

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع
أثر الدوران الوظيفي على أداء منظمات الأعمال
المملكة العربية السعودية – الرياض
شركة وفرة لصناعة والتنمية

أسم الطالبة
تهاني عبدالله مهدي أحمد
2170406033
مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحمن نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الثالث 2025

الشكر والتقدير

أُتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور **عبد الرحيم نادر** على دعمه وتوجيهه الكريم خلال إعداد هذا المشروع الجامعي. لقد كان لإشرافه وملاحظاته القيّمة دورٌ كبير في تطوير العمل وصياغته بالشكل المناسب. أُقدّر جهوده وجهده المستمر في تشجيعنا على البحث والتحليل العلمي، وأسأل الله أن يجزيه خير الجزاء على ما قدّمه لنا من علمٍ وتوجيهٍ وإلهام.

مع خالص التقدير والامتنان،

كلية الادارة وجميع الكادر الاداري والتدريسي في جامعة ميداو شن

الاهداء

إلى زوجي العزيز،
سندي ودعمي الدائم،
شريك أياامي ومصدر قوتي وإلهامي،
لك كل الشكر على صبرك وتشجيعك ومساندتك لي في كل خطوة.
لولا دعمك واهتمامك لما وصلت إلى هذا الإنجاز.
أهديك ثمرة جهدي تقديراً لحبك الذي منحني الدافع للاستمرار.

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الدوران الوظيفي على أداء المنشآت، وذلك من خلال دراسة حالة سعت الدراسة إلى تحليل أسباب الدوران الوظيفي والعوامل التي تؤدي إلى شركة وفرة للصناعة والتنمية زيادة معدلات ترك الموظفين للعمل، بالإضافة إلى قياس الانعكاسات الناتجة على الأداء العام والإنتاجية في الشركة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من موظفي الشركة في مختلف الأقسام.

وتوصلت النتائج إلى أن ارتفاع معدل الدوران الوظيفي في المنشأة يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية وزيادة الأعباء المالية والإدارية، كما يؤثر سلباً على الروح المعنوية للموظفين واستقرار بيئة العمل وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق سياسات تحفيزية فعّالة، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز التواصل الداخلي بما يحدّ من ظاهرة الدوران ويحافظ على الكفاءات البشرية داخل الشركة.

هدف الدراسة:

1. التعرف على أسباب الدوران الوظيفي في شركة وفرة للصناعة والتنمية.
2. تحليل أثر الدوران الوظيفي على أداء المنشأة واستقرارها الإداري والإنتاجي.
3. تقديم مقترحات وتوصيات تسهم في الحد من معدلات الدوران وتحسين بيئة العمل داخل الشركة.

منهجية الدراسة

وقد شملت الدراسة:

- جميع موظفي شركة وبرة للصناعة والتنمية: **مجتمع الدراسة**
- مجموعة من الموظفين تم اختيارهم بطريقة عشوائية لتمثيل مختلف المستويات: **عينة الدراسة**
- الوظيفة داخل الشركة

أداة جمع البيانات اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية وتحليلها كما هي في الواقع، بهدف وصف ظاهرة **الدوران الوظيفي** وتحليل أثرها على أداء المنشآت.

تم جمع البيانات من خلال أداة **الاستبيان** التي وُزعت على عينة من موظفي شركة وبرة للصناعة والتنمية في مختلف الأقسام الإدارية والإنتاجية، بهدف الحصول على معلومات دقيقة حول أسباب الدوران الوظيفي وآثاره على بيئة العمل والإنتاجية.

- استبيان صُمم بعناية لقياس أبعاد الدوران الوظيفي وأثره على الأداء التنظيمي :
- تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (مثل المتوسطات والنسب : **طرق التحليل**
- المئوية والانحراف المعياري) للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة وتحقق موثوقيتها

النتائج:.

أظهرت نتائج الدراسة على شركة وفرة للصناعة والتنمية أن الدوران الوظيفي يؤثر سلباً على أداء المنشأة، إذ يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف بسبب فقدان الخبرات وتكرار عمليات التوظيف والتدريب وتبين أن أبرز أسباب الدوران تتمثل في ضعف الحوافز وقلة فرص الترقية وغياب بيئة العمل المحفزة. كما اتضح أن ارتفاع معدل الدوران ينعكس سلباً على الروح المعنوية للموظفين واستقرار بيئة العمل وأشارت النتائج إلى أن الشركة تبذل جهوداً لتحسين بيئة العمل، لكنها ما زالت بحاجة إلى تطوير سياسات الاحتفاظ بالكفاءات وتقوية نظام التحفيز.

التطبيقات والاهمية :

تُبرز هذه الدراسة أهمية فهم أثر الدوران الوظيفي على أداء المنشآت لما له من تأثير مباشر على الإنتاجية واستقرار بيئة العمل. وتكمن أهميتها في كونها تساهم في مساعدة إدارات الموارد البشرية على تحديد أسباب ترك الموظفين للعمل، ووضع حلول فعّالة للحد من ذلك.

