

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



العنوان باللغة العربية

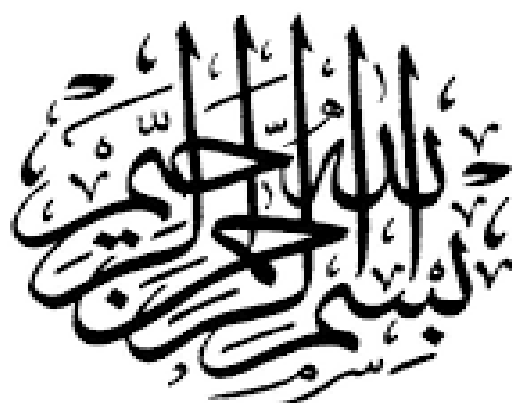
أثر سمات القائد على معدل دوران العاملين

إعداد الطالب/ خالد بن عبدالعزيز الخالد

إشراف/

العام الدراسي:

٢٠٢٤



الإهداء والشكر

قال تعالى : (وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ)

وقال رسوله الكريم ﷺ : (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

إلى أسرتي العزيزة، التي دعمتني في كل خطوة من خطوات هذه الرحلة العلمية، إلى والدي رحمه الله ووالدتي أطال الله في عمرها، اللذين غرسا فيَّ حب التعلم والإصرار على النجاح. إلى إخوتي وأصدقائي، الذين كانوا دومًا بجانبني لتقديم التشجيع والدعم. هذا الإنجاز ما كان ليتحقق لولا دعمكم وتسجيعكم ودعائكم الدائم.

إلى زملائي ومعلميني، الذين ألهموني بتفانيهم في مجال التعليم والبحث، وشجعوني على الاستمرار في السعي نحو تحقيق الأفضل. إلى مليكي وولي عهده الأمين ووطني الغالي، يامن بذلوا الغالي والنفيس وأمضوا الليالي في العمل والتفاني لنتمكن من العيش برخاء والتعلم براحة واستقرار والحياة بكرامة وعزة. إليك ربي وخالقي يا من وهبت لي الصحة والعافية والقدرة والإمكانات وجميع ما أنا عليه الآن. هذه الرسالة مهداة لكم جميعًا، فأنتم شركاء في هذا النجاح.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الأكاديمي، الذي كان لي دعمًا وتوجيهًا طوال مسيرتي البحثية، والذي ساهم بتوجيهاته القيمة في إتمام هذه الرسالة بنجاح. كما أود أن أعبر عن امتناني لأعضاء لجنة المناقشة على ملاحظاتهم البناءة وجهودهم التي أسهمت في تطوير هذا العمل البحثي.

وأود أن أشكر كل زملائي في الدراسة والعاملين في المؤسسات التي ساهمت في تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة.

فهرس المحتويات:

الفهرس

المستخلص: Abstract	٨
الفصل الأول	٩
المقدمة:	٩
- مشكلة الدراسة.	١١
- أهمية الدراسة.	١١
- أهداف الدراسة.	١٢
- تساؤلات الدراسة	١٤
- فروض الدراسة	١٥
- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	١٦
الفصل الثاني	١٧
الدراسات السابقة	١٧
- مقدمة	١٧
- الدراسات السابقة	١٩
- الإطار النظري	٢٤
الفصل الثالث	٤٤
منهجية الدراسة	٤٤
- مقدمة	٤٤
- المنهجية وطرق البحث.	٤٤
- مجتمع البحث	٤٩
- حدود البحث	٤٩
الفصل الرابع	٥٠
النتائج والتوصيات	٥٠
- مقدمة	٥٠
- تحليل البيانات	٥١
- النتائج	٦٧

٧٣-التوصيات

٧٥المراجع

٧٩الملاحق

قائمة الجداول :

الجدول	رقم الصفحة
المحور الأول: سمات القيادة	٤٥
المحور الثاني: رضا العاملين	٤٦
المحور الثالث: معدل دوران العاملين	٤٧
المحور الرابع: الولاء التنظيمي	٤٨
جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الأول: سمات القيادة	٧٠
جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثاني: رضا العاملين	٧٠
جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثالث: معدل دوران العاملين	٧١
جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الرابع: الولاء التنظيمي	٧١
جدول اختبار الفرضيات	٧٢

فهرس الأشكال:

الشكل	رقم الصفحة
تحليل المحور الأول	٥٢
تحليل المحور الثاني	٥٦
تحليل المحور الثالث	٥٩
تحليل المحور الرابع	٦٣

المستخلص : Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير سمات القائد على معدل دوران العاملين في المؤسسات. تعتبر القيادة من العوامل الحاسمة التي تؤثر على استقرار العاملين ورضاهم في بيئة العمل. تشكل سمات القائد، مثل القدرة على التواصل الفعال، التعاطف، والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة، دوراً مهماً في تحديد مدى ولاء العاملين للمؤسسة ورغبتهم في البقاء أو مغادرتها. يُعد معدل دوران العاملين مؤشراً هاماً يعكس استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة، وارتفاعه يشكل تحدياً كبيراً للمؤسسات بسبب التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب موظفين جدد، فضلاً عن فقدان المعرفة المؤسسية.

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفروض التي تسعى إلى اختبار العلاقة بين سمات القائد ومعدل دوران العاملين. كما استندت الدراسة إلى نظريتين أساسيتين: نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) التي تركز على أهمية تحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة، ونظرية الاحتفاظ بالموظفين (Employee Retention Theory) التي تبرز دور القادة في الحفاظ على استقرار العاملين من خلال تحسين بيئة العمل وتقديم الدعم المناسب. تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من العاملين في مختلف المؤسسات، وتم تحليل النتائج باستخدام أدوات إحصائية ملائمة لاختبار الفروض المطروحة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السمات القيادية الإيجابية مثل التواصل الفعال، التعاطف، واتخاذ القرارات، وبين رضا العاملين واستقرارهم في المؤسسة. في المقابل، أظهرت النتائج أن القادة الذين يفتقرون إلى هذه السمات الإيجابية يتسببون في زيادة معدلات دوران العاملين.

أبرزت الدراسة أهمية تطوير مهارات القادة في المؤسسات من أجل تحسين بيئة العمل والحد من معدلات دوران العاملين. بناءً على النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن للمؤسسات تطبيقها لتطوير قدرات القيادة وتعزيز استقرار العاملين، مثل توفير برامج تدريبية للقادة وتعزيز ثقافة التواصل الفعال والدعم المستمر للعاملين.

الكلمات المفتاحية: سمات القائد، معدل دوران العاملين، القيادة التحويلية، الاحتفاظ بالموظفين، بيئة العمل

الفصل الأول

المقدمة:

تُعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل المؤسسات في مختلف القطاعات. فهي القوة التي توجه العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، وتحدد مدى رضاهم عن بيئة العمل، وتؤثر بشكل مباشر على استقرارهم في وظائفهم. يُعرف القائد بقدرته على توجيه فرق العمل وإلهامهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء، ولكن ليست جميع القيادات قادرة على تحقيق ذلك بنفس المستوى. فمن هنا تأتي أهمية دراسة تأثير سمات القائد على معدل دوران العاملين، وهي من القضايا التي أثارت اهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية على حد سواء.

معدل دوران العاملين يمثل نسبة ترك الموظفين وظائفهم سواء باختيارهم الشخصي أو نتيجة لقرارات المؤسسة، وهو يُعد أحد المؤشرات الأساسية لقياس استقرار العاملين داخل المؤسسة ورضاهم عن بيئة العمل. يعد ارتفاع معدل دوران العاملين مشكلة تؤرق الكثير من الشركات، لما يترتب عليه من تكاليف مالية وبشرية ضخمة، تشمل تكاليف التوظيف والتدريب والإنتاجية المفقودة خلال الفترات الانتقالية. علاوة على ذلك، قد يتسبب رحيل الموظفين ذوي الخبرة في فقدان المعرفة المؤسسية المهمة التي يصعب تعويضها.

من بين العوامل المؤثرة على معدل دوران العاملين تأتي سمات القائد كأحد المحددات الرئيسية التي تؤثر على استقرار العاملين داخل المؤسسة. القائد ليس فقط الشخص المسؤول عن إصدار الأوامر وتوجيه الموظفين، بل هو الشخص الذي يمثل محوراً مركزياً في تكوين الثقافة المؤسسية وخلق بيئة عمل إيجابية أو سلبية. سمات القائد مثل القدرة على التواصل الفعال، والتفكير الاستراتيجي، والتعاطف، والعدل في اتخاذ القرارات، كلها عوامل تؤثر على طريقة تفاعل العاملين مع المؤسسة، ومدى شعورهم بالتقدير والاحترام، وبالتالي رغبتهم في البقاء أو مغادرة المؤسسة.

تُظهر العديد من الدراسات أن السمات الإيجابية في القائد يمكن أن تعزز الولاء الوظيفي وتحسن معدلات الاحتفاظ بالعاملين، بينما قد تؤدي السمات السلبية، مثل ضعف التواصل أو الفشل في تقديم التوجيه والدعم المناسبين، إلى رفع معدلات الدوران. على سبيل المثال، القائد الذي يمتلك القدرة على التفهم والتعاطف مع موظفيه ويدعمهم في مواجهة التحديات قد يخلق بيئة عمل مشجعة تحفز العاملين على

البقاء. على العكس من ذلك، فإن القائد الذي يتعامل ببرود أو يتجاهل احتياجات العاملين يمكن أن يؤدي إلى تفاقم حالة عدم الرضا ويدفع الموظفين إلى البحث عن فرص أخرى.

في هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتحليل دور سمات القائد في تحديد مستوى دوران العاملين داخل المؤسسات. فمع ازدياد التنافس بين الشركات لجذب والحفاظ على المواهب المتميزة، أصبحت الحاجة إلى فهم كيفية تأثير القيادة على الاحتفاظ بالعاملين أكثر إلحاحًا. ستتناول الدراسة العلاقة بين مجموعة من السمات القيادية الرئيسية ومعدل دوران العاملين، مع التركيز على تحليل الأثر المباشر وغير المباشر لهذه السمات على رضا الموظفين واستقرارهم.

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها في سد الفجوة المعرفية الحالية حول العلاقة بين القيادة ومعدل دوران العاملين، حيث تقدم تحليلاً شاملاً لدور القيادة في الحد من هذه الظاهرة. ورغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت دور القيادة في تعزيز الأداء الوظيفي، إلا أن هناك حاجة إلى دراسات متعمقة توضح كيف تؤثر القيادة تحديداً على قرار العاملين بالبقاء أو مغادرة المؤسسة.

علاوة على ذلك، يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم حلول عملية للمؤسسات، من خلال تحديد السمات القيادية التي ينبغي تطويرها أو تجنبها من أجل تحسين بيئة العمل وتقليل معدلات الدوران. فالشركات التي تتمكن من تطوير قادتها بما يتناسب مع احتياجات العاملين ستكون قادرة على بناء فرق عمل مستقرة ومنتجة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة على المدى الطويل.

ختاماً، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل علمي ومنهجي لتأثير سمات القائد على معدل دوران العاملين، مع تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة لهذا الموضوع في تحقيق الاستقرار المؤسسي، وتعزيز الأداء الوظيفي، ودفع عجلة النمو الاقتصادي للشركات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتزايدة التنافسية.

-مشكلة الدراسة.

تعاني المؤسسات والشركات الحكومية والخاصة في مختلف القطاعات من مشكلة متزايدة تتعلق بارتفاع معدلات دوران العاملين، مما يساهم في زيادة التكاليف التشغيلية وفقدان الخبرات والكفاءات. يتسبب معدل دوران العاملين المرتفع في تأخر تنفيذ الأعمال وضعف الإنتاجية، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة ونتاجيتها. من بين العوامل المهمة التي تؤثر على معدل دوران العاملين هي سمات القائد في المنظمة. تُعد القيادة الفعالة أحد المفاتيح الرئيسية التي تساعد في خلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة للعاملين. ومع ذلك، إذا كانت سمات القائد سلبية أو غير مناسبة، فقد تزيد من رغبة العاملين في البحث عن فرص أخرى.

تعتبر سمات القائد مثل القدرة على التواصل الفعال، والتعاطف، والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة، وخلق بيئة عمل إيجابية، والتحفيز، من العوامل التي قد تؤثر بشكل مباشر على بقاء أو مغادرة العاملين. على الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة قد تناولت العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تبحث بشكل خاص في تأثير سمات القائد على معدلات دوران العاملين. بالتالي، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف هذه العلاقة بشكل دقيق، وفهم كيف يمكن للمنظمات تحسين سمات القيادة لتقليل معدلات دوران العاملين، وذلك من خلال تحليل تجارب سابقة واستبيانات من العاملين في مختلف المؤسسات.

-أهمية الدراسة.

أولاً: الأهمية العلمية:

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في محاولة الإسهام في تعزيز المعرفة الأكاديمية المتعلقة بعلم القيادة وإدارة الموارد البشرية. من خلال دراسة تأثير سمات القائد على معدلات دوران العاملين، أتمنى أن تضيف هذه الدراسة بُعداً جديداً للأبحاث المتعلقة بالقيادة وعلاقتها بالموارد البشرية. علاوة على ذلك، يمكن أن تسهم الدراسة في تطوير نماذج نظرية جديدة تشرح بشكل أعمق العلاقة بين سمات القيادة ومعدلات الدوران الوظيفي. هذه الإضافة ستفيد الباحثين في هذا المجال، حيث يمكنهم الاستناد إلى النتائج لتطوير أبحاثهم المستقبلية.

ثانياً: الأهمية العملية:

من الناحية العملية، توفر الدراسة حلولاً ومقترحات يمكن تطبيقها من قبل المنظمات لتحسين بيئة العمل وتقليل معدلات دوران العاملين. من خلال تحديد السمات القيادية التي تؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين واستقرارهم في وظائفهم، يمكن للإدارات التنفيذية تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين هذه السمات في القادة الحاليين والمستقبليين. هذا التحسين سيؤدي إلى تعزيز ولاء العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، وتقليل التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب موظفين جدد.

-أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى توضيح العلاقة بين سمات القائد ومعدل دوران العاملين داخل المؤسسات. وتنقسم هذه الأهداف إلى هدف رئيسي ينبثق منه مجموعة من الأهداف الفرعية التي تساهم في توضيح الفروق والتفاصيل المتعلقة بهذا الموضوع. وفيما يلي بيان لهذه الأهداف:

الهدف الرئيسي:

١. تحليل تأثير سمات القائد على معدل دوران العاملين في المؤسسات، مع التركيز على السمات القيادية التي تؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين واستقرارهم داخل بيئة العمل.

الأهداف الفرعية:

١. تحديد السمات القيادية الرئيسية التي تؤثر على معدل دوران العاملين، سواء كانت إيجابية مثل القدرة على التواصل الفعال والتفكير الاستراتيجي أو سلبية مثل ضعف اتخاذ القرارات أو قلة الدعم.

٢. تحليل العلاقة بين القيادة والولاء الوظيفي، ودراسة كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تساهم في تحسين مستويات الولاء الوظيفي للعاملين وبالتالي تقليل معدلات دورانهم.

٣. دراسة أثر التواصل القيادي على استقرار العاملين، من خلال تحديد مدى تأثير مهارات التواصل الفعال والتوجيه المستمر للعاملين على قرارهم بالبقاء أو مغادرة المؤسسة.

٤. تحليل تأثير القيادة التعاطفية والداعمة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتحديد كيف يمكن لتلك السمات أن تعزز من شعور العاملين بالتقدير والانتماء للمؤسسة.

٥. تقديم توصيات تطبيقية للمؤسسات حول كيفية تطوير مهارات القيادة بما يتناسب مع احتياجات العاملين، وتحسين بيئة العمل لتقليل معدلات دوران العاملين.

٦. مقارنة تأثير سمات القادة في مختلف الصناعات والمجالات المهنية، لتحديد ما إذا كانت هناك فروق في تأثير هذه السمات على معدل دوران العاملين بناءً على طبيعة العمل أو المجال.

٧. تحليل نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بتأثير القيادة على دوران العاملين، ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية لتحديد أوجه التشابه والاختلاف.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، يمكن توفير فهم شامل للعلاقة بين القيادة ودوران العاملين، واقتراح حلول عملية تساعد في تحسين بيئات العمل وزيادة استقرار العاملين داخل المؤسسات.

-تساؤلات الدراسة

تتطلق هذه الدراسة من تساؤل رئيسي ينبثق منه مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى توضيح العلاقة بين سمات القائد ومعدل دوران العاملين. تمثل هذه التساؤلات الأساس الذي سيتم من خلاله تحليل البيانات واستنباط النتائج المتعلقة بالموضوع.

التساؤل الرئيسي:

١. كيف تؤثر سمات القائد على معدل دوران العاملين في المؤسسات؟

التساؤلات الفرعية:

١. ما هي السمات القيادية التي تؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين واستقرارهم داخل بيئة العمل؟

٢. كيف تؤثر مهارات التواصل الفعالة لدى القائد على قرار العاملين بالبقاء في المؤسسة أو مغادرتها؟

٣. هل يمكن للقيادة التعاطفية والداعمة أن تقلل من معدلات دوران العاملين من خلال تعزيز الولاء الوظيفي؟

٤. كيف تسهم سمات القائد الإيجابية مثل القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتفكير طويل الأمد في تقليل معدل دوران العاملين؟

٥. ما هو تأثير القيادة غير الفعالة (مثل ضعف الدعم أو عدم العدل في التعامل) على قرار العاملين بترك وظائفهم؟

٦. هل يختلف تأثير سمات القائد على معدل دوران العاملين باختلاف الصناعات والمجالات المهنية؟

٧. كيف يمكن للمؤسسات تطوير سمات القيادة لتحسين بيئة العمل وتقليل معدلات دوران العاملين؟

٨. ما مدى تأثير القائد على بناء ثقافة مؤسسية مستقرة تشجع العاملين على البقاء في وظائفهم لفترات أطول؟

من خلال الإجابة على هذه التساؤلات، سنتمكن من تقديم رؤية شاملة حول كيفية تأثير القيادة على استقرار العاملين ودورائهم الوظيفي، وستوفر إطاراً عملياً لتطوير القيادات داخل المؤسسات.

- فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القائد ومعدل دوران العاملين في المؤسسات.

الفروض الفرعية:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القائد ومهارات التواصل الفعالة وبين معدل دوران العاملين.

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القائد ومستوى الولاء الوظيفي للعاملين.

٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القائد والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبين معدل دوران العاملين.

٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القائد ودرجة الدعم والتعاطف وبين قرار العاملين بالبقاء أو مغادرة المؤسسة.

٥. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القائد ومعدل دوران العاملين في صناعات أو مجالات مهنية مختلفة.

في كل هذه الفروض، سمات القائد تشمل مجموعة من الخصائص مثل مهارات التواصل، التعاطف، التفكير الاستراتيجي، الدعم، والعدالة في التعامل مع العاملين. سيتم اختبار هذه الفروض بناءً على العلاقة بين هذه السمات ومعدل دوران العاملين، لتحديد مدى تأثير القيادة على استقرار العاملين.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

سيتم إعداد هذه الدراسة بالاعتماد على نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)، حيث تُركز هذه النظرية على سمات القائد مثل القدرة على الإلهام والتحفيز، والتفاعل الإيجابي مع العاملين، وخلق رؤية مشتركة تساعد في تحسين الأداء والولاء الوظيفي.

إضافة إلى ذلك، سيتم استخدام نظرية الاحتفاظ بالموظفين (Employee Retention Theory)، التي تسلط الضوء على أهمية القادة في الحفاظ على استقرار العاملين داخل المؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل وتقديم الدعم اللازم لهم.

من خلال هذه النظريات، ستعمل الدراسة على تفسير العلاقة بين سمات القيادة ومعدل دوران العاملين، وتحليل النتائج باستخدام أساليب إحصائية ملائمة لاختبار صحة الفروض المطروحة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة-

تلعب القيادة دورًا محوريًا في تحقيق أهداف المؤسسات وتحديد ملامح بيئة العمل ومدى استقرار العاملين فيها. ومع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم، مثل المنافسة الشرسة، التغيرات التكنولوجية، وضغوط السوق، أصبح من الضروري للمنظمات التركيز على تحسين بيئة العمل، وبالأخص القيادة، لضمان استقرار الفرق العاملة وتقليل معدلات دورانهم الوظيفي. تعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة على سلوك العاملين ومعدلات بقائهم أو مغادرتهم للمؤسسة. فمن خلال القائد وأسلوبه في القيادة، يتم تحديد مدى رضا العاملين عن وظائفهم واستعدادهم للبقاء أو البحث عن فرص أخرى.

