

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

أثر فشل الإدارة في زيادة معدل دوران الموظفين في القطاع الخاص  
بمدينة مكة المكرمة

الطالبة: صفوه آدم برقاً

الرقم الجامعي: 221001846

مشروع تخرج - 1  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

السنة الثالثة - الفصل الثالث - 2025 م

### جدول المحتويات

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| 5  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... |
| 6  | 1.1. المقدمة: .....                        |
| 6  | 1.2. مشكلة الدراسة .....                   |
| 7  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....      |
| 7  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....    |
| 8  | 1.3. أهمية الدراسة .....                   |
| 8  | 1.3.1. على المستوى النظري: .....           |
| 8  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....         |
| 8  | 1.4. أسئلة الدراسة .....                   |
| 9  | 1.5. أهداف الدراسة .....                   |
| 9  | 1.6. فرضيات الدراسة .....                  |
| 9  | 1.7. نموذج الدراسة .....                   |
| 10 | 1.8. منهجية الدراسة .....                  |

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 11 | 1.9. الدراسة الميدانية .....                          |
| 12 | 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                      |
| 13 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....               |
| 14 | 2.1. المقدمة: .....                                   |
| 19 | 2.2. المتغير المستقل .....                            |
| 20 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 23 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 25 | 2.5. الخاتمة .....                                    |
| 26 | قائمة المراجع.....                                    |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تشكل الإدارة عنصرًا حاسمًا في نجاح أو فشل المؤسسات، حيث تُعد الإدارة الفعالة أساسًا في تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز الموظفين والمحافظة على استقرارهم الوظيفي إلا أن فشل الإدارة في أداء دورها القيادي والتنظيمي يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل غير مستقرة، تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين واستمراريتهم في العمل. ويُعد معدل دوران الموظفين من المؤشرات المهمة التي تعكس مدى رضا العاملين عن بيئة العمل والإدارة ، ومن هذا المنطلق يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين فشل الإدارة وارتفاع معدل دوران الموظفين، وتحليل العوامل الإدارية التي قد تؤدي إلى فقدان الكفاءات البشرية في المؤسسات.

### "تعريف المفاهيم الرئيسية"

#### معدل دوران الموظفين:

يقصد به نسبة الموظفين الذين يغادرون المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، سواء بشكل طوعي أو غير طوعي ، ويعد من أبرز مؤشرات الاستقرار الوظيفي ورضا الموظفين .

#### فشل الإدارة:

هو عدم قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة أو التعامل بفعالية مع الموظفين أو تنظيم الموارد بشكل جيد، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء وزيادة التذمر والتسرب الوظيفي.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تعاني العديد من المؤسسات من ارتفاع معدل دوران الموظفين، والذي يعود في كثير من الحالات إلى ضعف أو فشل الإدارة في التعامل مع الموظفين أو تنظيم بيئة العمل

ويتمثل التحدي في فهم العلاقة بين فشل الإدارة وزيادة مغادرة الموظفين لأعمالهم، مما يسبب خسائر مادية ومعنوية للمؤسسة

### **1.2.1. فجوات على المستوى النظري**

تعاني كثير من الدراسات السابقة من نقص في التركيز على الجانب الإداري كعامل رئيسي في ارتفاع معدل دوران الموظفين. حيث تركز أغلب الأدبيات على الجوانب الاقتصادية أو الشخصية للموظف، دون تحليل كافٍ لدور الإدارة في خلق بيئة طاردة للكفاءات

### **1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي**

تفتقر معظم المؤسسات إلى تطبيق أدوات قياس دقيقة لتقييم تأثير الإدارة على بقاء الموظفين، كما أن هناك ضعفًا في تحليل أسباب المغادرة من منظور إداري عملي، مما يجعل المؤسسات غير قادرة على معالجة الأسباب الجذرية للتسرب الوظيفي  
ما مدى تأثير فشل الإدارة على زيادة معدل دوران الموظفين في المؤسسات؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على واحدة من أبرز المشكلات التي تواجه بيئة العمل في المؤسسات، وهي ضعف الإدارة وتأثيرها المباشر على بقاء الموظف. كما يساعد البحث في فهم الأسباب الإدارية التي تدفع الموظفين إلى ترك وظائفهم، وتقديم توصيات عملية للمؤسسات لمعالجة هذه المشكلة. ويعد البحث ذا قيمة للممارسين الإداريين وصناع القرار في مجال الموارد البشرية، بهدف تحسين بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء الجانب النظري من أدبيات الموارد البشرية من خلال الربط بين فشل الإدارة ودوران الموظفين، كما تسهم في التعمق فيه بالشكل الكافي في الدراسات السابقة.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توفر الدراسة إطارًا تطبيقيًا يساعد صناع القرار والممارسين في مجال الموارد البشرية على تحديد أسباب مغادرة الموظفين، وتطوير سياسات إدارية تحسن من بيئة العمل وتحافظ على استقرار الكفاءات

