمد فرج عبدالله _مديرية الزراعة العراقية. صلاح الدين ٢٠٢٤
- [2] محمد معمري - جامعة محمد خضير. بسكرة ٢٠١٩
- [3] طلال عبدالملك الشريف -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض ٢٠٠٤
- [4] طوطاو سميحة- جامعة محمد الصديق. الجزائر ٢٠٢١
- [5] عبدالله حسن حمد العمري- مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية. تبوك ٢٠٢٥
- [6] نجاه عبد الطراونة- مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية. الأردن ٢٠٢٢
- [7]محمد عبدالله الزعبي - جامعة عمان العربية. الأردن ٢٠٠٩
- [8] فريق عمل دفتر - مقالة دفتر المركز التعليمي إدارة الموارد البشرية. ٢٠٢٥
- [9] عبد الرحمن عبيد علي الشمري -مجلة العلوم التربوية جامعة جنوب الوادي. مصر ٢٠٢٠
- [10] عبدالباسط ، زبير حسن ، فيرونكا -مؤسسة للأعمال الخاصة. ماليزيا ٢٠١٨
- [11] هانا جريس ريفز - مقالة الأداء التنظيمي مدونة الأداء والثقافة. ٢٠٢٤

الخاتمة

وفي ختام هذا العرض، يتضح أن الدراسة تهدف إلى استكشاف العلاقة بين قيادة التشاركية وتقليل معدل دوران الموظفين في شركات الخدمات الأرضية، من خلال تحليل أثر أساليب القيادة على استقرار الموظفين وتعزيز الأداء المؤسسي. إن فهم هذه العلاقة وتحديد العوامل المؤثرة سيساهم بشكل كبير في تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين ممارسات القيادة وتقليل خسائر الدوران، مما يعزز كفاءة واستدامة المؤسسات العاملة في هذا القطاع. ونتطلع إلى أن تسهم نتائج الدراسة في إغناء المجال العلمي وتقديم رؤى عملية قيمة لتحسين بيئة العمل والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي.

Conclusion

In conclusion, this presentation highlights the study's aim to explore the relationship between participative leadership and the reduction of employee turnover in ground handling service companies. By analyzing the impact of leadership practices on employee stability and organizational performance, the study seeks to identify the key factors that influence this relationship. Understanding these factors will significantly contribute to providing practical recommendations that improve leadership practices, reduce turnover costs, and enhance the efficiency and sustainability of organizations within this sector. We also hope that the study's findings will enrich the academic field and offer valuable practical insights that help improve the work environment and elevate overall job performance.

Midocean University
College of Management
Department of Master of Business
Administration



The impact of participative leadership on reducing employee turnover in saudi ground handling companies

Prepared By:
Omnia Mamdouh Almashhadi

Supervised By:
Dr. Faisal Abdul Hamad Muhammed
Dr. Fayez Ali Jarad

Year :2025