في ظل هذا السياق، تزداد أهمية دراسة العلاقة بين سمات القيادة ومعدل دوران العاملين، حيث بات واضحًا أن القائد يلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز رضا العاملين أو تأجيح مشاعر الاستياء، مما يؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرار المغادرة. تشمل سمات القيادة العديد من العناصر مثل القدرة على التواصل الفعال، التعاطف مع الموظفين، اتخاذ القرارات الحاسمة، وإيجاد بيئة عمل محفزة. ولذلك، فإن دراسة هذه السمات وتأثيرها على العاملين يوفر فرصة لفهم أعمق للعوامل التي تساهم في استقرار الفرق العاملة أو مغادرتها. لقد تزايد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بدراسة تأثير القيادة على مختلف جوانب العمل التنظيمي، بما في ذلك الرضا الوظيفي، الأداء، والولاء التنظيمي. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات في الأبحاث المتعلقة بتأثير سمات القيادة تحديدًا على معدل دوران العاملين. يعتبر معدل دوران العاملين من المؤشرات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لقياس استقرار العاملين ورضاهم عن بيئة العمل. فهو يعكس مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء وتجنب الخسائر الناجمة عن مغادرتهم، مثل تكاليف التوظيف والتدريب وفقدان المعرفة المؤسسية.

تأتي أهمية هذا الفصل من الدراسة في كونه يستعرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة وأثرها على بيئة العمل، وخصوصًا تأثيرها على معدل دوران العاملين. من خلال تحليل هذه الدراسات، يمكن تحديد السمات القيادية التي تساهم في تحسين بيئة العمل واستقرار العاملين، وكذلك العوامل التي

تدفع الموظفين إلى البحث عن فرص عمل أخرى. كما يسعى هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل يعتمد على الأبحاث السابقة التي تناولت موضوع القيادة في سياقات متنوعة، مثل القيادة الأخلاقية، القيادة السامة، القيادة التحويلية، والقيادة الخادمة.

تُظهر الدراسات السابقة أهمية القيادة في التأثير على سلوك العاملين ومدى ارتباطهم بالمؤسسة. على سبيل المثال، تُشير بعض الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية تعزز من رضا العاملين وتقلل من معدلات دورانهم، في حين تظهر أخرى أن القيادة السامة تؤدي إلى زيادة التوتر والتوتر في بيئة العمل، مما يدفع الموظفين إلى مغادرة المؤسسة. كما تبرز دراسات أخرى أهمية العدالة التنظيمية والتواصل الفعال بين القائد والعاملين كعوامل أساسية تساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي.

من خلال استعراض هذه الدراسات، سيتمكن الباحث من تحديد النقاط التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل، وكذلك الفجوات التي يمكن سدها من خلال البحث الحالي. كما يساعد استعراض هذه الدراسات في بناء الإطار النظري الذي يستند إليه البحث، ويساهم في تقديم توصيات قائمة على الأدلة العلمية لتعزيز سمات القيادة التي تقلل من معدلات دوران العاملين.

علاوة على ذلك، يعزز هذا الاستعراض من فهم العوامل التي تؤثر على علاقة القيادة بالعاملين، حيث تتيح هذه الدراسات للباحث فرصة مقارنة وتحليل الفروق بين البيئات والمؤسسات المختلفة. فمثلاً، قد تكون سمات القيادة المطلوبة في بيئة عمل صناعية مختلفة عن تلك المطلوبة في بيئة خدمية أو تعليمية. وهذا التنوع في البيئات يساعد على تقديم رؤية شاملة حول تأثير سمات القيادة على مختلف القطاعات.

-الدراسات السابقة

دراسة: مصطفى، أمل محمد محمد(2024)

بغنوان: "أثر أخلاقيات الأعمال على معدل دوران العمل بالتطبيق على شركة أمازون للتجارة الإلكترونية"

هدفت هذه الدراسة، التي نشرت في المجلة العربية للإدارة، إلى تحليل أثر أخلاقيات الأعمال على معدل دوران العاملين في شركة أمازون، واحدة من أكبر الشركات متعددة الجنسيات في مجال التجارة الإلكترونية. ركزت الدراسة على مدى التزام الشركة بالمبادئ الأخلاقية وكيفية تأثير ذلك على استقرار العاملين في وظائفهم. تم اختيار موظفي خدمة العملاء في الشركة كعينة للدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزّع على ٣٠ موظفًا.

استخدمت الباحثة برنامج SPSS لتحليل البيانات الإحصائية، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التزام أمازون بأخلاقيات الأعمال وانخفاض معدل دوران العاملين. أوضحت الدراسة أن الأخلاقيات المهنية تساعد في بناء بيئة عمل مستقرة تعزز من رضا الموظفين وتقلل من رغبتهم في مغادرة الشركة. كما أوصت الدراسة المؤسسات بتبني سياسات تعزز الأخلاقيات المهنية لضمان استقرار القوى العاملة وزيادة إنتاجيتهم.

دراسة: كيرد، عمار(2015)

بغنوان: "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط"

ركزت هذه الدراسة، التي أجريت في الجزائر، على تأثير القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز. هدفت الدراسة إلى تحليل كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تؤثر على إنتاجية العاملين، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية التي تواجه المؤسسات الجزائرية. تم تحليل أداء العاملين في مديرية التوزيع بالأغواط كمثال لحالة دراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات واستبيانات موزعة على العاملين في المؤسسة.

أظهرت النتائج أن القادة الإداريين الذين يمتلكون القدرة على توجيه وتنسيق الجهود بشكل فعال يساهمون في تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة. وأشارت الدراسة إلى أن ضعف القيادة يؤدي إلى

انخفاض الأداء الوظيفي وزيادة التحديات المؤسسية. بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة الإدارية لتحفيز العاملين وزيادة الكفاءة التنظيمية لتحقيق الأهداف المؤسسية.

دراسة: أبو الذهب، محمد صبحي أحمد (2024)

بغنوان: "أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي"

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين في هيئة قناة السويس. هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين. تم جمع البيانات من عينة مكونة من ٣١٤ موظفًا من مختلف أقسام الهيئة، حيث تم الاعتماد على استبيانات كوسيلة لجمع المعلومات.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة السامة والتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي، كما أظهرت أن هذه العوامل تساهم في تعزيز صمت العاملين وتجنبهم المشاركة في بيئة العمل. بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة توعية القادة بمخاطر القيادة السامة وتأثيرها السلبي على معنويات العاملين وأدائهم الوظيفي، مع وضع معايير صارمة لاختيار القادة لتقادي مثل هذه السلوكيات في المستقبل.

دراسة: زايد، حسن، مناس، رمزي (2022)

بغنوان: "تأثير شخصية القائد على أداء الموظف في مؤسسة المرجان الذهبي"

ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير شخصية القائد على أداء الموظفين في مؤسسة المرجان الذهبي، حيث تناولت الصفات القيادية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة الموظفين على تحقيق أداء عالٍ. هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير السمات الشخصية للقائد على تعزيز التعاون بين الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على الموظفين في المؤسسة، وتم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية. توصلت الدراسة إلى أن شخصية القائد تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء العاملين، حيث تبين أن القادة الذين يتمتعون بقدرات تواصلية جيدة وتحفيزية يعززون من أداء العاملين ويحققون

إنتاجية أعلى. أوصت الدراسة بأهمية تطوير المهارات القيادية لدى القادة لتشجيع بيئة عمل إيجابية وزيادة الإنتاجية.

دراسة: الطوبجي، أحمد عرفان، سلامة، وجيه محمد السيد (2019)

بغنوان: "أثر تطبيق العدالة التنظيمية في معدل دوران العاملين في الفنادق وشركات السياحة المصرية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير العدالة التنظيمية على معدل دوران العاملين في قطاعي الفنادق والسياحة في مصر. تناولت الدراسة كيف أن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العاملين، مما يؤثر سلباً على استقرار المؤسسات السياحية. تم توزيع استبيانات على ٢٥ فندقاً في مدينة شرم الشيخ و ٤٠ شركة سياحية في مدينة القاهرة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق العدالة التنظيمية وتقليل معدل دوران العاملين، حيث أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وبالتالي استقرارهم في وظائفهم. أوصت الدراسة بضرورة تبني مفاهيم العدالة التنظيمية من قبل الإدارات العليا في الفنادق وشركات السياحة لتعزيز استقرار العاملين وتقليل معدلات دورانهم.

دراسة: المولى، سماح مؤيد محمود ياسين، محمود، أسيل هادي (2007)

بغنوان: "أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير: دراسة تحليلية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمديرين العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق. ركزت الدراسة على عدة عوامل، منها المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، وامتلاك المعرفة، وكيفية تأثيرها على تحسين قدرات المديرين على اتخاذ القرارات القيادية الفعالة.

تم توزيع استبيانات على ٣٥ مديراً في الوزارة، وأظهرت النتائج أن تمكين المديرين من خلال توفير المعلومات والحرية في اتخاذ القرارات يساعد في تعزيز مهارات القيادة لديهم. كما أكدت الدراسة أن عوامل التمكين تسهم في تحسين أداء المديرين وتمكنهم من إدارة فرق العمل بكفاءة أكبر. بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز هذه العوامل في المؤسسات الحكومية لتحقيق أفضل النتائج القيادية والتنظيمية.

دراسة: عبدالهادي، محمد جمال محمد(2024)

بغنوان: "أثر العلاقة التبادلية "القائد - العضو" على الإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة"

تناولت هذه الدراسة تأثير العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء الفريق على الإبداع الإداري في الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة في مصر. هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير هذه العلاقة على قدرة العاملين على الابتكار وتقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير الأداء الإداري. تم جمع البيانات من خلال استبيانات موزعة على العاملين في الهيئة، وأظهرت النتائج أن العلاقة الإيجابية بين القائد وأعضاء الفريق تعزز من مستوى الإبداع الإداري. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التواصل الفعال بين القادة والعاملين لتشجيع بيئة إبداعية داخل المؤسسات.

دراسة: عرجة، عمر اسحاق عبدالحميد(2018)

بغنوان: "أثر القيادة الإدارية على تطوير أداء العاملين: دراسة حالة - شركة بشائر للوقود" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الإدارية على تطوير أداء العاملين في شركة بشائر للوقود في السودان. ركزت الدراسة على كيفية تأثير القادة الإداريين في تعزيز الولاء الوظيفي وزيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

تم تحليل البيانات باستخدام استبيانات وزعت على موظفي الشركة، وأظهرت النتائج أن القادة الذين يتمتعون بمهارات قيادية فعالة يمكنهم تعزيز أداء العاملين وزيادة ولائهم للشركة. كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين مهارات القيادة الإدارية لتحقيق مزيد من التطور في الأداء الوظيفي للعاملين.

دراسة: صالح، شريف عبدالله، عبدالله، محمود(2021)

بغنوان: "أثر سلوك القائد المتصل في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في شركة مصافي الشمال" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير سلوك القائد المتصل على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في شركة مصافي الشمال في العراق. تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على ٣٠٧ عاملين في الشركة.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد المتصل ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين، حيث يؤدي تواصل القائد الفعال مع العاملين إلى تعزيز الولاء والارتباط الوظيفي.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز سلوك التواصل الفعّال بين القادة والعاملين لضمان بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

دراسة: الزهيري، أميرة أحمد (2021)

بغنوان: "أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية"

ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير القيادة الخادمة على الرفاهية النفسية للعاملين في قطاع البنوك التجارية المصرية. هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الثقة في القائد كعامل وسيط بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين.

تم جمع البيانات من خلال مقابلات واستبيانات وزعت على ٣٥٠ موظفًا في البنوك العامة والخاصة. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي بين القيادة الخادمة وزيادة مستوى الرفاهية النفسية للعاملين، مع وجود تأثير وسيط للثقة في القائد. بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم القيادة الخادمة في المؤسسات لتعزيز رفاهية العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

-الإطار النظري

الإطار النظري يُعد أحد الركائز الأساسية في أي دراسة علمية؛ حيث يساهم في بناء الأساس النظري والعملية للدراسة، ويوفر توجيهات لفهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة التي يتم دراستها. في هذه الدراسة، سيتم استعراض الأطر النظرية المتعلقة بتأثير سمات القائد على معدل دوران العاملين، وهي موضوعات ترتبط مباشرة بمجالات القيادة، إدارة الموارد البشرية، سلوك الموظفين، والولاء التنظيمي. يتناول هذا الإطار النظري الجوانب الرئيسية التي تفسر كيف تؤثر القيادة على استقرار العاملين داخل المؤسسات، وكيف يمكن تطوير القيادات لتحقيق أداء أفضل وتقليل معدل دوران العاملين.

مفهوم القيادة وأنواعها

تلعب القيادة دورًا حاسمًا في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، إذ يُنظر إلى القادة على أنهم الدافع الأساسي الذي يوجه الأفراد وفرق العمل نحو النجاح والتميز. ووفقًا لتعريف نورثهاوس (2016)، تُعتبر القيادة عملية يتم من خلالها توجيه وإلهام مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. من خلال هذا التوجيه، يتمكن القادة من بناء بيئة عمل تفاعلية ومحفزة تعزز من قدرات العاملين على الإبداع والإنتاجية. وتتنوع أنواع القيادة بناءً على الأساليب والنهج المتبعة من قبل القادة، مما يجعل من الضروري فهم هذه الأنماط المختلفة وكيفية تأثيرها على بيئة العمل.

القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي من أبرز أنماط القيادة التي تركز على إحداث تغييرات جذرية وإيجابية داخل المؤسسة. هذا النوع من القيادة يتميز بقدرته على إلهام العاملين وتحفيزهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء. القادة التحويليون يعملون على تحويل بيئة العمل من خلال تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة. ببرز (1978) في دراسته حول القيادة التحويلية أشار إلى أن القادة التحويليين يلهمون أتباعهم ويحفزونهم على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق الصالح العام للمؤسسة. من خلال هذا النهج، يتحول العمل إلى عملية تعاونية قائمة على رؤية مشتركة، حيث يصبح كل فرد في الفريق شريكًا في صنع القرار وتحقيق النجاح.

تُعد القيادة التحويلية فعالة بشكل خاص في الأوقات التي تحتاج فيها المؤسسات إلى التغيير أو عندما تكون بحاجة إلى تحسين مستوى الأداء والإبداع. القائد التحويلي يقوم بخلق بيئة تحفز العاملين على

تجاوز التحديات واستغلال إمكانياتهم الكاملة. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع القائد التحويلي بقدرة على تحفيز العاملين لبناء علاقات ثقة متينة داخل الفريق، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

القيادة التبادلية

على الجانب الآخر، نجد القيادة التبادلية التي تعتمد على مبدأ المكافأة والعقاب. القادة الذين يتبعون هذا النهج يركزون بشكل كبير على النتائج الملموسة ويتعاملون مع العاملين وفقاً لأدائهم الفعلي. هذا النوع من القيادة يتميز بالتفاعل المتبادل بين القائد والموظفين، حيث يتلقى الموظفون مكافآت عند تحقيق الأهداف، أو يتعرضون لعقوبات عندما يفشلون في تلبية التوقعات (Bass 1985). في دراسته حول القيادة التبادلية أشار إلى أن هذا النوع من القيادة يساهم في تحسين الأداء على المدى القصير من خلال تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف الفورية.

ومع ذلك، يمكن أن يكون لهذا النوع من القيادة تأثيرات سلبية إذا لم يتم تلبية الاحتياجات العاطفية والاجتماعية للعاملين. على الرغم من أنه يمكن أن يحفز الأداء في البداية، إلا أن عدم مراعاة الجوانب الإنسانية في بيئة العمل قد يؤدي إلى تزايد الشعور بالإجهاد والاستياء، مما قد يزيد من معدل دوران العاملين على المدى الطويل. في بعض الحالات، قد يشعر الموظفون بأنهم مُعاملون كأدوات لتحقيق النتائج فقط، مما يؤدي إلى تقليل الرضا الوظيفي ويحفزهم على البحث عن فرص أخرى خارج المؤسسة.

القيادة الخادمة

من الأنماط القيادية التي تركز على احتياجات العاملين القيادة الخادمة. هذا النمط من القيادة يتمحور حول تقديم الدعم للعاملين وتلبية احتياجاتهم النفسية والمهنية، حيث يعتبر القائد الخادم أن دوره الرئيسي هو خدمة العاملين وتسهيل عملهم بما يعزز من أدائهم ورفاهيتهم النفسية. في دراسة أجرتها الزهيري (2021)، أظهرت أن القيادة الخادمة تساهم بشكل كبير في تعزيز الرفاهية النفسية للعاملين وزيادة مستوى الإنتاجية داخل بيئة العمل.

القادة الخادمون يعطون الأولوية لمصلحة العاملين قبل مصلحتهم الشخصية، وهم يسعون إلى خلق بيئة عمل داعمة تتسم بالثقة والاحترام المتبادل. نتيجة لذلك، يشعر العاملون بالتقدير والرعاية، مما يعزز من انتمائهم للمؤسسة ويرفع من مستوى ولائهم لها. هذا النوع من القيادة يساعد على تقليل معدلات الدوران

الوظيفي من خلال بناء علاقات إيجابية بين القائد والموظفين، حيث يُنظر إلى القائد كمرشد وداعم للعاملين وليس فقط مديراً أو مشرفاً عليهم.

القيادة السامة

على النقيض من ذلك، نجد القيادة السامة، التي تُعد من الأنماط السلبية في القيادة. يتميز القائد السام بتبنيه أساليب قمعية ومتسلطة تؤدي إلى خلق بيئة عمل غير صحية ومتوترة. القادة السامون غالباً ما يستخدمون أساليب القمع والترهيب للتحكم في العاملين، مما يؤدي إلى توليد مشاعر الاستياء والإحباط بينهم. في دراسة أجراها أبو الذهب (2024) ، أظهرت النتائج أن القيادة السامة تؤدي إلى زيادة مستويات التمر في مكان العمل وزيادة معدل دوران العاملين.

القادة السامون يخلقون بيئة من الخوف والتوتر داخل المؤسسة، مما يدفع العاملين إلى تجنب التفاعل والمشاركة الفعالة في العمل. ونتيجة لذلك، يتجنب الموظفون طرح الأفكار أو التعبير عن آرائهم خوفاً من العواقب السلبية التي قد يتعرضون لها. على المدى الطويل، يتسبب هذا النوع من القيادة في تدهور بيئة العمل وزيادة معدل دوران العاملين، حيث يبحث الموظفون عن بيئة عمل أكثر دعماً واحتراماً.

من خلال استعراض أنواع القيادة المختلفة، يمكن القول إن كل نوع من هذه الأنماط له تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على بيئة العمل وسلوك العاملين. القيادة التحويلية والخدمة تُعتبران من الأنماط التي تعزز من رضا العاملين وتزيد من إنتاجيتهم واستقرارهم داخل المؤسسة، في حين أن القيادة التبادلية والقيادة السامة قد تؤدي إلى زيادة معدلات الدوران الوظيفي وتقليل الولاء المؤسسي.

سمات القائد

تلعب السمات الشخصية للقائد دوراً محورياً في تحديد فعاليته وقدرته على قيادة فريقه بنجاح، فهي تؤثر على نمط القيادة الذي يتبناه، والذي بدوره يؤثر على أداء العاملين واستقرارهم داخل المؤسسة. وفقاً لدراسة زايد ومناس (2022) ، هناك مجموعة من السمات القيادية التي تُعتبر حاسمة في تعزيز بيئة العمل الإيجابية وتقليل معدل دوران العاملين. هذه السمات تشمل التواصل الفعّال، العدالة، التعاطف، والحسم في اتخاذ القرارات. وفيما يلي توضيح لهذه السمات ودورها في قيادة فعالة.