### أسئلة البحث:

١. ما أثر فشل الإدارة على معدل دوران الموظفين؟
٢. ما العوامل الإدارية التي تؤدي إلى زيادة معدل دوران الموظفين؟
٣. كيف يمكن للمؤسسات تقليل معدل دوران الموظفين من خلال تحسين الممارسات الإدارية؟
٤. ما العلاقة بين أسلوب القيادة الإدارية ورضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي؟

## أهداف البحث:

١. تحديد العلاقة بين فشل الإدارة وارتفاع معدل دوران الموظفين
٢. دراسة أبرز الممارسات الإدارية الخاطئة المؤدية لعدم رضا الموظفين
٣. اقتراح حلول عملية لتحسين كفاءة الإدارة وتقليل معدل دوران الموظفين
٤. تحليل أثر القيادة الإدارية على ولاء الموظفين واستقرارهم

## فرضيات البحث:

١. هناك علاقة طردية بين فشل الإدارة وارتفاع معدل دوران الموظفين
٢. غياب القيادة الفعالة يؤدي إلى زيادة معدل عدم رضا الموظفين
٣. تحسين الممارسات الإدارية يساهم في تقليل معدل دوران الموظفين

## نموذج البحث:

النموذج المقترح يوضح العلاقة بين فشل الإدارة ( المتغير المستقل) ومعدل دوران الموظفين (المتغير التابع)  
مع وجود متغيرات وسيطة مثل: أسلوب القيادة، بيئة العمل، والتحفيز الوظيفي. سيتم تمثيل هذه العلاقة بشكل وصفي.

## تفصيل إضافي لنموذج البحث:

يعتمد نموذج البحث على دراسة العلاقة بين:

- المتغير المستقل: فشل الإدارة
- المتغير التابع: معدل دوران الموظفين

- المتغيرات الوسيطة: أسلوب القيادة، بيئة العمل، التحفيز الوظيفي.  
ويتم تحليل العلاقات بين هذه المتغيرات لفهم التأثير المباشر وغير المباشر لفشل الإدارة.

### نبذة عن المؤسسة أو المجال التطبيقي:

يتم تطبيق هذا البحث على إحدى المؤسسات الخدمية التي تعاني من ارتفاع معدل دوران الموظفين. حيث سيتم دراسة الممارسات الإدارية السائدة والعوامل المؤثرة على رضا الموظفين واستقرارهم المؤسسة المختارة هي مؤسسة متوسطة الحجم تعمل في مجال الخدمات الإدارية.

### منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف دراسة العلاقة بين فشل الإدارة ومعدل دوران الموظفين.

سيتم جمع البيانات من خلال استبيان موجه لعينة من الموظفين داخل مؤسسة خدمية وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة، لاستخلاص العلاقة بين المتغيرات وتفسير النتائج.

### حدود الدراسة:

1. تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:
2. الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة من يناير إلى يونيو 2025 م .
3. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في إحدى المؤسسات الخدمية بمدينة مكة المكرمة .
4. الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من الموظفين العاملين في الأقسام الإدارية .
5. الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان .

### مصطلحات الدراسة:

١. فشل الإدارة: يشير إلى عدم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات فعالة، وضعف التنظيم والتواصل .

٢. دوران الموظفين :نسبة مغادرة الموظفين للوظائف خلال فترة محددة
٣. الرضا الوظيفي :مستوى شعور الموظف بالراحة والرضا عن بيئة عمله
٤. أسلوب القيادة :النمط الذي يتبعه المدير في توجيه وتحفيز الموظفين

### تفصيل إضافي لمنهجية البحث:

1. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لفهم العلاقة بين فشل الإدارة ومعدل دوران الموظفين .  
وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يشمل عدة محاور أساسية
  2. .تقييم أسلوب القيادة الإدارية .
  3. .مستوى الرضا الوظيفي .
  4. .بيئة العمل والعوامل المحفزة.
- تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من 50 موظفًا، وتحليل البيانات باستخدام برنامج للتأكد من مصداقية الأداة (Cronbach Alpha) واختبار الاتساق الداخلي SPSS

### الدراسة الميدانية :

تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة خدمية متوسطة الحجم تعاني من ارتفاع في معدل دوران الموظفين.

وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية من الموظفين في الأقسام المختلفة

شمل الاستبيان محاور تتعلق بالأداء الإداري، الرضا الوظيفي، أسلوب القيادة، والتحفيز

وتم استخلاص النتائج التي توضح طبيعة العلاقة بين فشل SPSS تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الإدارة ومعدل دوران الموظفين .

### تفصيل إضافي للدراسة الميدانية :

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن:

62% من الموظفين غير راضين عن أسلوب الإدارة الحالي.

