



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



القسم: الإدارة والتسيير الرياضي  
الرقم التسلسلي:.....  
الشعبة: إدارة وتسيير رياضي  
الرمز:.....  
التخصص: إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة " الماستر "

" دور المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسات الرياضية "  
دراسة ميدانية بالمركب الرياضي سي الحواس بحد الصحاري .الجلفة.

إشراف الأستاذة:  
- د/ مرنيذ أمانة.

إعداد الطالب:  
- عزيز محمد المختار

السنة الجامعية: 2020 / 2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# إهداء

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلالي وجهك الكريم وسلطانك العظيم والصلاة والسلام

على خير عباد الله المخلصين أما بعد:

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من اسمها كريم وشأنها عظيم إلى التي باركتني بدعائها

وسامحتني بحبها وحنانها

والعزيزة على قلبي وعيني .....أمي.....أمي .....أمي

إلى من علمني سر الحياة ووفر لي كل الحاجات إلى الذي

تعب لأرتاح وكافح لأنال النجاح

أبي(عزير المسعود) حفظه الله ورعاه وأدامه ذخرا لنا

إلى أختي كل باسمه إلى عائلتي الكريمة ككل

إلى كل أصدقائي كل باسمه

إلى زملائي في الدراسة كل باسمه ولا ننسى من شاركني في هذا العمل المتواضع

وكان عون لي إلى كل من جمعتني بهم لحظة صدق وفرقتني بهم لحظة صدق

عزير محمد المختار

شكراً وتقديراً  
٢٠١٣

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ ﴿قَالَ تَعَالَى:

تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ {19} " الآية 19 سورة النمل.

ولئن شكرتم لأزيدنكم {الآية 7 سورة إبراهيم} ﴿وقال أيضا

نشكر الله على نعمه التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير إلى الأستاذة المشرفة

" أمنة مرنيز "

التي شرفتني بقبولها التأيير على هذه المذكرة وعلى دعمها وتوجيهاتها القيمة فجزاها الله خير الجزاء

ويسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل أستاذة وطلبة المعهد وقسم الإدارة والتسيير ،الذين قدموا يد العون

والمساعدة فجزأهم الله عنا خير الجزاء.

وفي الأخير نتمنى أن تعود ثمرة جهدنا هذه بالخير على طالب العلم

عزنا مرنيز  
٢٠١٣

بمجدنا  
٢٠١٣

## قائمة المحتويات:

	<b>قائمة المحتويات</b>
	إهداء
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
	المقدمة
	<b>الجانب المنهجي</b>
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
الصفحة	
3	1-1 إشكالية الدراسة
4	1-1-1-1 فرضيات الدراسة
4	1-1-1-2 أهمية الدراسة
5	1-1-1-3 أهداف الدراسة
5	1-2-1 تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
6	1-2-1 الدراسات السابقة
	<b>الجانب النظري</b>
	<b>الفصل الثاني: الخلفية النظرية المناخ التنظيمي</b>
10	2-1-1 ماهية المناخ التنظيمي
10	2-1-1-1 مفهوم المناخ التنظيمي
10	2-1-1-2 تعريف المناخ التنظيمي
15	2-1-1-3 خصائص المناخ التنظيمي وأهميته ونماذجه
15	2-1-3-1-2 خصائص المناخ التنظيمي

18	2-3-1-2 أهمية المناخ التنظيمي
23	3-3-1-2 مداخل قياس المناخ التنظيمي ومعاييره
24	2-2 نماذج المناخ التنظيمي وعناصره
24	2-2 1-2-2 نماذج المناخ التنظيمي
34	2-2-2 عناصر المناخ التنظيمي
40	3-2 أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه
41	1-3-2 أبعاد المناخ التنظيمي
44	2-3-2 أنواع المناخ التنظيمي
46	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الفصل الثالث: الخلفية النظرية دوران العمل</b>
49	1-3 ماهية دوران العمل
49	1-1-3 تعريف دوران العمل
51	2-1-3 العوامل المساهمة في زيادة دوران العمل
57	2-3 أشكال دوران العمل وخصائصه
58	1-2-3 خصائص دوران العمل
59	3-2-3 أسباب ومحددات دوران العمل
60	1-3-2-3 أسباب دوران العمل
64	2-3-2-3 محددات دوران العمل
68	3-3-2-3 طرق قياس دوران العمل
70	3-3 العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل
71	1-3-3 الآثار السلبية والايجابية
71	1-1-3-3 الآثار السلبية لدوران العمل
73	2-1-3-3 الآثار الايجابية لدوران العمل
74	2-3-3 العناصر التنظيمية المقللة لدوران العمل
75	3-3-3 دور أبعاد المناخ التنظيمي على دوران العمل
77	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الجانب التطبيقي</b>
	<b>الفصل الرابع : منهجية الدراسة</b>
79	1-4 الدراسة الاستطلاعية
79	2-4 المجال المكاني والزمني

79	1-2-4 المجال المكاني
79	2-2-4 المجال الزمني
79	3-4 المنهج المستخدم
80	4-4مجتمع وعينة الدراسة
80	1-4-4 مجتمع الدراسة
80	2-4-4 عينة الدراسة
81	4-5 ضبط متغيرات الدراسة
81	1-5-4 المتغير المستقل
81	2-5-4 المتغير التابع
81	4-6 أدوات جمع البيانات والمعلومات
	<b>الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>
84	1-5 عرض نتائج فرضية العامة
85-84	1-1-5 تحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة
95-85	2-5-عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول المناخ التنظيمي في ضل الفرضية الجزئية الأولى
98-97	5-3-عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني دوران العمل في ضل الفرضية الجزئية الثانية
	<b>الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات</b>
100	1-6 الاستنتاجات العامة
101	2-6 الاقتراحات
101	3-6 الأفاق المستقبلية
	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
	<b>الملاحق</b>
	<b>ملخص الدراسة</b>

قائمة الجداول :

الصفحة	المحتوى
84	الجدول رقم (1): العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل .
85	الجدول رقم ( 2 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة الخاصة بمحور الهيكل التنظيمي.
86	الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة الخاصة بمحور نمط الاتصال.
88	الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة الخاصة بمحور المشاركة في اتخاذ القرار .
90	الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة الخاصة بمحور القيادة.
92	الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة الخاصة بمحور الحوافز.
94	الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة الخاصة بمحور التقنية.
96	الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة الخاصة بمقياس دوران العمل.

قائمة الأشكال :

الصفحة	المحتوى
18	الشكل رقم(1): يمثل العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك.
39	الشكل رقم(2): يمثل عناصر المناخ التنظيمي.
58	الشكل رقم(3) : يمثل أشكال دوران العمل.
64	الشكل رقم (4): يمثل نموذج مارش وسيمون في محددات العمل.
65	الشكل رقم (5): يمثل نموذج موبلاي في محددات العمل.
67	الشكل رقم (6): يمثل نموذج ارنولد وفلدمان في محددات دوران العمل.
67	الشكل رقم (7): يمثل نموذج جورج وجونز في محددات دوران العمل.
85	الشكل رقم (8): يمثل المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بمحور الهيكل التنظيمي.
87	الشكل رقم (9): يمثل المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بمحور نمط الاتصال.
89	الشكل رقم (10): يمثل المتوسطات الحسابية والفرضية الخاصة بمحور المشاركة في اتخاذ القرار.
90	الشكل رقم (11): يمثل المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بمحور القيادة.
92	الشكل رقم (12): يمثل المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بمحور نظام الحوافز.
94	الشكل رقم (13): يمثل المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بمحور التقنية.
97	الشكل رقم (14): يمثل المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بمقياس دوران العمل.



**ملخص باللغة العربية:** تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المناخ التنظيمي على دوران العمل في المركب الرياضي سي الحواس بحد الصحاري الجلفة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المقياس لجمع البيانات، وزعت على عينة بلغ حجمها 17 فرد، وكان عدد المقاييس المسترجعة 10 ، وفي التحليل الإحصائي للبيانات تم إتباع عدة أساليب تضمنت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة t ..... الخ

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد بأنه يوجد مستوى منخفض للمناخ التنظيمي للمركب الرياضي قد تحققت، وأن أغلب المتوسطات الحسابية لأسئلة المقياس لدوران العمل جاءت مرتفعة، وهذا بناء على قيم "ت" التي كانت أغلبها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) و ( $\alpha=0.05$ ) ولصالح المتوسط الحسابي، وبناء عليه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية القائلة بـ: يوجد مستوى كبير لدوران العمل بالمركب الرياضي قد تحققت.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، دوران العمل، الهيكل التنظيمي، نمط الإتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، القيادة، نظام الحوافز، التقنية.

**ملخص باللغة الانجليزية:**

This study aims to know the organizational climate on the work turnover of the sports compound *SI EL HAWES HAD-SAHARI DJELFA*.

To achieve the objectives of the study, we used the scale to collect data. It was distributed over a sample of 17 individuals. The number of recovered measures was 10, and in the statistical analysis of the data, several methods were followed, which included arithmetic averages, standard deviations and significance value "t".

The study concluded that there is a low level of organizational climate for the sport complex has been achieved. And most of the averages of the questions that measure work turnover were high. This is based on values "t".

This was mostly a statistical function at the level of alpha ( $\alpha$ ) significance ( $\alpha=0.01$ ) & ( $\alpha=0.05$ ).

And in favor of the arithmetic mean. Based on this, it can be said that the second partial hypothesis:

A large level of work turnover on the sports compound has been achieved.

**Key words:** Organizational climate, Business turnover Organizational structure, Communication style. Participation in decision making , Leadership, Motivation system. Technique.

## المقدمة

إن التغيرات التي يشهدها العالم اليوم في كل المجالات الحياتية، استلزمت بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم والمعارف الطبيعية و الإنسانية ومن المواضيع التي عرفت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة موضوع المناخ التنظيمي.

حيث أن الدراسة التحليلية والفهم الموضوعي المحدد لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وتأثيره على دوران العملي مثل عنصرا أساسيا في الإعداد لعملية التطوير ومحددا لكفاءة العمل في مختلف الأجهزة التنظيمية و طريقة للنمو معا لعاملين باعتبار أن القيم الإنسانية تتماشى جنب إلى جنب معا لقيم الاقتصادية من خلال نسق اجتماعي للمؤسسة.

من هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمؤسسة كما يعيها أفرادها ، وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية نستخلص منها مواقفهم وانجازاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للمنظمة ، ويعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الاجتماعية ، الهدف من دراستها هو فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المؤسسة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها دوران العمل .

ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المؤسسة بكل أبعادها ، وان نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ، ترصن سبل الثبات و الإستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء ، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل من خلال عملية الإتصال والتفاعل داخل المؤسسة وقدرتهم على المشاركة في إتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود الشعور بالثقة بين الإدارة و الأفراد وهو ما يقلل من مستوى دوران العمل وذلك من خلال شعور العاملين بالانتماء .

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

**1-1- إشكالية الدراسة:**

إن التغيرات التي يشهدها العالم اليوم في كل المجالات الحياتية، استلزمت بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم والمعارف الطبيعية و الإنسانية ومن المواضيع التي عرفت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة موضوع المناخ التنظيمي.

حيث أن الدراسة التحليلية والفهم الموضوعي المحدد لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وتأثيره على دوران العملي مثل عنصرا أساسيا في الإعداد لعملية التطوير ومحددا لكفاءة العمل في مختلف الأجهزة التنظيمية و طريقة للنمو معا لعاملين باعتبار أن القيم الإنسانية تتماشى جنب إلى جنب معا لقيم الاقتصادية من خلال نسق اجتماعي للمؤسسة.

من هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمؤسسة كما يعيها أفرادها ، وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية نستخلص منها مواقفهم وانجازاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للمنظمة ، ويعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الاجتماعية ، الهدف من دراستها هو فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المؤسسة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها دوران العمل .

ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المؤسسة بكل أبعادها ، وان نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ، ترصن سبل الثبات و الاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء ، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل من خلال عملية الإتصال والتفاعل داخل المؤسسة وقدرتهم على المشاركة في إتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود الشعور بالثقة بين الإدارة و الأفراد وهو ما يقلل من مستوى دوران العمل وذلك من خلال شعور العاملين بالانتماء .

من خلال ما سبق يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

**هل للمناخ التنظيمي دور فعال في دوران العمل بالمركب الرياضي ؟**

وقصد تسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيمها إلى مجموعة من التساؤلات الجزئية كالتالي:

- هل يوجد أبعاد للمناخ التنظيمي بالمركب الرياضي ؟.
- ماهو مستوى دوران العمل بالمركب الرياضي ؟

### 1-1-1 فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة نضع الفرضية الرئيسية التالية:

**يوجد دور فعال لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة على دوران العاملين بالمركب الرياضي**

يتفرع على هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

- توجد أبعاد للمناخ التنظيمي بالمركب الرياضي.
- يوجد مستوى كبير لدوران العمل بالمركب الرياضي.

### 2-1-1 أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة في تناول موضوع في مجال التخصص (إدارة وتسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية )، المتمثل في المناخ التنظيمي وذلك من خلال مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده، وتناولت أيضا دوران العمل انطلاقا من المفهوم والأنواع والعوامل المؤثرة فيه ودوره على المؤسسة وبيان طبيعة العلاقة بينهما.

وكذا تتجسد أهمية الدراسة في تشخيص المناخ التنظيمي السائد في قطاع المركبات، خاصة في تمثيل الأوضاع التي يعرفها قطاع الرياضة في الفترة الأخيرة في الجزائر، وما يصاحبه من نتائج من بينها دوران العمل.

## 3-1-1 أهداف الدراسة:

للقيام بأي دراسة حول موضوع ما على الباحث تحديد أهداف بحثه التي يسعى للوصول إليها ومنه فإن دراستنا تهدف إلى:

- محاولة التعرف على دور المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمركب الرياضي.
- التعرف على العوامل المؤثرة في دوران العمل بالمركب الرياضي.
- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمركب الرياضي.

## 2-1 تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

**المناخ التنظيمي:** هو مجموعة الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها ، والناجمة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها ،وتكون مدركة من قبل العاملين ، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوكهم وأدائهم في العمل.

**الهيكل التنظيمي:** عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة.

**الاتصالات:** هي الوسيلة التي يتم من خلاله نقل المعلومات والأفكار والأوامر بين مختلف مستويات المؤسسة، وتعتبر بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون الاتصال الفعال، تصاب المؤسسة بالجمود والشلل.

**المشاركة في اتخاذ القرارات:** يقصد بالمشاركة إسهاماً لعاملين في اتخاذ بعض القرارات التي تتصل بالعمل ، فالمعروف أن الاشتراك في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها ، كما أنه يعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم ، أو التي يقيمها العاملون أحياناً حين تقرر المؤسسات إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو طرق العمل بها.

**القيادة:** أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومروؤسيه من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما حيث أن كل واحد من أطراف العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر ، وعليه فإن القائد يتعامل مع مروؤسيه ويمارس دوره القيادي والمتمثل في القدرة على إثارة دافعية الآخرين ورفع الروح المعنوية وإقناعهم بالسعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

**الحوافز:** تعرّف الحوافز في الأدبيات الإدارية و السلوكية بأنها: " مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد، والتي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني إلى إشباع الحاجات والرغبات".

**التقنية:** الأدوات المستحدثة والأساليب المبتكرة التي أفرزها العقل البشري، والذي طوّرها لعالم والخبرة والمعرفة، لتحقيق نتائج أفضل من النتائج التي تحقّقها الأدوات والأساليب السابقة، من خلال توفير الوقت والجهد وتقليل التكلفة.

**دوران العمل:** دوران العمل يشتمل في مضمونه على نوعين من الحركة أو الانتقال وذلك بانتقال العاملين سواءً خارجياً ، أي أن العامل يترك عمله من المؤسسة التي يعمل به الأسباب معينة، أو الانتقال داخلياً أي انتقال العمالة إلى المؤسسة سواءً بإحلال عمال جدد محل الذين غادروا أو بالتنقل أي تحويل العامل من وظيفة لأخرى أو الترقية ...

### 3-1 الدراسات السابقة:

من خلال بحثنا في المكتبات والانترنت صادفنا الدراسات التالية:

**الدراسة الأولى:** دراسة البدر إبراهيم بن حمد، تحت عنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2006.

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة وخصائص المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل لدى الضباط العاملين للوقاية من المشاكل التي يسببها، وقد توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين توافر مناخ تنظيمي صحي ومستوى ضغوط العمل.

**الدراسة الثانية:** دراسة ميهوبي فوزي تحت عنوان المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر 2007.

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات العاملين للمناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات الصحية وإبراز انعكاساتها الخطيرة لدى العاملين.

**الدراسة الثالثة:** دراسة زينب شكري 2008 بعنوان " أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل " مقالة منشورة في مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية بجامعة بغداد. هدفت هذه المقالة إلى تحليل وتقييم عملية الاختيار والتعيين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار. استخدم الباحث أداة المقابلة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار.

وخلصت المقالة إلى النتائج التالية: الهدف من عملية الاختيار والتعيين هو الوصول إلى تنبؤ دقيق ومستقبلي للشخص طالب الوظيفة؛ تسعى المؤسسات المعاصرة على انخفاض معدل دوران العمل لديها باستخدام إجراءات عملية صحيحة لعملية الاختيار والتعيين للارتقاء بمستوى أداء العاملين وتحقيق انخفاض التكلفة.

**الدراسة الرابعة :** أجرى (يوسف و أخرون، 2010 م) دراسة بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة ، قد حصر الباحثون في دراستهم عناصر المناخ التنظيمي في " الهيكل التنظيمي"، " نمط القيادة"، " مدى مشاركة العاملين"، " نمط الاتصال "

" طبيعة العمل"، " التكنولوجيا المستخدمة". تكمن مشكلة دراستهم في استقهام عن ما هو أثر المناخ التنظيمي السائد على الأداء الوظيفي للعاملين؟.

هدفت دراستهم إلى التعرف على أهم العناصر المؤثرة على الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة ،  
تحديد العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي ،تكمُن أهمية الدراسة في أنها قد  
تساعد متخذي القرار بالجامعة في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي السائد في  
الجامعة ومستوى الأداء للعاملين بها . أظهرت النتائج وجود مناخ تنظيمي ايجابي في الجامعة  
الإسلامية.

# الفصل الثاني

الخطية النظرية

(المناخ التنظيمي)

## 2-1-1- ماهية المناخ التنظيمي:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه ما زال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى مختلف تعاريف المناخ التنظيمي واستنتاج خصائصه.

## 2-1-1- مفهوم المناخ التنظيمي:

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف الخمسينات من القرن العشرين ( أبوشيحة نادر أحمد، 2006 ) ، إذ كان كورنل (cornel) أول من استخدم هذا المفهوم في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ولكن قبل التعرض لتعريف المناخ التنظيمي لا بأس من التعرض للتطور التاريخي لهذا المفهوم. (المومني واصل جميل، 2006، ص4)

## 2-1-2- تعريف المناخ التنظيمي:

لقد تطور هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر، واشتمل على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين تبعا لاختلاف معارفهم، وخلفياتهم العلمية نذكر منها:

حسب فورهند وجلمر (Forhand and Gelmer): " المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها" (الصيرفي محمد، مصر، 2009 ص258).

يركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات والعاملين فيها.

كما عرفه القريوتي: " المناخ التنظيمي مي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم" (القريوتي محمد قاسم، الأردن، 2009، ص170).

يشير هذا التعريف إلى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى اتجاهه لتلك البيئة وإدراكه لها.

كما عرفه لتوين وسترينجر (Litwin and Stringer) بأنه: " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم" (قبقوب عيسى، بسكرة، الجزائر، 2009، ص163).

كما عرفه الكتيبي: " يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من السمات التي تميز المنظمة والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها، كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، كذلك ما يعتقد الأفراد بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم، وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل، بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها".

يضيف هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يشير إلى شخصية المنظمة، فالشخصية تعبر عن خصائص مستقرة نسبياً للفرد، إما المناخ التنظيمي فيشير إلى خصائص مستقرة نسبياً للمنظمة، وهو ما يراه أو يحس به العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة ليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً.

في نفس المنحنى يعرفه آخرون على أنه: " شخصية المنظمة التي تؤثر على تصرفات العاملين" (الكتبي محمد محسن علي، بدون بلد، ص97).

ويعرفه آخرون على أنه: " نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفة العاملون من خلال تجاربهم واختباراتهم وتؤثر في سلوكهم".

يضيف هذا العريف الانطباع العام لدى العاملين عن منظماتهم الذي اكتسبوه من خلال تجاربهم واختباراتهم الخاصة، والذي يؤثر في سلوكهم Brunet Luc et ph D vol n°1 .Canada.2001.p1

أما كراسيك وبريتشارد (Karasik and Pritchard) فقد عرّفا المناخ التنظيمي على أنه: " خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته " (الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص.258).

يشير هذا التعريف إلى الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من نظم وسياسات العمل وتأثير ذلك على الأداء وذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

في حين عرفه الذنبيات بأنه: " المناخ التنظيمي هو مجموعة العوامل، الخصائص، القواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات " (حمادات محمد حسن محمد، الأردن، 2008).

كما عرفه لآخرون: " المناخ التنظيمي هو المشاعر، المواقف، والاتجاهات السلوكية التي تتصف بها الحياة التنظيمية، والتي يمكن قياسها علمياً من خلال إدراك أفراد المنظمة " (كنج نيجل، نيل أندرسون، السعودية، 2004، ص.209).

يشير هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو المشاعر، والاتجاهات والمواقف التي يتميز بها جو العمل والتي يمكن قياسها من خلال إدراك أفراد المنظمة.