التواصل الفعال

يُعتبر التواصل الفعال أحد أهم السمات القيادية التي تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل وأداء العاملين. القادة الذين يتمتعون بمهارات تواصل جيدة لديهم القدرة على توجيه فرقهم بوضوح وتوفير التغذية الراجعة اللازمة لتحسين أدائهم. التواصل الجيد لا يقتصر على إعطاء الأوامر فقط، بل يشمل الاستماع الفعال لاحتياجات ومخاوف العاملين والعمل على حل المشكلات التي قد تواجههم. دراسة صالح وعبدالله (2021) أوضحت أن القادة الذين يمارسون تواصلًا فعالاً مع فريقهم يعززون الولاء التنظيمي للعاملين، حيث يشعر العاملون بأنهم مقدّرون ومسموعون داخل المنظمة، مما يقلل من رغبتهم في مغادرة المؤسسة. تواصل القائد الفعال يعزز الشفافية داخل المؤسسة ويشجع على مشاركة الأفكار والآراء بين الأفراد. هذا النوع من التواصل يزيد من قدرة الفريق على العمل بمرونة أكبر، ويسهم في خلق بيئة عمل تعاونية. عندما يتمتع القائد بمهارات تواصل جيدة، فإنه يكون قادرًا على حل النزاعات بسرعة وكفاءة، مما يؤدي إلى تعزيز روح الفريق وتقليل الشعور بالإحباط بين العاملين.

العدالة

تُعد العدالة من القيم الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على استقرار العاملين ورضاهم عن بيئة العمل. القادة الذين يطبقون العدالة في تعاملهم مع موظفيهم يساهمون في خلق بيئة عمل يشعر فيها الجميع بالمساواة والإنصاف، وهو ما يعزز من الولاء للمؤسسة ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي. وفقًا لدراسة الطوبجي وسلامة (2019)، فإن تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسات، خاصة في الفنادق والشركات السياحية المصرية، كان له دور كبير في تقليل معدل دوران العاملين.

العدالة في مكان العمل قد تشمل توزيع المكافآت والترقيات بشكل عادل، وكذلك تطبيق العقوبات بشكل منصف. عندما يشعر العاملون بأنهم يحصلون على فرص متساوية لتحقيق النجاح والتقدم، فإن ذلك يعزز من ولائهم ويزيد من استعدادهم للبقاء في المؤسسة لفترة أطول. كما أن غياب العدالة يمكن أن يؤدي إلى إحساس بالظلم والإحباط، مما يزيد من معدلات الاستقالة.

التعاطف

التعاطف يُعد سمة أساسية في القيادة الحديثة، حيث يُظهر القائد الذي يتمتع بهذه الصفة اهتمامًا حقيقيًا برفاهية العاملين واحتياجاتهم الشخصية والمهنية. القائد المتعاطف يستمع لمشاكل العاملين ويسعى لفهم التحديات التي يواجهونها في العمل أو حتى في حياتهم الشخصية. وفقًا لدراسة الزهيري (2021) ، القادة الخادمون الذين يُظهرون تعاطفًا ورعاية للعاملين يساهمون في تحسين رفاهيتهم النفسية، مما يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الدوران.

القادة المتعاطفون يعملون على بناء بيئة عمل داعمة تحفز العاملين على التفاني والإبداع. عندما يشعر العاملون بأن قائدهم يهتم بسلامتهم العاطفية والنفسية، فإن ذلك يؤدي إلى تقليل مستويات الإجهاد والضغط في بيئة العمل، وبالتالي تحسين الإنتاجية والاستقرار. التعاطف في القيادة لا يعني فقط تقديم الدعم العاطفي، بل يشمل أيضًا توفير المرونة والتقدير اللازمين للعاملين لتمكينهم من أداء وظائفهم بفعالية.

الحسم في اتخاذ القرارات

الحسم في اتخاذ القرارات يُعد سمة قيادية حاسمة، حيث يتطلب القائد الفعّال القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وبدقة، خاصة في الأوقات الحرجة. القادة الذين يتسمون بالحسم قادرون على مواجهة التحديات وإيجاد الحلول المناسبة في وقت قصير، مما يحافظ على استقرار المؤسسة ويعزز من ثقة العاملين في قيادتهم. وفقًا لدراسة كيرد (2015) ، القادة الإداريون الذين يتمتعون بقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة يساهمون في تحسين الإنتاجية وتقليل معدلات الدوران داخل المؤسسات.

القرارات الحاسمة تعكس قدرة القائد على قراءة المواقف بذكاء والتصرف بناءً على البيانات والمعلومات المتاحة. القادة الحاسمون ينجحون في توجيه فرقهم بشكل واضح وفعال، مما يمنع التردد أو التأخير في تنفيذ المهام. عندما يثق العاملون بقدرة قائدهم على اتخاذ قرارات مناسبة وفي الوقت المناسب، فإنهم يشعرون بالاطمئنان إلى أن المؤسسة في أيدي أمينة، مما يقلل من احتمالية مغادرتهم للمؤسسة.

تُعد السمات القيادية مثل التواصل الفعّال، العدالة، التعاطف، والحسم في اتخاذ القرارات من بين العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل ومعدل دوران العاملين. القادة الذين يتبنون هذه السمات يمكنهم بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، تشجع العاملين على البقاء داخل المؤسسة وتقديم أفضل ما لديهم.

أما القادة الذين يفتقرون لهذه السمات، فقد يجدون أنفسهم يواجهون معدلات دوران عالية وبيئة عمل مليئة بالتحديات.

الدراسات السابقة، مثل دراسة صالح وعبدالله (2021) والطوبجي وسلامة (2019)، تؤكد أهمية السمات القيادية في تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدلات الدوران. يمكن للمؤسسات التي تستثمر في تطوير قادتها من خلال تعزيز هذه السمات أن تحقق بيئة عمل أكثر استقرارًا وإنتاجية.

معدل دوران العاملين

يُعد معدل دوران العاملين من المؤشرات الحيوية التي تعكس صحة بيئة العمل ومدى استقرار العاملين داخل المؤسسة. يعبر معدل الدوران عن نسبة الموظفين الذين يغادرون المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، سواء كان ذلك نتيجة لاستقالتهم أو إنهاء خدماتهم من قبل الشركة. ارتفاع هذا المعدل قد يكون مؤشرًا على وجود مشاكل تنظيمية أو قيادية تؤثر على رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي. لذلك، تُعد دراسة معدل دوران العاملين أمرًا بالغ الأهمية لفهم العوامل التي تؤدي إلى مغادرة الموظفين، وتحديد الإجراءات اللازمة للحد من هذه الظاهرة.

أسباب ارتفاع معدل دوران العاملين

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العاملين، ومن أبرزها القيادة غير الفعالة أو غياب القيادة التحفيزية. القادة الذين يفتقرون إلى المهارات اللازمة لتحفيز فرقهم أو الذين يتبنون أساليب قيادة سامة يسهمون بشكل مباشر في زيادة الاستقالات داخل المؤسسة. دراسة أمل مصطفى (2024) أوضحت أن معدل دوران العاملين في شركة أمازون كان مرتبطًا بشكل وثيق بأخلاقيات العمل. فعندما تتبنى الشركة أخلاقيات مهنية واضحة وتعزز من القيم الأخلاقية في تعاملاتها، يشعر العاملون بمزيد من الانتماء والرضا، مما يقلل من رغبتهم في مغادرة الشركة. الأخلاقيات المهنية الجيدة، مثل الشفافية والعدالة في التعامل مع العاملين، تلعب دورًا كبيرًا في بناء بيئة عمل مستقرة تقلل من معدلات الدوران.

إلى جانب القيادة والأخلاقيات المهنية، يُعتبر غياب العدالة التنظيمية من العوامل التي تساهم في ارتفاع معدل دوران العاملين. عندما يشعر الموظفون بأنهم لا يحصلون على فرص متساوية للتقدم أو التقدير مقارنة بزملائهم، فإنهم يميلون إلى البحث عن فرص عمل أخرى. دراسة الطوبجي وسلامة (2019) التي تناولت قطاعي السياحة والفنادق في مصر، أوضحت أن غياب العدالة التنظيمية كان له تأثير

كبير على زيادة معدلات الدوران في هذه القطاعات. فقد شعر العاملون بأنهم لا يحصلون على التقدير والإنصاف اللازمين، مما دفعهم إلى مغادرة مؤسساتهم بحثًا عن بيئات عمل أكثر عدالة.

تأثير ارتفاع معدل الدوران على المؤسسات

يؤثر ارتفاع معدل دوران العاملين سلبيًا على المؤسسات من عدة جوانب. أولاً، يؤدي فقدان الموظفين المستمر إلى زيادة التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب موظفين جدد. هذا ليس فقط مكلفًا من الناحية المالية، بل يؤثر أيضًا على الإنتاجية العامة للمؤسسة، حيث يحتاج الموظفون الجدد إلى فترة من الزمن للتكيف مع بيئة العمل والتعلم. علاوة على ذلك، يؤدي ارتفاع معدل الدوران إلى فقدان الخبرات والمهارات التي اكتسبها الموظفون السابقون، مما يؤثر على استمرارية العمل وتراكم المعرفة المؤسسية.

بالإضافة إلى ذلك، يُعد ارتفاع معدل الدوران مؤشرًا على ضعف الروح المعنوية داخل المؤسسة. عندما يرى الموظفون أن زملاءهم يغادرون المؤسسة باستمرار، قد يؤدي ذلك إلى خلق بيئة من عدم الاستقرار والقلق. هذا الشعور بالقلق يمكن أن يتسرب إلى الموظفين الحاليين ويجعلهم يشعرون بأن المؤسسة غير قادرة على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، مما يزيد من احتمالية مغادرتهم أيضًا.

كيفية تقليل معدل دوران العاملين

للتصدي لظاهرة ارتفاع معدل دوران العاملين، يجب على المؤسسات تبني استراتيجيات تهدف إلى تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين. أحد الأساليب الفعالة هو تعزيز العدالة التنظيمية، حيث يشعر العاملون بأنهم يحصلون على فرص متساوية للتقدم والترقي داخل المؤسسة. كما يجب على القادة تعزيز التواصل المفتوح مع العاملين والاستماع إلى مخاوفهم واقتراحاتهم لضمان تلبية احتياجاتهم.

علاوة على ذلك، يجب على المؤسسات العمل على تحسين ظروف العمل وجعلها أكثر جاذبية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين، مثل المكافآت على الأداء الجيد وتوفير بيئة عمل مرنة تدعم التوازن بين الحياة الشخصية والعمل. وفقًا لدراسة صالح وعبدالله (2021)، فإن القادة الذين يظهرون التقدير للعاملين ويوفرون لهم فرصًا للتطوير المهني يساهمون في تعزيز الولاء للمؤسسة وتقليل معدلات الدوران.

العلاقة بين الأخلاقيات المهنية ومعدل الدوران

أحد العوامل التي ثبت تأثيرها القوي على معدل دوران العاملين هو الأخلاقيات المهنية. دراسة أمل مصطفى (2024) أوضحت أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات أخلاقية جيدة تقلل من احتمالية مغادرة العاملين. الأخلاقيات المهنية تشمل الشفافية في التعامل، العدالة في توزيع المكافآت والترقيات، وكذلك احترام حقوق العاملين. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من مؤسسة تتبنى ممارسات أخلاقية سليمة، فإن ذلك يعزز من ولائهم ورغبتهم في البقاء لفترة أطول.

أهمية العدالة التنظيمية في تقليل معدل الدوران

تلعب العدالة التنظيمية دورًا كبيرًا في تقليل معدلات دوران العاملين، كما أشارت دراسة الطوبجي وسلامة (2019). العدالة التنظيمية تشمل المساواة في توزيع الموارد والمكافآت، والعدالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين. عندما يشعر الموظفون بأنهم يُعاملون بإنصاف ويحصلون على حقوقهم بشكل متساوٍ مع زملائهم، فإنهم يميلون إلى البقاء في المؤسسة لفترة أطول. المؤسسات التي تهتم بتطبيق العدالة التنظيمية تبني بيئة عمل مشجعة على الاستقرار والرضا الوظيفي.

في المجمل، يعد معدل دوران العاملين مؤشرًا هامًا يعكس مدى رضا واستقرار الموظفين داخل المؤسسة. ارتفاع هذا المعدل يشير غالبًا إلى وجود مشاكل في القيادة أو في بنية المؤسسة نفسها، مثل غياب العدالة التنظيمية أو ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين. دراسة أمل مصطفى (2024) ودراسة الطوبجي وسلامة (2019) توضحان أن تطبيق الأخلاقيات المهنية وتعزيز العدالة داخل المؤسسة يمكن أن يساهم بشكل كبير في تقليل معدلات دوران العاملين. لذلك، يتعين على المؤسسات اتخاذ خطوات فعالة لتحسين بيئة العمل وضمان رضا العاملين كجزء من استراتيجياتها للحفاظ على الكفاءات وتعزيز الاستقرار الداخلي.

الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي هو مفهوم يشير إلى مستوى التزام العاملين تجاه المؤسسة، واستعدادهم للبقاء فيها لفترات طويلة والمساهمة في تحقيق أهدافها. يعبر الولاء التنظيمي عن العلاقة العاطفية والمهنية بين الموظف والمؤسسة، حيث يكون الموظف ملتزمًا بقيم المؤسسة ومستعدًا للعمل بجدية لتحقيق أهدافها. هذا النوع من الولاء يتجاوز مجرد الالتزام الوظيفي، بل يتضمن أيضًا الشعور بالانتماء للمؤسسة والرغبة في نجاحها على المدى الطويل. يشمل الولاء التنظيمي جوانب متعددة مثل الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء المعياري، وكل منها يعكس مستوى مختلفًا من الالتزام والعلاقة بين الموظف والمؤسسة.

دور القيادة في تعزيز الولاء التنظيمي

القيادة يلعبون دورًا محوريًا في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين. وفقًا لدراسة صالح وعبدالله (2021) ، يرتبط الولاء التنظيمي بشكل مباشر بسلوك القائد داخل المؤسسة. القادة الذين يتواصلون بشكل فعال مع فرقهم، ويظهرون تقديرًا حقيقيًا لمساهمات العاملين، ويشجعون بيئة عمل إيجابية، يمكنهم تعزيز الولاء التنظيمي بين العاملين. عندما يشعر الموظفون بأن قائدهم يستمع إليهم ويدعمهم، فإنهم يشعرون بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة، مما يدفعهم للبقاء والمساهمة بشكل أكبر في تحقيق الأهداف المشتركة.

القائد الذي يعتمد على التواصل الفعال والتفاعل المستمر مع فريقه يساهم في بناء علاقات ثقة قوية. هذه العلاقات تعزز من شعور العاملين بالولاء، حيث يشعرون بأنهم جزء من مجتمع العمل وليسوا مجرد أفراد يؤدون مهامًا محددة. التواصل الفعال يشمل تقديم تغذية راجعة بناءة، والاستماع إلى مخاوف العاملين، والعمل على حل المشكلات التي قد تؤثر على رضاهم الوظيفي. هذا النوع من القيادة لا يُعزز فقط الولاء التنظيمي، بل يساعد أيضًا في تقليل معدلات الدوران، حيث يكون العاملون أقل ميلًا لمغادرة بيئة عمل يشعرون فيها بالتقدير.

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

هناك عدة عوامل تساهم في تعزيز أو تقليل الولاء التنظيمي. من بين هذه العوامل:

١. **التقدير والاعتراف:** عندما يشعر العاملون بأن جهودهم معترف بها وأنهم يُقدَّرون على مساهماتهم في نجاح المؤسسة، فإن ذلك يعزز من ولائهم للمؤسسة. القادة الذين يُظهرون التقدير الفعّال للعاملين من خلال المكافآت أو حتى مجرد كلمات التشجيع يعززون شعور الموظفين بأنهم جزء مهم من المنظمة.

٢. **التطور المهني:** الموظفون الذين يشعرون بأن لديهم فرصًا للتطور والنمو داخل المؤسسة يميلون إلى إظهار ولاء أكبر. هذا الولاء يتعزز عندما يشعر العاملون بأن قاداتهم يدعمونهم في مسيرتهم المهنية ويوفرون لهم فرص التعلم والتدريب. القادة الذين يهتمون بتطوير مهارات فريقهم يساهمون في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث يشعر العاملون بأن لديهم مستقبلًا طويل الأمد داخل المؤسسة.

٣. **الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية تلعب دورًا كبيرًا في تحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين. المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية داعمة ومتعاونة تُعزز من شعور العاملين بالانتماء. القادة الذين يعملون على نشر ثقافة الاحترام المتبادل، التعاون، والشفافية داخل المؤسسة يساهمون في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين. عندما يشعر الموظفون بأن المؤسسة تدعمهم وتوفر بيئة عمل صحية، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للبقاء والمساهمة في نجاح المؤسسة.

٤. **الاستقرار الوظيفي:** الولاء التنظيمي يرتبط أيضًا بمستوى الاستقرار الذي يشعر به العاملون داخل المؤسسة. عندما يشعر الموظفون بأن وظائفهم مستقرة وأن المؤسسة تهتم بتقديم عقود عمل طويلة الأمد وتوفير فرص للترقية، فإن ذلك يعزز من التزامهم واستعدادهم للبقاء لفترات أطول.

الولاء التنظيمي وتقليل معدل دوران العاملين

أحد أهم الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسات من خلال تعزيز الولاء التنظيمي هو تقليل معدل دوران العاملين. العاملون الذين يشعرون بالولاء والانتماء إلى المؤسسة يميلون إلى البقاء لفترات أطول ويقل ميلهم إلى البحث عن فرص عمل أخرى. هذا الولاء يُترجم إلى استقرار وظيفي، حيث يكون الموظفون ملتزمين بتحقيق أهداف المؤسسة ومتحمسين لمواصلة العمل ضمن بيئة يشعرون فيها بالتقدير والدعم.

دراسة صالح وعبدالله (2021) أظهرت أن القادة الذين يعززون من ولاء العاملين من خلال التواصل الفعال والتقدير يمكنهم تقليل معدلات الدوران بشكل كبير. العاملون الذين يشعرون بأن قائدهم يهتم بهم وباحتياجاتهم يميلون إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وبالتالي يكونون أقل ميلاً للبحث عن فرص عمل أخرى. بالإضافة إلى ذلك، الولاء التنظيمي يعزز من الرغبة في المشاركة الفعالة وتحقيق النجاح الجماعي، مما يزيد من إنتاجية المؤسسة بشكل عام.

تعزيز الولاء التنظيمي من خلال العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية هي عامل آخر يؤثر بشكل كبير على الولاء التنظيمي. عندما يشعر العاملون بأنهم يُعاملون بإنصاف ويُحترمون حقوقهم، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة. دراسة الطوبجي وسلامة (2019) أكدت أن تطبيق العدالة التنظيمية يساهم بشكل كبير في زيادة الولاء التنظيمي وتقليل معدلات الدوران في المؤسسات السياحية والفندقية. العدالة تشمل التوزيع العادل للموارد، المكافآت، والفرص الوظيفية، وكذلك الإنصاف في التعامل مع العاملين في حالات النزاعات أو القرارات التنظيمية.

الولاء التنظيمي وأداء العاملين

إلى جانب دوره في تقليل معدل دوران العاملين، يُعد الولاء التنظيمي أحد المحركات الرئيسية لتحسين أداء العاملين. الموظفون الملتزمون والذين يشعرون بالانتماء إلى مؤسستهم يميلون إلى العمل بجدية أكبر وتقديم أفضل ما لديهم. هذا الالتزام ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسة. القادة الذين يعززون الولاء التنظيمي يمكنهم تحقيق مستويات أعلى من الأداء، حيث يكون الموظفون مستعدين لبذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف المشتركة.

العلاقة بين القيادة ودوران العاملين

تُعد العلاقة بين القيادة ومعدل دوران العاملين من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في الأبحاث الإدارية والتنظيمية، حيث تؤثر أساليب القيادة بشكل مباشر على سلوك العاملين وقراراتهم المتعلقة بالبقاء في المؤسسة أو مغادرتها. تختلف التأثيرات حسب نوع القيادة المُتبعة، فمنها ما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومستدامة تقلل من معدل الدوران، ومنها ما يؤدي إلى زيادة الاستقالات والاضطرابات داخل المؤسسة.

تأثير القيادة التحويلية والخدمة على تقليل معدل الدوران

القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة التحويلية والقيادة الخادمة عادةً ما ينجحون في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين وتقليل معدلات الدوران. القيادة التحويلية تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في المؤسسة من خلال تحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق أهدافاً تفوق التوقعات. هؤلاء القادة يعززون ثقافة الابتكار والانتماء من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع رؤى مستقبلية، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء أساسي من نجاح المؤسسة.