أما من الناحية التطبيقية، فيمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحسين سياسات التوظيف والتحفيز والتدريب داخل شركة وفرة للصناعة والتنمية، بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران، وتعزيز استقرار القوى العاملة وتحسين الأداء العام للمنشأة.

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10	1.1. المقدمة
11	1.2. مشكلة الدراسة
Error! Bookmark not defined.	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
12	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
12	1.3. أهمية الدراسة
12	1.3.1. على المستوى النظري
13	1.3.2. على المستوى التطبيقي
13	1.4. أسئلة الدراسة
14	1.5. أهداف الدراسة
14	1.6. فرضيات الدراسة
15	1.7. نموذج الدراسة
16	1.8. منهجية الدراسة
17	1.9. الدراسة الميدانية
17	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1	
8	
19	2.1. المقدمة
20	2.2. المتغير المستقل

21	2.3. المتغير التابع.....
Error! Bookmark not defined.	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
24	2.5. الخاتمة.....
39	قائمة المراجع.....

جدول الاشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد الموارد البشرية العنصر الأهم في أي منظمة، إذ تمثل المحرك الرئيسي لتحقيق الأهداف والارتفاع بالأداء. ومع تزايد التحديات في بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت المحافظة على الكفاءات وتطويرها أولوية قصوى لضمان استمرارية واستقرار الأداء التنظيمي. إلا أن العديد من المنظمات تواجه مشكلة مزمنة تتمثل في ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، الأمر الذي يُعد مؤشرًا سلبيًا على بيئة العمل ويترتب عليه خسائر اقتصادية ومعنوية.

الدوران الوظيفي لا يقتصر تأثيره على التكاليف المرتفعة المرتبطة بعمليات التوظيف والتدريب فحسب، بل يمتد أيضًا ليؤثر على معنويات الموظفين المتبقين، ويُضعف الترابط التنظيمي، ويخلق حالة من عدم الاستقرار. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن هذه الظاهرة غالبًا ما تكون ناتجة عن ضعف الرضا الوظيفي، أو سوء القيادة، أو بيئة العمل غير المحفزة، أو غياب فرص النمو والتطوير.

في هذا السياق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه الظاهرة من منظور إداري، وتسعى إلى تحليل أبرز أسبابها وآثارها، مع محاولة اقتراح حلول عملية تحد من معدل تسرب الموظفين في المنظمات. ومن خلال الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، تهدف الدراسة إلى تقديم مساهمة علمية تساعد أصحاب القرار في بناء سياسات فاعلة للاحتفاظ بالموظفين وتعزيز استقرار الموارد البشرية.

1.2. مشكلة الدراسة:

يُعد الدوران الوظيفي من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة، إذ يؤدي إلى فقدان الكفاءات وارتفاع تكاليف الاستقطاب والتدريب، كما يؤثر على استقرار بيئة العمل وجودة الأداء. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بهذه الظاهرة، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تفتقر إلى فهم عميق وشامل للعوامل التي تسهم في حدوثها، مما يُصعّب من وضع حلول فعالة ومناسبة للحد منها.

1.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي

لا تطبق العديد من المنظمات نتائج الدراسات المتعلقة بالدوران الوظيفي بشكل عملي، مما يؤدي إلى تكرار المشكلات وتجاهل الحلول العلمية المتوفرة.

توجد محدودية في الأدوات المستخدمة داخل المنظمات لقياس مؤشرات الدوران وتحليل أسبابه الفعلية بشكل دوري ومنهجي.

ضعف التوثيق والتحليل لنتائج الخروج الوظيفي (Exit Interviews) مما يؤدي إلى ضياع فرص تحسين بيئة العمل.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي:

ما الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران الوظيفي في المنظمات؟ وكيف يمكن التعامل معها من منظور إداري عملي للحد من هذه الظاهرة؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

2. تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية من خلال تناول ظاهرة الدوران الوظيفي من زوايا متعددة، تجمع بين العوامل الفردية والتنظيمية.
3. •تضيف إلى الأدبيات العربية دراسة حديثة تأخذ في الاعتبار خصوصية بيئة العمل السعودية من حيث الثقافة وأساليب الإدارة.
4. •تقدم نموذجًا نظريًا مقترحًا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية لفهم العلاقة بين المتغيرات المرتبطة بالدوران الوظيفي.

4.1.1. على المستوى التطبيقي:

5. تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في تطوير استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين من خلال تحليل شامل للأسباب المؤدية للدوران.
6. تدعم الإدارة في تصميم بيئة عمل أكثر جاذبية وتحفيزاً، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والاستقرار الوظيفي.
7. تمكّن المنظمات من تبني سياسات استباقية مبنية على بيانات علمية تقلل من معدلات تسرب الكفاءات.