عرفه العميان: " المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة " (لعميان محمود سلمان، 2008، ص.305).

ركز هذا التعريف على البعد الإنساني من خلال أهمية التفاعل والعلاقات بين الأفراد وطرق العمل في المنطقة والتي تؤثر على المستوى العام للأداء في المنطقة.

كما عرفه كاتز وكاهن (Katz and Kahn): " المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنطقة، إجراءات العمل، وسائل الاتصال ونمط السلطة" (عبودي زيد منير، الأردن، 2006، ص122).

يوضح هذا التعريف ن المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل الداخلي بين مكوناته ولم يشر أهمية هذا التفاعل من خلال إدراك أفراد هذا التنظيم وتأثيره على قيمه واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.

وعرفه آخرون على أنه: " مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنطقة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنطقة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، فضلا عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم العمل ونظم التطوير الإداري، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة" (فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، عمان، 2005، ص292).

كما عرفه آخرون على أنه: " المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاه وإدراكاته وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والاتجاهات والقوانين وأنماط الاتصال ووسائله....." (عبودي زيد منير، المرجع السابق، ص122).

بالنسبة لكورنل (Cornell): " المناخ التنظيمي يرجع إلى الإدراكات الحسية للأفراد لعملهم (وظائفهم) أو دورهم من خلال علاقاتهم مع الآخرين والأدوار المرتبطة بالآخرين داخل المنظمة" Brunet luc .et ph.op-cit .p1

أما سيزلاجي و وولاس (Szilagyi et Wallace) فيقصدان بالمناخ التنظيمي أنه: " المنطقة الفعلية وطرقها المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها ومع بيئاتها العامة، كما يحتوي هذا المناخ على عدة جوانب هي: هيكل المنطقة، مسؤولية الأفراد العاملين وكفاءاتهم ودرجة التحديات والمجازفة في المنطقة، حماس المنطقة ومساندة التابعين لها، التسامح والصراع في المنظمة" (العديلي ناصر محمد، الرياض، 1955، ص406).

أما السلمي فيعرفه على أنه: " كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة ( أو المتصورة) في المنطقة والتي يتعامل معها الأفراد" (السلمي علي ، القاهرة ، بدون سنة نشر، ص297).

يعرفه آخرون على أنه: "سلسلة من الخصائص المستمرة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والذي يميزها عن باقي المنظمات، ينتج تصرفات وسياسات أعضاء المنظمة، ملاحظ من أعضاء المنظمة أو واضح بالنسبة لهم، يستعمل كمرجع لتفسير وضعية معينة ويعطي مظهر وحيد الاتجاه لتصرفات العاملين". Lorain jean, Brunet, , vol 39, n°4, 1984, p669.

لقد حاول الكثير من المهتمين إيجاد تعريف علمي محدد لمفهوم مناخ التنظيمي، حيث تعددت وتنوعت تعاريفهم وبالرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف محدد له فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقها، إلا أن وجهات النظر تلاق حول أهم السمات الاجتماعية لرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها وإنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية.

يمكننا من خلال هذه التعاريف فهم المناخ التنظيمي على أنه:

مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها، ويتأثر سلوكهم بها، تتصف بدرجة من الثبات النسبي، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به، تتضمن هذه الخصائص : الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرار، الحوافز ....

## 2-1-3- خصائص المناخ التنظيمي وأهميته

## 2-1-3-1- خصائص المناخ التنظيمي:

من خلال دراسة التعاريف السابقة وتعريف أخرى يمكن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:

- المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مصر، 2007، ص17).
- أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.
- أن مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً (حمادات محمد حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص17).
- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- أن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المرجع السابق، ص17).
- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية (فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد الحميد، المرجع السابق، ص295)، ويشترك فيه عدة أشخاص.
- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك ([www.ulum.nl\(05/11/2009\),\(10:45](http://www.ulum.nl(05/11/2009),(10:45)).

- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي (البدر إبراهيم بن حمد، ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، ، السعودية، 2006، ص18).

إن مفهوم المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مفهوم المناخ الإداري فالمناخ الإداري جزء من المناخ التنظيمي، فالمناخ الإداري يشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، في حين يشير المناخ التنظيمي إلى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها أي منظمة (الكتبي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص97).

- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط (البدر إبراهيم بن حمد، المرجع السابق ذكره، ص18).

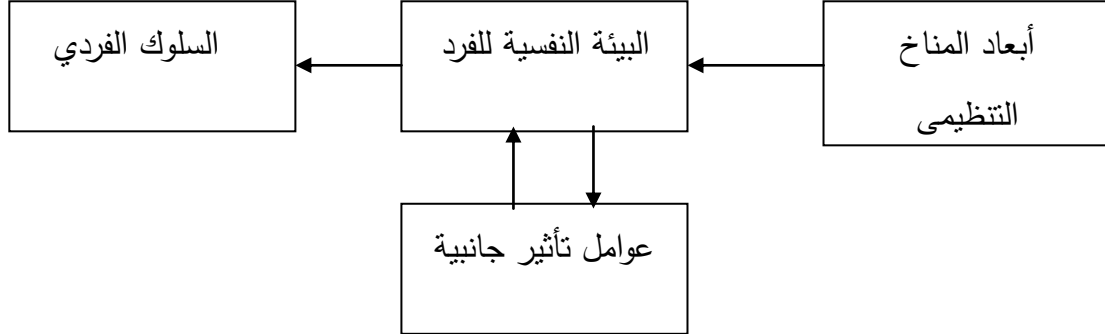
- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، وليس بديلاً عنها، فالمناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد الإنساني والبعد المادي المتمثل بالنتائج المادي لعمل الإنسان في المنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة في المنظمة (حماد محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص35).

فالمناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو انعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد داخل التنظيم ويعتبر أكثر عرضة للتغيير من الثقافة كما يؤثر المناخ التنظيمي على السلوك مباشرة أما الثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك. كذلك تشير الثقافة التنظيمية إلى خصائص تنظيمية دائمة ومستمرة من الصعب تغييرها حيث يشير موريس تيفوني ( Maurice Thévenet, 1986) في تعريفه للثقافة التنظيمية بأنها: "الإسمنت الذي يربط بين مكونات المنظمة، وهي صيغة للتعبير عن المنظمة عن تاريخها، معارفها وطرق التفكير وأداء العمل فيها (Nizard, 1991, p88, george économie, paris).

وعكس ذلك يصف المناخ التنظيمي خصائص مؤقتة وقابلة للتغيير، فمثلما تتقلب عناصر المناخ على مدى اليوم تتقلب عناصر المناخ التنظيمي من وقت لآخر بسبب تغيرات تنظيمية، أما الثقافة التنظيمية فهي مثل فصول السنة تتغير ببطء.

- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلباً أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي ( [www.feee-zones.gov.jo/km1/studies/climaT%20](http://www.feee-zones.gov.jo/km1/studies/climaT%20)). يعرف الرضا الوظيفي: "الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل" (الصيرفي محمد، ، مرجع سابق ذكره، ص37). يستخدم المناخ التنظيمي كمقياس لدرجة الرضا الوظيفي فإذا كان مناسباً فهو يعمل كقوة دافعة أما إذا كان غير مناسب فهو يعمل كقوة كابحة.
- للمناخ الوظيفي علاقة وثيقة بالتغير والتطوير التنظيمي، حيث أن التطوير والتغيير التنظيمي يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملهما مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها (العبدلي ناصر محمد، ، 1995، ص551). يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين في المنظمة، توجيههم، وطريقة التفاعل داخل المنظمة ومحيط عملها لتنفيذ المسؤوليات" (Fettu François et autre, paris, 1992, p15) وعليه يعتبر المناخ التنظيمي كمحدد لمدى استعداد التنظيم لتقبل فلسفة التغيير، فإذا لم يكن مناخ التنظيم في وضع يسمح بتقبل التغيير فلن تجدي رغبة الإدارة العليا وتخطيطها لإحداث عملية التطوير.
- للمناخ التنظيمي علاقة بضغط العمل فقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المرتبطة بضغط العمل، ويذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل إما بالمرض المزمن، أو الموت المفاجئ من الأزمات القلبية، وفي الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب، الود، القوة، النجاح المتطور وفي هذا المناخ تسود ضغوط العمل الإيجابية النافعة البناءة (الصيرفي محمد، ، 2007، ص343).

- إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (1): العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك

المصدر: الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سابق، ص260.

يبين الشكل السابق أن البيئة النفسية للفرد تتأثر بأبعاد المناخ التنظيمي بالإضافة إلى عوامل تأثير جاذبية والتي تؤثر بدورها على السلوك الفردي.

## 2-3-1-2- أهمية المناخ التنظيمي ومقاييسه:

قبل التطرق إلى أهمية المناخ التنظيمي ومقاييسه نفضل التعرض إلى المناخ التنظيمي في إطار المدارس الإدارية

## 2-3-1-2-1- المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية

### ❖ المدرسة الكلاسيكية:

ويأتي ضمنها مدرسة الإدارة العلمية التي كان رائدها فريدريك تايلور (F.Taylor) إن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها علاقة تعاقدية، يحق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح متجاهلة إنسانية الأفراد العاملين فيها، لأن على الفرد فقط طاعة الأوامر وتنفيذها دون ما إبداء للرأي، وتغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين أمر مسلم به، فالفرد لدى هذه الإدارة عبارة عن آلة ناطقة فقط، بينما نرى أن فايول (Fayol) يرى الإدارة توفر المساواة بين الأفراد في التنظيم

والعطف والعدالة بينهم فالعامل يعمل بأعلى طاقة ( قدرة ) نتيجة توفر الجو الملائم للعمل، والاستقرار النفسي والوظيفي لديه، مما يجعل العمال يشعرون بالانسجام فيما بينهم، والذي يشكل قوة كبيرة للمؤسسة.

#### ❖ المدرسة البيروقراطية:

تسود في كل وحدة من وحدات النظام البيروقراطي إجراءات واضحة للتعامل فيما بينها، وكل منها تحدد سلوكات معيارية في كتيبات خاصة تسجل بها معايير هذا السلوك والأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة، وتوزع على جميع المشاركين في هذا النظام، إضافة إلى ذلك فإن نشرات خاصة تتوفر لدى جميع أفراد النظام لتنفيذ محتوياتها، التي تضم أوضاعها لمهام كل وظيفة وعلاقة كل منها وارتباطاتها بالوحدات الأخرى، وتسود هذه الأنظمة تفاعلات بين أفرادها وبين عملائهم بحيث تكون بعيدة عن التأثير بالعلاقات الشخصية أو الانفعالية أو الأهواء الشخصية، وتلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني وما يحويه من قوانين وأنظمة وتعليمات تسيير على أساليب التعامل الحرفية والدقيقة بين أفراد النظام بدون تحيز، وتتماشى قرارات هذه المنظمة مع تحقيق أهداف وغايات هذا النظام بعيدا عن جو الألفة والصدقة والمحبة، حيث لا تصل بالمؤسسة إلى الأهداف الموضوعية. يلاحظ عند الإطلاع على بحوث ودراسات ماكس ووبر أنه كان يهدف لتحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة إذ يرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب فني لإنجاز الأعمال الإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة وهي تهتم بالأسلوب القيادي والإنتاجية أكثر مما تهتم بالعنصر البشري في التنظيم. وعليه فإن المناخ التنظيمي الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي إنما هو مناخ جامد وروتيني تنقيد فيه كفاءة الأداء وتغليب الوسائل على الغايات ذلك لتركيز الإدارة على اللوائح والأنظمة والقوانين وتنفيذها بحذافيرها دون مراعاة للعلاقات الاجتماعية والإنسانية وإمكانات وقدرات ومشاعر العاملين، وبالتالي تصبح مظاهر المناخ التنظيمي غير ملائم (نقيب بوجمعة، 2009، ص31).

#### ❖ المدرسة السلوكية وحركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة لتؤكد على أهمية العنصر الإنساني داخل المنظمة والذي يتأثر بمجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية، وكان من أبرز المفاهيم والنتائج التي أكدت عليها المدرسة السلوكية ما يلي:

- لا تعتبر القدرة الجسمية المحدد الرئيس للإنتاج بل هناك محددات اجتماعية.
- للقيادة دور هام في التأثير على السلوك..
- اعترفت بتأثير التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

- ربطت بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- دعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين.

#### ❖ نظرية النظم الاجتماعية:

إن التركيز الأساسي للبحوث الحديثة تدعم وجهة النظر القائلة بأن السلوك المؤسسي بشكل عام يمكن اعتباره على أنه وظيفة من العلاقات المتحركة بين حاجات الإنسان الفردية وحاجات المؤسسة. إن نموذج جبلز و جوبا (Gebels et Guba) يصف الترابط الداخلي بين البعد المؤسسي والبعد الفردي والشخصي.

أما أرجريس فقد اختبر ونجاح الرسائل التي تعمل على تطوير وخلق جو داخلي من الثقة المتبادلة والانفتاحية في العلاقات، دونما أن نشعر الناس بذلك، وقد خرج بنتيجة مفادها أن العاملين إذا شعروا بوجود عيوب في مؤسستهم فمن المستحسن عندها عدم مناقشتها خوفا من زيادة حدة الصراع والتنافس داخل المؤسسة ، رغم أن أرجريس من أنصار وجود الصراع لكن ضمن حدود معينة (حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق ذكره، ص23-24).

#### 2-1-3-2- أهمية المناخ التنظيمي

يسود المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها مناخا تنظيميا يميز مجتمع أي منظمة عن الأخرى، وطبيعة العلاقات بين أفراد المنظمة ، فكل منظمة تختلف عن الأخرى من حيث الخصائص والتعاملات ،لقد بدأ موضوع المناخ التنظيمي يأخذ جانبا متزايدا من الأهمية عند الباحثين نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل ومرتكزة الأساسي وأجمعت الدراسات التي اهتمت به على أهمية المناخ التنظيمي، وبأنه فكرة قائمة بذاتها وأن له تأثير في استقرار التنظيم، ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق ذكره، ص17-18).

- تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا، التأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل.

ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات لأفراد تنسجم والتوقعات، فلا بد أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى، العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي وبين تحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم، لأن التنظيم يساعد العاملين على إشباع احتياجاتهم، فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من جهة وإدراكاته الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى، التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة، تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها، التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، التأثير على الأفراد وتحفيزهم لبلورة أهدافهم واستكشاف طاقاتهم ولكونه داعما لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة العاملين وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية ورفع معنوياتهم وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة (البدر إبراهيم بن حمد، مرجع سابق ذكره، ص 19-20).

- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال (فقيه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق ذكره، ص 294).

- من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كذلك يوفر فرصا للتطور الذاتي لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع (الكتبي محسن علي، مرجع سابق ذكره، ص 98).

- إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة

داخل المنظمة، وتوصل الباحثون إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تمت من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية، مناخات تسمح بحركة أكبر. كذلك تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط، خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة، كذلك تظهر علاقة المناخ التنظيمي بسلوك الأفراد وبالتالي السلوك التنظيمي، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام (المومني واصل جميل، مرجع سابق ذكره، ص30-31).

- أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية، وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (نقبيل جمعة، مرجع سابق ذكره، ص30).

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وله تأثيره الواضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على اتجاهاتهم، دوافعهم، قيمهم، رضاهم وفعاليتهم، إذ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والكلية للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة إيجابية أم سلبية، وكمحور رئيس لتحقيق التقارب بين أهداف العاملين فيها، وكعنصر مؤثر في أدائهم ونتاجاتهم مما يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم ومهما اختلفت المنظمات والعاملين فيها فإن كلا منهما يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد نظرا للمصلحة المشتركة المتمثلة في الأداء الجيد ورضا العاملين، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ تنظيمي مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء وغنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع وكفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورا، متميزا ومتجددا.

## 2-1-3-3 - مداخل قياس المناخ التنظيمي ومعايره:

يؤكد الواقع أن تعريف المناخ التنظيمي يختلف بتغير عناصره، كذلك يختلف باختلاف تقنيات القياس المستعملة، وفي هذا الصدد نجد أن الباحثين مهتمين أكثر فأكثر بتطوير وسائل قياس المناخ بدلا من تعريف المناخ.

## ❖ مداخل قياس المناخ التنظيمي:

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي (فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق ذكره، 302-303):

- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.
- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.
- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث يحصر المدخل الأول ( مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية ) المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة، مستويات السلطة والهيكلة التنظيمية.

أما المدخل الثاني ( مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية ) فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط التصورات ادراكات الأفراد عن المنظمة.

أما المدخل الثالث ( مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية ) فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة للأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد مما هو صفة في التنظيم.

ويعد المدخل الثاني ( مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية ) من أكثر المداخل أهمية في الدراسة والقياس المناخ التنظيمي، وهذا راجع على الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة، ومما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية صارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد

وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي التغيرات هيكلية وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

وتوجد مناهج وطرق أخرى مثل دراسات ميدانية، تقييم تصورات أعضاء التنظيم، المعالجة التجريبية.

### ❖ معايير قياس المناخ التنظيمي:

إن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي هي نفسها لم يتفق عليها بعض الباحثين يولي أهمية لمستوى الأداء والإبداع والبعض الآخر يعطي أهمية للروح المعنوية، الرضا والحماس والدفء التي يحسها العاملون التي تنعكس على ولائهم وانتمائهم ولا أهمية للأداء الذي قد يتحقق نتيجة لعوامل أخرى ليس لها علاقة بالمناخ التنظيمي، هناك أيضا مؤشرات أخرى مثل معدل دوران إصابات العمل، الحوادث، النزاعات والشكاوي، التعاون التشجيع الدعم والتحفيز، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ....

حسب (Danial Pemartin, Jascques Legres) يقاس المناخ التنظيمي انطلاقا من

المعايير التالية (Permatin Daniel, jacques, 1981, p179):

- معدل التغيب في كل مصلحة، ورشة أو مكتب.
- معدل الدوران الشخصي.
- تطور الإنتاجية.
- عدد حوادث العمل.
- الأمراض من النوع الجسمي والنفسي.
- معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة، عدد ونوعية التدخلات.
- العلاقات (سلطة-الخاضع لها )
- تطور الاتصالات الغير شكلية.
- صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل والعيوب في الصنع.
- كمية وطبيعة الانتقادات.

هذه المعايير يمكن التعامل معها، سواءا بطريقة مباشرة من خلال المراقبة والملاحظة من طرف المسؤولين، أو من خلال التحقيق، حيث التدخلات يجب أن تكون بتيقن لبعض الأسس القاعدية حيث

عدم المراقبة يمكن أن تفسد أو تضيع كلياً نتائج المتحصل عليها (مشكل المنهجية، العينة، إنشاء الاستبيان، المعالجة الإحصائية للنتائج)، وفي هذا المجال التدريب ضروري.

من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يتم الاعتماد غالباً على أسلوب الاستقصاء من قبل الباحثين، وهناك عدة نماذج يتم الاعتماد عليها في هذا المجال والتي سنتعرض إليها لاحقاً.

إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:

- أ- **المقاييس الموضوعية:** التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الأدائية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.
- ب- **المقاييس الوصفية:** والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائماً في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دوراً مهماً (فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق ذكره، ص304).

## 2-2- نماذج المناخ التنظيمي وعناصره :

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد و العناصر الخاصة به ، و ذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين (مدارس منظمات صناعية ، دوائر حكومية ... ) و تباين تصوراتهم و اختلاف المداخل العديدة لدراساتها ، حيث يصمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي ، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلي فإنه يؤكد على الأبعاد التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل درجة التعقيد ، الهيكل التنظيمي ، الأهداف وغيرها ، أما إذا انتهج الباحث منهجاً مبنياً على أساس المدخل الذاتي فإنه يتوجه إلى أبعاد مختلفة مثل التأييد والرضا وغيرها.

## 2-2-1- نماذج المناخ التنظيمي :

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له، و ما يتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد و ما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم و على فعالية المنظمة بشكل عام و من هذه النماذج نذكر مما يلي :

## • نموذج كروفت و هالبين ( Croft and Halpin 1966 ) :

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي و التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي ، و لقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و تحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي :

## المجموعة الأولى:

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد .
- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل .
- المسافة العاطفية التي بين المدير و مرؤوسيه .
- الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجتهم الاجتماعية قد أشبعت .

## المجموعة الثانية :

- السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة .
  - الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل .
  - تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم و إنجازهم له .
  - شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا (قبوب عيسى، مرجع سبق ذكره، ص166).
- لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي حيث ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي و محتوى الوظيفة.

### • نموذج ليكرت (Likert 1967)

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي و المشخصين لتأثيراته على كفاءة و إنتاجية المنظمة ، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي ، وقد استنتج من خلال نموذجه أن المداخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة ، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية و العوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي.

والذي اعتمد على ست عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي : الاتصال ، اتخاذ القرار ، الاهتمام بالعاملين ، الحوافز ، التكنولوجيا ، الضغوط (ميهوب فوزي، 2007، ص43).

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية و النمط القيادي للمستخدم ، سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا أو متسلطا عادلا ، أو ديمقراطيا ، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي (فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص304).

### • نموذج ليتوين و سترينجر (Stringer et Litwin 1968)

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و التعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع و سلوك الأفراد العاملين ، كما يعد من أفضل نماذج الإستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من :

- شعور الفرد اتجاه هيكل المنظمة.
- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم المسؤولية.
- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.
- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.
- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصرافة.
- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.
- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.
- الإحساس بوجود الدعم والمساندة.
- مدى شعور الفرد بأهميته و انتماءه لفريق العمل و للمنظمة ككل (الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره، ص270-271).

لقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية ، الأداء ، الإنجاز و الرضا الوظيفي عند العاملين ، كما يعد أكثر نموذج يركز على الجانب النفسي للعاملين.

• نموذج كامبل وزملائه (Campbell et al 1974)

يعد ما قدمه كامبل وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة و التي حدودها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات. و هذه العناصر هي:

- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة : درجة الرسمية في الإجراءات و درجة الحرية في اتخاذ القرارات.
  - المكافأة و العقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين و عدالة العقوبات.
  - مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة .
  - التدريب و التطوير : مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية.
  - المخاطرة و الأمان : مدى الشعور بالمخاطرة في حالة استمرار بالعمل في المنظمة.
  - الانفتاح أو السلوك الدفاعي : العلاقة بين الرئيس و المرؤوس.
  - الروح المعنوية : درجة إحساس الفرد بأهميته.
  - التقدير والتغذية العكسية : إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له.
  - المقدرة التنظيمية العامة و المرونة : درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.
  - تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة (قبوقب عيسى، مرجع سبق ذكره،ص 167).
- نلاحظ أن هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي ، فالقيادة تؤثر على المناخ التنظيمي و العكس صحيح ، وركز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم وسيادة روح الفريق.

• نموذج لولر وزملائه (Lawler et al 1974):

يرى Lawler وزملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية التالية:

المجموعة الأولى:تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية :

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات .

- درجة الرسمية في إجراءات العمل .

- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة .

**المجموعة الثانية:** و تتعلق بالعملية التنظيمية و تضم المتغيرات التالية :

- نمط القيادة .

- نظم المكافآت .

- نظم مواجهة الصراعات (بدر ابراهيم بن حمد، مرجع سبق ذكره، ص 24-25).

نلاحظ أن نموذج لولر وزملائه يتفق مع نموذج ليتوين وسترينجر في بعض العناصر الخاصة

بالمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافآت، نمط القيادة .

• **نموذج دوني و زملائه (Downey et al 1974):**

وفقا لهذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر رئيسية تتمثل في :

اتخاذ القرارات، الدفاء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي .

يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية واتجاهات العاملين و جماعة العمل وكذا

بوجوب تحديد السياسات ووضوحها .

• **نموذج ستيرز (Steers 1977):**

قدم ستيرز نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية و الدراسات النظرية التي تمت

خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي

عن المناخ التنظيمي، يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن

توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:

- **السياسات والممارسات الإدارية:** ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء

العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما

يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب

- **هيكل المنظمة:** ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية

وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي

- **التقنية المتاحة داخل المنظمة:** يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه،
  - **البيئة الخارجية:** ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية .
- نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي يشير إليها نموذج ستيرز متبادلة التأثير والتي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

### • نموذج تيم وبيترسون (Timm et Peterson 1982):

- حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة عناصر رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:
- **الثقة:** ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه.
  - **المشاركة في القرارات:** يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات، وضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.
  - **الصدق والصرحة:** ويتناول هذا البعد العنصر مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.
  - **المساندة والتشجيع:** ويتناول هذا العنصر مدى الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانوا زملاء، رؤساء أم مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصرحة.
  - **الاتصالات الصاعدة:** ويصغ هذا العنصر مدى إدارة المنظمة للاقتراحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة.

- **الأداء الوظيفي:** ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في منظمة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم كذلك مدى اهتمامهم ببعض البعض (المرجع السابق، ص25).

### • نموذج كوزلوسكيودوهيرتي

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصراً من عناصر المناخ الطبيعي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل ومرؤوسيتهم في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ الطبيعي المحيط بهم، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:

- **هيكل العمل:** ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل.
- **فهم الوظيفة:** ويعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.
- **المحاسبة أو المساءلة الشخصية:** ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم.
- **المسؤولية:** ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
- **تركيز المشرف على العمل:** ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
- **المشاركة:** ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **الإشراف المساند أو الدعم:** ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.
- **العمل الجماعي:** ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين أفراد والعمل بروح الفريق.
- **التعاون بين المجموعات:** ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- **وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها:** ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية.

- إنسياب الاتصالات: ويعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل، الانفتاح والانسياب (المرجع السابق ونفس الصفحة).

• نموذج فورهانودوجيلمر (forehand et gilmer 1991)

حدد الباحثان فورهانودوجيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.
- درجة تقعد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.
- اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.
- نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

• نموذج كويز وتوماس (koyas et tomas):

فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

- الإستقلالية: وتعني إدراك الفرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل،
- درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
- الثقة: وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الإتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
- ضغط العمل: تعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.
- الدعم: وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- التقدير: وتعني إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة.
- العدالة: وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.
- الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة (الصيرفي محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 221-223).

• نموذج فريدرداروجرينبرج:

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من سبعة عناصر رئيسية هي:

- التحرر
- العوائق
- الروح المعنوية
- الألفة والمودة
- التحفظات
- التأكيد على الإنجاز
- المكافأة (بدر ابراهيم بن حمد، مرجع سبق ذكره، ص 24-26)

نلاحظ أن كل نموذج يقيس مجموعة من عناصر المناخ التنظيمي وربما من أكثر نماذج الاستقصاء شمولاً لقياس المناخ التنظيمي هو نموذج مسح المنظمات.

• نموذج مسح المنظمات :

والذي طوره معهد مراجعة البحوث بجامعة ميتشجان، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي:

- الإستعداد التكنولوجي.
- مدى الاهتمام بالموارد البشرية.
- إنسياب الاتصالات.
- مستوى الدافعية.
- عمليات صنع القرار.
- نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا (في عملية صنع القرار ، في تصميم نظم الاتصالات...)

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين، وأن معدلات إيمان الكحوليات وحوادث وإصابات

العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية (مصطفى أحمد سيد، 2000، ص 413-414).

وعلى ضوء استعراضنا لهذه النماذج نلاحظ تعددها واختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويتم الإعتماد عليها من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة تأثيره على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين وإمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.

## 2-2-1-2- عناصر المناخ التنظيمي:

من خلال استعراضنا لنماذج المناخ التنظيمي يتضح أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

### • الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية (فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 296).

أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة، كما أنه يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها، نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، الأوامر، التوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي أما إذا ساهم سلبا في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصر سلبي في المناخ التنظيمي.

• **ثانياً: نمط القيادة:**

تعرف القيادة بأنها " عملية التأثير على التابعين"، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، المشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة، الاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء، الأفكار، المشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة اللامركزية وتفويض السلطة، الاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع (العميان محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص308)، تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء ، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويمكن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء (حمود خضير كاظم، الأردن، 2002، ص170).

• **نمط الاتصال:**

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأخبار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة، أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الإقتراحات ، الأفكار، الشكاوي، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولوا الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر ، القرارات ، التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات (فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص297). إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل

المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بيا الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة (حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص170).

#### • التكنولوجيا:

وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل، وتحديثه من حين لآخر (قبوب عيسى، مرجع سابق، ص171). تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي ، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، هذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير ، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كليا على التشغيل الآلي (فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص302).

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفير لمناخ التنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء، الإستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.

#### • العمل الجماعي:

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.

#### • مشاركة العاملين في صنع القرارات:

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والإقتراحات... والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات

المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها (حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 171).

• الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز على أنها: " مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، مصر، 2009، ص 365) أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.

• طبيعة العمل :

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي ومتجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي.

• نظم وإجراءات العمل:

هي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة ، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه وإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، غير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن الأنظمة والإجراءات في المنظمة تقسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع والابتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية إذا كانت مرنة،

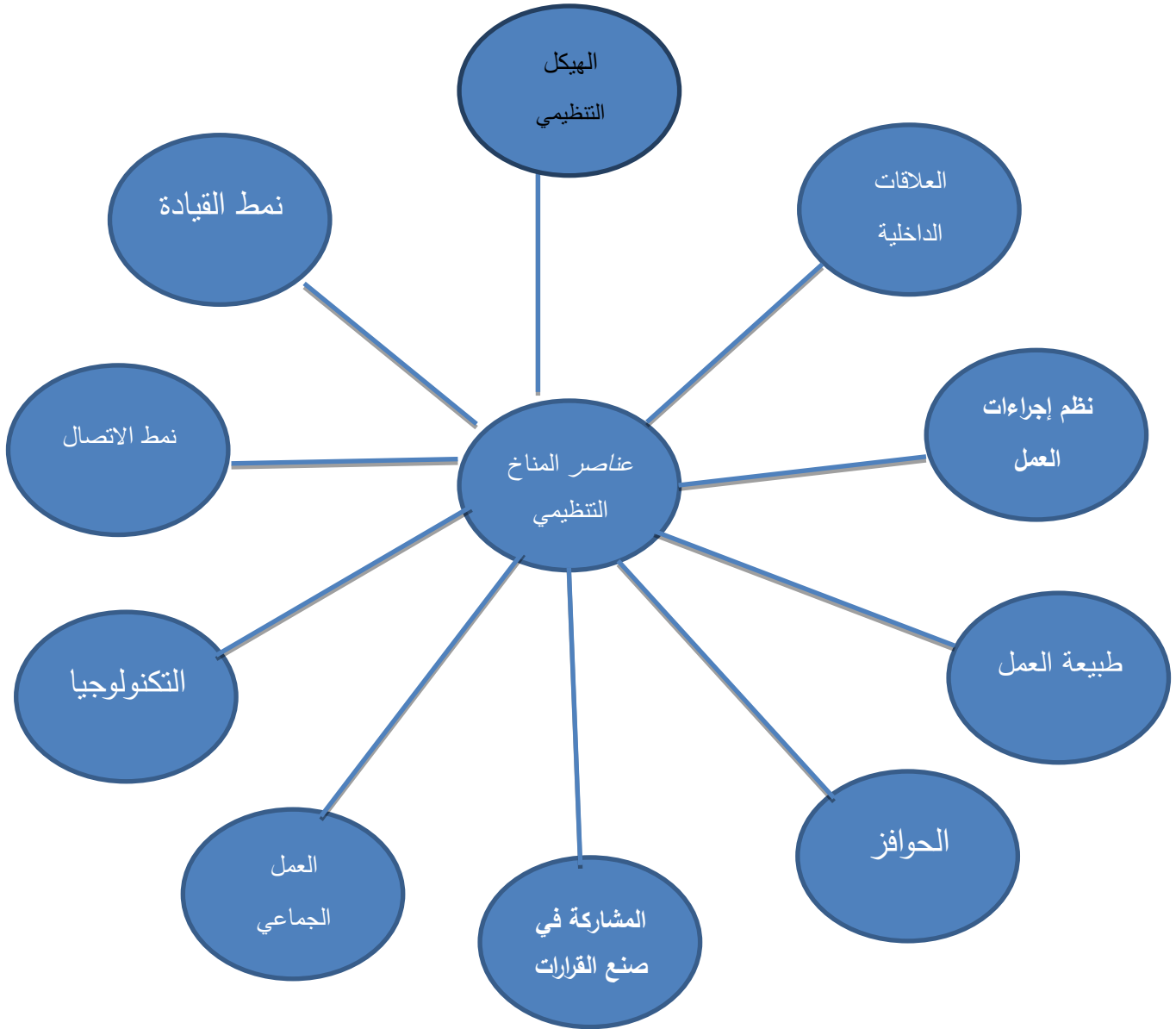
أما إذا تميزت الأنظمة والإجراءات بالجمود والروتينية فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية للموظفين وبالتالي تعجز المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية.

#### • العلاقات الداخلية:

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة أو متوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء (فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص300).

إن الخصائص والصفات التي تشكل الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك إيجابيا على الموظفين وبالتالي إيجابية المناخ التنظيمي.

والشكل رقم (1-2) يوضح مختلف العناصر المكونة للمناخ التنظيمي والمستخلصة من النماذج السابقة.



الشكل رقم (02): عناصر المناخ التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالب

## 2-3- أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه:

مثلما تعددت الآراء حول عناصر المناخ التنظيمي فإن أبعاده وأنواعه هي الأخرى قد تعددت، لقد تعرضنا في هذا المبحث إلى مختلف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي حسب الكتاب والباحثين ومختلف أنواعه.

## 2-3-1- أبعاد المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها ، عناصرها وتفاعلاتها، له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، قبل ذكرها ينبغي التذكير أن هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين حول الحصر الدقيق لها، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:

## • مرونة التنظيم:

يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية. فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي ، ولا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتواءها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهياره.

## • التركيز على الإنجاز:

أي هل المنظمات تؤكد على الإنجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة، الترقية والتقدم أم لا.

## • التدريب والتنمية الإدارية:

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما

أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين تنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة (الكتيبي محسن علي، مرجع سابق، ص 100-101).

يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الإستثمارات نجاحا في تحقيق الإنجاز المستهدف ، سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم (حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 167).

إن اهتمام المنظمة بالتنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالاستقرار، فالاستثمار في العنصر البشري من أهم أنواع الإستثمار.

#### • أنماط السلطة:

السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين ، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد، اقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات (العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص 306).

إن نمط السلطة التي تماريها الإدارة العليا تلعب دورا هاما في مدى إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فمركزية التعامل مع العاملين تتسم غالبا بالتصلب والتسلط وعدم المرونة التي تؤدي إلى السأم والملل وبالتالي تحد من الإبداع فالعامل ليس له حق في اتخاذ القرارات، ويعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتتيح للعاملين مجالا للاجتهاد والمشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول البديلة مما تساهم في الإبداع والإبتكار ، فاللامركزية تساعد على تحسين المناخ التنظيمي.

#### • أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة

المنظمة ، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرّق تسد) بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن اتفاقهم يشكل تهديداً لها (عبودي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص123).

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ، رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي ، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة والحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب أن تعزز روح الإنتماء والولاء، فالعاملين في المنظمات اليابانية حينما تسألهم عن أماكن اشتغالهم فإنهم يقولون هذه شركتي، أما الإدارة في المنظمات الأمريكية فإنها حينما تخاطب العاملين فإنها تقوم لهم هذه شركتك رغبة منهما في تكريس روح الولاء والانتماء للمنظمة (حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص167).

إن الإدارة التي تعتمد على مبدأ الصدق، الإخلاص والأمانة مع عاملهم تحصل على تأييد وتعاون هؤلاء العاملين وثقتهم وولائهم والعكس صحيح.

#### • أنماط الثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناه غير صحي وتعطيل للإبداع (عبودي زيد منير، المرجع السابق، ص123).

#### • الأمن الوظيفي:

وهو مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء .

وهذا يعني أن منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنح له الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، تحسين أدائه وضمأن ولاءه. هذا وتمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات... حيث أن

هذه المتطلبات من شأنها أن تخلق استقرارا نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والتنوعية ، ولو أخذنا على سبيل المثال أن الأمن الوظيفي في المنظمات اليابانية يقوم على أساس العمل مدى الحياة حيث تجد أن العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عند سن التقاعد والبالغ لديهم 55 سنة عادة، حيث أن المنظمة لا تقوم بتسريح العامل إلا إذا ارتكب جريمة معينة وعندها لا يستطيع العمل بالمنظمات الكبيرة، وإنما في منظمات صغيرة ويبدأ من أول السلم الوظيفي للعمل إذ لو علمت المنظمة الأخرى بأنه مفصول من عمله فإنها لا تقوم بتشغيله مطلقا ولذا نجد أن العامل الياباني يلتصق بوظيفته ويؤدي فيها كل جوانب الإبداع والإبتكار (حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص168).

#### • مراعاة الموضوعية في نظام الترقية:

يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي تعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطاتها ومسؤولياتها، ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائما على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساهد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد (الكتيبي محسن علي، مرجع سابق، ص100).

#### • عدالة التعامل مع العاملين:

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت ، الأجور ، الترقيات العقوبات، التدريب... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإرتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، إذ الإتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الإنتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها (حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص175).

#### • الاهتمام بالروح المعنوية:

تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظرا لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل، وكذلك معدل الغياب، وأيضا معدلات الحوادث، وإجمالا فإن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل أساسي في تنمية الروح المعنوية للعاملين من أهمها ما يلي:

- كفاءة المشرف المسير
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- تحسين التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
- توافر نظام فعال للحوافز بالمنظمة.
- توافر نظام فعال للاتصال بالمنظمة.
- توافر نظام فعال للمعلومات بالمنظمة.
- تمتع الأفراد بصحة عضوية ونفسية طيبة (لكتيبي محسن علي، مرجع سابق، ص 10-102).
- زيادة اهتمام الإدارة بالكفاءات المتميزة في المنظمة:

كلما زادت الأهمية التي تعطىها الإدارة للكفاءات المتميزة والمبدعة كلما أدى إلى خلق مناخ تنظيمي جيد.

### 2-3-2- أنواع المناخ التنظيمي:

هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق، والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم والحيادي وغير الملائم، بينما يفضل الآخر المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها، غير أنها لن تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين المناخ الصحي والمرضي الذي يمكن تعميمه على المناخات المختلفة، لكون ذلك يخضعه لتأثيرات قيمية ومجتمعية تتغير تبعاً لتغير المكان والزمان.

علما أننا اعتمادنا على نوع المناخ التنظيمي الملائم، الحيادي والغير ملائم في الجانب التطبيقي.

هناك من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي: هي المناخ التنظيمي السلطوي، المناخ المتبني، الانتمائي والانجازي، وفيما يلي شرحها:

#### • أولاً: المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد):

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص18).

يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة حيث يميل القائد إلى الإستئثار بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتتنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه ، فضلا عن أنه يعتقد نظرية X في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أن الأفراد كسالى ولا يجيئون للعمل وأن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي، ويميل إلى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثيرا على المرؤوسين من الحوافز الإيجابية، كذلك فإن توجهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية في حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقودا (الكتبي محمد حسن، مرجع سابق، ص108).

#### • المناخ التنظيمي المتبني:

وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، والتوجه بالحوافز الإيجابية، فالقائد هنا يعتقد نظرية Y لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يحب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق، ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة وإلى استخدام الحوافز الإيجابية، ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات، الأمان، خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي، يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة، كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة وبناءة (الكتبي محمد حسن، المرجع السابق، ص109).

- المناخ الإنتمائي:

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 18).

- المناخ الإنجازي:

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك رؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف (الكتيبي محسن علي، مرجع سابق، ص 109).

### خلاصة الفصل :

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ورغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصاتهم واتجاهاتهم الفكرية، إلا أنه لا يمكن إهمال الدور البارز في فعالية المؤسسة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة.

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي مؤسسة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتباين أهميته، نماذجه وعناصره، وكذا أبعاده وأنواعه.

وبعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي، اتضح لنا ما لمكوناته المادية والمعنوية من أهمية من أهمية بالغة، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المؤسسة وبالتالي قد ينعكس على العاملين أنفسهم مما ينتج عليه ظهور دوران العمل.

# الفصل الثالث

الخلفية النظرية

(دوران العمل)

## تمهيد:

أصبح دوران العمل في الإدارة المعاصرة مقياساً لدور فاعلية الإدارة بالمؤسسة، ومن الأهمية بمكان لأية مؤسسة أن يتم قياس دوران العمل بها. وذلك لأن هذا من شأنه تمكين القائمين بالمؤسسة من الاستفادة من نتائجه في تخطيط الموارد البشرية والتنبؤ بالاحتياجات من العاملين.

ورد مفهوم دوران العمل في بعض البحوث العلمية تحت مصطلح التسرب الوظيفي وتارة تحت مصطلح ترك العمل، إلا أنه هناك اختلاف بين دوران العمل والتسرب الوظيفي، وذلك أن التسرب الوظيفي يركز على حركة العاملين الموجهة للخارج بينما دوران العمل يشمل حركة العاملين داخل وخارج المؤسسة مما يعني أنه أكثر شمولاً من مصطلح التسرب الوظيفي.

ومن خلال هذا الفصل يتم التطرق إلى ما يلي:

- ماهية دوران العمل.
- أسباب ومحددات دوران العمل.
- العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل.

## 3-1-1- ماهية دوران العمل:

يتصل دوران العمل مباشرة باليد العاملة داخل أي مؤسسة فهو مؤشر مهم لإدارة الموارد البشرية، ومن بين أهم المشاكل التي تعاني منها نظرا لعرقلته لسير نشاط المؤسسة، ومن خلال هذا المبحث الذي قسم إلى : مفهوم دوران العمل، العوامل المساهمة في زيادته ومختلف أشكاله.

## 3-1-1- تعريف دوران العمل:

أصبح دوران العمل (Rotation du Personnel (Staff Turnover) في الإدارة المعاصرة مقياسا لصحة أو فعالية الإدارة بالمؤسسة ( Mustapha Henne، 2001، p761) ودوران العمل بمفهومه الواسع يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، وتعتبر هذه الحركة بمثابة دليل على استقرار قوة العمل في المؤسسة من عدمه (أحمد سيد مصطفى، 2008، ص243)، كما يمكن أن تمثل مؤشرا لضعف أو قوة الفاعلية التنظيمية فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة ومكلفة بالنسبة للمؤسسة (مصطفى محمود أبو بكر، 2004، ص278).