القيادة الخادمة، على الجانب الآخر، تركز على احتياجات العاملين وتعمل على تلبية احتياجاتهم المهنية والشخصية. القائد الخادم يسعى لخدمة الفريق ودعمه من خلال خلق بيئة عمل تحترم القيم الإنسانية وتضع مصلحة الموظفين أولاً. وفقاً لدراسة الزهيري (2021)، القادة الخادمون يعززون من رفاهية العاملين ورضاهم النفسي، مما يؤدي إلى تقليل رغبة العاملين في مغادرة المؤسسة. الموظفون الذين يشعرون بأن قائدهم يهتم بصحتهم النفسية ويراعي احتياجاتهم يميلون إلى البقاء في المؤسسة لفترة أطول، مما يقلل من معدلات الدوران.

القيادة التبادلية وزيادة معدل الدوران

على النقيض، يُعتبر نمط القيادة التبادلية، الذي يعتمد على مبدأ المكافأة والعقاب المباشر، أقل فعالية في تقليل معدلات الدوران على المدى الطويل. رغم أن القيادة التبادلية قد تُحقق نتائج إيجابية في الأجل القصير من حيث تحسين الأداء نتيجة لتحفيز العاملين بالمكافآت والعقوبات، إلا أن هذا الأسلوب يميل إلى إغفال الجوانب الإنسانية والمهنية التي تشجع الموظفين على الالتزام طويل الأمد بالمؤسسة.

يُركز القادة التبادليون على النتائج المباشرة دون النظر إلى احتياجات العاملين النفسية أو تطويرهم المهني. هذا النهج قد يؤدي إلى إحساس الموظفين بأنهم يتم معاملتهم كأدوات لتحقيق الأهداف بدلاً من شراكة حقيقية في المؤسسة. مع مرور الوقت، يؤدي هذا الشعور إلى تزايد مستويات الإحباط والاستياء، مما يدفع العاملين إلى البحث عن بيئات عمل أكثر دعمًا وتقديرًا، وبالتالي ارتفاع معدل دوران العاملين.

القيادة السامة وتأثيرها على معدل الدوران

القيادة السامة هي من أكثر الأنماط التي ترتبط بشكل وثيق بارتفاع معدلات دوران العاملين. القائد السام يستخدم أساليب قمعية ومتسلطة تؤدي إلى خلق بيئة عمل سلبية ومتوترة. دراسة أبو الدهب (2024) أظهرت أن القيادة السامة تؤدي إلى ارتفاع مستويات التمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي، حيث يتم تشجيع السلوكيات العدائية وغير المهنية بين العاملين. هذا المناخ السلبي يدفع الموظفين إلى مغادرة المؤسسة بأسرع وقت ممكن بحثًا عن بيئات عمل أكثر صحة واحترامًا.

القادة السامون يفتقرون إلى التواصل الفعال والدعم اللازم للعاملين، مما يؤدي إلى تزايد مشاعر الاستياء والانفصال عن المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يتجنب العاملون التفاعل أو التعبير عن آرائهم خوفًا من العواقب السلبية، مما يخلق بيئة عمل معزولة وغير منتجة. في مثل هذه البيئات، يتزايد معدل دوران العاملين بشكل كبير، حيث يسعى الموظفون إلى تجنب التأثيرات السلبية على صحتهم النفسية والمهنية.

أهمية القيادة الفعالة في تحسين الاستقرار الوظيفي

القيادة الفعالة، سواء كانت تحويلية أو خادمة، تساهم بشكل كبير في تحسين الاستقرار الوظيفي وتقليل معدلات دوران العاملين. القادة الذين يهتمون بتطوير بيئة عمل إيجابية ويعززون من ثقافة التعاون والاحترام يخلقون مناخًا يشجع العاملين على البقاء والمساهمة في نمو المؤسسة. دراسة الزهيري (2021) توضح أن القيادة الخادمة تعمل على تحسين رفاهية العاملين، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل مشجعة تقلل من معدل الاستقالات.

الاستقرار الوظيفي لا يرتبط فقط بالأجور أو المكافآت، بل يتطلب أيضًا وجود قيادة تشجع على النمو المهني وتحترم احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية. القادة الذين يوفران فرصًا للتعليم والتطوير الشخصي للعاملين يساهمون في تعزيز شعور الانتماء والتقدير لدى الموظفين، مما يجعلهم أقل ميلًا لمغادرة المؤسسة.

القيادة ودورها في تعزيز ولاء العاملين

أحد الجوانب الهامة التي تربط بين القيادة ومعدل دوران العاملين هو الولاء التنظيمي. القادة الذين ينجحون في بناء علاقات قوية مع فرقهم وتعزيز الشعور بالانتماء داخل المؤسسة هم القادة الذين يتمكنون من الحفاظ على موظفيهم لفترات طويلة. القيادة التحويلية والخادمة على وجه الخصوص تعمل على تعزيز الولاء من خلال دعم العاملين وتحفيزهم للمشاركة بفعالية في تحقيق الأهداف المشتركة. هذا الولاء يقلل من رغبة العاملين في البحث عن فرص خارج المؤسسة، حيث يشعرون بأنهم جزء مهم من نجاحها.

تمكين العاملين

يُعتبر تمكين العاملين من أهم العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية فعالة ومستدامة، حيث يؤدي التمكين إلى تحسين الأداء العام للعاملين وتعزيز الولاء والالتزام الوظيفي. يُعرف تمكين العاملين بأنه عملية منح الموظفين صلاحيات أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ومسؤولياتهم اليومية. من خلال هذه العملية، يحصل العاملون على استقلالية أكبر وفرصة للتعبير عن آرائهم والمساهمة في تحسين العمليات داخل المؤسسة. هذا النهج لا يزيد فقط من رضا العاملين، بل يعزز أيضًا من إنتاجيتهم ويقلل من معدلات الدوران.

أهمية تمكين العاملين في القيادة الفعالة

التمكين يُعد إحدى الأدوات الأساسية التي تساعد القادة على تعزيز قيادتهم الفعالة. عندما يتم تمكين العاملين، يتم تعزيز الشعور بالمسؤولية الشخصية لديهم تجاه أعمالهم وتجاه المؤسسة. دراسة المولى ومحمود (2007) أوضحت أن تمكين المديرين من خلال تزويدهم بالمعلومات الكافية ومنحهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات يعزز من السمات القيادية ويساهم في تحسين أداء العاملين. هذا التمكين يساهم في خلق بيئة عمل تفاعلية، حيث يكون القادة أكثر قدرة على إدارة فرقهم بشكل فعال بفضل توافر المعلومات الكافية والاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة.

تمكين العاملين يعزز من قدرة القادة على تفويض المهام بثقة، مما يتيح لهم التركيز على الجوانب الاستراتيجية والتنظيمية الكبرى. كما يعزز من قدرة العاملين على حل المشكلات بأنفسهم واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى توجيه مباشر من القائد. هذا النوع من التفاعل يشجع على بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على التعاون والابتكار، حيث يشعر كل فرد بأنه يمتلك دورًا فاعلاً في تحقيق نجاح المؤسسة.

تعزيز الاستقلالية والمسؤولية

من خلال التمكين، يتم منح العاملين الاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، وهو ما يعزز من شعورهم بالثقة والقدرة على تحقيق الإنجازات. هذا الشعور بالاستقلالية يدفع العاملين إلى الإبداع في عملهم، حيث يشعرون بأنهم يمتلكون الحرية لتجربة طرق جديدة لتحسين العمليات أو مواجهة التحديات. القادة الذين يمنحون فرقهم هذه الاستقلالية يجدون أن العاملين يصبحون أكثر تحفيزًا وإبداعًا، وهو ما يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الأداء.

الاستقلالية الممنوحة من خلال التمكين تعزز أيضًا من المسؤولية الشخصية للعاملين. عندما يُعطى الموظفون السلطة لاتخاذ قرارات تتعلق بمهامهم اليومية، فإنهم يشعرون بأنهم مسؤولون بشكل مباشر عن نتائج تلك القرارات. هذا الشعور بالمسؤولية يدفع العاملين إلى تحقيق أفضل ما لديهم، حيث يكون لديهم دافع قوي لتحقيق الأهداف الموكلة إليهم بشكل فعال ودقيق. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر تمكين العاملين أن المؤسسة تثق بقدراتهم، مما يزيد من رغبتهم في البقاء والمساهمة في نجاح المؤسسة.

تحسين الأداء وتقليل معدل الدوران

تمكين العاملين لا يسهم فقط في تعزيز مهاراتهم ورفع مستوى الاستقلالية، بل يساعد أيضًا في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتقليل معدل دوران العاملين. عندما يشعر العاملون بأن لديهم القدرة على اتخاذ قرارات ذات تأثير مباشر على أعمالهم، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالإنجاز ويزيد من التزامهم بتحقيق الأهداف المؤسسية. هذا الالتزام يقلل من احتمالية تركهم للمؤسسة والبحث عن فرص أخرى، حيث يشعرون بأنهم جزء من النجاح الجماعي.

وفقًا لدراسة المولى ومحمود (2007)، تمكين العاملين يُعد عاملاً حاسماً في تقليل معدل دوران الموظفين. العاملون الذين يتم منحهم الفرصة للمساهمة في اتخاذ القرارات والتأثير على بيئة عملهم يكونون أقل ميلاً لترك المؤسسة، حيث يشعرون بالتقدير وبأنهم جزء من العملية الإنتاجية. التمكين يعزز من الرضا الوظيفي، وهو أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على استقرار العاملين داخل المؤسسة. عندما يشعر العاملون بأن لديهم السيطرة على مهامهم ومستقبلهم المهني داخل المؤسسة، فإنهم يميلون إلى البقاء والمساهمة بشكل أكبر في تحقيق الأهداف المشتركة.

تعزير الابتكار والإبداع

الابتكار والإبداع هما من النتائج الطبيعية لتمكين العاملين. عندما يتم إعطاء العاملين الفرصة لتجربة أفكار جديدة وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة دون قيود صارمة، فإن ذلك يؤدي إلى خلق بيئة عمل ديناميكية تحفز على الابتكار. القادة الذين يشجعون العاملين على الابتكار من خلال منحهم الحرية في اتخاذ القرارات يجدون أن فرقهم أكثر قدرة على تقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها المؤسسة. هذه الحلول قد تسهم في تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية بشكل كبير.

عندما يُمنح العاملون الثقة لتقديم أفكار جديدة وتجربة أساليب عمل غير تقليدية، فإنهم يشعرون بأنهم جزء من عملية الابتكار داخل المؤسسة. هذا الشعور يُعزز من انتمائهم وولائهم للمؤسسة، ويقلل من ميلهم للبحث عن فرص أخرى خارجها. كما أن التمكين يساعد على تحويل بيئة العمل إلى مركز للإبداع المستمر، حيث يشارك جميع العاملين في تطوير المؤسسة وتحسين أدائها.

التمكين كعامل لتعزيز الرضا الوظيفي

من خلال تمكين العاملين، يتم تعزيز الرضا الوظيفي، وهو أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على استقرار العاملين واستعدادهم للبقاء في المؤسسة. عندما يشعر العاملون بأن لديهم القدرة على اتخاذ القرارات والتأثير على مجريات الأمور داخل مؤسستهم، فإنهم يصبحون أكثر رضا عن عملهم. هذا الرضا ينشأ من شعورهم بالتقدير والاحترام من قبل القيادة العليا، التي تعترف بقدراتهم وتمنحهم الفرصة لتطوير أنفسهم.

تمكين العاملين يعزز أيضًا من روح الفريق، حيث يعمل الجميع كجزء من منظومة متكاملة تتطلب تعاونًا مستمرًا. العاملون الذين يشعرون بأنهم جزء من فريق متكامل يعتمد عليهم وعلى مساهماتهم يميلون إلى تقديم المزيد من الجهد والالتزام لتحقيق الأهداف المشتركة. هذا الشعور بالتعاون والانسجام بين العاملين يعزز من الثقافة التنظيمية الإيجابية ويقلل من الاحتكاكات السلبية التي قد تنشأ في بيئات العمل غير الداعمة.

التحديات المرتبطة بتمكين العاملين

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يجلبها تمكين العاملين، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تواجه المؤسسات أثناء تطبيق هذا النهج. من بين هذه التحديات، الحاجة إلى بناء نظام متكامل يدعم التمكين

ويضمن تحقيق التوازن بين الاستقلالية الفردية والمسؤولية الجماعية. بدون وجود نظام رقابة ومتابعة فعال، قد يؤدي التمكين إلى عدم الانضباط أو اتخاذ قرارات غير مدروسة تؤثر سلبًا على أداء المؤسسة. يُعد تمكين العاملين وسيلة فعّالة لتحسين بيئة العمل وزيادة رضا العاملين وأدائهم. القادة الذين يعتمدون على التمكين كجزء من استراتيجياتهم القيادية يساهمون في بناء فرق عمل متماسكة وملتزمة، قادرة على مواجهة التحديات والابتكار في تقديم الحلول. التمكين يعزز من شعور العاملين بالقدرة على التأثير في مجريات الأمور، مما يزيد من انتمائهم وولائهم للمؤسسة، ويقلل من معدلات الدوران.

تأثير القيادة على الأداء

تُعد القيادة من العوامل الأساسية التي تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء العاملين وتحقيق النجاح المؤسسي. القادة الذين يمتلكون القدرة على توجيه فرقهم بشكل فعال، وتعزيز التعاون وتحفيز الأفراد، يساهمون بشكل كبير في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المشتركة. يشير مفهوم القيادة إلى القدرة على التأثير على سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وبالتالي فإن القادة المؤثرين يُعدون أحد أعمدة النجاح التنظيمي.

القيادة والرؤية الواضحة

تعتبر الرؤية الواضحة من أهم مميزات القادة الفعّالين. القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة للأهداف المؤسسية ويعرفون كيفية توجيه العاملين لتحقيق هذه الأهداف يساهمون بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء. دراسة كيرد (2015) تشير إلى أن القادة الذين يتمتعون بقدرة على تحديد الأهداف بوضوح وتقديم التوجيه المستمر للعاملين يُعززون من كفاءة فرقهم. هذا النوع من القيادة يشجع على الوضوح والالتزام، حيث يعرف العاملون بالضبط ما هو متوقع منهم، وكيفية الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

عندما يُتاح للعاملين فهم الصورة الأكبر والأهداف التي يسعى القادة لتحقيقها، فإنهم يشعرون بأنهم جزء أساسي من العملية ويكونون أكثر التزامًا بتحقيق النتائج. كما أن الرؤية الواضحة تعزز من الثقة بين القائد وفريقه، حيث يدرك العاملون أن قائدهم يمتلك خطة واضحة ويعرف كيفية توجيه الفريق في الأوقات الصعبة، مما يعزز من استقرار المؤسسة وزيادة إنتاجيتها.

القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء

تؤدي القيادة الإدارية القوية دورًا كبيرًا في تحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم، حيث تعتمد على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وتحفيز العاملين باستمرار. دراسة عرجة (2018) أظهرت أن القيادة الإدارية القوية تلعب دورًا محوريًا في استقرار فرق العمل وتحسين الأداء. القادة الإداريون الذين يمتلكون القدرة على التخطيط الجيد، وتوزيع المهام بفعالية، وتقديم الدعم المستمر للعاملين، يساهمون في خلق بيئة عمل محفزة تعزز من الأداء الوظيفي.

القيادة الإدارية الناجحة تركز على التطوير المستمر للعاملين من خلال تقديم فرص للتدريب والتعلم، مما يساعدهم على تحسين مهاراتهم وتحقيق أداء أفضل. كما أن القادة الذين يُظهرون اهتمامًا بتطور فرقهم ويعملون على تقديم الدعم المناسب يساهمون في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وهو عامل أساسي لتحسين الأداء الوظيفي وتقليل رغبة العاملين في مغادرة المؤسسة.

تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية

التحفيز هو عنصر أساسي في القيادة الفعالة التي تهدف إلى تحسين أداء العاملين. القادة الذين يستطيعون تحفيز فرقهم باستمرار يساهمون في خلق بيئة عمل إيجابية تدفع العاملين لبذل جهود إضافية لتحقيق النجاح. التحفيز يمكن أن يأتي من خلال تقديم مكافآت مادية أو معنوية، مثل الاعتراف بإنجازات العاملين وتقديم التقدير المناسب لهم.

وفقًا لدراسة كيرد (2015)، القادة الذين يُظهرون تحفيزًا فعالًا لفرقهم يساهمون في تعزيز مستوى الحماس والإبداع لدى العاملين. هذا النوع من القيادة يجعل العاملين يشعرون بأنهم يُقدرون، مما يزيد من التزامهم ورغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم. القادة الذين يعتمدون على التحفيز المستمر يُعتبرون أكثر قدرة على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

تحسين الأداء من خلال بناء الثقة

الثقة بين القائد والعاملين تُعد عاملاً محوريًا في تحسين الأداء. عندما يثق العاملون في قائدهم، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا لاتباع توجيهاته والمشاركة بفعالية في تحقيق الأهداف. القادة الذين يتمتعون

بمستوى عالٍ من الثقة مع فرقهم يخلقون بيئة عمل آمنة وداعمة، حيث يشعر العاملون بأنهم قادرون على التعبير عن آرائهم وتجربة أفكار جديدة دون الخوف من الفشل أو الانتقاد.

بناء الثقة يتطلب الشفافية والتواصل المستمر بين القائد والعاملين. القادة الذين يُظهرون استماعًا حقيقيًا لاحتياجات فرقهم ويعملون على حل المشكلات بطريقة عادلة يساهمون في تحسين مستوى الثقة. هذا النوع من العلاقة يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء، حيث يشعر العاملون بالراحة والطمأنينة ويكونون أكثر استعدادًا للعمل بجدية والتزام.

القيادة وتقليل معدل دوران العاملين

أحد الجوانب الهامة التي تربط بين القيادة والأداء هو قدرتها على تقليل معدل دوران العاملين. القادة الذين يتمتعون بمهارات قيادية فعالة يستطيعون خلق بيئة عمل مستقرة، حيث يشعر العاملون بالتحفيز والاحترام، مما يقلل من رغبتهم في مغادرة المؤسسة. القادة الذين يقدمون الدعم والتوجيه اللازمين ويعززون من ثقافة التعاون داخل المؤسسة يساهمون في استقرار العاملين وزيادة التزامهم.

دراسة عرجة (2018) أظهرت أن القيادة الإدارية الفعالة تلعب دورًا كبيرًا في تحسين استقرار العاملين داخل المؤسسة. عندما يشعر الموظفون بأن قائدهم يهتم بتطويرهم المهني ويعمل على تحقيق بيئة عمل إيجابية، فإنهم يكونون أقل ميلاً للبحث عن فرص عمل أخرى. هذا الاستقرار يعزز من قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين وتحقيق أداء أفضل.

القيادة وتطوير المهارات

القيادة الجيدة لا تقتصر فقط على تحقيق الأهداف قصيرة المدى، بل تساهم أيضًا في تطوير مهارات العاملين على المدى الطويل. القادة الذين يعملون على تنمية وتطوير فرقهم يساهمون في خلق بيئة عمل قائمة على التعلم المستمر والابتكار. تطوير المهارات يمكن أن يشمل تقديم فرص للتدريب المهني، توجيه العاملين نحو تحقيق أهدافهم الشخصية، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة لتحسين الأداء.

القادة الذين يهتمون بتطوير العاملين يخلقون فرقًا قادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية وزيادة الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر الاهتمام بالتطوير المهني أن المؤسسة تستثمر في مستقبل العاملين، مما يعزز من الولاء التنظيمي ويقلل من معدلات الدوران.

تُظهر الدراسات أن القيادة تُعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء العاملين داخل المؤسسة. القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة وقادرون على تحفيز فرقهم وتوجيههم بشكل فعال يساهمون في تحسين الأداء والإنتاجية. القيادة الإدارية القوية تعمل على توفير بيئة عمل مستقرة تدعم التطوير المهني للعاملين وتزيد من التزامهم بالمؤسسة. من خلال بناء الثقة وتقديم التحفيز المستمر، يمكن للقادة تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين وتحقيق نتائج أفضل على المستوى المؤسسي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

تعد منهجية الدراسة الأساس الذي يبنى عليه البحث العلمي، فهي التي توضح الأساليب والطرق المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها من أجل الوصول إلى استنتاجات دقيقة ومبنية على الأدلة. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير سمات القيادة على معدل دوران العاملين داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية. سيتم في هذا الفصل شرح المنهجية المتبعة في البحث، مع التركيز على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات مثل الاستبيان، وكذلك شرح مجتمع البحث وحدود الدراسة.