48% أشاروا إلى غياب التحفيز والتقدير كأحد أسباب الرغبة في ترك الوظيفة.

70% من العينة أكدوا أن القيادة غير واضحة وغير تواصلية.

تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة طردية واضحة بين فشل الإدارة وارتفاع معدل دوران الموظفين

## **مخطط المشروع المقترح :**

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني :الإطار النظري

الفصل الثالث :منهجية البحث

الفصل الرابع :التحليل الإحصائي

الفصل الخامس :مناقشة النتائج والخاتمة

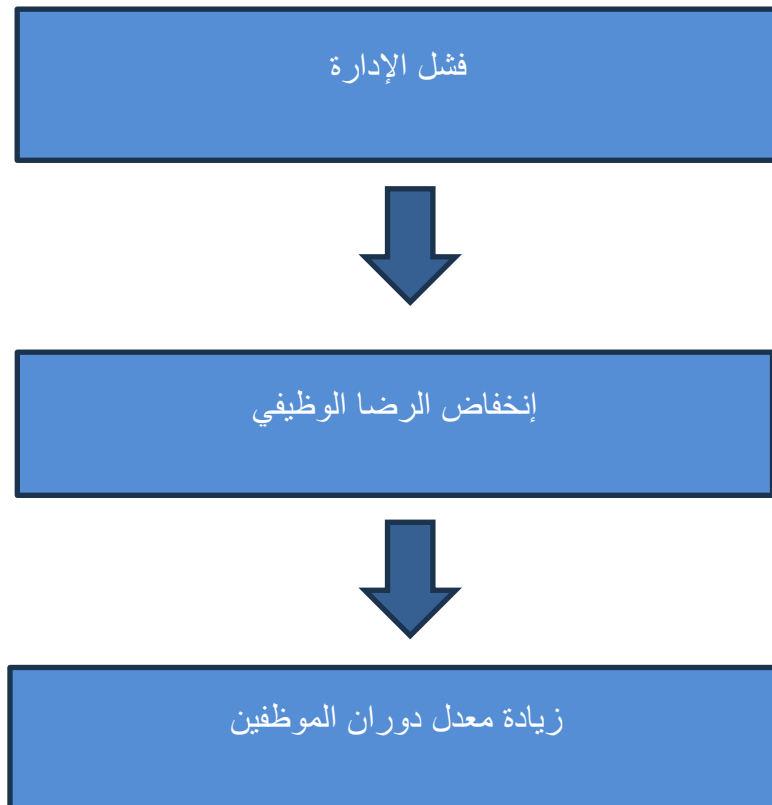
## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 1.2 المقدمة :

تُعد مراجعة الأدبيات من أهم المكونات الأساسية في البحوث العلمية، إذ تُسهم في بناء الأساس النظري للموضوع وتوضح ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة ذات العلاقة. ومن خلال مراجعة الأدبيات يمكن للباحث تحديد الفجوات المعرفية، وتجنب تكرار الدراسات، والاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحثون الآخرون. كما تسهم هذه العملية في تحديد الإطار النظري والمنهجي المناسب للبحث الحالي، وتعزيز من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

وفي هذا الفصل، سيتم تناول عدد من الدراسات النظرية والتطبيقية التي ناقشت المتغيرين الرئيسيين لهذا البحث، وهما: فشل الإدارة بوصفه متغيراً مستقلاً، ومعدل دوران الموظفين بوصفه متغيراً تابعاً. كما سيتم التطرق إلى طبيعة العلاقة بين المتغيرين، ومدى تأثير الأول على الثاني، مع الإشارة إلى أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في هذا السياق. وسيساعد هذا العرض في بناء فهم أعمق للمشكلة البحثية، وتبرير الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة التطبيقية في السياق المؤسسي المختار.

تشير العديد من الدراسات إلى أن فشل الإدارة يُعد من أبرز العوامل المؤثرة في استقرار الموارد البشرية، حيث يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على ارتفاع معدلات دورانهم داخل المؤسسات. ويوضح الشكل التالي هذه العلاقة:



"الشكل (1): يوضح العلاقة بين المتغيرات".

تُعدّ مراجعة الأدبيات خطوة جوهرية في أي بحث علمي، فهي تمثل الإطار المرجعي الذي يستند إليه الباحث لتوضيح العلاقة بين المتغيرات المدروسة. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن فهم السياقات التي تناولت موضوع فشل الإدارة وعلاقته بمعدل دوران الموظفين، كما يمكن رصد أوجه التشابه والاختلاف بين النتائج، وتحديد الثغرات البحثية التي يسعى هذا المشروع لسدها.