ويوجد عدة تعاريف لدوران العمل سنتطرق للبعض منها:

- يعرف دوران العمل على أنه : "ظاهرة تتمثل في حركة دخول وخروج عمالة المؤسسة، وتقاس هذه الحركة بالتغيرات التي تحدث بين الموظفين خلال فترة زمنية معينة وعموما خلال سنة (أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص278).
- ويعرف أيضا بأنه: " تنقل الموظفين تاركين أو داخلين إلى المؤسسة "
- وفي تعريف آخر فإن دوران العمل هو : حركة دخول وخروج العاملين في المشروع الواحد فترة زمنية معينة p761، op cit، Mustapha henee .
- كما أن دوران العمل هو: " خروج بعض العاملين من المؤسسة خلال فترة معينة بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل " ( أحمد سيد، مرجع سبق ذكره، ص243).
- ويشير دوران إلى عدد الموظفين الذين يتركون العمل في المؤسسة لأي سبب من الأسباب.
- يعبر دوران العمل عن : نسبة الموظفين الذين تركوا المؤسسة أثناء ( خلال ) 12 شهرا Paul oman and shari laurence، 1997، p311 .

بناء على مما سبق ذكره من التعاريف نلاحظ وجود نقاط تشابه فيما بينها حيث عرف دوران العمل في أغلبها بحركة العمالة دخول وخروجا من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ومنهم من عرفه على أنه ترك العاملين للمؤسسة فقط ولأسباب معينة دون أن يشار إلى العاملين الذين يدخلون عليها.

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن دوران العمل يشتمل في مضمونه على نوعين من الحركة أو الإنتقال وذلك بإنتقال العاملين سواء خارجيا، أي أن العامل يترك عمله من المؤسسة التي يعمل بها لأسباب معينة، أو الإنتقال داخليا أي إنتقال العمالة إلى المؤسسة سواء بإحلال عمال جدد محل الذين غادروا أو بالتنتقل أي تحويل العامل من وظيفة لأخرى أو الترقية...، وتتم حركة العمالة خلال فترة زمنية محددة في أغلبها سنة وهي نفس الفترة التي يحسب فيها معدل دوران العمل.

ونذكر بعض المصطلحات المشابه لدوران العمل: منها التسريح الوظيفي، التسرب الوظيفي، الاستقالة، التقاعد وترك العمل.

### • تعريف التسريح الوظيفي

التسريح من العمل هو أحد الوظائف الاستثنائية للموارد البشرية وهي عملية حساسة للغاية وتعنى بتقليص حجم الموظفين بالشركة لخفض النفقات.

وإن كان هناك عملية الاختيار والتعيين، فهناك أيضا عملية يضطلع بها قسم الموارد البشرية وهي الاختيار والتسريح، وتغطي هذه العملية التعامل مع الموظفين الذين سيقع عليهم الأثر والتفاوض معهم. والقائم على هذه العملية يعرض خدماته فيما يتعلق بإيجاد وظيفة بديلة للموظف الذي سيتم الاستغناء عن خدماته.

وهناك 3 خطوات رئيسية يجب المرور بها :

- أن تحدد المؤسسة أهدافها الجديدة ولماذا تريد خفض التكاليف بفصل عدد من الموظفين.
- أن تحدد المؤسسة من هم الموظفين الذين يمكن الاستغناء عنهم.
- أن تعلن المؤسسة عن ضرورة قيامها بخفض عدد من الموظفين لديها.

### • مفهوم التسرب الوظيفي

من الصعب العثور على مفهوم موحد متفق عليه للتسرب الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر تبعا للزاوية التي ينظر منها إلى التسرب الوظيفي، إلا أن هنالك عناصر مشتركة ضمن جميع تعريفات التي قدمت من مختلف الباحثين في هذا المجال والذي يوضح التعريف الخاصة بالتسرب الوظيفي:

هو انقطاع الموظفين انقطاعا كاملا عن الدوام الرسمي وتركهم له بعد أن كانوا قد التحقوا به سواء حدث هذا الانقطاع بعد الالتحاق بالوظيفة مباشرة أم بعد مدة وجيزة من الالتحاق (المهنا، إبراهيم عبد الكريم، 2001، ص25).

### • الاستقالة

هو الترك الطوعي للعمل فهو قرار يؤخذ من قبل الموظف وهو ما يسمى بالإستقالة الفعل الرسمي الذي يقوم به الشخص بالتخلي عن وظيفته أو منصبه له. أو عمل حصل عليه للانتخاب أو بالتوظيف، بينما لا يعتبر ترك المنصب أو الوظيفة مع انتهاء الفترة المحددة استقالة منه في حال الوظيفة، فعندما يختار موظف ما ترك عمله بنفسه فهو يعتبر استقالة، وذلك على عكس الفصل أو إنهاء العمل الذي يكون إما بانتهاء مدة العقد المحدد أو بقرار من المؤسسة بفصل الموظف.

### • التقاعد

هي النقطة التي يتوقف الشخص فيها عن العمل تماما. يتم إحالة العديد من الناس إلى التقاعد عندما يصبحون غير مؤهلين للعمل بسبب كبر السن ويحصل في أغلب الدول على نصف الراتب الذي كان يأخذه أثناء العمل، وكانت ألمانيا هي أول دولة تدخل نظام التقاعد في 1880. في الوقت الحاضر معظم البلدان المتقدمة لديها أنظمة لتوفير معاشات التقاعد، والتي قد تكون برعاية من قبل أرباب العمل أو الدولة. في العديد من الدول الغربية مذكور هذا الحق في الدساتير.

### • ترك العمل

وهي المرحلة التي يقرر فيها العامل ترك عمله الحالي وبشكل فعلي والالتحاق بالبديل (منير خالد عباس، 1999، ص57).

### 3-1-2- العوامل المساهمة في زيادة دوران العمل:

العوامل المساهمة في زيادة ظاهرة دوران العمل هي نفسها بعض المشاكل التي تدخل ضمن إطار ضياع وفقدان الموارد البشرية والتي تشكل عبئا على كاهل المؤسسات وتتمثل أساسا فيما يلي:

### 3-1-2-1- الغياب

يعتبر التغيب عن العمل من المشاكل الرئيسية التي تواجهها المؤسسات حيث ان التغيب عن العمل غالبا ما يدل على عدم الانضباط والالتزام وبالتالي تسوء العلاقات مع الرؤساء لعدم ثقتهم بهم، وكذلك يقل احترام وتقدير الموظفين لهم مما يؤدي إلى تراجع العلاقات الإنسانية (سليم إلياس وآخرون، 2009، ص177) وهناك عدة معاريف للغياب منها:

- يعرف الغياب على أنه : الفترة التي يكون خلالها الموظف غير حاضر لأداء عمله، في حين يستوجب عليه ذلك.

- وفي تعريف آخر فإن الغياب هو: عادة بعض العاملين على عدم الحضور وبدون سبب وجيه.
  - ويعرف الغياب أيضا بأنه: اصطلاح يطلق على حالة التي تنشأ عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جداول العمل (مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 224).
  - كما أن الغياب هو: عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن.
- بناء على التعاريف السابقة نستنتج أن الغياب هو الوضع الناتج عن عجز العامل عن الحضور والتواجد في مقر عمله أثناء دوام العمل وذلك بدون إذن مسبق أو مبرر ويكون نتيجة لأسباب متعددة، والتي سنذكر منها في النقاط التالية (مصطفى نجيب شاويش، 2007 ص 118):
- عدم التوافق الشخصي: ويكون ذلك نتيجة لمشكلات شخصية أو عائلية، كالانفصال والشقاق العائلي والحياة العائلية الغير مستقرة..... الخ
  - عدم الرضا عن العمل وفقدان الاهتمام به : ويتضح ذلك من كثرة التنقل من وظيفة لأخرى وكثرة الشكاوى من العمل أو من عدم ملائمة الآلات والمعدات، أو الشكاوى من الزملاء أو لانخفاض الأجر أو الراتب أو ظروف بيئة العمل، أو نقص الاهتمام بالعاملين.
  - عدم الشعور بالمسؤولية: ويتضح ذلك من كثرة الغياب الذي ليس له مبرر، وعدم اعتزاز العامل بعمله وعدم الولاء والانتماء للمؤسسة.
  - الصعوبات والمشكلات الخارجية كمشكلة السكن والمواصلات.....
  - أسلوب الإشراف الغير مناسب في بعض الأقسام في المؤسسة.
  - المرض أو التعب ويدخل هذا السبب في إطار الغياب اللاإرادي إضافة على المشاكل العائلية ومشكل السكن..... بعكس الغياب اللاإرادي والذي يكون بإدارة العامل وبرغبة منه.
- كما يترتب عن الغياب آثار غير مرغوب فيها وذلك بارتفاع معدل الغياب عن المعدل العادي، والذي يتراوح ما بين 03 إلى 04% بحيث أن:
- معدل الغياب = (عدد العاملين الذين تغيّبوا مرة أو أكثر \* متوسط عدد مرات الغياب للعاملين) / (متوسط عدد العاملين في الإدارة / القسم).

## 3-1-2-2- حوادث العمل

## ❖ تعريف حوادث العمل

هناك عدة تعاريف لحوادث العمل نذكر منها:

- تعرف الحوادث بأنها: الحدث الذي يعيق سير العمل الطبيعي وقد ينتج عن عوامل بشرية، أو أوضاع غير مأمونة أو عن العاملين معا.
- كما تعرف على أنها: الحدث الغير المخطط له وغير المرغوب في حدوثه، والذي ينتج عنه عاهة تعيق نشاط الفرد (محمد عبد الحافظ، 2011، ص63).
- وفي تعريف آخر فإن الحادث هو: ذلك الناتج من مركز العمل مباشرة بسبب خلل في الآلات أو الأجهزة أو عوامل إنسانية غير مأمونة (عبد الغفار حنفي، 2010، ص447).
- ويعرف حادث العمل أيضا على أنه: أي طارئ مفاجئ وغير متوقع أو مخطط له يقع خلال العمل أو بسبب ما يتصل به ويشمل ذلك أي تعرض لمخاطر طبيعية أو ميكانيكية أو كيميائية أو إجهاد حاد وغيرها ما يؤدي إلى الوفاة أو الإصابة البدنية أو المرض الحاد للعامل المصاب (راشد محمد القحطان، 2007، ص04).

بناء على التعاريف السابقة نستنتج السابقة نستنتج أن حوادث العمل هي حصيلة إهمال الفرد في أداء عمله أو نتيجة لخلل يحدث في الآلات والمعدات أو أي سبب له علاقة بمحيط العمل، مما يؤدي إلى تعطيل نشاط العامل نظرا لإصابته وبالتالي يتعطل نشاط المؤسسة، وهي النتيجة التي لم تكن متوقعة ولا مرغوب فيها.

## ❖ أسباب حوادث العمل

وتتمثل أهم أسباب حوادث العمل فيما يلي:

## • أخطاء بشرية:

تشكل الأخطاء البشرية العامل الرئيسي والمباشر في أسباب وقوع الحوادث وتتخذ هذه المسؤولية أشكالاً مختلفة منها ما يعود إلى العامل (محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص63) ويعود لسبب في هذه الحالة إلى الخصائص الإنسانية المتصلة بقيام الفرد بسلوك خطر أو غير آمن بشكل كاف مما يؤدي إلى وقوع حوادث ومن بين أهم العوامل الشخصية (راشد محمد القحطاني، 2007، ص08):

- الحالة الصحية.
- التدريب المهني.
- الوعي الوقائي والصحي والسن والجنس.

وقد يعود الخطأ البشري إلى الإدارة من خلال قلة التدريب الصناعي والتوعية والحزم في توقع أقصى العقوبات وتشجيع الأبحاث والدراسات التي تسعى إلى التقليل من الحوادث، كما قد يعود الخطأ إلى المشرف الذي قد يكون مسؤولاً عن منطقة العمل بحيث أن عدم الاهتمام بتطبيق أنظمة السلامة والتساهل في ذلك يؤدي إلى ازدياد فرصة التعرض للإصابة أو حدوثها.

#### • ظروف العمل غير الآمنة:

يؤدي سوء الظروف التي يتم فيها العمل، إلى إعطاء فرصة كبيرة لوقوع الحوادث وهذه الظروف قد تكون فنية أو بيئية، فالظروف الفنية يمكن أن تشمل ما يلي:

- عدم مراقبة الآلات والمعدات الصناعية.
  - استهلاك المعدات وتقصير عمرها الاستهلاكي مما يجعلها مصدراً للحوادث.
  - سوء توزيع فتحات التهوية أو ضعف الإنارة.
  - عدم ارتداء أجهزته الوقائية الشخصية كالحوذة والقفاز والأجهزة الأخرى.
- وبالنسبة للظروف البيئية فهي تشير إلى التغيرات المفاجئة غير المتوقعة التي يمكن أن تظهر بشكل مفاجئ في بيئة العمل وتساهم في الإخلال بشروط العمل أو نظام الحماية المتبع لوقاية العمل مما يؤدي إلى ظهور مصادر خطيرة مفاجئة قد تكون سبباً في وقوع حوادث عمل ومن بين هذه الظروف الطارئة:

- ارتفاع حرارة الجو الخارجي (راشد محمد القحطاني، مرجع سابق، ص 09)
- بالإضافة إلى ضجيج والتعرض للتأثيرات الحرارية والإشعاعية وغيرها (محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص 66)...
- أعطال ميكانيكية وأخطاء في تصميم الآلات والمعدات (المرجع السابق، ص 63)

#### ❖ معدلات وتكاليف حوادث العمل

بالنسبة لمعدلات وتكاليف حوادث العمل فهي كالآتي:

#### • معدلات حوادث العمل:

- معدل تكرار الإصابة وهو يعبر عن عدد الإصابات التي تضيع بسببها وقت العمل والتي وقعت خلال مليون ساعة (محمد قاسم القريوتي، 2010، ص 290) ويحسب هذا المعدل كالآتي:

معدل تكرار الإصابة (المرجع السابق، نفس الصفحة) = (عدد الإصابات \* 1000000) / (عدد ساعات العمل التي عملها العامل خلال الفترة)

- أما بالنسبة لمعدل الحوادث والذي تمثل معدل الحوادث لكل 1000 موظف فهو كآتي (محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص74):

مجموع عدد الموظفين: (مجموع الإصابات \* 1000000) / (مجموع عدد الموظفين).

- فيما يخص شدة أو خطورة الإصابات فيتم الوصول إليها عن طريق ضرب عدد الأيام التي يغيب فيها العامل عن العمل بسبب الإصابات في مليون وتقسم النتيجة على عدد ساعات العمل التي عملها العامل على النحو الموالي (محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص291، 290):

شدة الإصابات = (عدد أيام الغياب عن العمل سبب الإصابات \* 1000000) / (عدد ساعات العمل التي عملها العامل).

#### • تكاليف حوادث العمل:

هناك نوعين من حوادث العمل

#### - التكاليف المباشرة:

تشمل المباشرة التعويضات المدفوعة للعمال ونفقات ومصاريف العلاج الطبي (عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص72) وكذلك إصابة.

#### - التكاليف الغير مباشرة:

وهي متمثلة في النقاط التالية (المرجع السابق، ص73):

- المبالغ المدفوعة للعمال غير المصابين والمتوقفين لمساعدة أو مراقبة العامل أو العمال المصابين أو التحدث عنهم، وقد يكون التوقف ناتجا عن الحاجة إلى جهد العامل المصاب أو الحاجة إلى استخدام بعض الأجهزة التي دمرت في الحادث.
- التكاليف الناتجة عن تلف وتدمير المواد والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية.
- تكاليف الوقت الضائع للعامل المصاب.
- تكاليف إضافية نتيجة عن متابعة الحادث.
- تكاليف إضافية ناتجة عن إضاعة وقت المشرف أو المراقب أثناء التحقيق ومتابعة الحدث.

- التكاليف الناتجة عن إنخفاض معدل إنتاج العامل في بداية عودته إلى العمل سببه الجز الكلي الذي أصيب به، إن لم يكن عاجزا كلياً.
- تكاليف تعليم وتدريب الموظف الجديد الذي سيحل محل العامل المصاب.
- تكاليف العلاج - غير المباشر - التي تقدم للمريض في المركز الطبي التابع للمؤسسة.
- التكاليف التقديرية الناتجة عن إضاعة وقت موظفي الإدارة الوسطى والإدارة العليا في متابعة الحادث أو الإستعانة بخبراء من خارج المؤسسات.
- تكاليف أخرى متفرقة التكاليف الطباعة والتصوير والمراسلات الخارجية (بين أقسام المؤسسة) والخارجية (بين المؤسسة والدوائر الأخرى كالمراكز الطبية والعلاجية ومراكز الخدمات).

#### ❖ الإضراب

الإضراب شكل م أشكال التعبير، يلجأ إليه العاملين سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق يرون بأنها مهضومة، والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم وقد تكون هذه المطالب مادية بحتة، كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.

وهناك من يرى بأن الإضراب هو من أكثر المظاهر التي تدل على عدم الاستقرار في العمل ويدل في بعض الأحيان على انخفاض الروح المعنوية لدى العمال.

وقد يأخذ العامل موقف من وظيفته نتيجة ل :

- ظروف عمل مادية.
- درجة سهولة أو تعقد الوظيفة.
- مدى تجارب مع محتوى العمل.
- موقف العامل من الإدارة، ويشمل العلاقات مع المستويات الإشرافية للسلم الهرمي للتنظيم في العمل، بمعنى نوعية العلاقات الإنسانية بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية من حيث إيجابياتها وسلبياتها.
- موقف العامل من جماعة العمل (بوونن نبيلة، 2006-2007، ص41).

## 2-3- أشكال دوران العمل وخصائصه

## 3-2-1- أشكال دوران العمل

هناك عدة تصنيفات لدوران العمل، فيوجد من يصنفها تبعا لحركة العمالة من وإلى المؤسسة، فتكون بذلك الحركة الداخلية (الدخول في المؤسسة) والحركة الخارجية قوة العمل (الخروج من المؤسسة) وذلك على النحو الموالي (مصطفى محمود أبو بكرن مرجع سابق، ص278):

## ❖ الحركة الداخلية:

التي تأخذ شكل الإضافة أو دخول الخدمات بمعنى تعيين عاملين جدد أو تعيين العاملين السابقين.

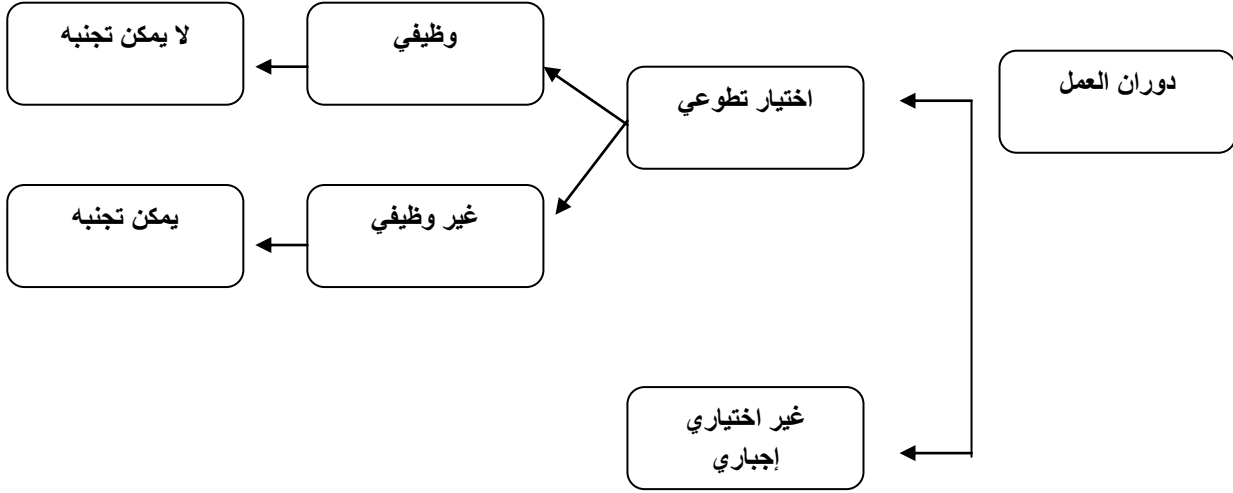
## ❖ الحركة الخارجية:

والتي تأخذ شكل الانفصالات أو ترك الخدمة أي أنها تعني إنهاء الخدمة، وهي بدورها تنفرغ إلى الآتي:

- ترك العمل من قبل العامل نفسه (الإستقالة الإدارية).
- الإستغناء عن العامل من قبل صاحب العمل نفسه (الإقالة) حيث يتم الاستغناء عن خدمة العامل بغير الطريق التأديبي وذلك راجع إلى طبيعة العمل سواء قد تم استبعاد العمل نفسه، وبالتالي استبعاد شاغله أو تخفيض في العمالة نتيجة أن الطلب على المنتجات أصبح غير كاف.
- التسريح اي استغناء صاحب العمل عن أداء عن خدمات العامل إما بالطرد أو العزل أو الفصل ... إلخ ويرجع ذلك إلى عدم رضا صاحب العمل عن أداء العامل أو تصرفه.
- التقاعد أو اعتزال الخدمة بسبب بلوغ السن القانونية أو الوفاة.
- انتهاء مدة العقد المؤقت وفي هذه الحالة يتم إنهاء العمل تلقائيا في نهاية الفترة التي تم الاتفاق عليها في العقد (باري كشواي، 2003، ص32).

❖ الترك الإجباري أو الإختياري

هناك شكل آخر لدوران العمل يمكن توضيحه من خلال الشكل أدناه:



الشكل رقم (03) أشكال دوران العمل

والترك الغير الطوعي (الإجباري) للعمل هو قرار يتخذ من قبل صاحب العمل وذلك ضد رغبة الموظف، كما يشمل العمل دوران العمل الإجباري عمليات التسريح المؤقت أو الفصل أو نهاية مدة العقد المحددة.