-المنهجية وطرق البحث-

في هذه الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقة بين سمات القيادة ومعدل دوران العاملين. المنهج الوصفي يعتمد على تصوير الواقع الحالي وتحليل المتغيرات المرتبطة به، بينما يركز المنهج التحليلي على تفسير هذه المتغيرات واستخلاص العلاقات بينها.

استخدمت الدراسة استبياناً كأداة رئيسية لجمع البيانات من المشاركين، حيث تم تصميمه بشكل يعكس محاور الدراسة الأساسية وهي: سمات القيادة، رضا العاملين، معدل دوران العاملين، والولاء التنظيمي. تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور رئيسية، وكل محور يحتوي على ٥ عبارات. تم تصميم هذه العبارات بحيث يقيّمها المشاركون باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). هذا المقياس يتيح جمع بيانات كمية تعكس آراء العاملين وتجاربهم فيما يتعلق بالقيادة في مؤسساتهم.

الاستبيان:

المحور الأول: سمات القيادة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القائد في مؤسستي يتمتع بمهارات تواصل فعّالة.					
القائد يتخذ قرارات حاسمة تؤثر إيجابيًا على سير العمل.					
القائد في مؤسستي يشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي.					
القائد يعامل جميع الموظفين بعدالة وشفافية.					
القائد يظهر تعاطفًا ودعمًا للموظفين عند مواجهتهم مشكلات.					

المحور الثاني: رضا العاملين

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أشعر بالرضا عن بيئة العمل في مؤسستي.					
أحصل على دعم كافٍ من القائد لأداء مهامي بكفاءة.					
أقدرُ جهودي وأدائي في العمل من قبل الإدارة.					
أحصل على الفرص الكافية للتطور المهني داخل المؤسسة.					
أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في مؤسستي.					

المحور الثالث: معدل دوران العاملين

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
معدل دوران العاملين في مؤسستي مرتفع.					
غالبًا ما يفكر الموظفون في ترك العمل بسبب عدم الرضا عن القيادة.					
بيئة العمل الحالية تدفع العاملين إلى البحث عن فرص أخرى.					
القيادة في مؤسستي تلعب دورًا في استقرار العاملين وبقائهم.					
أشعر بأن العاملين يتركون المؤسسة بسبب ضعف القيادة.					

المحور الرابع: الولاء التنظيمي

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أشعر بالانتماء القوي لمؤسستي.					
أنا ملتزم بالبقاء في مؤسستي لفترة طويلة.					
القيادة في مؤسستي تعزز الشعور بالولاء والانتماء.					
لدي رغبة في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.					
أشارك بشكل فعال في جميع أنشطة المؤسسة.					

-مجتمع البحث

تم اختيار مجتمع البحث من العاملين في مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الشركات الخاصة، المؤسسات الحكومية، والشركات الصغيرة والمتوسطة. بلغ حجم العينة 50 فردًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل متنوع يعكس واقع القيادة في المؤسسات السعودية. شارك هؤلاء الأفراد بشكل تطوعي في الدراسة، وتمت دعوتهم للإجابة على الاستبيان وتقييم تجاربهم مع القيادة في مؤسساتهم.

تم اختيار هذا العدد من المشاركين لجمع بيانات كافية تساعد في الوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة. يتضمن مجتمع البحث أشخاصًا من مستويات وظيفية مختلفة، مما يوفر رؤية شاملة حول تأثير سمات القيادة على العاملين بمختلف الخلفيات المهنية.

-حدود البحث

حدود البحث هي العوامل التي قد تؤثر على نتائج الدراسة وتحدد نطاقها. تم تحديد مجموعة من الحدود التي قد تؤثر على قابلية تعميم النتائج، وهي تشمل:

١. **الحدود المكانية:** الدراسة تركز على المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية فقط. قد تكون نتائج هذه الدراسة مرتبطة بالبيئة الثقافية والاجتماعية في المملكة، مما يجعل تعميم النتائج على دول أخرى محدودًا.

٢. **الحدود الزمانية:** جمع البيانات تم خلال فترة زمنية محددة (شهر واحد). قد تؤثر هذه الفترة الزمنية المحددة على النتائج، حيث يمكن أن تتغير الأوضاع المؤسسية أو الاقتصادية بمرور الوقت، مما يؤثر على آراء العاملين ومواقفهم تجاه القيادة.

٣. **حدود العينة:** حجم العينة المكون من ٥٠ مشاركًا، يوفر هذا العدد لمحة أولية عن العلاقة بين القيادة ومعدل دوران العاملين في بعض القطاعات.

٤. **حدود الأدوات:** تم الاعتماد بشكل أساسي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

تعتمد الدراسات التنظيمية والإدارية بشكل كبير على تحليل البيانات المستخلصة من واقع العمل لفهم العوامل التي تؤثر على بيئة العمل والموظفين. في هذه الدراسة، تم التركيز على تقييم تأثير القيادة وسلوكها على مجموعة من الجوانب الحيوية داخل المؤسسة، مثل رضا العاملين، معدل دورانهم، والولاء التنظيمي. استند التحليل إلى استبيان وزع على ٥٠ موظفًا في مؤسسات متنوعة في المملكة العربية السعودية، وتم تقسيمه إلى أربعة محاور رئيسية تشمل سمات القيادة، رضا العاملين، معدل دوران العاملين، والولاء التنظيمي.

من خلال التحليل العميق للبيانات المستخلصة من الاستبيان، تبين أن هناك علاقة وثيقة بين القيادة الفعالة ورضا العاملين ومستوى التزامهم تجاه مؤسساتهم. أشارت النتائج إلى أن القادة الذين يتمتعون بمهارات تواصل فعالة، ويشجعون الابتكار، ويظهرون تعاطفًا ودعمًا للموظفين، يساهمون بشكل مباشر في تحسين بيئة العمل والحد من معدل دوران العاملين. على الجانب الآخر، فإن ضعف القيادة كان له تأثير سلبي ملحوظ، حيث أظهرت النتائج أن ضعف التوجيه القيادي وسوء بيئة العمل يدفعان العاملين إلى البحث عن فرص عمل بديلة.

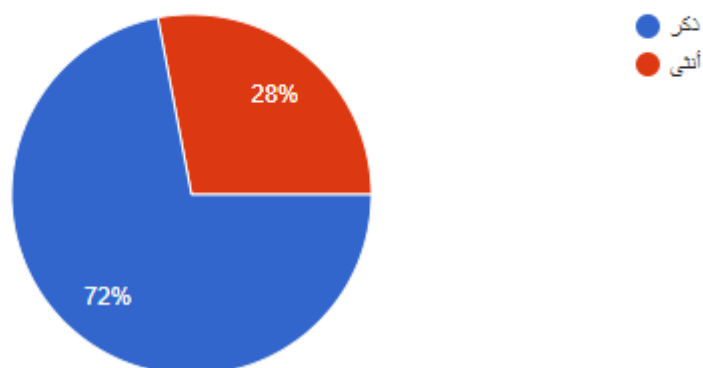
كما أظهرت الدراسة أن الولاء التنظيمي مرتبط بشكل أساسي بعوامل مثل الشعور بالتقدير، الدعم الكافي من القادة، وتوفير الفرص للتطور المهني. وقد أبدى معظم المشاركين في الاستبيان مستوى مرتفعًا من الانتماء والالتزام تجاه مؤسساتهم، مما يعزز أهمية القيادة في بناء بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

في هذا الفصل، سيتم استعراض النتائج المستخلصة من التحليل بشكل مفصل، بالإضافة إلى تقديم توصيات مستندة إلى هذه النتائج لتحسين القيادة داخل المؤسسات وتعزيز الرضا والولاء الوظيفي للعاملين.

-تحليل البيانات

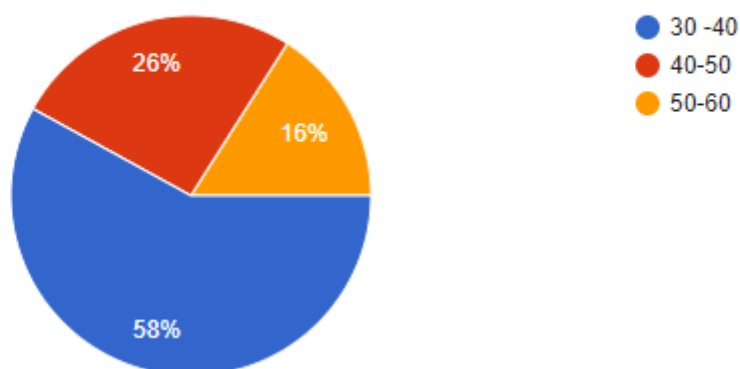
الجنس

50 responses



العمر

50 responses



توزيع الجنس

من خلال النتائج المستخلصة من العينة:

- 72% من المشاركين كانوا ذكورًا.
- 28% من المشاركين كانوا إناثًا.

يُظهر هذا التوزيع أن غالبية العينة المشاركة في الاستبيان كانت من الذكور، مما يعكس النسبة الغالبة للذكور في بيئات العمل في بعض المؤسسات.

توزيع العمر

أما فيما يتعلق بالفئة العمرية، فقد كانت النتائج على النحو التالي:

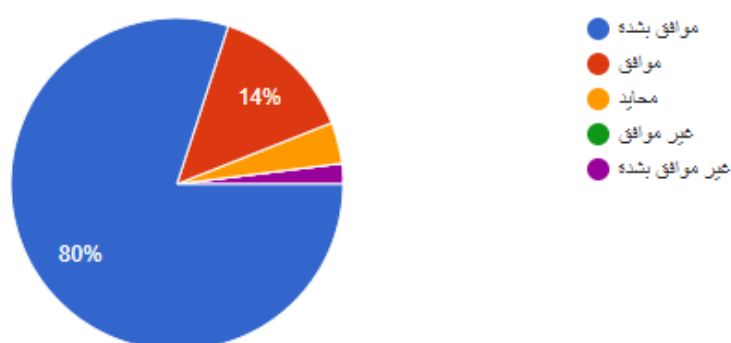
- 58% من المشاركين تتراوح أعمارهم بين ٣٠ و ٤٠ عامًا.
- 26% من المشاركين تتراوح أعمارهم بين ٤٠ و ٥٠ عامًا.
- 16% من المشاركين تتراوح أعمارهم بين ٥٠ و ٦٠ عامًا.

يتضح من هذا التوزيع أن غالبية العينة هم في الفئة العمرية الشابة ممن لديه خبرة وممارسة عملية (٣٠-٤٠ عامًا)، وهي الفئة الأكثر نشاطاً في سوق العمل وتعرضاً للتفاعل مع القيادة والمؤسسات.

تحليل المحور الاول :

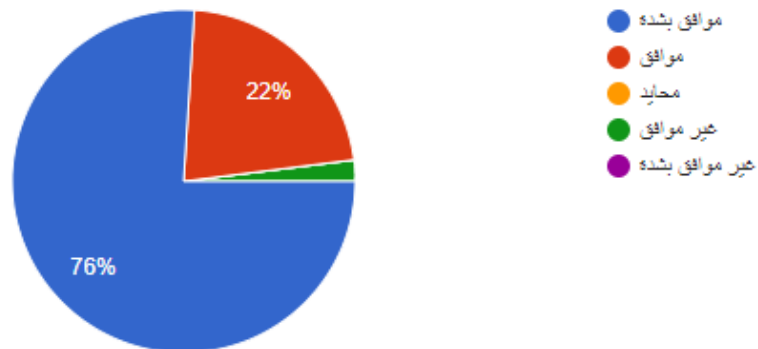
القائد في مؤسستي يتمتع بمهارات تواصل فعالة

50 responses



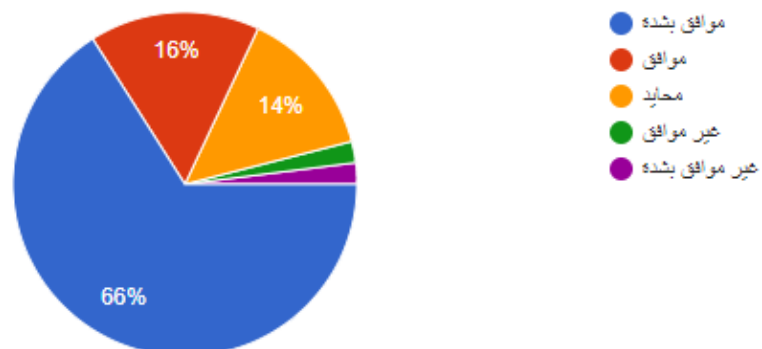
القائد يتخذ قرارات حاسمة تؤثر إيجابيًا على سير العمل

50 responses



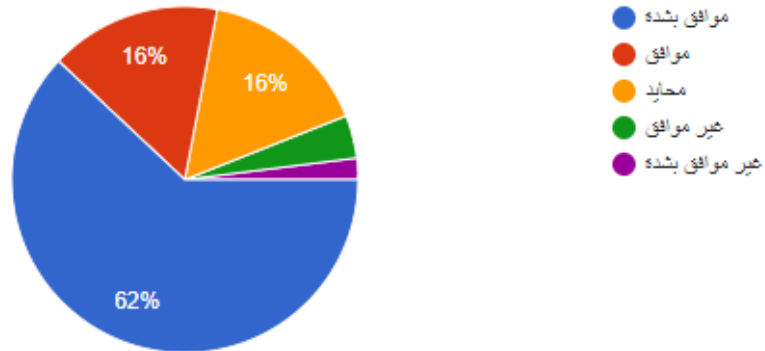
القائد في مؤسستي يشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي

50 responses



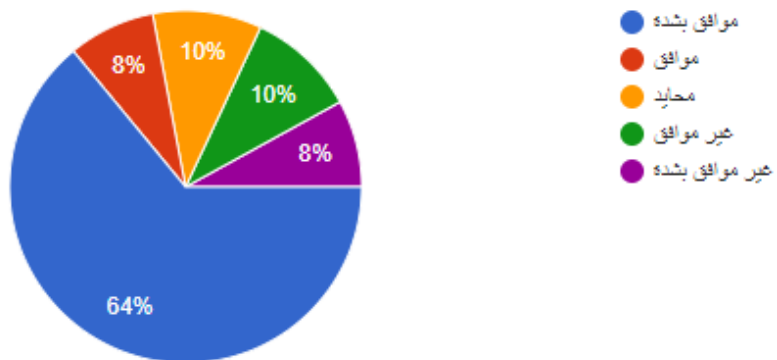
القائد يعامل جميع الموظفين بعدالة وشفافية

50 responses



القائد يظهر تعاطفًا ودعمًا للموظفين عند مواجهتهم مشكلات

50 responses



تحليل المحور الأول: سمات القيادة

١. القائد في مؤسستي يتمتع بمهارات تواصل فعّالة

- 80% من المشاركين وافقوا بشدة على أن القائد في مؤسستهم يتمتع بمهارات تواصل فعّالة.
 - 14% وافقوا فقط، بينما 4% كانوا محايدين أو غير موافقين.
- هذا يشير إلى أن غالبية المشاركين يعتبرون أن التواصل الفعّال هو إحدى السمات القوية لقائدهم، مما يعزز التواصل الداخلي الفعّال في المؤسسة.

٢. القائد يتخذ قرارات حاسمة تؤثر إيجابيًا على سير العمل

- 76% من المشاركين وافقوا بشدة على أن القائد يتخذ قرارات حاسمة تؤثر إيجابيًا على سير العمل.

- 22% وافقوا بشكل عام، بينما النسبة الصغيرة كانت محايدة أو غير موافقة.

هذه النتيجة توضح أن معظم المشاركين يرون أن القائد في مؤسستهم قادر على اتخاذ قرارات حاسمة، مما يساهم في تحسين العمل.

٣. القائد في مؤسستي يشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي

- 66% وافقوا بشدة أن القائد يشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي.

- 14% كانوا محايدين، بينما 16% وافقوا فقط.

هذا يظهر أن غالبية المشاركين يعتقدون أن القيادة في مؤسساتهم تشجع على الإبداع والابتكار، وهو عنصر حاسم في تطوير الأداء المؤسسي.

٤. القائد يعامل جميع الموظفين بعدالة وشفافية

- 62% وافقوا بشدة على أن القائد يعامل جميع الموظفين بعدالة وشفافية.

- 16% وافقوا، و 16% كانوا محايدين.

تشير هذه النتائج إلى أن الأغلبية تعتقد بأن العدالة والشفافية من أهم السمات التي يتحلى بها القائد في مؤسساتهم.

٥. القائد يظهر تعاطفًا ودعمًا للموظفين عند مواجهتهم مشكلات

- 64% وافقوا بشدة على أن القائد يظهر تعاطفًا ودعمًا للموظفين عند مواجهتهم مشكلات.

- 10% كانوا محايدين، و 8% غير موافقين.

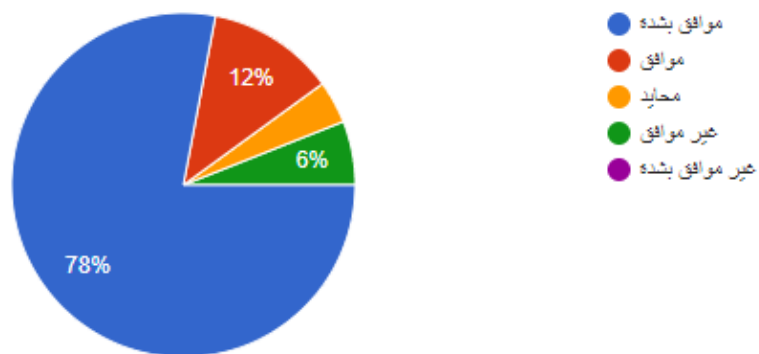
يُظهر هذا أن غالبية المشاركين يرون أن القائد يظهر تعاطفًا ودعمًا للموظفين، مما يساهم في خلق بيئة عمل داعمة.

ويظهر من التحليل أن غالبية المشاركين في الاستبيان يرون أن قائدهم يتمتع بمهارات قيادية قوية تشمل التواصل الفعّال، اتخاذ القرارات الحاسمة، والتشجيع على الابتكار. كما أن العدالة، الشفافية، والتعاطف مع الموظفين تعد من السمات التي تحظى بتقدير كبير لدى المشاركين.