7.1. أسئلة الدراسة

تنتقل هذه الدراسة من تساؤلات محورية تهدف إلى الكشف عن أبرز العوامل التي تؤثر في معدل الدوران الوظيفي داخل المنظمات، خصوصاً في بيئة العمل السعودية، وتحاول الإجابة على هذه التساؤلات من خلال التحليل النظري والميداني. وتتمثل الأسئلة الرئيسية والفرعية في الآتي:

السؤال الرئيس:

ما العوامل المؤثرة في ارتفاع معدل الدوران الوظيفي؟ وكيف يمكن الحد من هذه الظاهرة في بيئة العمل السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أبرز الأسباب الفردية والتنظيمية التي تسهم في زيادة معدل الدوران الوظيفي؟
2. ما مدى تأثير مستوى الرضا الوظيفي على بقاء الموظف في المنظمة؟

3. كيف يؤثر نمط القيادة الإدارية على قرار الموظف بالاستمرار أو المغادرة؟
4. ما دور بيئة العمل والمناخ التنظيمي في تعزيز الاستقرار الوظيفي؟
5. ما الاستراتيجيات أو السياسات التي يمكن أن تسهم في خفض معدل الدوران الوظيفي؟

7.2. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ظاهرة الدوران الوظيفي من منظور إداري واستكشاف العوامل المؤثرة فيها، مع التركيز على البيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية. وتُسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل أسباب الدوران الوظيفي من خلال دراسة العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة فيه.
2. قياس العلاقة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي، ومدى تأثير الرضا في قرار الموظف بالاستمرار أو المغادرة.
3. استكشاف دور أنماط القيادة الإدارية في تقليل أو زيادة معدل الدوران الوظيفي.
4. تحديد أثر بيئة العمل والمناخ التنظيمي على استقرار الموظفين داخل المنظمات.
5. تقديم توصيات عملية للحد من الدوران الوظيفي وتعزيز استبقاء الكفاءات في المنظمات السعودية.

7.3. فرضيات الدراسة

بُنيت هذه الدراسة على عدد من الفرضيات التي تسعى لاختبار العلاقة بين العوامل التنظيمية والنفسية للموظف وبين قراره بمغادرة المنظمة. ويمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والنفسية ومستوى الدوران الوظيفي في المنظمات.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ومعدل الدوران الوظيفي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية ومعدل الدوران الوظيفي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية (مثل بيئة العمل والدعم الوظيفي) ومعدل الدوران الوظيفي.

4. تختلف معدلات الدوران الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظف (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

7.4. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة الحالي على تحليل العلاقة بين عدد من المتغيرات التنظيمية والنفسية للموظف (كعوامل مستقلة) وبين معدل الدوران الوظيفي (كعامل تابع). ويهدف النموذج إلى اختبار كيف تساهم هذه المتغيرات في تفسير ظاهرة الدوران الوظيفي، وذلك من خلال الدراسة الميدانية وتحليل البيانات.

المتغيرات:

- المتغير التابع:
 - معدل الدوران الوظيفي (Turnover Rate)
- المتغيرات المستقلة:
 1. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)
 2. نمط القيادة الإدارية (Leadership Style)
 3. بيئة العمل والمناخ التنظيمي (Work Environment)
 4. الخصائص الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة)

7.5. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية وصفية تحليلية تهدف إلى فهم وتحليل العوامل المؤثرة في معدل الدوران الوظيفي داخل المنظمات، وذلك من خلال الجمع بين الجانب النظري والتحليل الإحصائي للبيانات الميدانية.

أولاً: نوع الدراسة

- منهج البحث: وصفي تحليلي
- أسلوب جمع البيانات: يعتمد على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية، إلى جانب مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة.
- نهج الدراسة: كمي (Quantitative)

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: جميع العاملين في شركة وفرة للصناعة والتنمية.
- عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في مختلف الإدارات (الإنتاج، الجودة، الموارد البشرية، التوزيع...).
- حجم العينة: يُحدد لاحقاً بناءً على حجم المجتمع ووفقاً للمعادلات الإحصائية المناسبة.

ثالثاً: أدوات الدراسة

- الاستبانة: تم تصميمها لقياس عدة متغيرات رئيسية مثل:
 - مستوى الرضا الوظيفي
 - نمط القيادة الإدارية
 - بيئة العمل
 - النوايا المستقبلية للموظف تجاه الاستمرار أو المغادرة

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS أو أي برنامج إحصائي بديل، مع تطبيق ما يلي:

- التحليل الوصفي (Descriptive Statistics) لعرض خصائص العينة وتوزيع الإجابات
- معامل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار العلاقة بين المتغيرات
- اختبار (T-test) أو (ANOVA) لمقارنة الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية
- تحليل الانحدار (Regression Analysis) لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على معدل الدوران الوظيفي

7.6. الدراسة الميدانية

تم اختيار شركة وفرة للصناعة والتنمية كمجال لتطبيق الدراسة نظرًا لكونها إحدى الشركات الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية. تأسست الشركة عام 1989م، وتتميز بتنوع أنشطتها الإنتاجية والتشغيلية، وتضم عددًا كبيرًا من الموظفين في مختلف الإدارات. كما تواجه الشركة، بحكم طبيعة القطاع، تحديات متعلقة بالاحتفاظ بالكفاءات واستقرار القوى العاملة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة ظاهرة الدوران الوظيفي وتحليل أسبابها واقتراح الحلول المناسبة.