أما الترك الطوعي للعمل فهو قرار يؤخذ من قبل الموظف وهو ما يسمى بالإستقالة الناتجة عن عدة أسباب رئيسية متمثلة أساس في:

- التقاعد.
- الحالة الصحية.
- تغيير مقر الإقامة.
- العودة للدراسة.
- عطلة الولادة (الأمومة).
- الزواج.
- عدم الرضا بالعمل.
- القبول بعرض عمل آخر.

ويمكن للترك الطوعي ( الإختياري) أن يكون:

○ **وظيفي:**

أي أنه يعني بالموظفين الغير مؤهلين ويكون أداؤهم غير مرضي.

○ **غير وظيفي:**

وهو يعني بالموظفين المؤهلين وذوو الخبرة والذين يصعب تعويضهم، ويمكن لدوران العمل الغير وظيفي أن يحدث ( لا يمكن تجنبه ) وذلك في حالة عدم امتلاك صاحب العمل لأي خيار أو حل وبالتالي تتعرض المؤسسة لخسارة موظفيها، كما يمكن لدوران العمل الغير الوظيفي ألا يحدث أي بالإمكان تجنبه وذلك في حالة ما إذا كان باستطاعة صاحب العمل القيام بإجراء ما لتقليص أو للحد من احتمالات مغادرة موظفيها.

### 3-2-2- خصائص دوران العمل

يمكن إجمال خصائص دوران العمل في النقاط التالية:

- تساهم في معرفة استقرار واستمرارية الموارد البشرية في المؤسسات وتحديد معدلاتها وزيادة نقصانها خلال فترات متعددة لغرض تحليل أسبابها والتحكم فيها من أجل تقليل آثارها السلبية.
- تسمح بتحقيق العدالة بين العاملين وإزالة الفوارق التي يحصلون عليها رغم تماثل المؤهلات، من خلال مراقبة ومتابعة اتجاهات الدوران ومراكز الاستقطاب والجذب بين القطاعات المختلفة وبين المهن والتخصصات التي يتضمنها القطاع الواحد والمقارنة بين ظروفها وامتيازاتها.
- إن عملية دوران العمل داخل المؤسسة ومنظمات الأعمال تؤدي إلى إرتفاع معنويات الباقين وزيادة فرص الترقى، مما يساعد على التخلص من الموظف أو العامل ذو الأداء الضعيف وإيجاد فرص لترقية الأكفاء (الشيخ محمد الخضر، 2014، ص70).
- يوفر التكاليف التي تحدث من خلال الوظائف الشاغرة وإعادة توصيفها، ويساعد في عملية إلغاء الوظائف وتبديلها وادخال التكنولوجيا حديثة في مكانها بعد أن أصبحت الوظيفة شاغرة من جراء دوران العمل.

## 3-2-3 أسباب ومحددات دوران العمل

سيتم التطرق إلى أسباب ومحددات دوران العمل وطريقة قياس دوران العمالة

## 3-2-3-1 أسباب دوران العمل:

هناك عدة أسباب إلى دوران العمل فمنها ما يتعلق بالأفراد أي الأسباب التي تؤثر على قرار ترك العمل بالنسبة للعاملين ، وأسباب أخرى تتعلق بالمؤسسة نفسها أي أن هذه الأخيرة تدعو الأفراد إلى ترك العمل لديها ويمكن توضيح مختلف الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى دوران العمل على النحو التالي:

## ❖ بالنسبة للعاملين:

يوجد عدة عوامل تؤثر على قرار ترك العمل التي تسبق هذا القرار، وتتمثل هذه العوامل أساس فيما يلي (عايد السيد خطاب، بدون تاريخ النشر، ص93):

- خصائص الفرد: من حيث السن، طول مدة الخدمة، الذكاء.
  - اتجاهات الفرد بالنسبة للرضا عن العمل والانتماء التنظيمي.
  - ظروف سوق العمل.
  - مستوى الأداء.
  - ضغوط العمل.
  - عوامل أخرى (الزوج او الزوجة، أو مكان العمل، أو التعليم).
- إضافة إلى : القيادة الإدارية، الصراع الوظيفي الرضا الوظيفي.

## ● خصائص الفرد:

- السن وطول الخدمة: يؤثر كل من عنصري السن وطول الخدمة على قرار ترك العمل، حيث أن هناك علاقة عكسية بين السن وطول مدة الخدمة ودوران العمل، فزيادة استثمارات الفرد في مجال العمل متمثلة في طول مدة الخدمة ووصول الفرد إلى مكانة مرتفعة وتوافر نظام المعاشات والتأمينات، كل هذا يقلل من احتمالات ترك العمل.

ويرتبط بالسن وطول مدة الخدمة ظروف الفرد الاجتماعية والأسرية بمسؤوليات الأسرة وعدد أفرادها، والحالة الاجتماعية قد تؤثر عكسيا على رغبة الفرد في ترك العمل.

- **الذكاء:** بالنسبة لعلاقة دوران العمل بمستوى ذكاء الفرد فإن درجة ذكاء الفرد تؤثر على رضاه في العمل، فإذا شغل الفرد وظيفة لا تتناسب مع قدراته سواء كانت هذه الوظيفة أقل أو أصعب مما تمكنه قدراته فإنه يشعر بالتوتر والقلق والرغبة في ترك العمل.

● **اتجاهات الفرد:** عادة ما ترتفع نسبة ترك العمل بين العاملين الجدد عن القدامى، فالأفراد الجدد يتركون العمل لانخفاض الشعور بالرضا الوظيفي وارتفاع قيمة المنفعة الخاصة بالبدائل الوظيفية الأخرى، أما العاملون القدامى فيتركون بالعمل عندما يتغير مفهومهم وتقييمهم للوظيفة الحالية وإدراكهم للتغيرات التي تحدث فيسوق العمل وبالتالي انخفاض درجة المنفعة المرتبطة بالوظيفة الحالية مقارنة بالمنافع المرتقبة لوظائف الأخرى الخارجية مما يؤدي إلى الشعور بالرغبة في ترك العمل.

وتؤثر توقعات الفرد وطموحه وتجاربه على دوران العمل، فكلما كانت تجارب الفرد في العمل متطابقة مع التوقعات التي يحملها إليها كنظام الأجور والتدريب ومحتوى العمل وزملاء العمل كانت اتجاهات الفرد أكثر إيجابية وأكثر رضا عن العمل وبالتالي أكثر رغبة في البقاء فيه.

● **ظروف سوق العمل:** تؤثر العوامل الاقتصادية على دوران العمل بالمؤسسات حيث أن حركة العمل (سهولة الدخول والخروج من المؤسسات) تزيد في أوقات الرخاء الإقتصادي وتتناقص في أوقات الكساد.

ففي ظل الظروف الاقتصادية المواتية تزداد الفرص الوظيفية ذات الجاذبية ويبدأ الفرد في المقارنة بين المنفعة المتوقعة للوظيفة الحالية بالمنفعة المتوقعة للبدائل الوظيفية الأخرى وعادة في مثل هذه الظروف تزداد توقعات الفرد من العمل والتي يكون من الصعب تحقيقها مما يؤثر سلباً على اتجاهات الفرد ورغبته في ترك العمل.

أما إذا كانت الظروف الاقتصادية غير مواتية والفرص الوظيفية المتاحة قليلة فإن ذلك يؤدي إلى تفضيل الفرد البقاء في العمل وتأجيل قرار تركه أو استبعاده.

● **مستوى الأداء:** يؤثر مستوى الأداء في العمل على اتجاهات الفرد وبالتالي رغبته في ترك العمل فالأداء الضعيف يؤدي إلى قلق الفرد.

وبالتالي تبنى اتجاهات سلبية ناحية العمل، تزداد في حالة إتخاذ الاجراءات الجزائية نحو الفرد والتي تؤثر على روحه المعنوية وإنتاجيته، أما الأفراد ذوي الأداء المرتفع فيتأثر قرار ترك العمل بالنسبة لهم باتجاهاتهم وظروف سوق العمل..... إلخ وغالبا ما تعمل المؤسسات الناجحة على إيجاد الطرق والوسائل لإغراء ذوي الأداء المرتفع على البقاء فيها.

- **ضغوط العمل:** يمثل ضغط العمل جزء من بيئة العمل المادية والنفسية ويعتبر أحد المصادر التي ينتج عنها حوادث وأمراض متنوعة منها ما هو جسدي صحي، ومنها ما هو نفسي، ينعكس آثارهما سلباً على الفرد والمؤسسة (عمرو وصفي عقيلي وآخرون، 2008، ص 03)، وينتج عن ضغوط العمل جملة من الآثار والمشاكل التي تؤثر على قرار البقاء أو عدم البقاء في العمل، وتتمثل فيما يلي (المرجع السابق، ص 11):
  - ارتفاع معدل دوران العمل بسبب هروب الموارد البشرية من المؤسسة لمؤسسات عمل آخر يكون فيها ضغط عمل أقل وأخف.
  - انخفاض في الروح المعنوية وضعف مستوى الرضا لوظيفي مما يحدث عدم حب العمل وضعف الولاء والانتماء للمؤسسة وبالتالي الرغبة في ترك العمل.
  - انخفاض الكفاءة الإنتاجية والفاعلية التنظيمية.
  - ارتفاع معدل الغياب عن العمل وكذلك التأخير.
- بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى محفزة على ترك العمل وتتمثل في (مؤيد الفصل، 2007، ص 62):
  - تدني المستوى الصحي والمعاشي للعاملين.
  - حالات الزواج والولادة وإجازات العمل المرتبطة بالانتقال إلى منطقة جغرافية أفضل.
- **القيادة الإدارية:** عرفت القيادة الإدارية من قبل العديد على أنها: " القدرة على طبع إدارة القائد على تابعيه وتحفيزهم لأن يطيعوه ويحترموه ويخلصوا له ويتعاونوا معه" (عبد الفتاح بوخمخ، 2011، ص 232)، كما تعرف بأنها: " الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المؤسسة بجهودهم المشتركة" (بندر بن فهد محمد الحربي، 2008، ص 20).
- **الصراع الوظيفي:** كمثل على ذلك نجد عاملاً في وضعية مناقشة شديدة مع عامل آخر من أجل الحصول على منصب أو سلطة ما، ففي هذه الحالة فعن المؤسسة يمكنها إثارة المنافسة ولكن عن طريق إحداث الصراع الطاقة أو ما نسميه بـ " الصراع القدرات أو الكفاءات "، ولكن الجانب السلبي في هذه المنافسة يكمن في إمكانية مغادرة العامل الذي خسر المنافسة (محمد مسلم، عبد الكريم بن شريف، 2010، ص 154).
- **الرضا الوظيفي:** تعتبر ظاهرة الرضا الوظيفي من الظواهر سريعة التغير والتبدل وذلك لتعدد العوامل المؤثرة فيها من ناحية وخضوع عناصرها للتغيير والتبدل من ناحية أخرى مما يحتم على غدارة المؤسسة أن تعمل على قياس رضا موظفيها من حين لآخر للتعرف على مستوى رضاهم والحفاظ عليهم في وضع جيد يعود بالفائدة على التنظيم وأفراده (بندر بن فهد الحربي، 2002، ص 26).

• بالنسبة للمؤسسة

هناك عدة أسباب تدعو المؤسسات إلى تشجيع العاملين على ترك العمل وأهمها (أحمد صلاح الدين المحرزي، 2002، ص26):

- انخفاض معدل أداء العاملين.
- وجود فرص لتعيين عاملين من ذوي المهارات العالية والفكر المتجدد.
- القدرة على تعيين عاملين جدد مقابل مرتبات وأجور أقل.
- إعطاء الفرصة للعاملين المتبقين في الترقى والتقدم.

وقد تلجأ المؤسسة إلى فصل موظفيها والفصل عن العمل هو عملية استبعاد نهائية بسبب مخالفات وسلوكيات غي مرغوب فيها، والفصل عن العمل ناتج عن أسباب مبررة وحقيقية وصارمة ومن أهمها (بن عنتر عبد الرحمان، 2010، ص197):

- سلوك العامل، الخطأ المعني أو نقص في تأدية مهنته.
- الغيابات المتكررة.
- عدم الصدق كإفشاء الأسرار وعدم الإخلاص.
- ضبط او تحويل في مناصب العمل داخل المؤسسة.

وفي كثير من الحالات تقوم المؤسسة بإجراءات مختلفة من أجل قبول التقاعد المبكر لتقديم مزايا عديدة في شكل مكافآت نهاية الخدمة وخاصة بالنسبة للموظفين الذين يشغلون مناصب عليا في المؤسسة، ويرفضون التعاقد كونه يفقدهم المزايا الكثيرة التي كانوا يتمتعون بها دون غيرهم ومن أسباب تشجيع التقاعد المبكر (المرجع السابق، ص198-199):

- زيادة عدد العاملين وضرورة الاستغناء عن البعض منهم.
- تقادم مهارات ومعارف بعض العاملين.
- رغبة الإدارة في فسح المسار الوظيفي أمام الآخرين.

ومن ناحية أخرى قد تستغني المؤسسة عن العاملين في الأقسام التي تكون فيها زيادة العاملين السنوية أعلى من المتوسط: مثلا إذا كان الزيادة في مؤسسة ما 15 % وكانت الزيادة في قسم الحسابات 20% يتم الاستغناء عم بعض العاملين في قسم الحسابات (علي عبد الله، ص50).

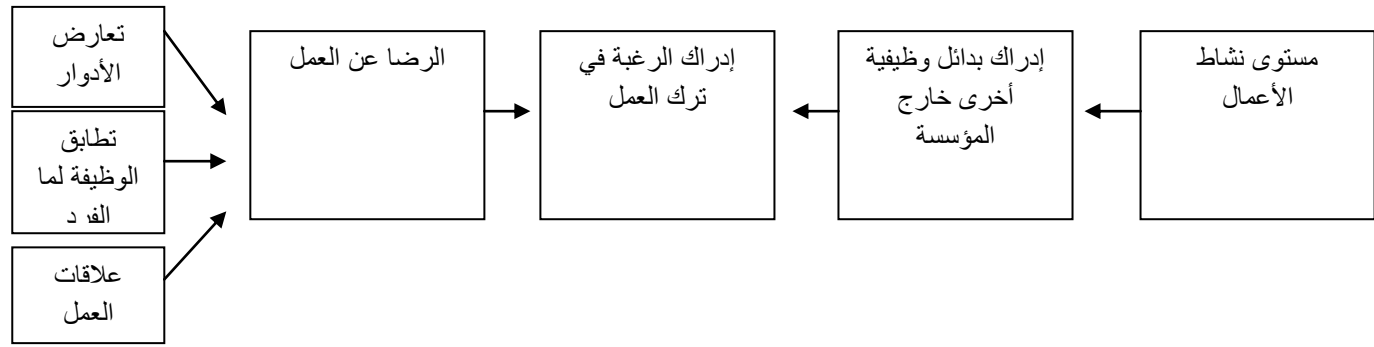
وفي حالة تصفية المؤسسة لأعمالها إذا كانت هناك خسائر كبيرة فإن المؤسسة تقوم بإنهاء خدمة كل الموظفين في كل المواقع (المرجع السابق، ص50).

### 3-2-3-2- محددات دوران العمل :

هناك نماذج مختلفة تظهر محددات العمل لعل أبرزها (عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص98-103):

#### • نموذج مارش وسيمون

طبقا لهذا النموذج الذي يسمى بقرار المشاركة فإن الفرد دائما بين ما يقدمه للمؤسسة من مداخلات وما يحصل عليه من مخرجات، فإذا ذلك يزيد في رغبة الفرد في ترك العمل، وكلما زادت المخرجات عن المدخلات فإن رغبة الفرد في ترك العمل تقلن والمخطط الموالي يوضح نموذج مارش وسيمون لإبراز محددات دوران العمل:



#### شكل رقم (04): نموذج مارش وسيمون في محددات العمل

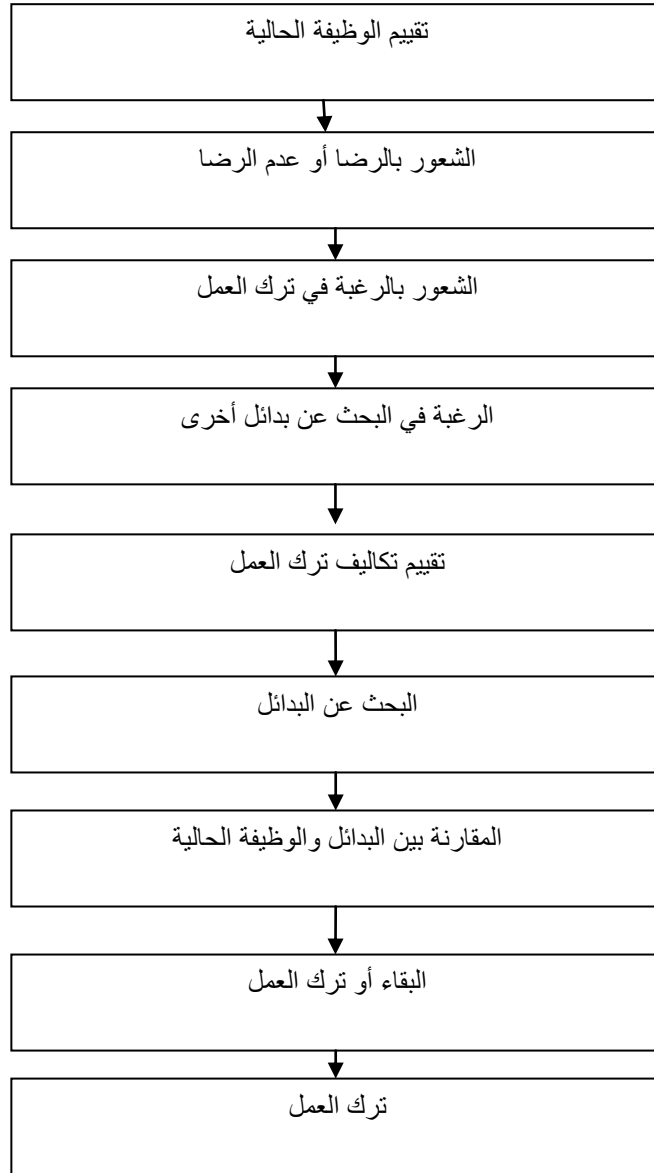
المصدر: عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والإندماج ومشاركة المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص99.

يلاحظ من هذا النموذج أن الرغبة في ترك العمل اتخذت كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة كطول الخدمة والرغبة في البحث عن عمل آخر والشعور بالأمان.

#### • نموذج موبلاي

يوضح هذا النموذج أن قرار ترك العمل يمر بمجموعة من الخطوات تبدأ بالتفكير في ترك العمل إلى الرغبة في تركه ثم اتخاذ القرار النهائي بذلك وقد تبين من بعض الدراسات أن هذه الخطوات والتي تسبق هذا القرار قد تشمل ثلاث خطوات أو أكثر والنموذج التالي بين محددات دوران العمل التي تسبق قرار ترك العمل بالنسبة لموبلاي:

## شكل رقم (05): نموذج موبلاي في محددات العمل



المصدر: المرجع السابق، ص 100.

- بعد أن يقوم العامل بتقييم وظيفة حالية، فإنه يشعر حتما بالرضا أو عدم الرضا الوظيفة الناتج عن ممارسته لعمله وهذا النموذج يقترح عددا من الخطوات الوسيطة بين الرضا الوظيفي وسلوك ترك العمل الفعلي.
- الشعور بالرغبة في ترك العمل: تبين هذه المرحلة أن إحدى نتائج عدم الرضا الوظيفي هي تحريك أفكار ترك العمل لدى الفرد العامل، من هذه الأفكار: الغياب، السلوك السلبي للعامل خلال العمل.
- عندما يرغب العامل في البحث عن بدائل أخرى فإنه سيقوم بتقييم المنافع والتكاليف التي تترتب على تركه للعمل والتحاقه بعمل جديد من بين المنافع التي يقومها العامل: فرص إيجاده

لبدائل وظيفية مشابهة لطبيعة العمل الذي يقوم به حاليا، شعوره بالرغبة بالالتحاق بالبدائل الوظيفية المتاحة.

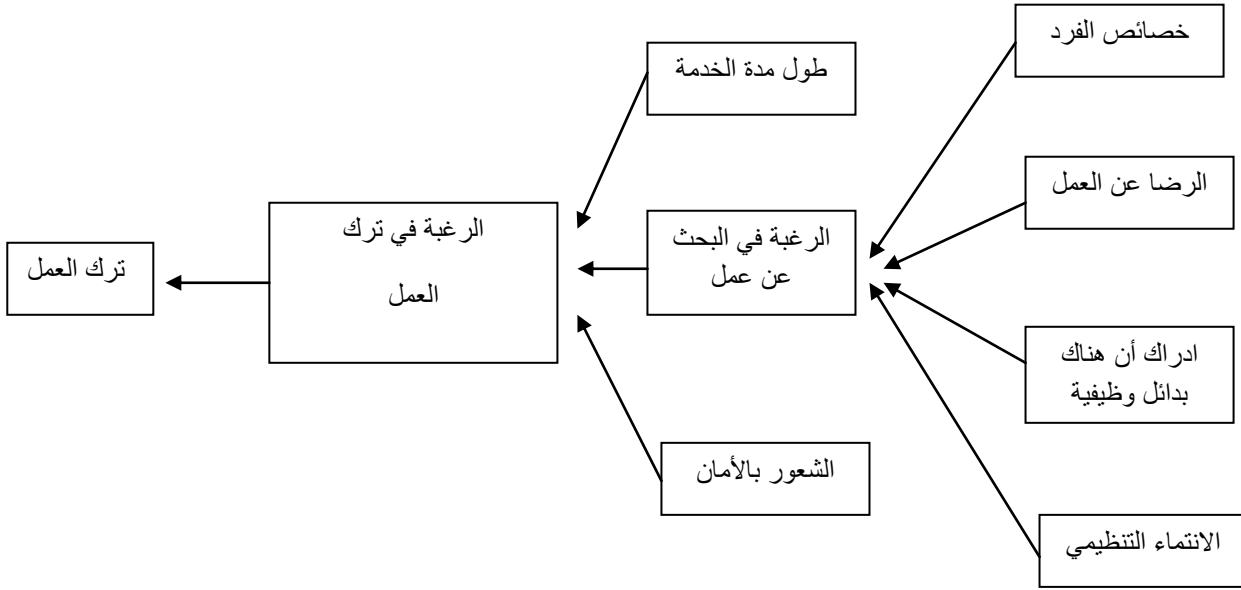
أما التكاليف التي يقيمها العامل: السفر، ضياع وقت العمل، الأقدمية، فقدان المنافع التي يحصل عليها.... فإذا كانت هاته التكاليف المترتبة عن تركه لعمله الحالي لا تعيق تركه للعمل فإنه حتما سيقوم بالبحث عن البدائل.