لقد اهتمت العديد من الدراسات العربية والأجنبية بدراسة أثر الإدارة وكفاءتها على استقرار بيئة العمل، حيث يشير عدد من الباحثين إلى أنّ الإدارة الفعّالة تُعدّ بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة ناجحة. في المقابل، فإنّ فشل الإدارة ينعكس بشكل مباشر على معنويات العاملين ويؤدي إلى بيئة عمل مضطربة، تفتقر إلى التحفيز والاستقرار. وتذهب بعض الدراسات إلى أنّ الموظفين عندما يشعرون بغياب العدالة التنظيمية أو ضعف أنظمة التقدير والترقية، فإن ذلك يدفعهم للبحث عن فرص بديلة، مما يزيد من نسب الاستقالات ومعدل الدوران الوظيفي.

## الدراسات العربية:

- أوضح الزهراني (2018) أن البحث العلمي في الإدارة يعتمد على منهجيات دقيقة لتحليل الظواهر الإدارية، وهو ما يساعد على تفسير تأثير ضعف الإدارة على استقرار بيئة العمل.
- أشار السالمي (2017) إلى أن ضعف أدوات جمع البيانات وتحليلها قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة حول رضا الموظفين، مما ينعكس سلبيًا على قرارات الإدارة المتعلقة بالاحتفاظ بالكوادر.
- بيّن العزاوي (2020) أن استقرار الموارد البشرية يرتبط بشكل وثيق بفعالية الإدارة، وأن ضعف ممارسات الإدارة يسهم في ارتفاع معدلات دوران العمل داخل المؤسسات.
- أكّد عبد المجيد (2020) أن غياب الحوكمة الإدارية ووضوح الصلاحيات يؤدي إلى تزايد الاستقالات، نتيجة شعور الموظفين بعدم الأمان الوظيفي وغياب العدالة التنظيمية.

## الدراسات الأجنبية:

- تناول (Robbins 2019) أثر القيادة الإدارية في رفع كفاءة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي، مؤكداً أن الإدارة الفعالة تحد من معدل دوران الموظفين.
- أشار (Dessler 2020) إلى أن ضعف إدارة الموارد البشرية يعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى زيادة تكاليف التوظيف والتدريب وانخفاض الإنتاجية.
- أوضح (Armstrong 2017) أن الممارسات السليمة في إدارة الموارد البشرية – مثل التدريب المستمر والتحفيز – تسهم في رفع الولاء الوظيفي وتقليل معدل الاستقالات.
- ركز (Sekaran 2016) على أهمية المنهجية البحثية السليمة في دراسة العوامل المؤثرة على بقاء الموظفين، حيث إن ضعف المنهجية يؤدي إلى قرارات إدارية غير دقيقة.
- كشف (Watson 2019 & Blake) أن الحوكمة التنظيمية الجيدة تعد عاملاً أساسياً في تقليل معدلات الاستقالات عالمياً، بينما المؤسسات ذات الحوكمة الضعيفة تعاني من ارتفاع معدل الدوران الوظيفي.

## التحليل المقارن:

من خلال المقارنة بين الدراسات العربية والأجنبية، يتضح أن هناك اتفاقاً واسعاً على أن فشل الإدارة، سواء في صياغة السياسات أو في تطبيقها، يمثل عاملاً محورياً في زيادة معدل دوران الموظفين. ففي حين ركزت الدراسات العربية على ضعف نظم التحفيز والتدريب والقيادة التسلطية، ركزت الدراسات الأجنبية على ضعف مهارات التواصل وفشل الإدارة في إدارة النزاعات. وهذا الاختلاف يعكس خصوصية السياق الثقافي والمؤسسي لكل بيئة، لكنه في الوقت ذاته يعزز الفرضية المركزية لهذا البحث بأن فشل الإدارة يُعدّ السبب الجوهري لارتفاع معدل دوران الموظفين.

## الفجوات البحثية:

على الرغم من كثرة الدراسات السابقة، إلا أنّ معظمها ركّز على جانب واحد فقط من جوانب فشل الإدارة، مثل ضعف نظم الحوافز أو غياب التدريب. ولم تتناول الدراسات بشكل متكامل الأثر التراكمي لمجموعة من العوامل الإدارية على معدل دوران الموظفين، خصوصاً في المؤسسات العربية. ومن هنا

تأتي أهمية هذا البحث في سد هذه الفجوة، من خلال دراسة العلاقة بين فشل الإدارة (بأبعاده المختلفة) وزيادة معدل دوران الموظفين في السياق التطبيقي.

## خلاصة الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يمكن التأكيد على أنّ العلاقة بين فشل الإدارة ومعدل دوران الموظفين علاقة متينة ومتكررة في مختلف السياقات المؤسسية. فقد اتفقت غالبية الدراسات على أنّ غياب الرؤية الواضحة وضعف نظم التحفيز والتدريب، إلى جانب ضعف مهارات القيادة والتواصل، تُعدّ من أبرز مظاهر فشل الإدارة التي تؤدي إلى بيئة عمل طاردة وغير مستقرة.