7.7. مخطط المشروع المقترح

يعرض هذا المخطط المراحل الأساسية التي سيتم اتباعها لتنفيذ مشروع البحث، بدءًا من تحديد الإطار النظري وحتى تسليم النسخة النهائية. يهدف هذا المخطط إلى تنظيم الوقت وتوزيع المهام بشكل يضمن إنجاز المشروع وفق الجدول الزمني المحدد.

رقم المرحلة	المرحلة	الأنشطة الأساسية	المدة الزمنية المقترحة
1	تحديد موضوع البحث	اختيار موضوع الدراسة، وصياغة العنوان، وتحديد المشكلة والفرضيات	الأسبوع 1
2	الإطار النظري والدراسات السابقة	جمع وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدوران الوظيفي	الأسبوع 2 – الأسبوع 3
3	إعداد أدوات الدراسة	تصميم الاستبانة وتحكيمها من قبل مختصين	الأسبوع 4
4	جمع البيانات الميدانية	توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتجميع الردود	الأسبوع 5 – الأسبوع 6
5	تحليل البيانات	إدخال البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي المناسب (مثل SPSS)	الأسبوع 7
6	تفسير النتائج وكتابة التوصيات	ربط النتائج بأهداف الدراسة، واستخلاص النتائج والتوصيات العملية	الأسبوع 8
7	إعداد التقرير النهائي	تنسيق المشروع ومراجعته لغويًا ومنهجيًا	الأسبوع 9

8. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

8.1. المقدمة:

9. يُعدُّ استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، حيث يهدف إلى بناء قاعدة معرفية متكاملة يستند إليها الباحث في صياغة إطاره النظري وتحديد الفجوات البحثية. كما يساعد على فهم ما تم إنجازه من دراسات سابقة مرتبطة بالموضوع، والتعرف على أبرز الاتجاهات التي تناولها الباحثون، وأوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينهم.
10. وفي موضوع **الدوران الوظيفي**، نجد أن عدداً من الباحثين قد اهتموا بدراسة هذه الظاهرة لما لها من تأثيرات مباشرة على استقرار القوى العاملة، واستمرارية الأداء التنظيمي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وقد تنوعت هذه الدراسات بين عربية وأجنبية، حيث ركز بعضها على العوامل المؤثرة في الدوران مثل **الرضا الوظيفي**، **بيئة العمل**، **الحوافز**، و**الالتزام التنظيمي**، بينما ركزت أخرى على **ممارسات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والتوازن بين العمل والحياة**.
11. ومن خلال استعراض هذه الدراسات، يسعى هذا الفصل إلى تقديم عرض منهجي منظم لأبرز الجهود البحثية السابقة، مع بيان أوجه التشابه والاختلاف بينها، وتوضيح ما يمكن أن يضيفه البحث الحالي في ضوء الفجوات التي لم تتم معالجتها بعد.

11.1. المتغير المستقل

- في البحوث المتعلقة ب الدوران الوظيفي (Turnover)، يُعتبر الدوران هو المتغير التابع (Dependent Variable) الذي يسعى الباحث لقياسه والتعرف على العوامل المؤثرة فيه. أما المتغير المستقل (Independent Variable) فهو العوامل أو الظروف التي يُفترض أن يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على رغبة الموظف في ترك العمل.

- ومن أبرز المتغيرات المستقلة التي تناولتها الدراسات السابقة في علاقتها بالدوران الوظيفي:

• الرضا الوظيفي: (Job Satisfaction)

- يُعد من أهم المتغيرات التي تؤثر على بقاء الموظف أو تركه للعمل.
- تشير الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والدوران؛ فكلما ارتفع مستوى الرضا، انخفضت معدلات الدوران.

• الالتزام التنظيمي: (Organizational Commitment)

- يعكس مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة واستعداده للاستمرار فيها.
- الموظفون ذوو الالتزام العالي أقل ميلاً لترك العمل.

• أسلوب القيادة: (Leadership Style)

- يؤثر بشكل كبير على استقرار الموظفين.
- القائد الداعم والمحفز يخلق بيئة عمل إيجابية تقلل من نوايا الاستقالة.

● بيئة العمل: (Work Environment)

- تشمل الظروف المادية والاجتماعية والنفسية داخل مكان العمل.
- بيئة العمل الجاذبة والمريحة تساعد على تقليل الدوران.