- البحث عن البدائل وتقييمها: بعد أن يبحث العامل عن بدائل لعمله فإنه يقوم بتقييمها من حيث المنافع لتي تقدمها له.
- مقارنة البدائل بالوظيفية الحالية: وقد تكون نتيجة المقارنة في هذه المرحلة إما لصالح الوظيفية الحالية مما تجعل العامل يفضل البقاء في عمله الحالي، أو لصالح البديل وهو ما سيجرك النية الفعلية لترك العامل لعمله.
- ترك العمل: وهي المرحلة التي يقرر فيها العامل ترك عمله الحالي وبشكل فعلي والالتحاق بالبديل، وبالتالي فإن موبلاي وبناء على روابط افتراضية بين الرضا ومغادرة المؤسسة وجد أن أمور مثل التفكير أو الرغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى كلها ذات تأثير على المغادرة الحقيقية للعمل والنتيجة عن عدم الرضا فبديل أن نغادر لأننا مستاءون، لا شعوريا نبحت عن الإستياء لتبرير إرادتنا في ترك العمل حيث أن ترك العمل بحد ذاته متوقف على مدى الخسارة والريح الناتجين عن ترك الوظيفة، واحتمال الحصول على عمل بديل أحسن منه (بودون نبيلة، مرجع سابق، ص36).

من خلال هذا النموذج وطبقا لنموذج مارش وسيمون فإن قرار ترك العمل من قبل الفرد يتأثر بعاملين اثنين:

- مستوى الرضا عن العمل: ويعتبر ذلك أيضا دالة لعوامل أخرى كصراع الدور، علاقات العمل، محتوى العمل.
- إدراك الفرد لظروف سوق العمل: وذلك من خلال وعيه ومعرفته لمستوى الأعمال، وعدد المؤسسات في المجتمع ومدى توافر بدائل وظيفية أخرى وكذلك سهولة التنقل والحركة بين المؤسسات.

• نموذج أرنولد وفلدمان



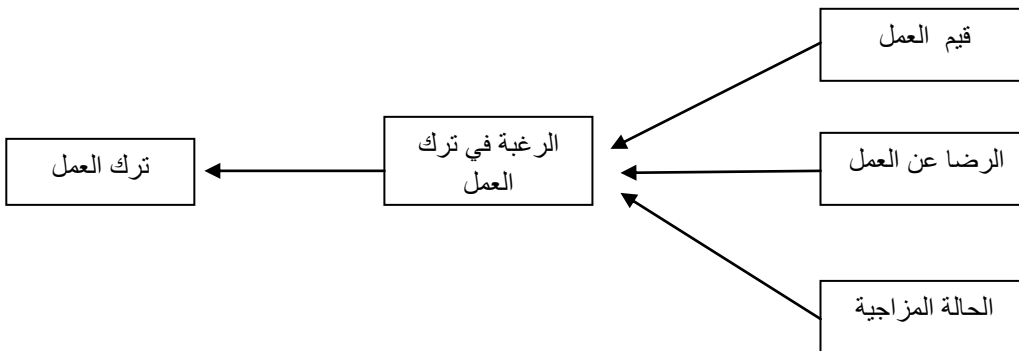
شكل رقم (06): نموذج ارنولد وفلدمان في محددات دوران العمل

المصدر: عايدة سيد خطاب، المرجع السابق، ص101.

نلاحظ أن هذا النموذج كغيره من النماذج السابقة حيث أن كل من الرغبة في البحث عن عمل وطول مدة الخدمة والشعور بالأمان تتحكم في شعور الفرد من خلال إحياء الرغبة لديه في ترك العمل ومن ثم إتخاذ قرار تركه.

• نموذج جورج وجونز

وضع كل من جورج وجونز النموذج التالي في محددات دوران العمل:



شكل رقم (07): نموذج جورج وجونز في محددات دوران العمل

المصدر: عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص102

والمقصود بقيم العمل: مدى مساعدة العمل على تحقيق متطلبات وقيم الحياة.

الرضا عن العمل: مدى تقييم الفرد للوظيفة.

الحالة المزاجية: تمثل مدى شعور الفرد عند أداء وظيفته كالحماس، النشاط...

من خلال هذا النموذج نلاحظ أن قرار ترك العمل يتأثر بمجموعة عوامل تتمثل في مدى رضا العامل (الفرد) عن عمله وكذا حالته المزاجية وقيم عمله والتي تؤثر بدورها في رغبة الفرد في نرك عمله ومن ثم قرار ترك العمل.

### 3-3-2-3 طرق قياس دوران العمالة

#### ❖ مؤشرات دوران العمل

من المهم في أية مؤسسة أن يتم قياس دوران العمالة ( أي نسبة الذين يتركون العمل في المؤسسة ) حيث يمكن من تخطيط برنامج التعيين الخاص بهذه المؤسسة. علاوة على ذلك، من الممكن أن يكون قياس حركة دوران العمل معيارا مهما في الحكم على مستوى وحالة المؤسسة (باري كشوان، مرجع سابقا، ص32) أو يقاس دوران العمل بالمؤشر التالي (محمد زويد العتيبي، 2010، ص65):

- مؤشر دوران العمل لتاركي الخدمة = (عدد تاركي الخدمة خلال فترة معينة \* 100) / (متوسط عدد العاملين).

بحيث أن:

متوسط عدد العاملين = (عدد العاملين أول فترة + عدد العاملين آخر فترة) / 2.

ويرافق مؤشر دوران العمل عدة معادلات تتعلق بمعرفة معدل تعيين الأفراد ومعدل ترك العمل (المعادلة السابقة) إضافة إلى معدل الإحلال وتتمثل أساسا فيما يلي (عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص83-85):

- معدل دوران العمل للمعينين جدد = (عدد الذين تركوا العمل من العاملين الجدد / عدد المعينين في بداية الفترة) \* 100.

- معدل الفصل (الانفصال) = (عدد حالات ترك الخدمة خلال سنة / إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة) \* 100.

- معدل الاحلال = (عدد حالات الاحلال عدد العاملين الذين لا يمكن تركهم للعمل / متوسط عدد العاملين خلال الفترة) \* 100.

ويعبر عن مؤشر دوران العمالة بنسبة مئوية والتي من خلالها يمكن ( أحمد ماهر، مرجع سابق، ص189-207):

- التنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال عام قادم وبالتالي يمكن التعرف على احتياجات الإحلال.
  - التعرف على مدى انخفاض الرضا والروح المعنوية ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشرا على انخفاض الرضا والروح المعنوية.
  - معرفة أسباب ترك الخدمة تعطي مؤشرات هامة عن أولئك الذين يجب تجنبهم في التعيين ( إذا كانت الأسباب ترجع للأشخاص) أو تعطي مؤشرات على تحسين ظروف العمل وسياسات المؤسسة (إذا كانت الأسباب ترجع إلى المؤسسة).
- ❖ مؤشرات استقرار العمالة (ثبات،البقاء):

يقيس مؤشر الاستقرار حصة (نسبة) العمال التي لا تزال حاضرة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، كما يتم من خلال هذا المؤشر قياس درجة الإستمرار أو ثبات العمالة المؤسسة بشكل عام أو في قطاع أو مستوى إداري معينين طريق قياس عدد العاملين الذين يميلون إلى البقاء فيها (أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص245) وتحسب في تاريخ معين ليكن اليوم أو الآن كما يلي:

النسبة المئوية للاستقرار: (عدد العاملين الذين أمضوا أكثر من سنة بالخدمة\*100)/(إجمالي عدد العاملين الآن).

وكمثال على هذا المؤشر (أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، نفس الصفحة ) إذا كان حجم العمالة في مؤسسة ما 00 فرد في بداية عام معين، خرج منهم من الخدمة 20 فرد، وعين نفس العدد بدلا منهم هنا يكون معدل الثبات أو الاستقرار كما يلي:

- عدد من أمضوا أكثر من سنة = 200-20=180 فردا.
- مؤشر الثبات = 100\*200/180=90%.

نلاحظ أن معدل الاستقرار مرتفع (90 %) وهو دليل على أن معظم العاملين في المؤسسة راضون عن وضعيتهم في العمل، وربما دل ذلك على مدى فعالية السياسات المنتهجة من قبل إدارة المؤسسة وعملها على الحفاظ على عملها بطرق مختلفة أما بنسبة العمال الذين غادروا منها خلال تلك الفترة (سنة) فهي منخفضة جدا (10%) مقارنة مع نسبة الاستقرار وربما تعود أسباب ترك العمال لوظائفهم إلى عوامل شخصية أكثر منها متعلقة بالمؤسسة كالانتقال من مكان إلى آخر، المرض، الحوادث وغيرها من العوامل.

## 3-3- العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل

في هذا الصدد نتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل وذلك عن طريق التعرف عن مختلف الآثار الناتجة عن دوران العمل على المناخ التنظيمي للمؤسسة سواء كانت سلبية أو إيجابية مادية، ومعنوية، وعلى أطرافها المتعددة بدءاً بالتكاليف التي تستعملها المؤسسة ومن ثم العاملين وكذا الطرق الواجب إتباعها من قبل المؤسسة والحرص على بقاء عاملها، ومن ثم أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء ودوران العمل.

## 3-3-1- الآثار السلبية والإيجابية لدوران العمل على المناخ التنظيمي للمؤسسة:

## 3-3-1-1- الآثار السلبية لدوران العمل:

يترتب على دوران العمل جملة من الآثار السلبية التي من شأنها أن تعيق المسار التقدمي لأي مؤسسة وذلك نتيجة لخسارتها لموظفيها وخاصة الأكفاء منهم وذوي الخبرة، والتكاليف التي ستتحملها لشغل الوظائف الشاغرة من تكاليف مباشرة وتكاليف خفية بحيث أن:

- **التكاليف المباشرة:** هي التكاليف التي يمكن حسابها وتسجيلها محاسباً كالمقابل المالي المقدم لتسريح العمال (التعويضات المقدمة) (علي عبد الله، مرجع سابق، ص 47).
- **التكاليف الخفية:** تتمثل في التكاليف التي من الصعب التعرف عليها (المرجع السابق، نفس الصفحة).

وتتمثل أهم البنود التكلفة المرتبطة بإحلال العمالة وذلك استجابة لمؤشر دوران العمالة أساساً في التكلفة المباشرة للاستقطاب، الاختيار، التعيين وكذا التدريب، إضافة إلى مجموعة معينة من التكاليف غير المباشرة، مثل: تكلفة الترقية داخل المؤسسة وتكلفة الإنتاجية المفقودة أثناء التدريب وغيرها (معين أمين السيد، 2010، ص 155)، ويمكن توضيح أهم الآثار السلبية المترتبة عن دوران العمل في النقاط التالية:

❖ **تكاليف الحصول على الأفراد:**

- **تكلفة الاستقطاب:** تتمثل في تكاليف اجتذاب أفراد جدد إلى المؤسسة بغرض سد احتياجاتها من القوى العاملة وتشمل العملية ما يلي :
- **الإعلانات والاستعدادات:** يتطلب استقطاب أو جذب العناصر المناسبة تحمل تكلفة الإعلان وذلك بوسائل الإعلام (صحف، إذاعة، تلفزيون)، وتتوقف تكلفة الإعلام الصحفي على عدة عوامل مثل: مساحة الإعلان أو صفحة نشر الإعلان ( خارجية أو داخلية)، أو مدى اتساع توزيع الجريدة المنشور بها الإعلان (احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 248).... أي تختلف

كذلك تكلفة الإعلان من جريدة إلى أخرى حسب أهمية الجريدة في السوق الصحافية وحسب الإخراج المطلوب، وعادة ما تكون هذه التكاليف مكلفة وذات عبء كبير على عاتق المؤسسات (معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 156) وبالرغم من ذلك إلا أن إعلام المستخدمين ضروري في عملية التوظيف لأن التوظيف ليس عملية غامضة وتحتاج إلى أن المستخدم يجب أن يكون على علم بالشروط المطلوبة وتاريخ إجراء المسابقة ومكان المؤسسة وكذا بعض متطلبات الوظيفة والامتيازات المتعلقة بها، وسواء كان التوظيف موجه إلى الداخل فقط أو إلى الخارج إلى فإنها بحاجة إلى اتصالات (المرجع السابق، نفس الصفحة).

- أعباء هيئات الاستخدام والتوظيف: في بعض الحالات قد تلجأ المؤسسات إلى مراكز أو مكاتب دراسات متخصصة في الإعلانات واستقطاب الأفراد، حيث تقوم بتقديم شروحات أولية عن الوظائف والمؤهلات والكفاءات المطلوبة والامتيازات المتعلقة بالوظيفة وكذلك إمكانيات وأهداف المؤسسة المستقبلية، وتتحمل المؤسسة إصر ذلك مبالغ تدرج ضمن تكاليف الإستقطاب.
- تكاليف السفر والتنقلات: وتتمثل في تكاليف نفقات السفر والإقامة (باري كشوان ، مرجع سابق، ص 127)، حيث أنه وبالإضافة على تكاليف الإعلان وأتعاب الهيئات الخدمية فإن المؤسسة تتحمل تكاليف الإعلان وأتعاب الهيئات الخدمية فإن المؤسسة تتحمل تكاليف السفر والرسوم المتعلقة بنقل الأفراد المرشحين إلى مراكز الإختبار أي إلى أي مؤسسة.
- تكاليف الاستتجار (الاستعارة): تشمل كلفة استتجار موظفين جدد تكاليف الدعاية والإعلان والمقابلة ووقت الاختبار، وكذلك تشمل تكاليف التوظيف مصاريف السفر المرتبطة بالاستتجار وكذلك يكون الموظفون الجدد أقل إنتاجية.
- تكاليف الاختيار: وتشمل تكاليف الاختيار كلا من:
- تكاليف المقابلات: يلجأ للمقابلات الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في طلبات التوظيف وللكشف عن بعض الخصائص والمميزات الشخصية التي تتوفر في شاغل الوظيفة وهذا بقبول البعض ورفض البعض الآخر (معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 249)، ويتم تنظيم المقابلات من خلال اختيار لجنة مناقشة من داخل أو خارج المؤسسة وعادة ما تأخذ العملية وقت طويل قد يتعدى 08 أيام وبالتالي فهى مكلفة جدا وفي نفس الوقت لا يمكن الاستغناء عنها كمرحلة مهمة ومن بين ما تتضمنه تكاليف هذه المرحلة:
- تكاليف إستدعاءات المترشحين وتكاليف اللجنة القائمة بالمقابلة.
- تكاليف بعض الوسائل المستعملة كالأقلام، الأوراق...
- تكلفة أجور العاملين في تلقي وتسجيل طلبات التوظف وفرزها وتصنيفها وإعداد قوائم بمن سيدعون للمقابلة الشخصية (أحمد السيد مصطفى، مرجع سابق، ص 249).

- تكاليف الاختبارات: هي تكاليف متغيرة وتختلف باختلاف حجم العملية المطلوبة وحجم المترشحين وهي تتمثل أساسا في تكاليف لجنة المناقشة في حالة ما إذا كانت الاختبارات الشفوية.

تكاليف ونفقات الامتحانات (من أوراق، حراسة، تصحيح...) إذا كان الاختبار كتابي.

تكلفة أجور ومكافآت أعضاء لجان الاختبارات (سواء كانت اختبارات أداء أو اختبارات ذكاء.. (المرجع السابق، نفس الصفحة)

- تكاليف التوظيف والتتصيب: مقابل إدخال الموظف الجديد في التنظيم الإداري للمؤسسة وتتصيبه على رأس الوظيفة الشاغرة تتحمل المؤسسة كل من تكلفة النقل والانتقال للموظف إلى مقر العمل الجديد، إلى جانب تكاليف التتصيب التي تشمل على العديد من التكاليف ذات الطبيعة الإدارية التي تتحملها في سبيل وضع الموظف في الوظيفة بصفة نهائية (معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 158) والمتعلقة أساسا بتكاليف الإعداد والتدريب للفرد الجديد، سواء من جانب المشرف أو إدارة الأفراد أو القائم بالتدريب (عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 143)، إضافة إلى تكلفة تشغيل البرامج التدريبية متضمنة تكاليف الانتقال والتكلفة المهذرة والتي تمثل خسارة ما أنفق على الاستثمار في تدريب الخارجين من العمل لاسيما من تركوه اختياريا (أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 249).

❖ **تكلفة إحلال الموظفين:** تتكون تكلفة الإحلال الوظيفي أساسا من ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في: تكلفة الحصول على الأفراد وتكلفة التعليم وتكلفة ترك العمل ... وإضافة إلى ما سبق تتحمل المؤسسة تكاليف أخرى يمكن حصرها فيما يلي (معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 160-161):

- أعباء الوظيفة الشاغرة: أثناء فترة شغور وظيفة أي خلال فترة البحث عن موظف تتحمل المؤسسة نوع من التكاليف غير المباشرة ...
- تكاليف نقص الكفاءة قبل ترك الوظيفة (نقص الإنتاجية): إذا كان لأداء هذه الوظيفة أثر على مركز أو وظائف أخرى فإن القائمين بهذه الوظائف قد يتأثروا في أدائهم نتيجة لذلك وقد تتعطل هذه الوظائف كلية إذا كانت في نفس خط الإنتاج.
- التكاليف المدفوعة نتيجة ترك العمل: حتى بعد مغادرة الموظف للوظيفة وشغورها تتحمل المؤسسة أجر إضافي يدفع للعامل كتعويض عن الفترة التي يحتمل أن يكون فيها يبحث عن العمل.

❖ **التكلفة الاستراتيجية للفرص الضائعة**

تزداد أهمية وضع سياسة توظيف قائمة على الاختيار السليم للأفراد حينما تكون تكاليف توظيف فرد أو إحلاله مكلفة جدا، حيث يحدث وأن يكون تسرب موظف له أثر تنظيم سلبي وحاد من جراء جعل المؤسسة توجل أو تلغي مشروعات، التي يتحمل أن تكون مفيدة أي أن تضحي بإيراد أو دخل في سبيل الحصول على مورد معين إلى جانب المبيعات (الأرباح غير المحققة من جراء توقف الإنتاج والتي كانت من المفروض أن تحصل عليها المؤسسة باستمرار نشاطها تمثل تكلفة فرصة ضائعة).

❖ **التأثير على الأداء والإنتاجية**

يؤثر دوران العمل على الأداء بالسلب من ناحيتين هما:

- تكلفة فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي سبقت انفصاله عن العمل.
- تكلفة وجود وظيفة شاغرة اثناء البحث عن موظف بديل.

❖ **التأثير في الرضا الوظيفي**

في حالة ما إذا كان الاقتصاد يمر بظروف اقتصادية صعبة في الكساد أو الركود وارتفاع في معدلات العاطلين عن العمل أو البطالة، فإن العامل الغير راضي في عمله لن يكون أمامه اختيارات كثيرة سوى الاستمرار في عمله الحالي ولكنهم سيسلكون سلوكا غير منتج لحجبهم للمعلومات أو توجيه دقة الاجتماعات بعيدا عن جدول الأعمال أو أحجامهم عن التعاون اللازم مع الرؤساء وزملاء العمل...

## 3-1-2- الآثار الإيجابية لدوران العمل

يمكن لدوران العمل أن يكون سلبا وذلك بخروج الموظفين الأكفاء من المؤسسة مما يؤثر عليها سلبا، كما يمكن له أن يؤثر إيجابيا على المؤسسة. وتتمثل الآثار الإيجابية فيما يلي (احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص250):

- إحلال منخفضي الكفاءة الذين يخرجون من العمل بموظفين أكثر كفاءة مما يؤدي إلى زيادة صافية في الإنتاجية في الأجل الطويل.
- الارتفاع الواضح في معدل دوران العمال تقصر مدة خدمة العاملين مما يؤدي بشكل غير مباشر لانخفاض مستويات الأجور ومكافآت نهاية الخدمة.
- يمكن أن يكتسب المعينون الجدد بسبب تدريب أكثر فعالية معرفة أكبر ومهارة أعلى ممن خرجوا.

- الاستفادة من أفكار وخبرات المعينين الجدد والتي يأتون بها من أماكن عمل سابقة، مما يعزز روح وجهود الابتكار.
- يمكن لدوران العمل أن يفتح فرصا للتقدم لشاغلي المستويات الأدنى وذوي الأداء الجيد.
- انخفاض النزاعات والصراعات التنظيمية (عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص02) وذلك بخروج الأفراد الذين يخلقون المشاكل مما يهيء معنويات أفضل وأعلى.
- في حالة انكماش في الاقتصاد المحلي أو العالمي، فإن ارتفاع معدل دوران العمل يعد إيجابيا.
- تناقض سلوكيات الانسحاب الأخرى، حيث حينما لا يستطيع العمال ترك وظائفهم، بسبب قلة البدائل ووجود عوائق عائلية مثلا برغم رغبتهم في ذلك يلجؤون إلى إتباع أشكال أخرى من الانسحاب.