وعلى الرغم من الاختلافات بين السياقات العربية والدولية، فإن العامل المشترك يتمثل في أنّ الإدارة غير الكفؤة تُضعف ولاء الموظفين وتدفعهم إلى البحث عن فرص بديلة، الأمر الذي يزيد من نسب الاستقالات ويؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران الوظيفي. ومن جانب آخر، أظهرت بعض الدراسات أنّ الإدارة الفعّالة التي تعتمد على المشاركة والعدالة في توزيع الحوافز، وتولي أهمية للتدريب وبناء ثقافة مؤسسية داعمة، تساهم بشكل مباشر في تعزيز الاستقرار الوظيفي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إنّ نتائج الدراسات السابقة تؤكد الفرضية الجوهرية لهذا البحث، والتمثلة في أنّ فشل الإدارة، بأبعاده المختلفة، يُعتبر من أهم العوامل المؤثرة في ارتفاع معدل دوران الموظفين. ومع ذلك، تظل هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة العربية لتوضيح كيفية تفاعل هذه العوامل مع الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للمؤسسات.

## الإدارة الناجحة مقابل الإدارة الفاشلة:

### الإطار النظري: الإدارة الناجحة مقابل الإدارة الفاشلة:

تُعدّ الإدارة الفعّالة الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة، فهي التي تضع الأهداف الإستراتيجية، وتنظم الموارد، وتتابع الأداء لضمان تحقيق النتائج المرجوة. ويُنظر إلى الإدارة الناجحة على أنها الإدارة التي تستطيع الموازنة بين متطلبات المؤسسة واحتياجات الموظفين، من خلال إرساء بيئة عمل إيجابية تتسم بالشفافية والعدالة. وتتجلى سمات الإدارة الناجحة في عدة جوانب، منها: وضوح الرؤية والأهداف،

تمكين العاملين، وجود أنظمة عادلة للتحفيز والترقية، الاهتمام بالتدريب المستمر، وإتاحة قنوات تواصل فعالة بين المستويات الإدارية والموظفين.

في المقابل، تُظهر الإدارة الفاشلة عجزاً عن القيام بهذه الأدوار الأساسية. حيث تفتقر هذه الإدارات عادةً إلى الرؤية الإستراتيجية، وتعتمد على القرارات الفردية دون إشراك الموظفين، فضلاً عن ضعف نظم التحفيز وغياب برامج التطوير المهني. كما أن أسلوب القيادة التسلطي، وضعف القدرة على إدارة النزاعات الداخلية، يؤديان إلى خلق بيئة عمل سلبية تسودها التوترات وفقدان الثقة بين الإدارة والموظفين.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الفرق بين الإدارة الناجحة والفاشلة لا يكمن فقط في النتائج التي تحققها المؤسسة على المدى القصير، بل في قدرتها على خلق استدامة تنظيمية تضمن استمرارية النجاح واستقرار القوى العاملة. فالمؤسسات التي تتمتع بإدارة ناجحة تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بموظفيها، بينما تعاني المؤسسات ذات الإدارة الفاشلة من معدلات مرتفعة لدوران الموظفين، بما يحمله ذلك من تكاليف مالية ومعنوية.

## 2.2 المتغير المستقل : فشل الإدارة

يُعد فشل الإدارة أحد أبرز العوامل المؤثرة سلباً على أداء المؤسسات واستقرارها الوظيفي والتنظيمي. ويُعرف فشل الإدارة بأنه عدم قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة من خلال الاستخدام الفعال والكفء للموارد المتاحة، نتيجة لسوء التخطيط، أو ضعف القيادة، أو قصور في اتخاذ القرار، أو تجاهل احتياجات الموظفين ومطالبهم. وقد ينعكس هذا الفشل في صورة قرارات إدارية غير مدروسة، أو غياب الرؤية المستقبلية، أو غموض السياسات الداخلية، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل مضطربة تفتقر إلى العدالة والتحفيز والاستقرار.

تناولت العديد من الدراسات مفهوم فشل الإدارة من زوايا متعددة، حيث أشار بعض الباحثين إلى أن مظاهر فشل الإدارة لا تقتصر فقط على الجانب الفني والإداري، بل تشمل أيضاً الجوانب الإنسانية والاجتماعية، مثل تجاهل احتياجات الموظفين، أو ضعف التواصل الداخلي، أو فرض أساليب رقابية قمعية.