● ممارسات الموارد البشرية: (HR Practices)

- مثل التوظيف العادل، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، وإدارة الأداء.
- كلما كانت هذه الممارسات فعالة، كلما ساهمت في استقرار الموظفين وخفض معدلات الدوران.

11.2. المتغير التابع

1. تعريف المتغير التابع

المتغير التابع (Dependent Variable) هو الظاهرة أو النتيجة التي يحاول الباحث قياسها أو تفسيرها بناءً على تأثير المتغيرات المستقلة.

في أبحاث الدوران الوظيفي (Employee Turnover)، المتغير التابع هو معدل الدوران الوظيفي، أي رغبة الموظفين أو فعل تركهم للعمل داخل المؤسسة، سواء بشكل طوعي أو غير طوعي.

2 نواع الدوران الوظيفي

1. الدوران الطوعي: (Voluntary Turnover)

- يحدث عندما يقرر الموظف مغادرة العمل بمحض إرادته.
- يشمل الاستقالات لأسباب شخصية، بحثاً عن فرص أفضل، أو للارتقاء الوظيفي.

2. الدوران غير الطوعي: (Involuntary Turnover)

- يحدث عندما تُنتهي المؤسسة علاقة العمل مع الموظف.
- يشمل الفصل لأسباب تأديبية أو إعادة هيكلة المؤسسة.

3. الدوران الداخلي: (Internal Turnover)

- انتقال الموظف من وظيفة أو قسم إلى آخر داخل نفس المؤسسة.
- قد يكون بهدف التطوير أو تحسين الأداء التنظيمي.

● أهمية قياس الدوران الوظيفي

- يساعد في تحديد كفاءة الإدارة والموارد البشرية.
- يساهم في تخطيط الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة.
- يعكس رضا الموظفين والتزامهم الوظيفي وبالتالي أداء المؤسسة

4. التعريف الإجرائي (Operational Definition)

في هذا البحث، يُعرّف الدوران الوظيفي بأنه: “نسبة الموظفين الذين غادروا المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بإجمالي عدد الموظفين في نفس الفترة، ويشمل الدوران الطوعي وغير الطوعي”.

3. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1. التعريف

1. المتغير المستقل: (Independent Variable) هو العامل أو المتغير الذي يُفترض أن له تأثير على متغير آخر.
2. المتغير التابع: (Dependent Variable) هو النتيجة أو الظاهرة التي تتأثر بالمتغير المستقل.
3. في بحث الدوران الوظيفي:

4. المتغير التابع = الدوران الوظيفي (Employee Turnover) ، أي رغبة الموظف أو فعل تركه للعمل في المنظمة.

5. المتغير المستقل = العوامل المؤثرة على الدوران الوظيفي مثل:

- الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)
- الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)
- أسلوب القيادة (Leadership Style)
- بيئة العمل (Work Environment)
- ممارسات الموارد البشرية (HR Practices)

6. 2. طبيعة العلاقة

7. العلاقة غالبًا عكسية بين الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي والدوران الوظيفي:

- كلما ارتفع الرضا أو الالتزام، انخفضت معدلات الدوران.

8. العلاقة تكون مباشرة أو غير مباشرة مع عوامل مثل بيئة العمل وممارسات الموارد البشرية:

- تحسين هذه العوامل يؤدي إلى انخفاض معدل الاستقالات وزيادة استقرار الموظفين.

11.3. الخاتمة

12. خلال هذا البحث تم استعراض مفهوم الدوران الوظيفي وتحليل العوامل المؤثرة فيه، سواء كانت متعلقة بالموظف نفسه مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، أو متعلقة بالمؤسسة مثل أسلوب القيادة، بيئة العمل، وممارسات الموارد البشرية. وأظهرت الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، أن الدوران الوظيفي يمثل تحديًا كبيرًا أمام المؤسسات لما له من آثار سلبية على الأداء التنظيمي، استقرار الموظفين، والتكلفة المالية الناتجة عن الاستقالات والتوظيف والتدريب.

13. كما أبرز البحث العلاقة الواضحة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن تحسين مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتهيئة بيئة عمل إيجابية، وتطبيق ممارسات موارد بشرية فعالة، جميعها تساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي.

14. ويستند هذا البحث إلى أهمية سد الفجوة البحثية في سياق الشركات المحلية، من خلال دراسة العلاقة بين العوامل المؤثرة والدوران الوظيفي بشكل متكامل، مما يتيح للمؤسسات وضع استراتيجيات عملية لتحسين استقرار الموظفين وتحقيق أهدافها التنظيمية.