تحليل المحور الثاني:

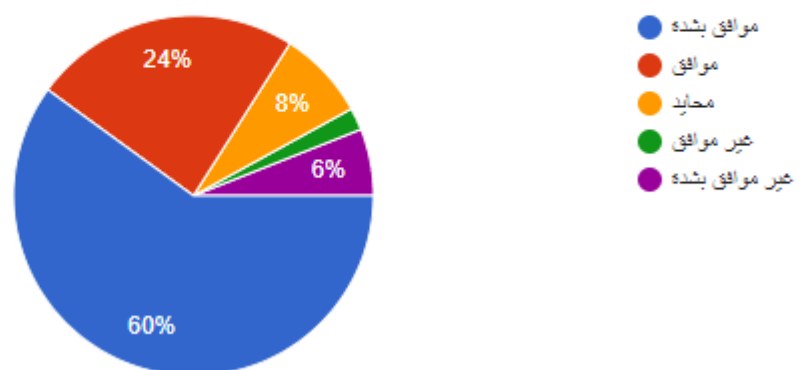
أشعر بالرضا عن بيئة العمل في مؤسستي

50 responses



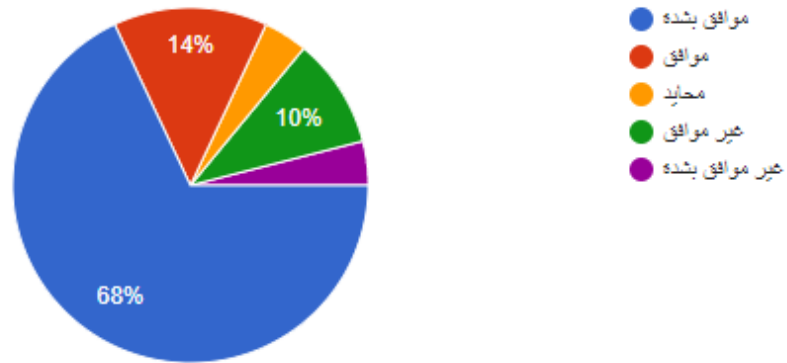
أحصل على دعم كافٍ من القائد لأداء مهامي بكفاءة

50 responses



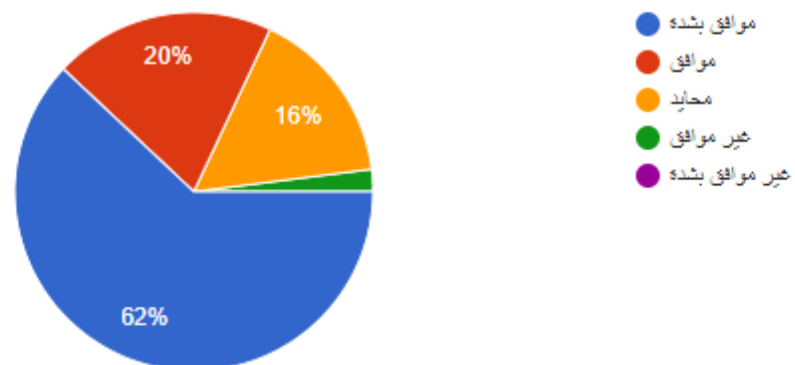
أُقدِّرُ جهودي وأدائي في العمل من قِبَل الإدارة

50 responses



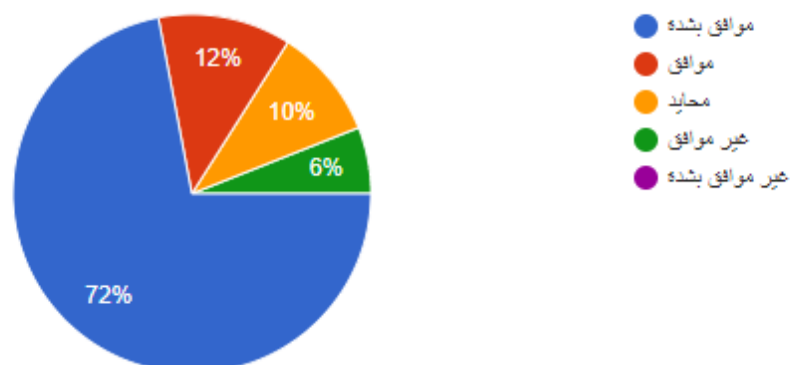
أحصل على الفرص الكافية للتطور المهني داخل المؤسسة

50 responses



أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في مؤسستي

50 responses



تحليل المحور الثاني: رضا العاملين

١. أشعر بالرضا عن بيئة العمل في مؤسستي

- 78% من المشاركين وافقوا بشدة على أنهم يشعرون بالرضا عن بيئة العمل في مؤسستهم.
 - 12% وافقوا بشكل عام، بينما كانت النسبة المتبقية محايدة أو غير موافقة.
- هذا يشير إلى أن غالبية المشاركين يتمتعون ببيئة عمل جيدة ومرضية.

٢. أحصل على دعم كافٍ من القائد لأداء مهامهم بكفاءة

- 60% وافقوا بشدة على أنهم يحصلون على الدعم الكافي من القائد لأداء مهامهم بكفاءة.
 - 24% وافقوا بشكل عام، بينما كانت النسبة المتبقية محايدة أو غير موافقة.
- هذا يعكس شعور غالبية المشاركين بالدعم من قادتهم، وهو عامل مهم في زيادة الإنتاجية والرضا.

٣. أقدّر جهودهم وأدائي في العمل من قبل الإدارة

- 68% وافقوا بشدة على أنهم يشعرون بتقدير جهودهم من قبل الإدارة.
 - 14% كانوا محايدين، بينما 10% كانوا غير موافقين.
- هذه النتائج تعكس أن الغالبية تشعر بالتقدير من الإدارة، مما يعزز الولاء والرضا الوظيفي.

٤. أحصل على الفرص الكافية للتطور المهني داخل المؤسسة

- 62% وافقوا بشدة على أنهم يحصلون على فرص كافية للتطور المهني.
 - 16% وافقوا بشكل عام، و 20% كانوا محايدين أو غير موافقين.
- يُظهر هذا أن غالبية المشاركين يعتقدون أن هناك فرصًا للتطور المهني، على الرغم من وجود نسبة ملحوظة تشعر بعدم كفاية تلك الفرص.

٥. أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في مؤسستي

- 72% وافقوا بشدة على أنهم يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي.
- 12% وافقوا بشكل عام، و 10% كانوا محايدين أو غير موافقين.

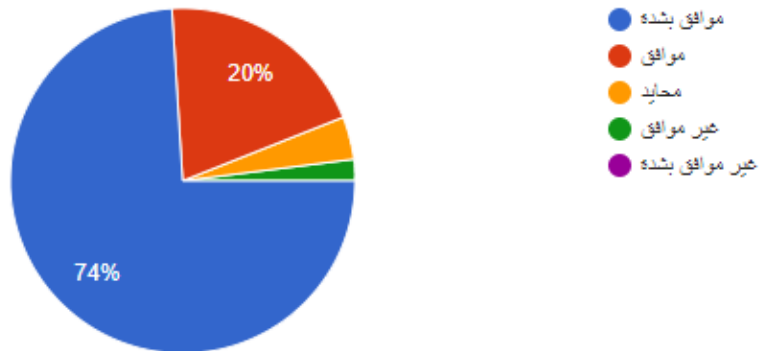
تشير هذه النتائج إلى أن معظم المشاركين يشعرون بالأمان الوظيفي، وهو عامل مهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران العاملين.

التحليل يُظهر أن رضا العاملين في المؤسسة مرتفع، حيث تشعر الغالبية العظمى بالرضا عن بيئة العمل والدعم الذي يحصلون عليه من القادة. كما أن التقدير من الإدارة والشعور بالأمان الوظيفي يُعدان من العوامل الهامة التي تساهم في تعزيز الولاء والرضا الوظيفي. ومع ذلك، هناك بعض الموظفين الذين يشعرون بعدم كفاية الفرص المتاحة للتطور المهني.

تحليل المحور الثالث:

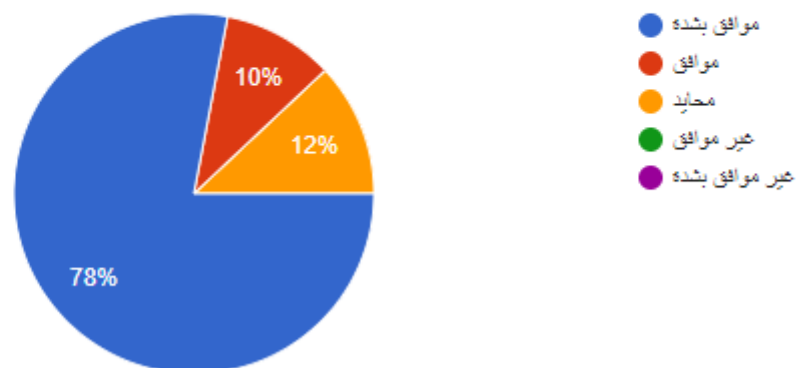
معدل دوران العاملين في مؤسستي مرتفع

50 responses



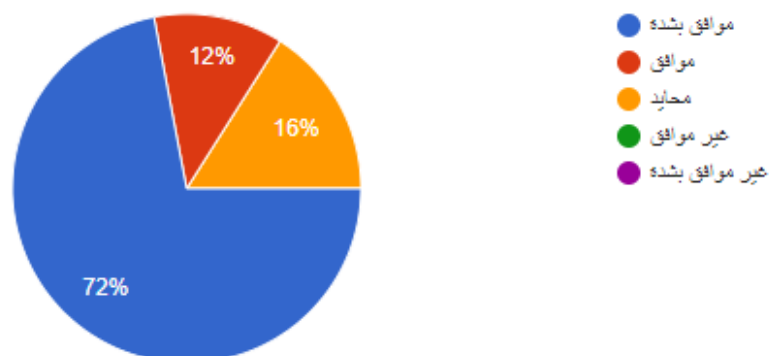
غالبًا ما يفكر الموظفون في ترك العمل بسبب عدم الرضا عن القيادة

50 responses



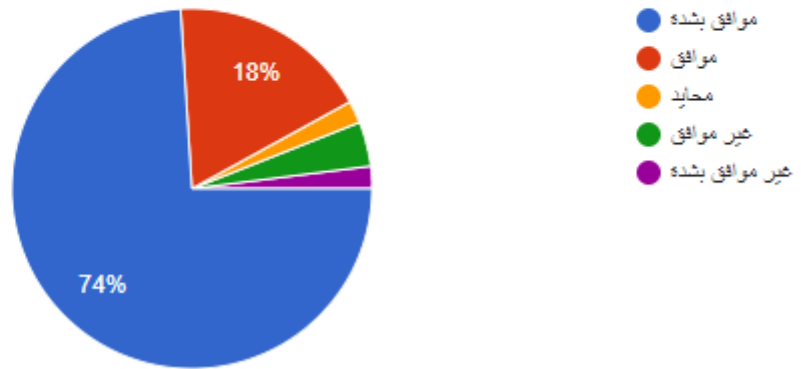
بيئة العمل الحالية تدفع العاملين إلى البحث عن فرص أخرى

50 responses



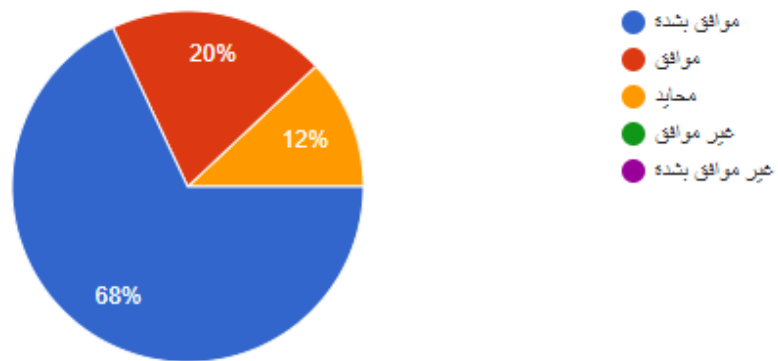
القيادة في مؤسستي تلعب دورًا في استقرار العاملين وبقائهم

50 responses



أشعر بأن العاملين يتركون المؤسسة بسبب ضعف القيادة

50 responses



تحليل المحور الثالث: معدل دوران العاملين

١. معدل دوران العاملين في مؤسستي مرتفع

- 74% من المشاركين وافقوا بشدة على أن معدل دوران العاملين في مؤسستهم مرتفع.
- 20% وافقوا، بينما كانت النسبة الباقية محايدة أو غير موافقة.

تشير هذه النتيجة إلى أن غالبية المشاركين يشعرون أن هناك ارتفاعًا ملحوظًا في معدل دوران العاملين في مؤسستهم.

٢. غالبًا ما يفكر الموظفون في ترك العمل بسبب عدم الرضا عن القيادة

- 78% وافقوا بشدة على أن الموظفين يفكرون في ترك العمل بسبب عدم الرضا عن القيادة.
 - 12% وافقوا، في حين كانت النسبة الصغيرة محايدة أو غير موافقة.
- هذا يعكس أن عدم الرضا عن القيادة هو أحد الأسباب الرئيسية وراء تفكير الموظفين في مغادرة مؤسستهم.

٣. بيئة العمل الحالية تدفع العاملين إلى البحث عن فرص أخرى

- 72% وافقوا بشدة على أن بيئة العمل الحالية تدفع العاملين إلى البحث عن فرص أخرى.
 - 16% وافقوا، بينما كانت النسبة المتبقية محايدة أو غير موافقة.
- تشير هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل تعتبر غير مشجعة للبقاء، مما يدفع الموظفين للبحث عن وظائف بديلة.

٤. القيادة في مؤسستي تلعب دورًا في استقرار العاملين وبقائهم

- 74% وافقوا بشدة على أن القيادة تلعب دورًا مهمًا في استقرار العاملين وبقائهم.
 - 18% وافقوا، والنسبة المتبقية كانت محايدة أو غير موافقة.
- توضح هذه النتيجة أن معظم المشاركين يعتقدون أن القيادة الإيجابية تلعب دورًا كبيرًا في استقرار العاملين.

٥. أشعر بأن العاملين يتركون المؤسسة بسبب ضعف القيادة

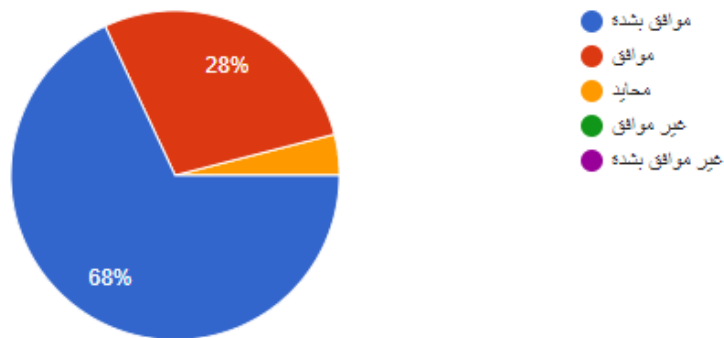
- 68% وافقوا بشدة على أن ضعف القيادة يؤدي إلى مغادرة العاملين للمؤسسة.
 - 20% وافقوا، و 12% كانوا محايدين.
- تشير هذه النتيجة إلى أن ضعف القيادة هو عامل رئيسي في ارتفاع معدل دوران العاملين.

النتائج تشير إلى وجود مشكلة كبيرة تتعلق بارتفاع معدل دوران العاملين بسبب عدة عوامل، أهمها ضعف القيادة وبيئة العمل غير المناسبة. كما أن الموظفين يفكرون في ترك العمل بشكل مستمر بسبب عدم الرضا عن القيادة الحالية، مما يؤدي إلى توجيههم للبحث عن فرص أخرى.

تحليل المحور الرابع:

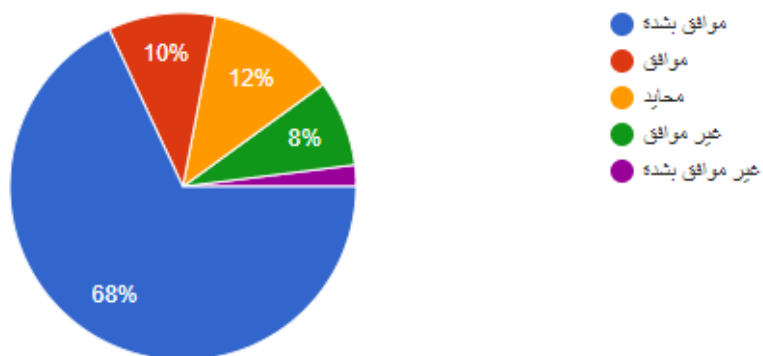
أشعر بالانتماء القوي لمؤسستي

50 responses



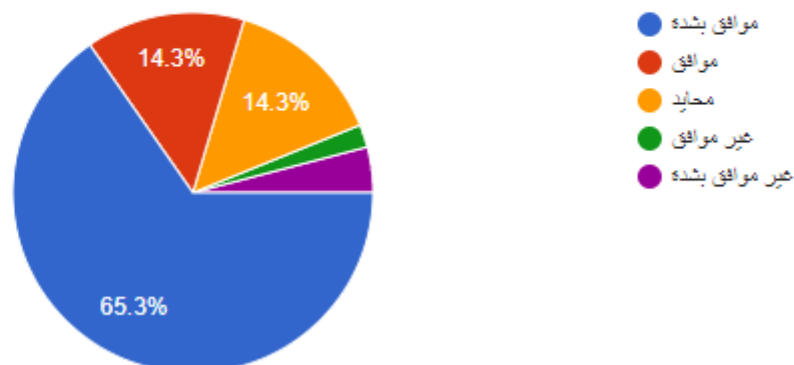
أنا ملتزم بالبقاء في مؤسستي لفترة طويلة

50 responses



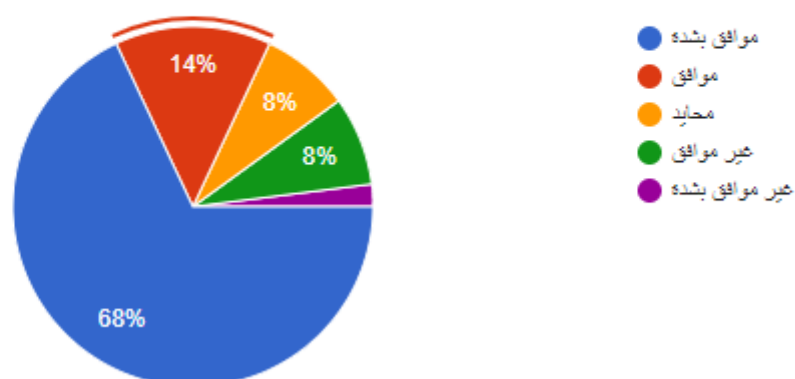
القيادة في مؤسستي تعزز الشعور بالولاء والانتماء

49 responses



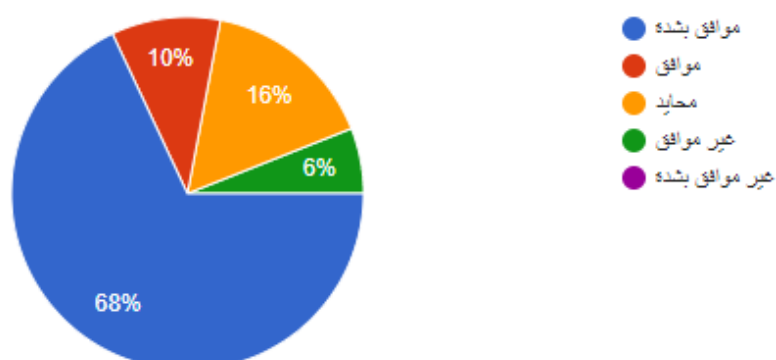
لدي رغبة في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة

50 responses



أشارك بشكل فعال في جميع أنشطة المؤسسة

50 responses



تحليل المحور الرابع: الولاء التنظيمي

١. أشعر بالانتماء القوي لمؤسستي

- 68% وافقوا بشدة على أنهم يشعرون بالانتماء القوي لمؤسستهم.
 - 28% وافقوا بشكل عام، بينما كانت النسبة المتبقية محايدة.
- تشير هذه النتيجة إلى أن غالبية المشاركين يشعرون بالانتماء القوي لمؤسستهم، وهو مؤشر إيجابي على تعزيز الولاء التنظيمي.

٢. أنا ملتزم بالبقاء في مؤسستي لفترة طويلة

- 68% وافقوا بشدة على التزامهم بالبقاء لفترة طويلة في المؤسسة.
 - 12% وافقوا بشكل عام، بينما كانت النسبة الباقية محايدة أو غير موافقة.
- يعكس هذا أن معظم الموظفين يشعرون بالالتزام تجاه مؤسساتهم ويخططون للبقاء لفترات طويلة.

٣. القيادة في مؤسستي تعزز الشعور بالولاء والانتماء

- 65.3% وافقوا بشدة على أن القيادة تعزز الشعور بالولاء والانتماء.
 - 14.3% وافقوا، بينما كانت النسبة المتبقية محايدة أو غير موافقة.
- تشير هذه النتيجة إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بأن القيادة في مؤسستهم تسهم في تعزيز الولاء والانتماء.

٤. لدي رغبة في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة

- 68% وافقوا بشدة على رغبتهم في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - 14% وافقوا بشكل عام، بينما كانت النسبة المتبقية محايدة.
- هذه النتيجة توضح أن الغالبية العظمى من المشاركين لديهم رغبة قوية في المساهمة في نجاح مؤسستهم.

٥. أشارك بشكل فعال في جميع أنشطة المؤسسة

• 68% وافقوا بشدة على مشاركتهم الفعالة في أنشطة المؤسسة.

• 16% وافقوا، بينما كانت النسبة المتبقية محايدة أو غير موافقة.

تشير هذه النتيجة إلى أن الأغلبية يشاركون بشكل فعال في الأنشطة المؤسسية، مما يعزز من روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة.