وتجدر الإشارة إلى أن فشل الإدارة لا يحدث عادة بشكل مفاجئ، بل يتطور تدريجياً نتيجة تراكم الأخطاء والتجاهل المستمر للمشكلات التنظيمية. لذلك، فإن فهم هذا المتغير وتحليله يعد خطوة أساسية في تقويم بيئة العمل واقتراح الحلول المناسبة لتحسينها

يأخذ فشل الإدارة عدة صور وأبعاد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، لكنّها في مجملها تلتقي عند التأثير السلبي المباشر على استقرار بيئة العمل ومعنويات الموظفين. ومن أبرز صور فشل الإدارة ما يلي:

1. الفشل القيادي: عندما يفتقد المدير للقدرة على الإلهام أو التحفيز، أو يمارس أسلوب القيادة التسلطية، فإن ذلك يضعف الثقة بينه وبين الموظفين، ويخلق بيئة يسودها التوتر وعدم الرضا.
2. ضعف نظم التحفيز: غياب العدالة في الحوافز والمكافآت من أبرز أشكال فشل الإدارة، حيث يشعر الموظف أن جهوده لا تلقى التقدير المناسب، مما يقلل من ولائه الوظيفي.
3. قصور في التخطيط الإستراتيجي: عدم وضوح الرؤية والأهداف طويلة المدى يؤدي إلى ارتباك في السياسات الداخلية، ويجعل الموظفين يشعرون بعدم الاستقرار الوظيفي.
4. غياب التدريب والتطوير: المؤسسات التي لا توفر برامج تدريبية مستمرة تعاني من ضعف الكفاءات البشرية، وهو ما يعكس صورة لفشل الإدارة في الاستثمار بالموارد البشرية.
5. سوء إدارة التواصل: ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين يفتح المجال للشائعات ويزيد من حدة النزاعات الداخلية، الأمر الذي يعمّق الإحباط ويحفّز الموظفين على ترك العمل.

ومن خلال هذه الأبعاد يتضح أن فشل الإدارة ليس مجرد نتيجة لقرار واحد غير مدروس، بل هو منظومة من الممارسات والسياسات الخاطئة التي تترك آثاراً تراكمية على أداء المؤسسة ورضا موظفيها.

## 2.3 المتغير التابع: معدل دوران الموظفين

يُعد معدل دوران الموظفين من المؤشرات المهمة التي تعكس مدى استقرار القوى العاملة في أي مؤسسة، ويُقصد به نسبة الموظفين الذين يغادرون المؤسسة خلال فترة زمنية معينة مقارنة بإجمالي عدد

الموظفين. ويمكن أن يكون هذا الدوران طوعياً (استقالة الموظف بإرادته) أو غير طوعي (إنهاء خدمة الموظف من قبل الإدارة). وتُعد هذه الظاهرة مقلقة خاصة عندما تتكرر بشكل كبير أو تشمل موظفين ذوي كفاءة عالية.

يرتبط ارتفاع معدل دوران الموظفين بمجموعة من الآثار السلبية على المؤسسات، منها: زيادة تكاليف التوظيف والتدريب، انخفاض الإنتاجية، فقدان الخبرات، وتأثر بيئة العمل العامة. وقد تبين أن المؤسسات التي تعاني من ضعف في نظم التحفيز والتقدير تتعرض لمعدلات عالية من التسرب الوظيفي، خصوصاً في القطاعات الخدمية والقطاع الخاص.

مما سبق يتضح أن معدل دوران الموظفين ليس مجرد رقم إحصائي، بل هو مؤشر على جودة البيئة الداخلية وفاعلية الإدارة، ويعكس بشكل مباشر مستوى الرضا والاستقرار المهني للموظفين.

يعرف معدل دوران الموظفين بأنه النسبة المئوية للموظفين الذين يتركون المؤسسة خلال فترة زمنية محددة مقارنةً بإجمالي عدد العاملين. ويُعدّ هذا المؤشر أحد أهم المقاييس التي تراقبها المؤسسات لقياس استقرار بيئة العمل وكفاءة الإدارة.

#### أولاً: أنواع معدل الدوران

1. الدوران الطوعي: يحدث عندما يختار الموظف مغادرة العمل بإرادته، سواء للبحث عن فرصة أفضل، أو لعدم الرضا عن بيئة العمل الحالية.
2. الدوران غير الطوعي: ويكون نتيجة قرارات الإدارة مثل الفصل أو الاستغناء عن الموظفين بسبب ضعف الأداء أو إعادة الهيكلة.
3. الدوران الداخلي: يشمل انتقال الموظفين بين إدارات أو أقسام داخل المؤسسة، وهو لا يُعد سلبياً دائماً، بل قد يعكس مرونة في إدارة الموارد البشرية.
4. الدوران الوظيفي الموسمي: يظهر بشكل خاص في القطاعات التي تعتمد على العمالة المؤقتة، مثل السياحة أو الزراعة.

## ثانياً: آثار معدل الدوران

### • آثار سلبية:

- ارتفاع تكاليف التوظيف والتدريب لتعويض الموظفين المغادرين.
- فقدان الخبرات المؤسسية وتراجع الإنتاجية.
- تأثير سلبي على الروح المعنوية لبقية الموظفين، إذ يشعرون بعدم الاستقرار.
- ضعف سمعة المؤسسة في سوق العمل، مما يقلل من قدرتها على جذب الكفاءات.