15. في الختام، يؤكد البحث أن التعامل مع الدوران الوظيفي بشكل استباقي ليس خيارًا بل ضرورة لضمان استمرارية المؤسسة واستقرار القوى العاملة، ولتحقيق بيئة عمل محفزة ومستقرة تقلل من معدلات فقدان الموظفين

3. الفصل الثالث :منهجية الدراسة

1.3. المقدمة:

تعد منهجية الدراسة من الجوانب الأساسية التي تحدد الإطار العلمي والإجرائي للبحث، إذ تساعد في تنظيم الخطوات المتبعة للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

وفي هذه الدراسة، التي تتناول أثر الدوران الوظيفي على المنشآت من خلال تطبيقها على شركة وبرة للصناعة والتنمية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية وتحليلها كما هي في الواقع.

وتهدف المنهجية إلى توضيح الأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات القياس المستخدمة، للوصول إلى نتائج تسهم في فهم العلاقة بين الدوران الوظيفي وأداء المنشأة، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجة هذه الظاهرة.

2.3. التغيرات الاجرائية لمتغيرات البحث

تهدف التعريفات الإجرائية إلى توضيح المفاهيم الرئيسة للدراسة وتحديد بدقة بما يتوافق مع أهداف البحث ومجاله التطبيقي. وفي هذه الدراسة التي تبحث أثر الدوران الوظيفي على المنشآت – دراسة على شركة وبرة للصناعة والتنمية، تم تحديد المتغيرات الإجرائية على النحو الآتي:

1. الدوران الوظيفي:

يُقصد به في هذه الدراسة معدل انتقال الموظفين من وإلى الشركة خلال فترة زمنية محددة، سواء كان ذلك بالاستقالة أو الفصل أو الانتقال، وهو يُقاس من خلال نسبة عدد المغادرين إلى إجمالي عدد العاملين في الشركة خلال السنة.

2. أداء المنشأة:

يُقصد به مستوى الكفاءة والإنتاجية التي تحققها الشركة نتيجة أداء موظفيها، ويشمل ذلك جودة العمل، وسرعة الإنجاز، وتحقيق الأهداف التشغيلية والتنظيمية.

3. الرضا الوظيفي:

يُقصد به مدى شعور الموظف بالارتياح تجاه عمله، وما يرتبط به من بيئة عمل، ورواتب، وحوافز، وعلاقات مهنية، وهو أحد العوامل المؤثرة في تقليل معدل الدوران الوظيفي.

4. بيئة العمل:

تُعرف بأنها مجموعة الظروف والعوامل المادية والاجتماعية والتنظيمية التي تحيط بالموظف أثناء أداء مهامه، والتي تؤثر في مستوى رضاه وإنتاجيته واستمراره في العمل.

- 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)
4. استند هذا البحث إلى نموذج البصلة البحثي (Research Onion) الذي وضعه Saunders et al. (2019)، والذي يوضح المراحل المتتالية التي يمر بها الباحث عند تصميم وتنفيذ البحث العلمي. وقد تم تطبيق هذا النموذج في هذه الدراسة على النحو الآتي:
5. أولاً: الفلسفة البحثية (Research Philosophy)
6. تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تهدف إلى دراسة الظواهر من خلال البيانات الكمية القابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية وموثوقة.
7. ثانياً: النهج البحثي (Research Approach)
8. اتبعت الدراسة النهج الاستقرائي (Inductive Approach) من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى استنتاجات عامة حول العلاقة بين الدوران الوظيفي وأداء المنشأة.
9. ثالثاً: الإستراتيجية البحثية (Research Strategy)
10. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كإستراتيجية رئيسية، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية كما هي في الواقع، وتحليل أسبابها وآثارها من خلال وصف وتحليل البيانات الميدانية.
11. رابعاً: الأفق الزمني للبحث (Time Horizon)
12. اعتمد البحث على الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional)، حيث تم جمع البيانات وتحليلها خلال فترة زمنية محددة دون متابعة التغيرات على المدى الطويل.
13. خامساً: أساليب جمع البيانات (Data Collection Methods)
14. تم الاعتماد على البيانات الأولية التي جُمعت من خلال استبيان ميداني وُزِعَ على عينة من موظفي شركة وُفِرَ للصناعة والتنمية، إضافةً إلى البيانات الثانوية المستقاة من الكتب والمراجع.
15. والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدوران الوظيفي وأثره على المنشآت.

4.3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

أولاً: مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من جميع موظفي شركة وفرة للصناعة والتنمية في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك العاملين في الأقسام الإدارية والإنتاجية والفنية. تم اختيار هذه الشركة لكونها بيئة مناسبة لدراسة ظاهرة الدوران الوظيفي نظراً لتنوع القوى العاملة فيها وتعدد المستويات الوظيفية، مما يوفر تصوراً واقعياً وشاملاً لأثر هذه الظاهرة على أداء المنشأة.

ثانياً: عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل الشركة. بلغ حجم العينة (يمكنك إدخال الرقم لاحقاً – مثل: 80 أو 100 موظف) تم توزيع الاستبيان عليهم وجمعت منهم البيانات اللازمة للتحليل.