### 3-3-2- العناصر التنظيمية المقللة لدوران العمل

حتى تحافظ المؤسسة على كفاءتها وتقلل من حالات الترك الإختياري للعمل أي تسرب العمالة بإرادتهم من المؤسسة، يجب عليها الاهتمام بالعديد من الجوانب التنظيمية التي من شأنها أن تؤثر على قرار العاملين في ترك عملهم ومن ثم البقاء في المؤسسة وتتمثل هذه الجوانب في النقاط التالية:

### 3-3-2-1- تطوير نظم إدارة الموارد البشرية

سنتناول أهم العناصر المتعلقة بتطوير نظم إدارة الموارد البشرية وهي كالاتي (أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق ص256-260):

- نظام فاعل لتخطيط الموارد البشرية: يمثل التخطيط عملية تسمح بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية للمؤسسة بغية تحقيق مختلف أهدافها.
- تصميم أو تطوير نظام فاعل للاستقطاب أو الاختيار: إن استقطاب أفضل المواهب البشرية يتطلب أن تكون المؤسسة ذات اتجاهات إيجابية إزاء الذين يأتون إليها من خارجها، أن تدرك ماذا تحتاج وماذا تختار، وأن تكون ذات نظام فعال في عملية الاختيار والاختبار والاستخدام للقادمين الجدد، وأن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين القادمين والعاملين السابقين والأرّجح أن تكون ذات ثقافة جوهريّة تقوم على الاحتفاظ المتبادل بين القادمين ورعايتهم وكأنهم زبائن لها (محمد العال، 2006، ص112).
- نظام فاعل للتدريب: بغض النظر عن حسن اختيار الفرد فإن التدريب يعتبر ضروريا لأنه يعرف بخصائص ومقتضيات العمل وكذا اكتساب مهارات التعامل مع كل جديد في التكنولوجيا

- بمفهومها الذي يتضمن تجهيزات وطرق الأداء، فكلما كان الأداء التدريبي جيدا كلما كانت قدرة الفرد على الأداء أعلى بل ورغبته فيه أيضا طالما شعر إنه متمكن في وظيفته ومنسجم معها.
- نظام فاعل لتقييم الأداء: وذلك انطلاقا من تعميم فكرة ما بين الموظفين بأن تقييم الأداء ليس تصيدا للأخطاء. وإنما هو تحديد لها ولأسبابها وتوجيه لتجنبها كما أنه سبيل هام للحفز الإيجابي تقديرا على الأداء الجيد، وللحد السلبي إذا ثبت التقصير في الأداء.
  - نظام فعال للحفز.
  - رعاية الموارد البشرية وصيانتها.
  - مشاركة العاملين في صنع القرارات.
  - تشكيل فرق عمل.

### 3-2-3-2-3-3 مقابلة الخروج

تحرص بعض المؤسسات على إجراء مقابلة الخروج مع كل تارك للعمل وذلك للتعرف على الأسباب الحقيقية التي دفعته إلى ترك العمل، ويعمد البعض لإجراء هذه المقابلة قبل إعطاء الموظف مستحقاته.

ولقد اتجهت الإدارة إلى إجراء المقابلة قبل الخروج مباشرة، بتعيين أن تتم بدون ضغط حتى يعرف الفرد تارك العمل أن المقابلة تهدف فقط لمعرفة عوامل عدم الرضا وفقا لأهميتها وعوامل الجذب الخارجية في المؤسسة الأخرى الجاذبة لهذا الفرد.

### 3-2-3-3-3 متابعة معدل دوران العمالة

حتى تتجح الإدارة في خفض حالات التترك الاختياري للعمل يتعين أن تعالج مسبباته السالفة الذكر، وأن تهئ بيئة وظروف العمل غير العادية التي قد يواجهها العاملون والتي قد تميزهم عن غيرهم من العمال بمواقع العمل الأخرى.

### 3-3-3-3-3 دور أبعاد المناخ التنظيمي على دوران العمل

#### 3-3-3-3-1-1 دور الهيكل التنظيمي على دوران العمل: نذكر ما يلي :

- إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسمات السابقة الذكر من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي (حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص170).

- إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين لها دور في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين كذلك يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة ويشجع العاملين على الاجتهاد والابداع من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف، كذلك لا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة والتعارض بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.
- يؤدي الهيكل التنظيمي الغير مرن سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

### 3-3-3-2 دور الحوافز على دوران العمل:

يعد نظام الحوافز من أهم الأنظمة التي تعنى بقضية المحافظة على الكفاءات البشرية، وخلق الدافعية والحوافز لديها على الإبداع كلما من شأنه أن يدعم أداء المؤسسات نحو تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها، فالحوافز هي القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد وتشجيعهم على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة.

### 3-3-3-3 النمط القيادي المتبع ودوره على دوران العمل:

تعد القيادة الإدارية عنصراً حيوياً في حياة المؤسسات واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة كما تعرف على "إن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليته حيويته واستمرار وجوده"، وهي تعني القدرة على التأثير وتوجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا بأن دوران العمل هو ظاهرة مرتبطة بخروج العمالة من المؤسسة سواء بشكل طوعي أي برغبة العامل أو غير طوعي أي ناتج عن المؤسسة كما أن دوران العمل قد يفقد المؤسسة كفاءاتها التي استغرقت جهدا وتكلفة لتدريبهم ورفع أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة، وارتبطت مختلف محددات دوران العمل أساسا برضا العامل في المؤسسة.

كما اتضح لنا أيضا بأن دوران العمل هو سلوك ناتج عن أسباب متعددة تؤدي إلى إرتفاع معدلاته في المؤسسة، فقد تكون هذه الأسباب مرتبطة بالمؤسسة التي تشجع أفرادها على ترك العمل في ظروف معينة، أو متعلقة بالفرد الذي يتجه تفكيره لترك العمل والناجح بدوره عن عدة عوامل.

ارتفاع معدل دوران في المؤسسة من شأنه أن يؤثر عليها بالسلب عن طريق تحملها لتكاليف متعددة مباشرة وغير مباشرة وتراجع في الإنتاج وغيرها من السلبيات.

يمكننا القول بأنه كلما توفر مناخ تنظيمي في المؤسسة كلما ساهم في خفض معدل دوران العمل سنحاول إسقاط هذا المفهوم على الواقع العملي بالمؤسسة محل الدراسة والذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

# الفصل الرابع

## منهجية الدراسة

**4-1- الدراسة الاستطلاعية:**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة الصحاري الجلفة وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المركب الرياضي بحد استطلاعية على مستوى المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة المقياس على عينة مكونة من 10 أفراد من أجل التأكد من مطابقة مجتمع الدراسة للدراسة التي سنقوم بها .

ومن أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية مايلي :

- التعرف على مجتمع الدراسة.
- التعرف على عينة الدراسة.
- تحديد أساليب وأدوات جمع المعلومات التي تلائم مجتمع الدراسة .
- ضبط الشروط العلمية للأداة .

**4-2- المجال المكاني والزمني :**

- **المجال المكاني :** شملت دراستنا موظفين إداريين على مستوى المركب الرياضي بحد الصحاري الجلفة.

- **المجال الزمني :** اختير موضوع البحث بعد الموافقة عليه من قبل الأستاذة المشرفة ومن طرف قسم الإدارة والتسيير الرياضي بمعهد التربية البدنية والرياضية بالمسيلة ، وقد دامت الدراسة النظرية من ، والدراسة التطبيقية في الفترة الممتدة من 12 اوت 2020 إلى 4 نونمبر 2020 إلى ماي سبتمبر 2020 .

**4-3- المنهج المستخدم:**

يمثل المنهج في البحث العلمي مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة انطلاقاً من مبدأ أن هذه الأخيرة ليست ملك لأحد لكن بناء دائم ومستمر. (عمار

بوحوش, 1995, ص89)

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه، وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لبحثنا، وهذا الاختيار نابع أساساً من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

(ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث وتحديدها ، ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة). (ديولد فان دالين: ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون ، 1984 ، ص313)

أما بشير صالح الرشيد فيعرف المنهج الوصفي (بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث). (بشير صالح الرشيد، 2000، ص59. )

4-4- مجتموع وعينة البحث :

4-4-1- مجتموع الدراسة :

ينظر إلى العينة أنها مجتموع الدراسة التي تجمع منها البيانات الميدانية فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعميم الدراسة على المجتمع كله (رشيد زرواتي، ص17 ) فالعينة هي عملية اختيار أفراد العينة الذين سوف يشاركون أو يلاحظون أو يسألون في الدراسة. (طبيش غنية: بن السليخ بدرية، 2006، ص59)

يمثل المجتمع في الدراسة التي نحن يصدها في العمال الإداريين لمركب الرياضي بحدالصحاري الجلفة والبالغ عددهم (17) ، وعلى هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث .

4-4-2- عينة البحث وكيفية اختيارها :

تعتبر العينة من أهم المحاور التي يستخدمها الباحث خلال بحثه، فاختيار العينة بشكل جيد ومناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها. (أبو حطب ،فؤاد وصادق أمال ،1991، ص67)

" ومن الصعوبات التي يواجهها الباحث في البحوث التربوية والرياضية مشكلة اختيار العينة حيث انه كلما استند الباحث في اختيار عينة بحثه على الأسس العلمية السليمة، كلما توصل لنتائج مرضية، حيث أن استخدام أسلوب العينة يسهل في جمع البيانات وتحليلها وتلخيصها للحصول على نتائج بسرعة ممكنة ". (مروان عبد المجيد ، 2002 ، ص58)

وبالنسبة للعينة المدروسة فقدرت بـ 17 موظف وموظفة (عينة عشوائية) و 10 موظفين استخدمناهم كعينة استطلاعية.

**4-5-5- ضبط متغيرات الدراسة:** إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير مستقل والآخر متغير تابع.

#### 4-5-1- المتغير المستقل:

وهو ما يسمى المتغير التجريبي، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب نتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر. (مروان عبد المجيد، 2000، ص87)

في دراستي الحالية يتمثل المتغير المستقل في " المناخ التنظيمي".

#### 4-5-2- المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس من العمليات التي تعكس السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المستقل

بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة (مروان عبد المجيد، 2000، ص90).

وفي دراستي الحالية يتمثل المتغير التابع في : "دوران العمل "

#### 4-6- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

**4-6-1- المقياس:** هو استطلاع رأي لبعض الإجراءات والتنظيمات التي يعزم القيام بها أو التشخيص للواقع الحالي أو الرغبة في التطوير المستقبلي وتوثيق ذلك بشكل علمي عن طريق الإجابة عن أسئلة يقوم بتدوينها الباحث حول الموضوع قيد الدراسة.

فهي تعد أهم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها، حيث تم إعداد أسئلة الاستمارة التي حاولنا أن تكون شاملة لجميع ما جاء في الجزء النظري وقد راعينا عند صياغة الأسئلة في الاستمارة التالية:

- ❖ صياغة الأسئلة بطريقة واضحة وسهلة.
- ❖ ربط الأسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
- ❖ صياغة الأسئلة باللغة العربية مع مراعاة المستوى الثقافي والعلمي للإداري.
- ❖ احتواء هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة ب: نعم أو لا و نوعا ما
- ❖ وقد تضمنت استمارة المقياس على 32 سؤال مقسمة إلى محورين المحور الأول ينقسم إلى ستة أبعاد و المحور الثاني ل11سؤال وجاءت المحاور كالتالي:

✚ المحور الأول بعنوان: المنـاخ التنظيمي وأبعاده.

✓ البعد الاول: الهيكل التنظيمي.

✓ البعد الثاني : نمط الاتصال.

✓ البعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار.

✓ البعد الرابع: القيادة.

✓ البعد الخامس: نظام الحوافز.

✓ البعد السادس: التقنية.

✚ المحور الثاني بعنوان: دوران العمل.

# الفصل الخامس

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

## 5- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

5-1- عرض نتائج الفرضية العامة : نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: للمناخ

التنظيمي دور فعال في دوران العمل بالمركب الرياضي.

ويعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (1): يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل		
دوران العمل	//////	
-**0.62	معامل الارتباط	المناخ التنظيمي
0.00	مستوى الدلالة	
10	حجم العينة	
الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$ .		

## 5-1-1- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة :

من خلال الجدول رقم (1) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (-\*\*0.62) بين المناخ التنظيمي ودوران العمل وهي قيمة سالبة ومرتفعة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط عكسي، أي أنه كلما ارتفعت درجات المناخ التنظيمي كلما انخفضت معها درجات دوران العمل والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا  $(\alpha=0,01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة : لا يوجد دور فعال للمناخ التنظيمي في دوران العمل بالمركب الرياضي، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة العامة القائلة بـ" للمناخ التنظيمي دور فعال في دوران العمل بالمركب الرياضي ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

5-2- عرض وتحليل ومناقشة النتائج للمحور الأول (المناخ التنظيمي) :

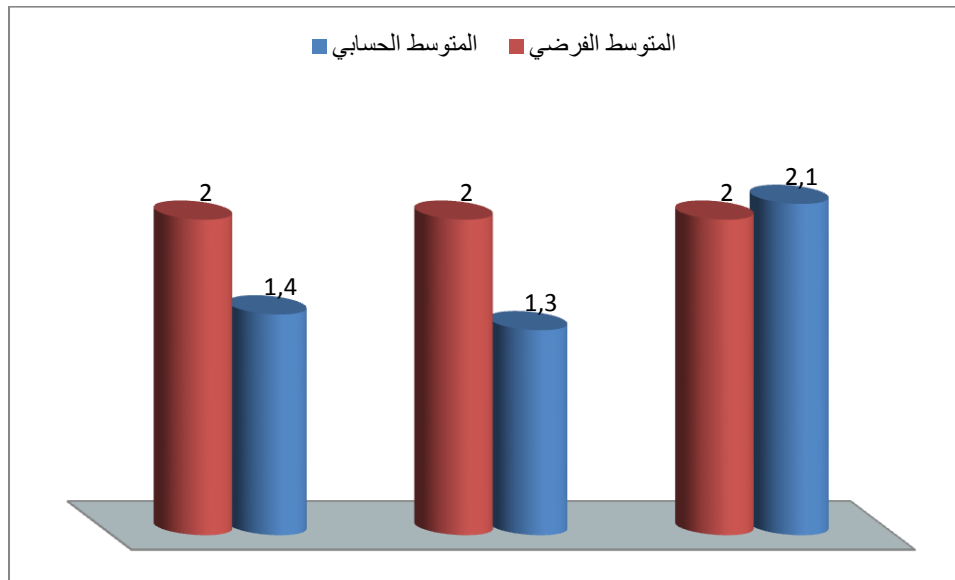
نصت الفرضية الجزئية الأولى لهذه الدراسة على أنه يوجد مستوى منخفض للمناخ التنظيمي والذي يظم ستة أبعاد بالمركب الرياضي، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

5-2-1- البعد الأول الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (2) يمثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة t الخاصة بمحور

الهيكل التنظيمي

الاسئلة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
1	10	2.1000	.87560	02	.10000	.361	09	.726	غير
2	10	1.3000	.48305	02	-	4.583-	09	.001	دال
3	10	1.4000	.69921	02	-	2.714-	09	.024	دال



شكل رقم(8) يمثل : المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بمحور الهيكل التنظيمي

5-2-1-1- تحليل ومناقشة النتائج :

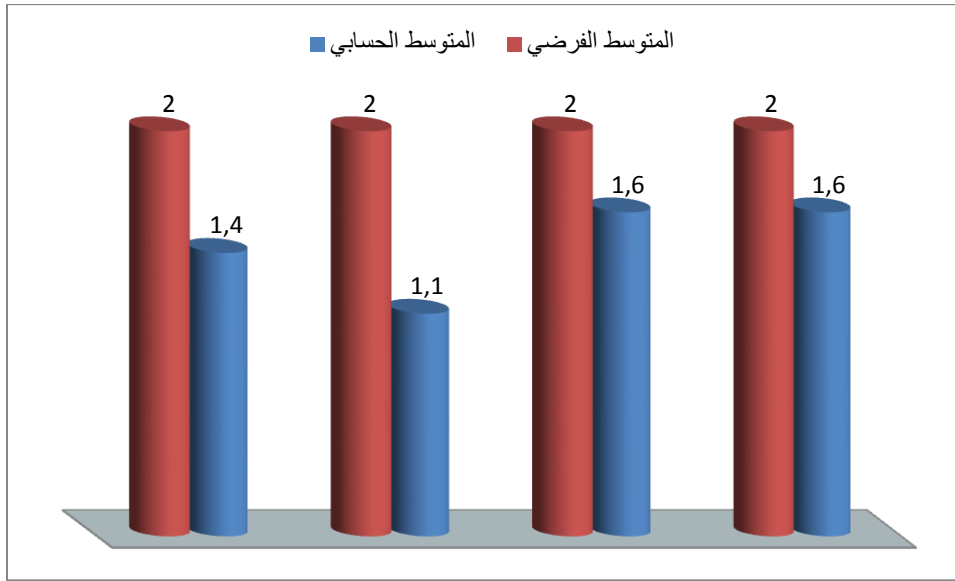
من خلال الجدول رقم (2) والشكل رقم (1) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على محور الهيكل التنظيمي والتي جاءت كما يلي، السؤال الأول " هل تأثر خطوط السلطة بين الرؤساء على سرعة إنجاز العمل؟ " بمتوسط بلغ (2.10)، يليه السؤال الثاني " هل هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي؟" بمتوسط قدر بـ (1.30)، أما السؤال الثالث " هل تتناسب مؤهلاتك وتخصصك مع المناخ الذي تعمل فيه؟" فقد بلغ متوسطه (1.40).

يتبين من خلال الجدول (2) أن أغلب المتوسطات الحسابية لأسئلة المحور الأول " الهيكل التنظيمي" جاءت منخفضة ، وهذا بناء على قيم "ت" التي كانت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) ولصالح المتوسط الفرضي، وبناء عليه يمكن القول بأن مستوى الهيكل التنظيمي منخفض بالمركب الرياضي.

5-2-2- البعد الثاني : نمط الاتصال:

الجدول رقم (3) يمثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة t الخاصة بمحور نمط الاتصال

الاسئلة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
04	10	1.6000	.51640	02	-	2.449-	09	.037	دال
05	10	1.6000	.51640	02	-	2.449-	09	.037	دال
06	10	1.1000	.31623	02	-	9.000-	09	.000	دال
07	10	1.4000	.69921	02	-	2.714-	09	.024	دال



شكل رقم (9) يمثل : المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بمحور نمط الإتصال

### 5-2-2-1 تحليل ومناقشة النتائج:

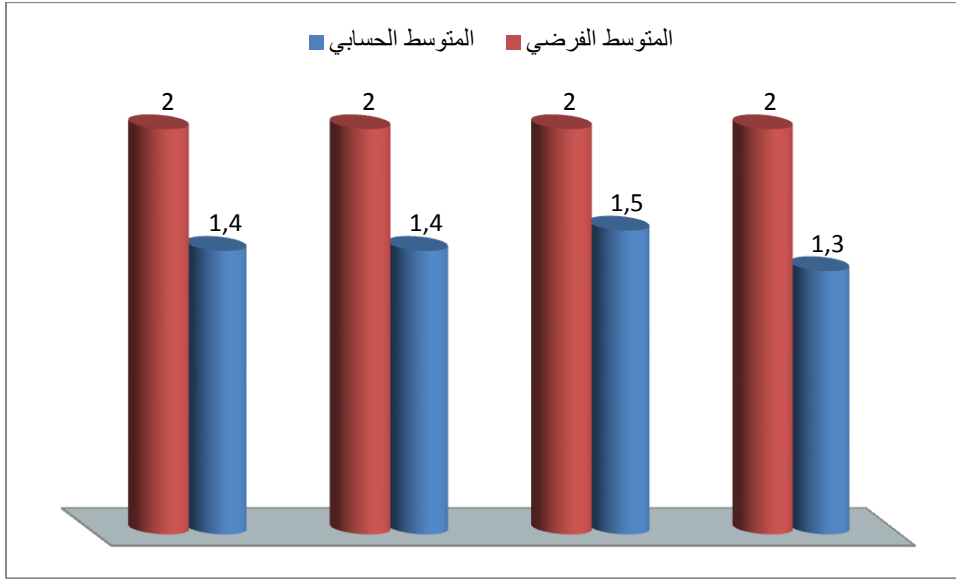
من خلال الجدول رقم (3) والشكل رقم (2) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على محور نمط الإتصال والتي جاءت كما يلي، السؤال الرابع " هل توجد سهولة في الإتصال بين العاملين لتبادل المعلومات؟ " بمتوسط بلغ (1.60)، يليه السؤال الخامس " تعتمد الإدارة على وسائل حديثة في الإتصال لنقل المعلومات؟" بمتوسط قدر بـ (1.60)، أما السؤال السادس " كيف يمكن الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بسرعة كبيرة؟" فقد بلغ متوسطه (1.10)، في حين السؤال السابع " كيف تبدل الإدارة جهودها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات؟" قدر متوسطه بـ(1.10).

يتبين من خلال الجدول (3) أن جميع المتوسطات الحسابية لأسئلة المحور الثاني " نمط الإتصال" جاءت منخفضة ، وهذا بناء على قيم "ت" التي كانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) ولصالح المتوسط الفرضي، وبناء عليه يمكن القول بأن نمط الإتصال داخل المركب الرياضي منخفض .