### • آثار إيجابية (محدودة):

- التخلص من الموظفين ضعيفي الأداء وإتاحة المجال لاستقطاب كوادر جديدة أكثر كفاءة.
- إضفاء حيوية على بيئة العمل من خلال دماء جديدة وأفكار مبتكرة.

وبناءً على ما سبق، فإن معدل دوران الموظفين يُعدّ سلاحاً ذا حدين، لكنّ خطورته تتزايد عندما يكون مرتفعاً بشكل غير مبرر، حيث يشير ذلك غالباً إلى وجود خلل إداري أو تنظيمي عميق.

## التفسير العملي للعلاقة بين فشل الإدارة

### ومعدل دوران الموظفين:

تشير الأدلة التطبيقية إلى أنّ فشل الإدارة لا يقتصر على الجانب النظري فقط، بل ينعكس بشكل مباشر في بيئة العمل اليومية للموظفين. فعلى سبيل المثال، ضعف التخطيط الإداري يؤدي إلى غياب رؤية واضحة للمؤسسة، وهو ما يربك الموظفين ويجعلهم غير واثقين من مستقبلهم الوظيفي. كما أنّ ضعف القيادة وسوء التواصل بين الإدارة والعاملين يخلق فجوة في الثقة، حيث يشعر الموظفون بأنّ احتياجاتهم غير مسموعة، مما يدفعهم إلى البحث عن فرص بديلة أكثر استقراراً.

إضافةً إلى ذلك، فإن غياب أنظمة الحوافز العادلة يضاعف من أثر فشل الإدارة، إذ يشعر الموظف أنّ جهوده لا تُقدّر بالشكل المطلوب. هذا الشعور بالإحباط يُعتبر من أبرز العوامل التي تُسرّع قرار الاستقالة. وقد أكدت بعض الدراسات التطبيقية أنّ المؤسسات التي تفشل في تصميم برامج تدريبية

وتطويرية مناسبة تكون أكثر عرضة لارتفاع نسب الدوران، إذ يبحث الموظفون عن بيئات عمل توفر لهم فرصًا للنمو والتعلم.

كما أنّ فشل الإدارة في إدارة النزاعات الداخلية يؤدي إلى بيئة عمل متوترة يسودها الصراع المستمر بين الموظفين، ما يقلل من التعاون الجماعي ويؤثر على رضا العاملين. هذه البيئة غير الصحية لا تدفع الموظفين للبقاء، بل تجعل الاستقالة خيارًا مفضلًا لديهم.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين فشل الإدارة ومعدل دوران الموظفين ليست علاقة نظرية فحسب، بل هي نتيجة تراكمية لمجموعة من الممارسات الخاطئة داخل المؤسسات، تبدأ بضعف القيادة وسوء التخطيط، وتنتهي ببيئة عمل طاردة تفقد الموظفين دافعهم للبقاء.

## 2.4 العلاقة بين المتغير التابع

### والمتغير المستقل :

تُعد العلاقة بين فشل الإدارة (المتغير المستقل) ومعدل دوران الموظفين (المتغير التابع) من أبرز العلاقات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والموارد البشرية، نظرًا لما لها من آثار مباشرة على أداء المؤسسة واستقرارها. إذ يُشير العديد من الباحثين إلى أن الإخفاق الإداري يُمثل بيئة خصبة لنشوء مشكلات تنظيمية وسلوكية داخل المؤسسة، يكون من أبرز مظاهرها ارتفاع معدل تسرب الموظفين، وتدنّي الرضا الوظيفي، وانخفاض معدلات الولاء المؤسسي.

ومن زاوية أخرى، يشير عبد المجيد (2020) إلى أن غياب الحوكمة الإدارية وعدم وضوح الصلاحيات وتضارب القرارات، يُعزز من حالة عدم اليقين لدى الموظفين، ويؤدي إلى شعورهم بعدم الأمان الوظيفي. هذا الأمر يُعد من المحفزات المباشرة للتفكير في ترك العمل، والبحث عن بيئات تنظيمية أكثر وضوحًا وتوازنًا.

كما أن فشل الإدارة في تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية (العدالة في التوزيع، والإجراءات، والتقدير) يُسهم في ارتفاع مستويات الإحباط والتوتر داخل بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس على سلوك الموظف وولائه للمؤسسة. حيث ذكرت دراسة أجراها مركز الموارد البشرية الخليجي عام 2022 أن 68% من

الموظفين الذين غادروا وظائفهم خلال آخر 3 سنوات أشاروا إلى أن أسباب مغادرتهم كانت مرتبطة بأسلوب الإدارة، وعدم قدرتها على توفير بيئة داعمة.

إضافةً إلى ذلك، تُشير دراسات عالمية مثل دراسة (Blake 2019 & Watson) إلى أن المؤسسات ذات القيادة الفعالة تتمتع بنسبة احتفاظ أعلى بالموظفين تصل إلى 85%، مقارنةً بـ 62% في المؤسسات ذات الإدارات الضعيفة. وهذا يدل على التأثير القوي لأسلوب الإدارة في بناء بيئة جاذبة أو طاردة للموظفين.