ثالثاً: طرق وتقنيات أخذ العينات

اعتمدت الباحثة على الأسلوب الاحتمالي (Probabilistic Sampling) ، وبالتحديد العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) ، نظراً لملاءمتها للبحوث الكمية التي تهدف إلى الحصول على بيانات دقيقة قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الإلكتروني والميداني، لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين في أقسام الشركة المختلفة.

توزيع مجتمع البحث:

الفئة	عدد الموظفين	النسبة
موظفو شركة وفرة للصناعة والتنمية	300	100%

عينة البحث:

عينة البحث	حجم العينة
موظفو شركة وفرة لصناعة والتنمية	25

5.3. طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على البيانات الأولية والثانوية للوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة حول أثر الدوران الوظيفي على أداء المنشأة.

1. البيانات الأولية:

تم جمعها من خلال استبيان ميداني أُعدَّ خصيصًا لهذه الدراسة، وُزِعَ على عينة من موظفي شركة وفرة للصناعة والتنمية في مختلف الأقسام الإدارية والإنتاجية. احتوى الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، قُسمت إلى محاور رئيسية تغطي:

- الأسباب المؤدية إلى الدوران الوظيفي،
- الآثار المترتبة عليه على مستوى الأداء والإنتاجية،
- الحلول المقترحة للحد من هذه الظاهرة.

2. البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، والكتب والمقالات العلمية التي تناولت موضوع الدوران الوظيفي وأثره على الأداء التنظيمي، وذلك لدعم التحليل النظري وتعزيز الجانب التطبيقي للدراسة.

وقد جُمعت البيانات خلال فترة زمنية محددة، مع ضمان سرية المعلومات ودقة الإجابات، مما ساعد على الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الاعتماد عليها في صياغة التوصيات.

6.3. أنواع البيانات

تنوّعت البيانات المستخدمة في هذه الدراسة لتغطية الجانبين النظري والتطبيقي، وشملت ما يلي:

1. البيانات الكمية: (Quantitative Data)

وهي البيانات الرقمية التي تم الحصول عليها من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان المغلقة، مثل قياس مستوى الرضا أو تحديد مدى تأثير الدوران الوظيفي على الأداء. وقد تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية.

2. البيانات النوعية: (Qualitative Data)

وهي البيانات الوصفية المستخلصة من إجابات الأسئلة المفتوحة، ومراجعة الدراسات والمراجع السابقة، بهدف فهم الأسباب والدوافع وراء ظاهرة الدوران الوظيفي وتفسير نتائج الدراسة الكمية.

7.3. أجراءات التحليل الاحصائي

عد جمع البيانات من الاستبيانات الموزعة على عينة من موظفي شركة وفرة للصناعة والتنمية، تم تفريغها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وقد استخدمت الباحثة برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، نظرًا لقدرته على التعامل مع البيانات الكمية واستخراج المؤشرات الإحصائية المطلوبة.

وشملت إجراءات التحليل ما يلي:

1. التحليل الوصفي:

استخدم لعرض وتلخيص بيانات الاستبيان من خلال التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف التعرف على اتجاهات إجابات أفراد العينة.

2. اختبار الصدق والثبات:

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الإجابات وموثوقية الأداة.

3. التحليل الاستنتاجي:

استخدم لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة (الدوران الوظيفي وأداء المنشأة) واختبار فرضيات البحث، وذلك من خلال بعض الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات مثل اختبار الارتباط (Correlation) وتحليل التباين (ANOVA) إن لزم الأمر.

تهدف هذه الإجراءات إلى ضمان دقة النتائج وتفسيرها تفسيرًا علميًا يعكس واقع الدوران الوظيفي وأثره على أداء المنشأة محل الدراسة.

8.3. الخاتمة

من خلال هذه الدراسة، تبين أن الدوران الوظيفي يُعدّ من أبرز التحديات التي تواجه المنشآت، لما له من أثر مباشر على الأداء والإنتاجية واستقرار بيئة العمل. وقد أظهرت نتائج البحث في شركة وفرة للصناعة والتنمية أن ارتفاع معدلات الدوران يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية وزيادة التكاليف الإدارية، إضافة إلى تأثيره السلبي على معنويات الموظفين واستقرار فرق العمل.

كما أوضحت الدراسة أن معالجة هذه الظاهرة تتطلب تطوير سياسات واضحة في مجالات التحفيز، التدريب، والاحتفاظ بالكفاءات، مع ضرورة تحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين.