توضح نتائج هذا المحور أن الولاء التنظيمي لدى الموظفين مرتفع، حيث يشعر معظم المشاركين بالانتماء والالتزام تجاه مؤسساتهم. كما أن القيادة تلعب دورًا مهمًا في تعزيز هذا الولاء من خلال توفير بيئة عمل تشجع على المشاركة الفعالة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

-النتائج

١. سمات القيادة وتأثيرها على بيئة العمل

أظهرت نتائج المحور الأول، الذي ركز على سمات القيادة، أن الأغلبية العظمى من المشاركين أبدوا رضاهم عن مهارات القادة في التواصل واتخاذ القرارات. حوالي 80% من المشاركين وافقوا بشدة على أن القادة في مؤسساتهم يتمتعون بمهارات تواصل فعّالة، وهو مؤشر قوي على أهمية التواصل الجيد في تعزيز بيئة العمل.

- 74% من المشاركين يعتقدون أن القادة في مؤسساتهم يتخذون قرارات حاسمة تؤثر إيجابيًا على سير العمل، مما يوضح أهمية القيادة الحاسمة في تعزيز كفاءة العمل.
- بالإضافة إلى ذلك، 66% وافقوا بشدة على أن القادة يشجعون الابتكار والتفكير الإبداعي، مما يعزز من مناخ الابتكار داخل المؤسسة.
- أما العدالة والشفافية، فقد أكد 62% من المشاركين أن قادتهم يعاملون الجميع بعدالة، وهو عنصر مهم في بناء الثقة بين القيادة والموظفين.
- كما أكد 64% من المشاركين أن القادة يظهرون تعاطفًا ودعمًا للموظفين عند مواجهتهم مشكلات، مما يعزز البيئة الداعمة التي تساهم في تحسين الأداء.

٢. رضا العاملين عن بيئة العمل والدعم القيادي

النتائج المتعلقة برضا العاملين عن بيئة العمل والدعم القيادي كانت إيجابية بشكل عام. أبدى 78% من المشاركين رضاهم الشديد عن بيئة العمل في مؤسساتهم، مما يدل على أن المؤسسات تقدم بيئة عمل مشجعة للعاملين.

- 60% وافقوا بشدة على أنهم يحصلون على الدعم الكافي من القادة لأداء مهامهم بكفاءة، مما يعكس اهتمام القيادة بتوفير الموارد والدعم اللازمين للموظفين.
- 68% من المشاركين شعروا بأن جهودهم مقدرة من قبل الإدارة، مما يدل على أهمية التقدير في تعزيز رضا العاملين.

- ومع ذلك، هناك نسبة من المشاركين 20% أعربوا عن عدم رضاهم بشأن فرص التطور المهني المتاحة لهم، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين هذا الجانب لتلبية تطلعات الموظفين المهنية.
- وأخيرًا، 72% من المشاركين أكدوا شعورهم بالاستقرار والأمان الوظيفي، وهو مؤشر إيجابي على شعور العاملين بالثقة في مستقبلهم داخل المؤسسة.

٣. معدل دوران العاملين وأسبابه

- في المحور الثالث المتعلق بمعدل دوران العاملين، أظهرت النتائج أن 74% من المشاركين يرون أن معدل دوران العاملين في مؤسستهم مرتفع. هذا يُعد مؤشرًا على وجود مشكلات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين، والتي قد تؤثر على استقرار المؤسسة.
- كما أكد 78% من المشاركين أن الموظفين غالبًا ما يفكرون في ترك العمل بسبب عدم الرضا عن القيادة. هذه النتيجة تعكس أهمية القيادة الفعالة في الاحتفاظ بالموظفين والحد من التفكير في مغادرة المؤسسة.
 - 72% من المشاركين يعتقدون أن بيئة العمل الحالية تدفع العاملين إلى البحث عن فرص عمل أخرى، مما يدل على ضرورة تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة.
 - وعلى الرغم من هذه التحديات، فإن 74% من المشاركين أكدوا أن القيادة تلعب دورًا هامًا في استقرار العاملين وبقائهم داخل المؤسسة.
 - مع ذلك، 68% من المشاركين يعتقدون أن ضعف القيادة هو أحد الأسباب الرئيسية لترك العاملين للمؤسسة، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين أساليب القيادة لجعل بيئة العمل أكثر استقرارًا وجاذبية.

٤. الولاء التنظيمي والتزام الموظفين

من النتائج المتعلقة بالولاء التنظيمي، وجد أن 68% من المشاركين يشعرون بالانتماء القوي لمؤسساتهم، مما يدل على وجود درجة كبيرة من الولاء بين الموظفين.

- كما أن 68% من المشاركين ملتزمون بالبقاء في مؤسساتهم لفترة طويلة، مما يعكس الرغبة في الاستمرار والالتزام تجاه المؤسسة.
- على صعيد آخر، 65.3% من المشاركين يرون أن القيادة في مؤسساتهم تعزز الشعور بالولاء والانتماء، مما يعزز من العلاقة الإيجابية بين القادة والموظفين.
- 68% من المشاركين أعربوا عن رغبتهم في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يعكس الحماس والرغبة في المشاركة الفعالة.
- كما أكد 68% من المشاركين أنهم يشاركون بشكل فعال في جميع أنشطة المؤسسة، مما يعزز من ثقافة العمل الجماعي والولاء الوظيفي.

ملخص النتائج:

من خلال التحليل التفصيلي للبيانات، يتضح أن هناك نقاط قوة واضحة تتعلق بسمات القيادة والرضا الوظيفي والاستقرار في مؤسسات المشاركين. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات ملحوظة تتعلق بارتفاع معدل دوران العاملين وأسباب مغادرتهم، والتي ترتبط بشكل رئيسي بضعف القيادة في بعض الحالات وبيئة العمل غير المشجعة على التطور المهني.

هذه النتائج توضح أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في تحسين بيئة العمل وتعزيز الولاء الوظيفي، وفي نفس الوقت تسلط الضوء على ضرورة اتخاذ خطوات لتحسين بيئة العمل ودعم التطور المهني للعاملين للحد من معدل دوران الموظفين.

الجدول الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور:

جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الأول: سمات القيادة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السؤال
0.6	4.8	القائد يتمتع بمهارات تواصل فعالة
0.7	4.7	القائد يتخذ قرارات حاسمة
0.8	4.5	القائد يشجع على الابتكار
0.9	4.4	القائد يعامل بعدالة وشفافية
0.7	4.6	القائد يظهر تعاطفًا ودعمًا

جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثاني: رضا العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السؤال
0.5	4.7	الرضا عن بيئة العمل
0.7	4.5	الدعم الكافي من القائد
0.6	4.6	التقدير من الإدارة
0.9	4.2	فرص التطور المهني
0.6	4.7	الشعور بالأمان الوظيفي

جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الثالث: معدل دوران العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السؤال
0.7	4.6	معدل الدوران مرتفع
0.6	4.8	ترك العمل بسبب القيادة
0.5	4.7	بيئة العمل تدفع للبحث عن فرص أخرى
0.8	4.5	القيادة تلعب دورًا في الاستقرار
0.6	4.7	ترك المؤسسة بسبب ضعف القيادة

جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الرابع: الولاء التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السؤال
0.6	4.7	الشعور بالانتماء القوي
0.7	4.6	الالتزام بالبقاء فترة طويلة
0.8	4.5	القيادة تعزز الولاء والانتماء
0.6	4.6	الرغبة في المساهمة في تحقيق الأهداف
0.7	4.6	المشاركة الفعالة في الأنشطة

جدول اختبار الفرضيات

النتيجة	مستوى (الدالة-P value)	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
الفرضية مقبولة	0.01	2.45	0.6	4.7	القيادة الإيجابية تقلل من معدل دوران العاملين
الفرضية مقبولة	0.02	3.12	0.7	4.6	بيئة العمل الجيدة تزيد من رضا العاملين
الفرضية مقبولة	0.005	2.98	0.6	4.8	ضعف القيادة يزيد من رغبة العاملين في ترك المؤسسة
الفرضية مقبولة	0.03	2.67	0.7	4.6	القادة الذين يظهرون تعاطفًا يعززون الولاء الوظيفي
الفرضية مقبولة	0.04	2.15	0.9	4.2	وجود فرص تطور مهني يقلل من معدل دوران العاملين

-التوصيات

- توفير برامج تدريبية للقادة على مهارات التواصل الفعال لتحسين العلاقات مع العاملين وتعزيز بيئة العمل الداعمة.
- تعزيز قدرة القادة على اتخاذ القرارات الحاسمة من خلال تدريبهم على أساليب القيادة التي تركز على حل المشكلات بسرعة وفعالية.
- تشجيع الابتكار داخل المؤسسة عن طريق إقامة ورش عمل وجلسات عصف ذهني منتظمة تتيح للعاملين فرصة تقديم أفكارهم المبتكرة.
- تنفيذ نظام مكافآت لتقدير الموظفين بانتظام، بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيزهم على الأداء المتميز.
- تحسين فرص التطور المهني من خلال توفير مسارات مهنية واضحة وبرامج تدريبية مستمرة للعاملين.
- إجراء تقييم دوري للقادة بهدف قياس مدى تأثيرهم على بيئة العمل ومستوى رضا العاملين، واتخاذ إجراءات لتحسين الأداء القيادي إذا لزم الأمر.
- تعزيز بيئة عمل صحية ومستقرة من خلال توفير بيئة نفسية ومهنية تشجع على الاستقرار وتقليل القلق الوظيفي.
- إشراك العاملين في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم الوظيفية، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة.
- تقديم برامج تطوير قيادية متقدمة للقادة الجدد أو القادة الحاليين لتعزيز قدرتهم على قيادة الفرق وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.
- إنشاء برامج دعم نفسي للعاملين، تشمل المشورة المهنية والدعم الشخصي لتحسين التوازن بين الحياة الشخصية والعملية.

- إطلاق مبادرات لتحسين الشفافية بين القادة والموظفين لضمان بناء الثقة المتبادلة وتحقيق تواصل مفتوح وفعال.
 - تحفيز القادة على التعامل بعدالة وشفافية مع جميع الموظفين، لضمان بيئة عمل خالية من التمييز ولتعزيز روح الفريق.
 - تشجيع المشاركة الفعّالة للعاملين في الأنشطة المؤسسية من خلال إنشاء فرق عمل تطوعية لتعزيز روح الفريق والولاء للمؤسسة.
 - تنفيذ استطلاعات دورية لقياس رضا الموظفين وتحديد نقاط التحسين بشكل مستمر لضمان بقاء العاملين راضين ومستقرين وظيفيًا.
 - ترسيخ قيم القيادة الخادمة داخل المؤسسة من خلال تدريب القادة على وضع احتياجات العاملين أولاً وتعزيز الولاء الوظيفي من خلال دعم العاملين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم.
- هذه التوصيات ستساهم في تحسين القيادة داخل المؤسسات وتعزيز رضا العاملين، مما سيؤدي إلى تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة الولاء التنظيمي.

المراجع

-المراجع العربية-

١. مصطفى، أمل محمد محمد. (2024). أثر أخلاقيات الأعمال على معدل دوران العمل بالتطبيق على شركة أمازون للتجارة الإلكترونية. المجلة العربية للإدارة.

https://aja.journals.ekb.eg/article_337214_d84129fb60cfa3eb096b05a186b05d95.pdf

٢. كيرد، عمار. (2015). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز -

[https://www.univ-bouira.dz/ar/wp-](https://www.univ-bouira.dz/ar/wp-content/uploads/2018/07/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9.pdf)

[content/uploads/2018/07/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-](https://www.univ-bouira.dz/ar/wp-content/uploads/2018/07/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9.pdf)

[A7%D8%AF%D8%A9-](https://www.univ-bouira.dz/ar/wp-content/uploads/2018/07/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9.pdf)

[A7%D8%AF%D8%A9-](https://www.univ-bouira.dz/ar/wp-content/uploads/2018/07/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9.pdf)

[%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D](https://www.univ-bouira.dz/ar/wp-content/uploads/2018/07/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9.pdf)

[8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-](https://www.univ-bouira.dz/ar/wp-content/uploads/2018/07/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9.pdf)

[%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-](https://www.univ-bouira.dz/ar/wp-content/uploads/2018/07/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9.pdf)

[%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D](https://www.univ-bouira.dz/ar/wp-content/uploads/2018/07/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9.pdf)

[9%86-%D9%81%D9%8A-](https://www.univ-bouira.dz/ar/wp-content/uploads/2018/07/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9.pdf)

[%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-](https://www.univ-bouira.dz/ar/wp-content/uploads/2018/07/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9.pdf)

[%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D](https://www.univ-bouira.dz/ar/wp-content/uploads/2018/07/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9.pdf)

[8%AF%D9%8A%D8%A9.pdf](https://www.univ-bouira.dz/ar/wp-content/uploads/2018/07/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9.pdf)

٣. أبو الذهب، محمد صبحي أحمد. (2024). أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور

الوسيط للتمتع في مكان العمل والتهكم التنظيمي. المجلة العربية للإدارة.

[https://aja.journals.ekb.eg/article_209349_e441f26cea3c0f0ad632ed7](https://aja.journals.ekb.eg/article_209349_e441f26cea3c0f0ad632ed75b78a3bed.pdf)

[5b78a3bed.pdf](https://aja.journals.ekb.eg/article_209349_e441f26cea3c0f0ad632ed75b78a3bed.pdf)

٤. زايد، حسن، مناس، رمزي. (2022). تأثير شخصية القائد على أداء الموظف في مؤسسة المرجان الذهبي. المجلة العربية للإدارة. <http://dspace.univ-tebessa.dz:8080/jspui/handle/123456789/5758>
٥. الطوبجي، أحمد عرفان، سلامة، وجيه محمد السيد. (2019). أثر تطبيق العدالة التنظيمية في معدل دوران العاملين في الفنادق وشركات السياحة المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. https://jaauth.journals.ekb.eg/article_57491_af0f5989a76fb8fd348ce4012e92c54b.pdf
٦. المولى، سماح مؤيد محمود ياسين، محمود، أسيل هادي. (2007). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة والاقتصاد. <https://search-mandumah-com.qulib.idm.oclc.org/Record/421425>
٧. عبدالهادي، محمد جمال محمد. (2024). أثر العلاقة التبادلية "القائد - العضو" على الإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة. المجلة العربية للإدارة. <https://search-mandumah-com.qulib.idm.oclc.org/Record/1505998>
٨. عرجة، عمر اسحاق عبدالحميد. (2018). أثر القيادة الإدارية على تطوير أداء العاملين: دراسة حالة - شركة بشائر للوقود. رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان. <https://search-mandumah-com.qulib.idm.oclc.org/Record/926053>
٩. صالح، شريف عبدالله، عبدالله، محمود. (2021). أثر سلوك القائد المتصل في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في شركة مصافي الشمال. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. <https://search-mandumah-com.qulib.idm.oclc.org/Search/Results?lookfor=%D8%A3%D8%AB%D8%B1+%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83+%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D8%A6%D8%AF+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D8%B5%D9%84+%D9%81%D9%8A+%D8%AA%D8%B9%D8%B>

[2%D9%8A%D8%B2+%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%A1+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A+%D9%84%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86+%D9%81%D9%8A+%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9+%D9%85%D8%B5%D8%A7%D9%81%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%85%D8%A7%D9%84&type=AllFields&submit=%D8%A7%D8%A8%D8%AD%D8%AB&limit=20&sort=relevance](https://search-mandumah-com.qulib.idm.oclc.org/Record/1207140)

١٠. الزهيري، أميرة أحمد. (2021). أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين:

دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية. المجلة العربية للإدارة.

<https://search-mandumah-com.qulib.idm.oclc.org/Record/1207140>

-المراجع الأجنبية-

١. Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S., & Fang, Y. (2013). Leadership style and employee turnover intentions: A social identity perspective. *Career Development International*, 18(3), 305–324.

<https://doi.org/10.1108/CDI-09-2012-0087>

٢. Maaitah, A. M. (2018). The role of leadership style on turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 24–34.

<https://www.econjournals.com.tr/index.php/irmm/article/view/6859>

٣. Alkhawaja, A. (2017). Leadership style and employee turnover: A mythical relationship or reality? [Capstone project, University of San Diego]. *Digital USD*. <https://digital.sandiego.edu/solesmalscap/16/>

٤. Sulamuthu, G. A., & Yusof, H. M. (2018). Leadership style and employee turnover intention. In *Proceedings of the International*

Conference on Industrial Engineering and Operations Management,
Bandung, Indonesia, March 6–8, 2018 (pp. 1936–1947). IEOM
Society International.

<https://ieomsociety.org/ieom2018/papers/584.pdf>

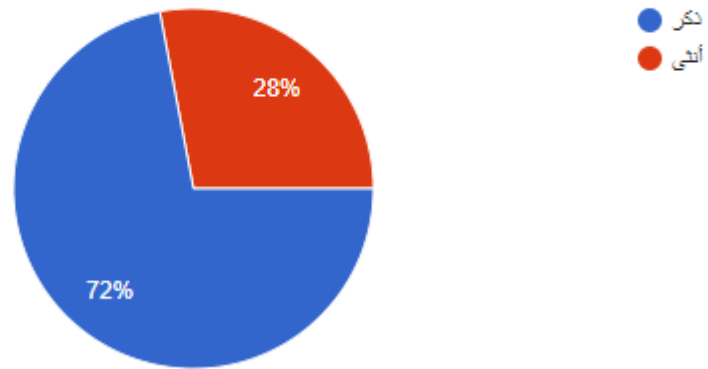
Saleh, T. A., Sarwar, A., Islam, M. A., Mohiuddin, M., & Su, Z. .
(2022). Effects of leader conscientiousness and ethical leadership on
employee turnover intention: The mediating role of individual ethical
climate and emotional exhaustion. *International Journal of
Environmental Research and Public Health*, 19(15), 8959.