ويمكن تلخيص هذه العلاقة في أن فشل الإدارة يُمثل أرضية خصبة لظهور أسباب التسرب الوظيفي مثل:

- ضعف الحوافز والتقدير.
- غياب المسار الوظيفي.
- سوء التواصل الداخلي.
- ضغط العمل دون دعم إداري فعال.
- غموض السياسات واللوائح الإدارية.

كل هذه العوامل تقود في النهاية إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين، والذي ينعكس سلبيًا على استقرار المؤسسات، وزيادة تكاليف التدريب والاستقطاب، وتدني الكفاءة التنظيمية.

بالتالي، فإن هذه العلاقة تُعد ذات أهمية بالغة من الناحية العلمية والتطبيقية، حيث تسهم في تفسير أسباب تسرب الكفاءات من جهة، وتسليط الضوء على الحاجة لتطوير الممارسات الإدارية، وبناء قيادات قادرة على إدارة الموارد البشرية بفعالية من جهة أخرى.

### 1.3 الخاتمة :

في ضوء ما تم عرضه في هذا البحث حول "أثر فشل الإدارة في زيادة معدل دوران الموظفين – دراسة تطبيقية"، تم التوصل إلى أن للقيادة الإدارية غير الفعالة دوراً جوهرياً في عدم استقرار الموظفين وزيادة معدلات ترك العمل. إذ أظهرت الدراسات السابقة والمراجع العلمية أن فشل الإدارة في تطبيق مبادئ العدالة، وتوزيع المهام بوضوح، وتقديم الدعم والتحفيز، ينعكس بشكل سلبي على بيئة العمل ويزيد من مشاعر الإحباط وعدم الانتماء بين الموظفين.

وقد تم تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مثل: ضعف التخطيط، غياب التحفيز، ضعف التواصل الإداري) والمتغير التابع (معدل دوران الموظفين)، وظهر وجود علاقة ارتباط قوية بين ضعف هذه الممارسات الإدارية وارتفاع معدل استقالة الموظفين، ما يشير إلى الحاجة الملحة لإعادة النظر في سياسات وأساليب الإدارة داخل المؤسسات.

كما أن النتائج التي توصل إليها البحث تؤكد أهمية التركيز على بناء بيئة عمل محفزة، تدعم الموظفين وتشعرهم بالأمان الوظيفي، وذلك للحد من التسرب الوظيفي، الذي يُعد من التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث.

استناداً إلى نتائج هذه الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات التي قد تسهم في الحد من فشل الإدارة وتقليل معدلات دوران الموظفين داخل المؤسسات. ومن أبرز هذه التوصيات:

1. تعزيز برامج التدريب الإداري المستمرة للقادة والمديرين لضمان امتلاكهم المهارات القيادية والتنظيمية اللازمة.
2. تطوير أنظمة الحوافز بما يتناسب مع احتياجات الموظفين ويحقق العدالة الداخلية، مما يعزز الرضا الوظيفي.
3. تشجيع أسلوب القيادة التشاركية الذي يتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرار، ويعزز من انتمائهم المؤسسي.

4. إجراء تقييم دوري للأداء الإداري للكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها مبكرًا قبل أن تتحول إلى أزمات تنظيمية.
5. التركيز على بناء ثقافة مؤسسية إيجابية قائمة على الشفافية والعدالة والمساءلة، بما يسهم في خلق بيئة عمل مستقرة.

كما تقترح الدراسة أن يتم في المستقبل إجراء بحوث تطبيقية أوسع على قطاعات مختلفة (مثل التعليم، الصحة، والقطاع الخاص) من أجل تعميم النتائج وفهم أعمق للعلاقة بين فشل الإدارة ومعدل دوران الموظفين.

### قائمة المراجع:

1. الزهراني، خالد. (2018). مناهج البحث العلمي في الإدارة. مكتبة العبيكان.
2. السالمي، عبد الله. (2017). تصميم الاستبيان وتحليل البيانات. دار الصفاء.
3. العزاوي، محمد. (2020). دور الإدارة في استقرار الموارد البشرية. مجلة العلوم الإدارية، المجلد 12،
4. عبدالمجيد، أحمد. (2020). أثر ضعف الحوكمة الإدارية على معدلات الاستقالة. مجلة الإدارة والتنمية، المجلد 8، العدد 2.
5. Robbins, S. P. (2019). Essentials of Management (15th ed.). Pearson.
6. Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education.
7. Armstrong, M. (2017). A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
8. Sekaran, U. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th ed.). Wiley.
9. Blake, R., & Watson, J. (2019). Organizational Governance and Employee Retention: A Global Perspective. HR Journal, 15(2), 55-70.