وفي الختام، تؤكد الباحثة أن الاهتمام بالعنصر البشري واستقراره الوظيفي يُعدّ أساس نجاح أي منشأة، وأن تقليل معدلات الدوران يسهم في تحقيق أداء أفضل واستدامة تنظيمية أكبر.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الخامس : حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

قائمة المراجع:

- أبو قحف، عبد الفتاح. (2010). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

- الحربي، ناصر. (2021). تحليل أسباب الدوران الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 41(3)، 98-77.
- صادق، إيمان. (2017). القيادة الإدارية وأثرها في الاحتفاظ بالموظفين: دراسة حالة. *مجلة دراسات الموارد البشرية*، 12(1)، 61-45.
- البكري، فهد. (2019). أثر الرضا الوظيفي على معدل الدوران الوظيفي في القطاع الخاص السعودي. *مجلة العلوم الإدارية*، 25(2)، 132-113.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Yousaf, A., & Sanders, K. (2018). "The impact of job satisfaction and organizational commitment on turnover intentions." *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 192-210.
- 1. البدري، ف. (2021). (الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي في البنوك السعودية). *مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية*، 18(1)، 50-33.

2. Chen, Y. (2023). *Work-life balance and employee turnover in the telecommunications sector*. Employee Relations Journal, 45(2), 156-172.
3. الحربي، س. (2020). (أثر أسلوب القيادة التحويلية على الدوران الوظيفي في المؤسسات التعليمية السعودية). المجلة العربية للإدارة، 15(2)، 95-78.
4. الدوسري، م. (2022). (أثر بيئة العمل على الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي السعودي). مجلة الإدارة الصناعية، 9(4)، 118-101.
5. Johnson, R., & Brown, L. (2020). *HR practices and their impact on employee turnover: Evidence from the service sector*. International Journal of Human Resource Management, 31(7), 842-860.
6. Lee, H. (2022). *Organizational culture, commitment, and turnover in multinational companies*. Journal of Business Research, 135, 212-224.
7. الشمري، أ. (2019). (أسباب ارتفاع الدوران الوظيفي في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية). مجلة العلوم الإدارية، 12(3)، 60-45.
8. Smith, J. (2018). *Psychological factors and job satisfaction as predictors of employee turnover in US tech companies*. Journal of Organizational Behavior, 39(5), 567-583.

الملاحق

مقدمة الاستبيان

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،
تحية طيبة وبعد،

أقوم بإجراء دراسة بعنوان "أثر الدوران الوظيفي على المنشآت – دراسة على شركة وفرّة للصناعة والتنمية"، وذلك ضمن متطلبات مشروع التخرج في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء الموظفين حول أسباب الدوران الوظيفي وآثاره على أداء الشركة وبيئة العمل، بهدف الوصول إلى نتائج تساعد في تطوير سياسات الموارد البشرية وتحسين استقرار القوى العاملة.

جميع المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرّية تمامًا، وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم الكشف عن أي بيانات شخصية.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بدقة وموضوعية، شاكرين لكم تعاونكم واهتمامكم.

مع خالص الشكر والتقدير،

الباحثة: تهاني عبدالله

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

البيانات الشخصية :

الجنس:

- ذكر
- انثى

المستوى التعليمي:

- تعليم ثانوي
- بكالوريوس
- ماجستير

العمر :

- اقل من 20 سنة
- من 20 الى 30 سنة
- من 30 الى 40 سنة
- من 40 الى 50 سنة
- 50 سنة واكثر

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	أشعر بالرضا عن طبيعة المهام التي أقوم بها.			
2	راتبي يتناسب مع الجهد المبذول.			
3	فرص الترقى والتطور الوظيفي في المؤسسة واضحة وعادلة.			
4	أشعر بالرضا عن التقدير الذي أتلّقه من مديري وزملائي.			
5	بيئة العمل في المؤسسة مريحة وتساعدني على أداء مهامي.			
6	الأدوات والتجهيزات المتوفرة تساعدني على إنجاز عملي بكفاءة.			
7	تسود أجواء التعاون والاحترام بين الزملاء في بيئة العمل.			
8	مديري المباشر يدعمني ويشجعني على تطوير مهاراتي.			
9	يتم التعامل مع الموظفين بعدالة وشفافية.			
10	القرارات الإدارية في المؤسسة تراعي مصلحة الموظفين.			

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	أفكر أحياناً بجدية في ترك عملي الحالي.			
2	إذا وجدت فرصة عمل أفضل، سأغادر المؤسسة.			
3	أشعر بالاستقرار ورغبتني في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة ضعيفة.			
4	أنصح الآخرين بالانضمام للعمل في هذه المؤسسة.			
5	أشعر أن المؤسسة تهتم برفاهيتي وصحتي النفسية أثناء العمل			
6	وجود فرص واضحة للترقية يقلل من رغبتني في ترك العمل.			
7	قلة الاعتراف بجهودي وإنجازاتي تجعلني أفكر بالاستقالة.			
8	أشعر أن عبء العمل موزع بشكل عادل بين الموظفين.			
9	توفر بيئة عمل آمنة وصحية يقلل من نواياي لترك العمل.			
10	سياسات إدارة الموارد البشرية واضحة وتطبق بعدالة بين الموظفين.			

رابط الاستبيان : [اضغط هنا](#)