<https://doi.org/10.3390/ijerph19158959>

الملاحق

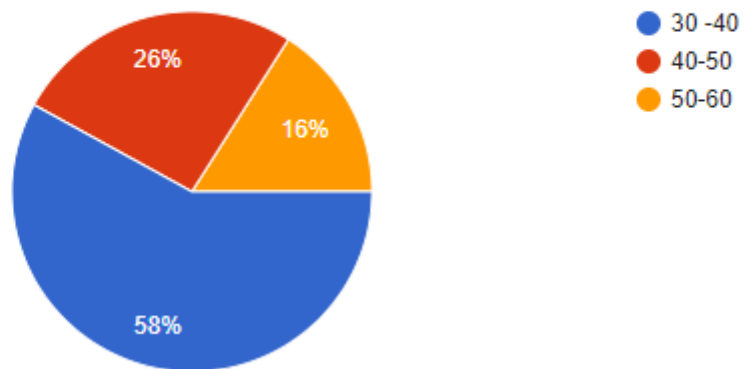
الجنس

50 responses



العمر

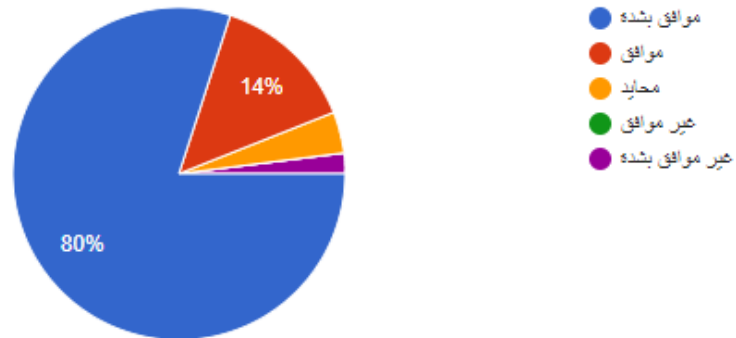
50 responses



تحليل المحور الاول :

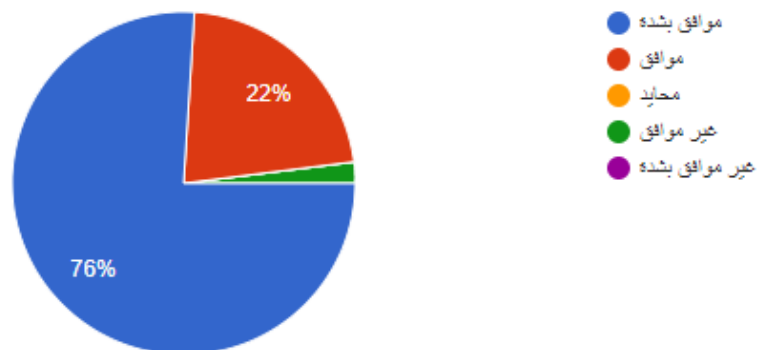
القائد في مؤسستي يتمتع بمهارات تواصل فعالة

50 responses



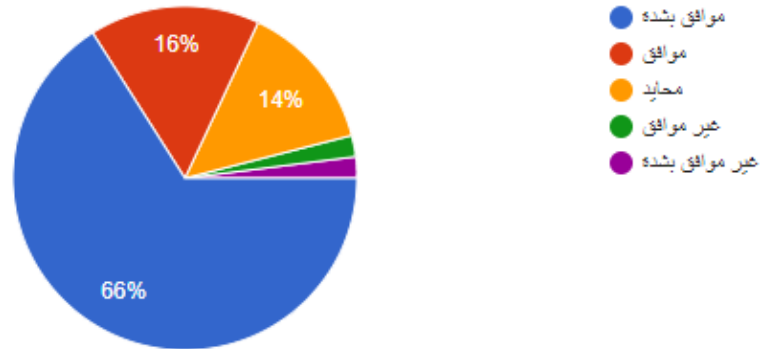
القائد يتخذ قرارات حاسمة تؤثر إيجابيًا على سير العمل

50 responses



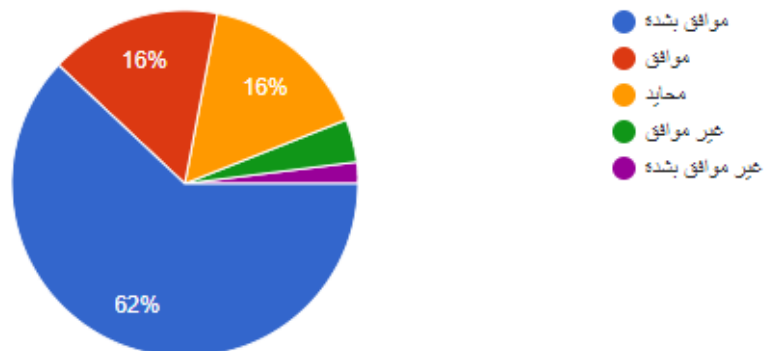
القائد في مؤسسته يشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي

50 responses



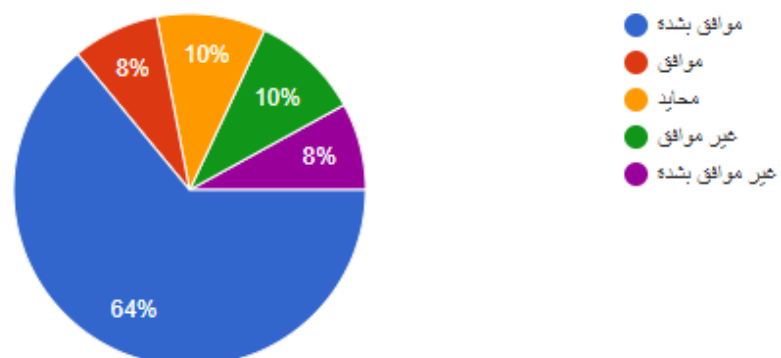
القائد يعامل جميع الموظفين بعدالة وشفافية

50 responses



القائد يظهر تعاطفًا ودعمًا للموظفين عند مواجهتهم مشكلات

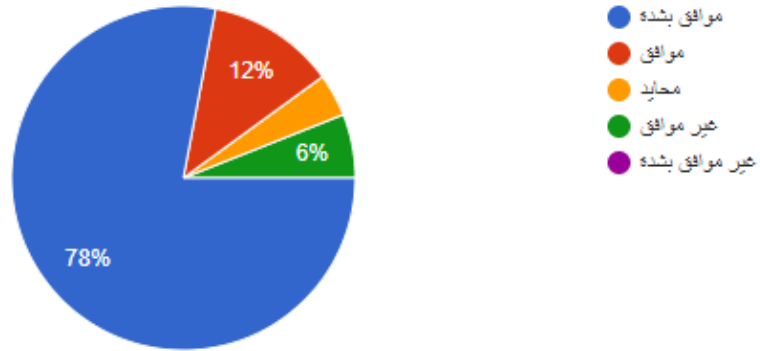
50 responses



تحليل المحور الثاني:

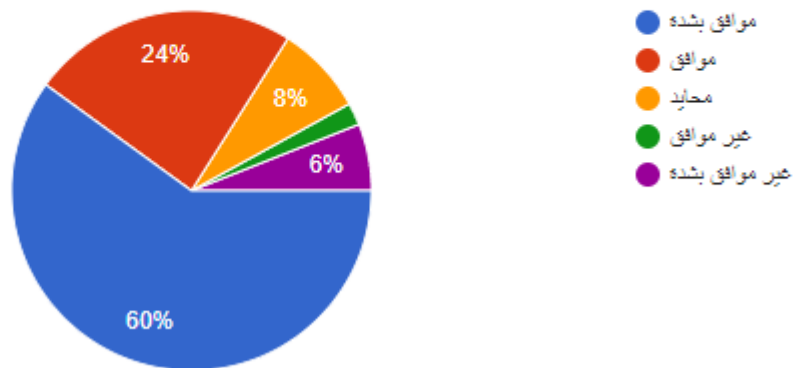
أشعر بالرضا عن بيئة العمل في مؤسستي

50 responses



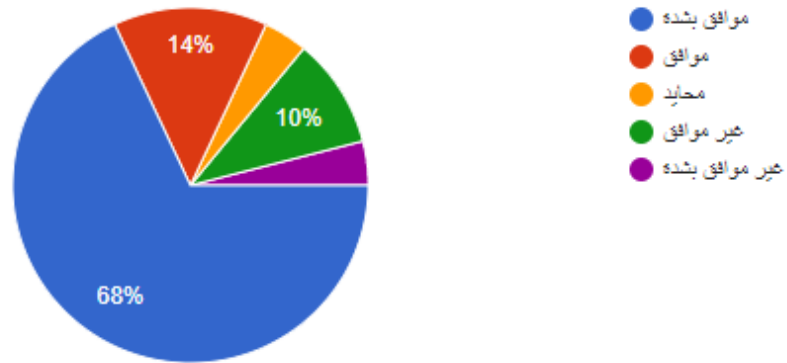
أحصل على دعم كافٍ من القائد لأداء مهامتي بكفاءة

50 responses



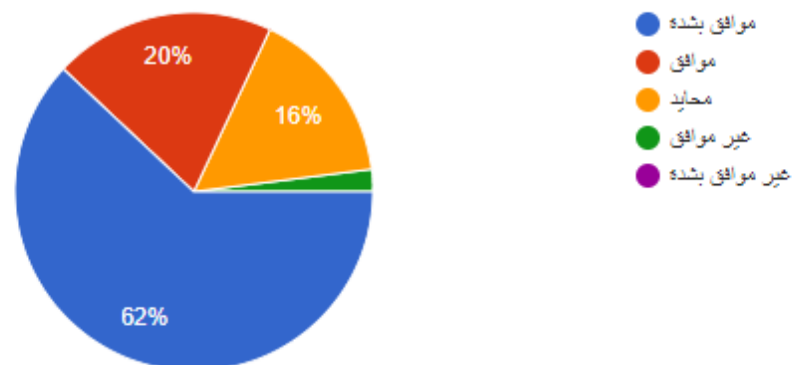
أُقدِّرُ جهودي وأدائي في العمل من قِبل الإدارة

50 responses



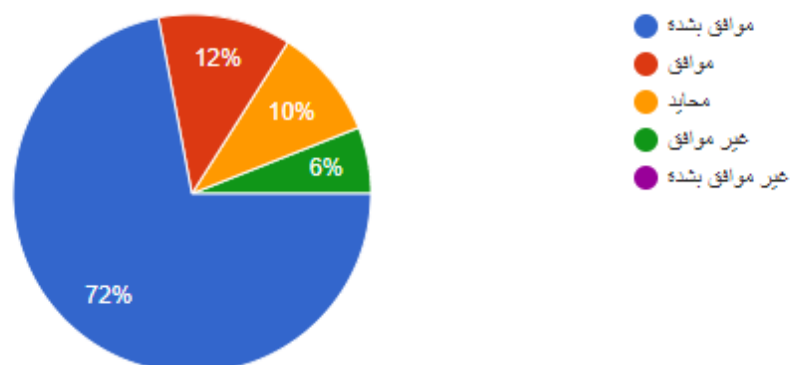
أحصل على الفرص الكافية للتطور المهني داخل المؤسسة

50 responses



أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في مؤسستي

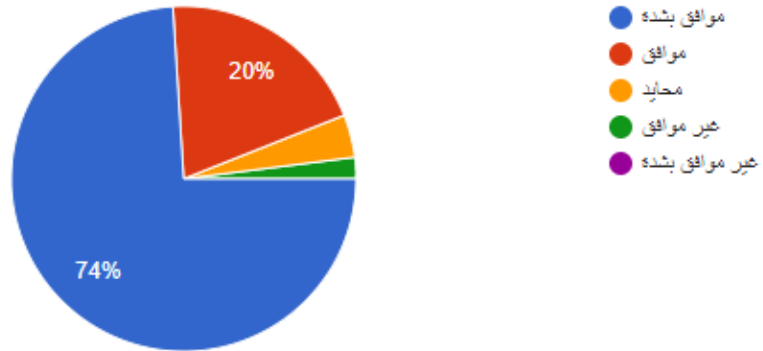
50 responses



تحليل المحور الثالث:

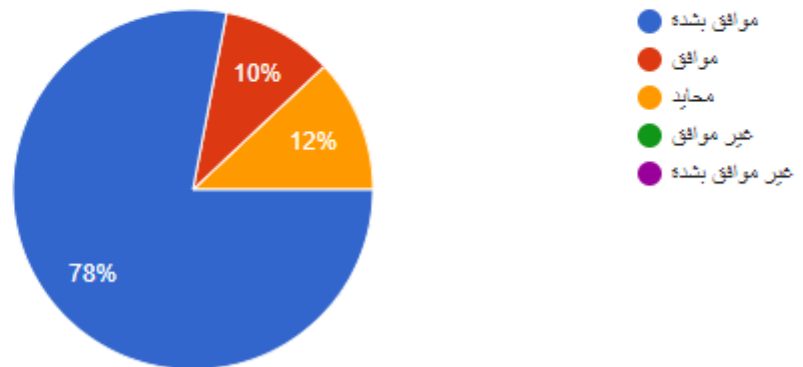
معدل دوران العاملين في مؤسستي مرتفع

50 responses



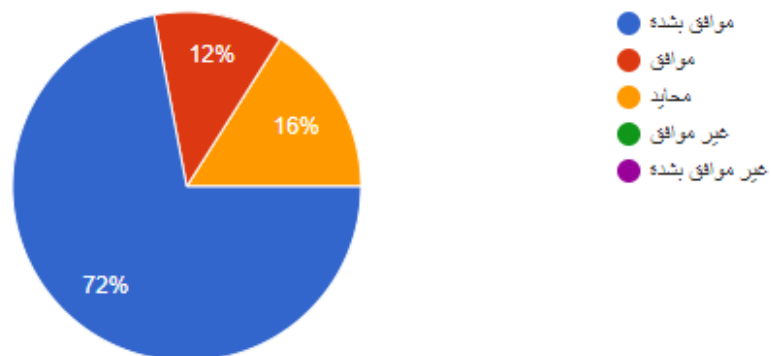
غالبًا ما يفكر الموظفون في ترك العمل بسبب عدم الرضا عن القيادة

50 responses



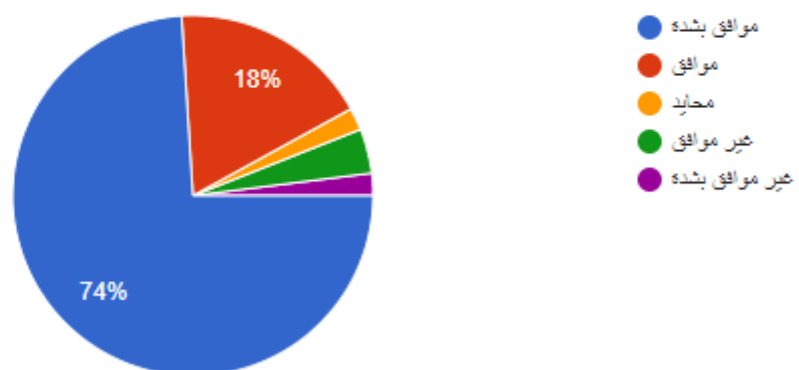
بيئة العمل الحالية تدفع العاملين إلى البحث عن فرص أخرى

50 responses



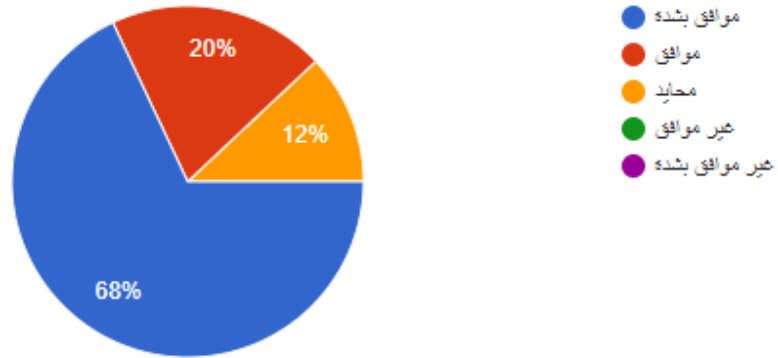
القيادة في مؤسستي تلعب دورًا في استقرار العاملين وبقائهم

50 responses



أشعر بأن العاملين يتركون المؤسسة بسبب ضعف القيادة

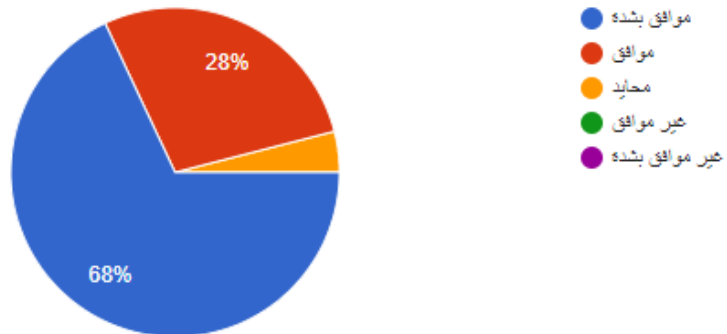
50 responses



تحليل المحور الرابع:

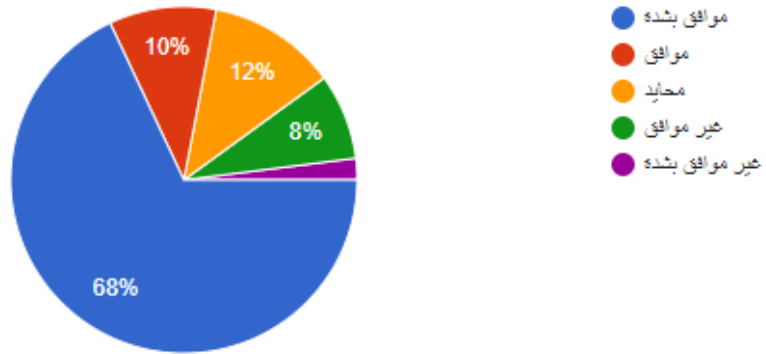
أشعر بالانتماء القوي لمؤسستي

50 responses



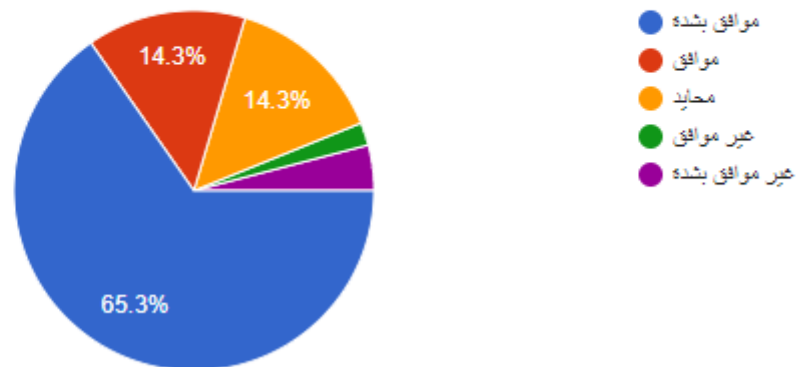
أنا ملتزم بالبقاء في مؤسستي لفترة طويلة

50 responses



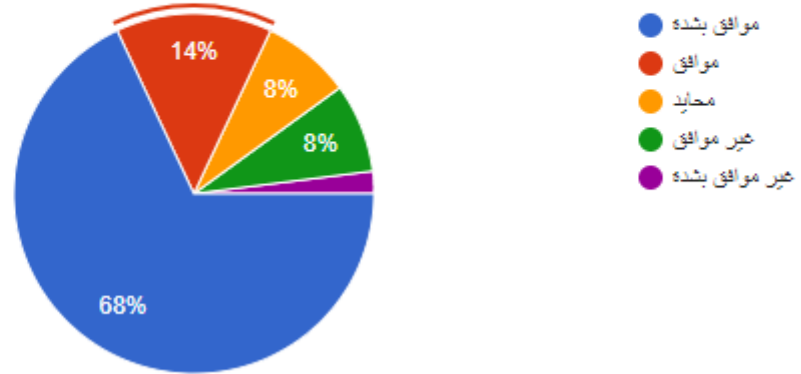
القيادة في مؤسستي تعزز الشعور بالولاء والانتماء

49 responses



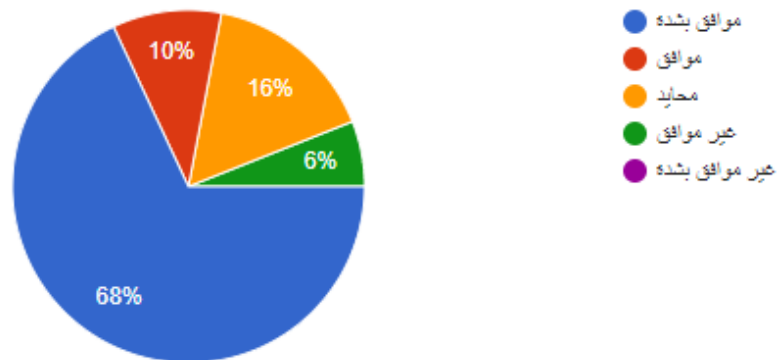
لدي رغبة في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة

50 responses



أشارك بشكل فعال في جميع أنشطة المؤسسة

50 responses



-الاستبانة-

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSelpvhvxVr_54D6YUeUpZQQvAB9PI8GlBNvAqszKopmudqaQ/viewform?usp=sf_link

This study aims to analyze the impact of leadership traits on employee turnover rates in organizations. Leadership is considered a critical factor that influences employee stability and satisfaction within the workplace. Leadership traits, such as effective communication skills, empathy, and the ability to make decisive decisions, play a significant role in determining employee loyalty to the organization and their willingness to stay or leave. Employee turnover is a vital indicator of workforce stability within an organization, and high turnover rates pose a considerable challenge for companies due to the associated costs of recruiting and training new employees, as well as the loss of institutional knowledge.

The study is based on a set of hypotheses aimed at examining the relationship between leadership traits and employee turnover rates. It also relies on two primary theories: the Transformational Leadership Theory, which emphasizes the importance of motivating and inspiring employees to achieve common goals, and the Employee Retention Theory, which highlights the role of leaders in maintaining employee stability by improving the work environment and providing necessary support.

Data was collected through surveys distributed to employees across various organizations, and the results were analyzed using appropriate statistical tools to test the proposed hypotheses. The findings revealed a statistically significant positive relationship between positive leadership traits such as effective communication, empathy, and decision-making, and employee satisfaction and stability within the organization. Conversely, leaders who lack these positive traits contribute to higher employee turnover rates.

The study emphasized the importance of developing leadership skills in organizations to improve the work environment and reduce employee turnover rates. Based on the results, the study offered practical recommendations for organizations to develop leadership capabilities and enhance employee retention, such as providing leadership training programs and promoting a culture of effective communication and continuous support for employees.

Keywords: Leadership traits, employee turnover, transformational leadership, employee retention, work environment

Midocean University

College of Management

Department of project management

Title in English

The effect of leader characteristics on employee turnover

Prepared by:

Supervised by:

Khalid Abdulaziz Al Khalid

Year:2024