3-2-5- البعد الثالث : المشاركة اتخاذ القرار

الجدول رقم (4) يمثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة t الخاصة بمحور المشاركة في اتخاذ القرار

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t	الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الاسئلة
دال	.001	09	4.583-	-	02	.48305	1.3000	10	08
دال	.050	09	2.236-	-	02	.70711	1.5000	10	09
دال	.005	09	3.674-	-	02	.51640	1.4000	10	10
دال	.005	09	3.674-	-	02	.51640	1.4000	10	11



شكل رقم (10) يمثل : المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بمحور المشاركة في اتخاذ

### القرار

#### 5-2-3-1- تحليل ومناقشة النتائج:

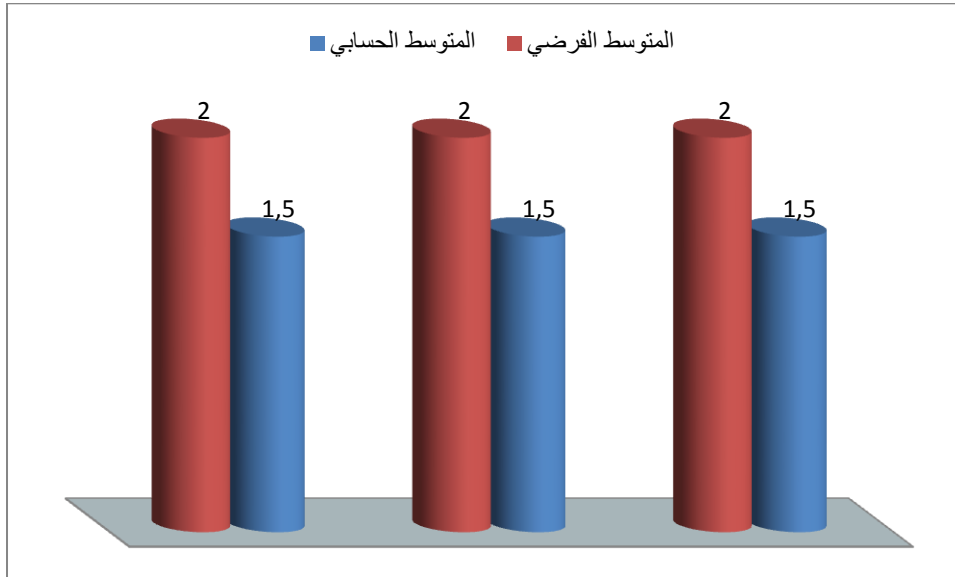
من خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (3) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على محور اتخاذ القرار والتي جاءت كما يلي، السؤال الثامن " هل يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بالعمل؟" بمتوسط بلغ (1.30)، يليه السؤال التاسع " يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العالمين ، هل يسمح لهم فيها بإبداء الرأي دون قيود؟" بمتوسط قدر بـ (1.50)، أما السؤال العاشر " هل يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل لمسئوليتها؟" فقد بلغ متوسطه (1.40)، في حين السؤال الحادي عشر " هل يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي؟ " قدر متوسطه بـ(1.40).

يتبين من خلال الجدول ( ) أن جميع المتوسطات الحسابية لأسئلة المحور الثالث " اتخاذ القرار " جاءت منخفضة ، وهذا بناء على قيم "ت" التي كانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) ولصالح المتوسط الفرضي، وبناء عليه يمكن القول بأن مستوى اتخاذ القرار بالمركب الرياضي منخفض.

5-2-4- البعد الرابع : القيادة:

الجدول رقم (5) يمثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة t الخاصة بمحور القيادة

الاسئلة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
12	10	1.5000	.70711	02	-	2.236-	09	.050	دال
13	10	1.5000	.84984	02	-	1.861-	09	.096	غير
14	10	1.5000	.70711	02	-	2.236-	09	.050	دال



شكل رقم(11) يمثل : المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بمحور القيادة

## 5-2-4-1- تحليل ومناقشة النتائج:

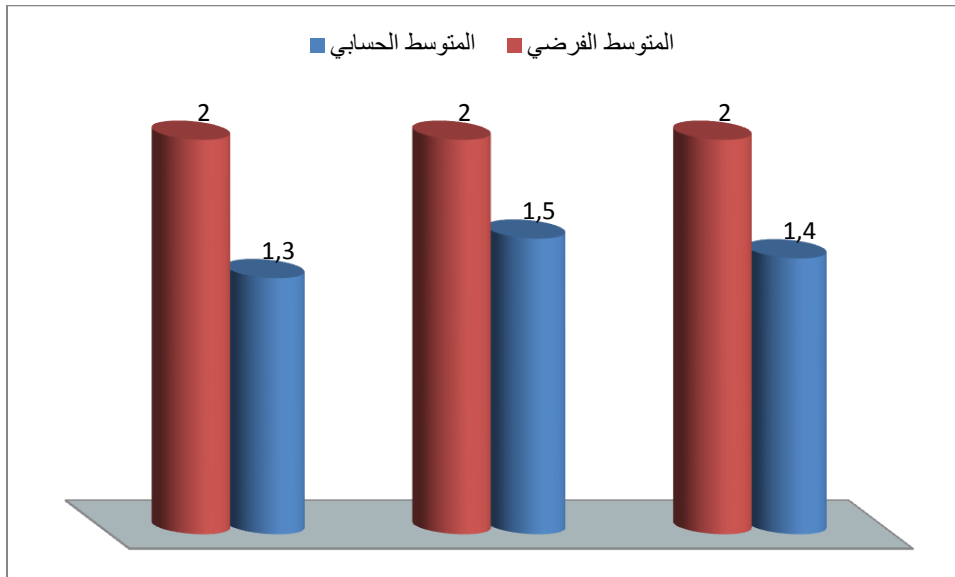
من خلال الجدول رقم (5) والشكل رقم (4) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على محور القيادة والتي جاءت كما يلي، السؤال الثاني عشر " يتميز الرئيس بالقيادة؟" بمتوسط بلغ (1.50)، يليه السؤال الثالث عشر " هل هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوس؟ " بمتوسط قدر بـ (1.50)، أما السؤال الرابع عشر " هل يتم معاملتي بعدالة كما الآخرين؟ " فقد بلغ متوسطه (1.50).

يتبين من خلال الجدول (5) أن أغلب المتوسطات الحسابية لأسئلة المحور الرابع " القيادة" جاءت منخفضة ، وهذا بناء على قيم "ت" التي كانت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) ولصالح المتوسط الفرضي، وبناء عليه يمكن القول بأن مستوى القيادة بالمركب الرياضي منخفض.

5-2-5- البعد الخامس : نظام الحوافز:

الجدول رقم (6) يمثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة t الخاصة بمحور نظام الحوافز

الاسئلة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
15	10	1.4000	.69921	02	-	-2.714	09	.024	دال
16	10	1.5000	.84984	02	-	-1.861	09	.096	غير
17	10	1.3000	.48305	02	-	-4.583	09	.001	دال



شكل رقم(12) يمثل : المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بمحور نظام الحوافز

## 5-2-5-1- تحليل ومناقشة النتائج:

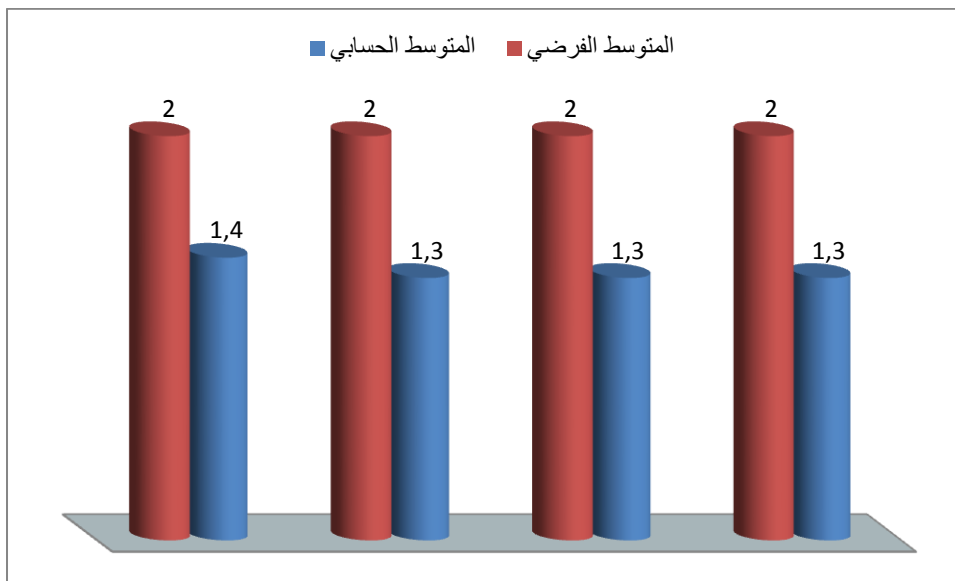
من خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (5) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على محور نظام الحوافز والتي جاءت كما يلي، السؤال الخامس عشر " هل تمنح الحوافز بناء على مجهودات العاملين فقط؟" بمتوسط بلغ (1.40)، يليه السؤال السادس عشر " هل تهتم الإدارة بالجانب المعنوي للعاملين ورفع الروح المعنوية؟" بمتوسط قدر بـ (1.50)، أما السؤال السابع عشر " هل تعمل الإدارة على تشجيع الاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون؟ " فقد بلغ متوسطه (1.30).

يتبين من خلال الجدول (6) أن أغلب المتوسطات الحسابية لأسئلة المحور الخامس " نظام الحوافز" جاءت منخفضة ، وهذا بناء على قيم "ت" التي كانت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) ولصالح المتوسط الفرضي، وبناء عليه يمكن القول بأن مستوى نظام الحوافز بالمركب الرياضي منخفض.

5-2-6- البعد السادس: التقنية:

الجدول رقم (7) يمثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة t الخاصة بمحور التقنية

الاسئلة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
18	10	1.3000	.48305	02	-	4.583-	09	.001	دال
19	10	1.3000	.48305	02	-	4.583-	09	.001	دال
20	10	1.3000	.48305	02	-	4.583-	09	.001	دال
21	10	1.4000	.51640	02	-	3.674-	09	.005	دال



شكل رقم (13) يمثل : المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بمحور التقنية

## 5-2-6-1- تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (6) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على محور التقنية والتي جاءت كما يلي، السؤال الثامن عشر " هل تنجز أغلب الأعمال باستخدام التقنية؟" بمتوسط بلغ (1.30)، يليه السؤال التاسع عشر " هل ساعدت التقنية على تقليل الجهد؟" بمتوسط قدر ب (1.30)، أما السؤال العشرون " هل أسهمت التقنية في سرعة إنجاز العمل؟" فقد بلغ متوسطه (1.30)، وفي الأخير السؤال الحادي والعشرون " هل تتسجم التقنية مع طبيعة العمل؟" قدر متوسطه ب(1.40) .

يثبت من خلال الجدول (7) أن جميع المتوسطات الحسابية لأسئلة المحور السادس " التقنية" جاءت منخفضة ، وهذا بناء على قيم "ت" التي كانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) ولصالح المتوسط الفرضي، وبناء عليه يمكن القول بأن مستوى التقنية بالمركب الرياضي منخفض.

من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى القائلة بـ: يوجد مستوى منخفض للمناخ التنظيمي بالمركب الرياضي قد تحققت.

## 3-5- عرض وتحليل ومناقشة النتائج للمحور الثاني (دوران العمل) :

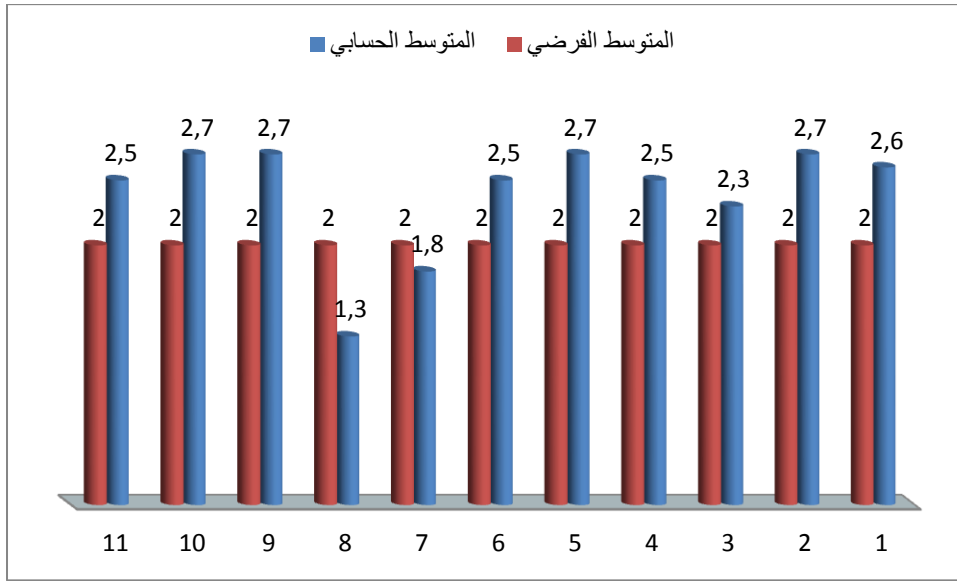
نصت الفرضية الجزئية الثانية لهذه الدراسة على: يوجد مستوى كبير لدوران العمل بالمركب

الرياضي، وبعد المعالجة الإحصائية تم التواصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (8) يمثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار الدلالة t الخاصة بمقياس

دوران العمل

الاسئلة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
01	10	2.6000	.69921	02	.60000	2.714	09	.024	دال
02	10	2.7000	.67495	02	.70000	3.280	09	.010	دال
03	10	2.3000	.94868	02	.30000	1.000	09	.343	غير
04	10	2.5000	.84984	02	.50000	1.861	09	.046	دال
05	10	2.7000	.67495	02	.70000	3.280	09	.010	دال
06	10	2.5000	.84984	02	.50000	1.861	09	.096	غير
07	10	1.8000	1.03280	02	-	-.612	09	.555	غير
08	10	1.3000	.67495	02	-	3.280-	09	.010	دال
09	10	2.7000	.48305	02	.70000	4.583	09	.001	دال
10	10	2.7000	.48305	02	.70000	4.583	09	.001	دال
11	10	2.5000	.84984	02	.50000	1.861	09	.046	دال



شكل رقم(14) يمثل : المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية الخاصة بمقياس دوران العمل

### 5-3-1- تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (7) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على مقياس دوران العمل والتي جاءت كما يلي، السؤال الأول " هل تشعر بالإحباط لعدم تحقيق وظيفتي لطموحاتي؟ " بمتوسط بلغ (2.60)، يليه السؤال الثاني " أعتقد أن هناك فرص عمل أفضل في مؤسسات أخرى؟ " بمتوسط قدر بـ (2.70)، أما السؤال الثالث " لديك رغبة العمل لدى مؤسسة تمنح امتيازات أفضل؟ " فقد بلغ متوسطه (2.30)، في حين السؤال الرابع " عدم وجود فرص الترقية قد يدفعني لمغادرة المؤسسة يوماً ما؟ " قدر متوسطه بـ(2.50)، أما السؤال الخامس " ترغب في تغيير عملك لأنك تعاني من مشاكل مع الإدارة؟ " بمتوسط قدر بـ (2.70)، في حين السؤال السادس " هل ترى بأن مؤهلاتك لا تتناسب تماماً مع الوظيفة التي تشغلها؟ " بمتوسط بلغ (2.50)، يليه السؤال السابع " في حالة ما لم تغير وظيفتك في المؤسسة فسوف تترك العمل نهائياً؟ " بمتوسط قدر بـ (1.80)، أما السؤال الثامن " إذا زادت الحوافز والمكافآت في المؤسسة فسوف تتخلى عن فكرة ترك العمل فيه؟ " فقد بلغ متوسطه (1.30)، في حين السؤال التاسع " هل تفكر دوماً في ترك العمل في هذه المؤسسة في حالة وجود بديل أو بدونه؟ " قدر متوسطه بـ(2.70)، أما السؤال العاشر " لا يوجد انسجام بينك وبين زملائك في العمل؟ " بمتوسط قدر بـ (2.70)، وفي الأخير السؤال الحادي عشر " لو نتاح الفرصة لك للتقاعد لأسرعت إلى ذلك؟ " قدر متوسطه بـ(2.50).

يتبين من خلال الجدول (8) أن أغلب المتوسطات الحسابية لأسئلة مقياس دوران العمل جاءت مرتفعة ، وهذا بناء على قيم "ت" التي كانت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) و ( $\alpha=0.05$ ) ولصالح المتوسط الحسابي، وبناء عليه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية القائلة بـ: يوجد مستوى كبير لدوران العمل بالمركب الرياضي قد تحققت.

# الفصل السادس

الاستنتاجات والاقتراحات

## 6-1- الاستنتاجات العامة:

عند الانتهاء من البحث يشرع الباحث في استعراض لأهم النتائج التي حصل عليها من خلال تحليله لنتائج المقياس وكذا من خلال الدراسة الميدانية حول المناخ التنظيمي ودورها في تحقيق دوران العمل في المؤسسات الرياضية على مستوى المركب الرياضي ثم التوصل إلى بعض النتائج التي كنت أصبو إليها والتي تم تسطيرها في الفرضيات .

أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال نتائج الفرضية العامة والمتمثلة في أن للمناخ التنظيمي دور فعال في دوران العمل بالمركب الرياضي نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ ( $0.62^{**}$ ) بين المناخ التنظيمي ودوران العمل وهي قيمة سالبة ومرتفعة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما ارتباط عكسي، أي أنه كلما ارتفعت درجات المناخ التنظيمي كلما انخفضت معها درجات دوران العمل والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة : لا يوجد دور فعال للمناخ التنظيمي في دوران العمل بالمركب الرياضي، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة العامة القائلة بـ " للمناخ التنظيمي دور فعال في دوران العمل بالمركب الرياضي ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

ومن خلال نتائج المحور الأول والمتمثل في المناخ التنظيمي وأبعاده يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى القائلة بـ: يوجد مستوى منخفض للمناخ التنظيمي بالمركب الرياضي قد تحققت.

كما أظهرت نتائج المحور الثاني أن أغلب المتوسطات الحسابية لأسئلة مقياس دوران العمل جاءت مرتفعة ، وهذا بناء على قيم "ت" التي كانت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) و ( $\alpha=0.05$ ) ولصالح المتوسط الحسابي، وبناء عليه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية القائلة بـ: يوجد مستوى كبير لدوران العمل بالمركب الرياضي قد تحققت.

## 6-2- الاقتراحات :

في ضوء استعراضنا لأهم النتائج سنقوم بتقديم بعض الاقتراحات  
الاهتمام أكثر بالمناخ التنظيمي لمؤسسة والعمل على تحسينه، نظرا لدوره الفعال الذي يحدثه في كثير من  
السلوكيات التنظيمية، والتي من بينها دوران العمل.

- إعداد وتكوين البيئة والمناخ التنظيمي المناسبين التي تمكن من أداء الوظائف والإعمال بشكل يسير  
وتوفير الهيكل التنظيمي للعاملين والعمل على تكوين فرق عمل إثناء أداء الوظائف لزيادة الإنتاج وسرعته  
لضمان والاستمرارية.

- الاهتمام بالعنصر البشري وكذا دوران العمل باعتباره رأس المال الفكري للمؤسسة مع وضع نظام  
عادل للحوافز والترقيات بهدف ضمان استثمار الطاقات البشرية مما يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل  
وكذا العمل على جلب موظفين ذوي خبرة في المجال ومتخصصين .

- الاعتماد على نظام التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار مع الموظفين مما يشعرهم بالانتماء إلى  
المؤسسة وليس كأفراد عاملين فيها, والعمل على مبدأ تبادل الآراء مع العاملين الذي بدوره تقديم أفكار  
جديدة.

- الاعتماد على نمط الاتصال والتقنية والتخلي على الأعمال الورقية التي أصبحت من الأعمال التقليدية  
والعمل على تكوين فريق عمل متخصص في التصميم والبرمجة يشرف على كافة عمليات الحوسبة  
والتطور.

## 6-3- الآفاق المستقبلية:

من خلال الدراسة والنتائج التي توصل إليها نستخلص الآفاق في المستقبل وهي:

-الحرص على متطلبات المناخ التنظيمي واستغلالها في المجال الرياضي.

- الاعتماد على المجال العلمي في الإدارات الرياضية عن طريق تكوين قاعدة في المنظمة قائمة على  
المناخ التنظيمي والدور الفعال لدوران العمل.

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

أولا

-الكتب:

-باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، (2008)، إدارة الموارد البشرية، ط2 ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر .
2. أحمد سيد مصطفى، (2008)، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، الدار الهندسية، القاهرة، مصر .
3. أحمد صلاح الدين المحرزي، (2002)، إدارة نظم وتكنولوجيا الموارد البشرية مدخل معاصر، شركة ناس للطباعة الجزء 1، بدون بلد النشر .
4. الكتبي محمد محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، ( بدون دار نشر)، بدون بلد .
5. المهنا، إبراهيم عبد الكريم (2001)، عوامل التسرب لدى المنحرفين بمكتبة الملك فهد الوطنية، دار ثناء للطباعة والنشر، الرياض ، السعودية .
6. العديلي ناصر محمد، (1955)، السلوك الإنساني والتنظيمي مدخل كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، الرياض .
7. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، الطبعة 1 ،المكتبة العصرية،مصر .
8. القريوتي محمد قاسم، (2009)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة، ط5، دار وائل، الأردن .
9. باري كشواي، (2003)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة .
10. بن عنتر عبد الرحمان، (2010)، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
11. حمادات محمد حسن محمد، (2008)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة 1، دار الحامد ، الأردن .
12. حمود خضير كاظم، (2002)، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار صفاء، الأردن .
13. كنج نيغل، (2004)، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة : حسني محمود حسن، دار المريخ للنشر، السعودية .

14. لعميان محمود سلمان، (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 4، دار وائل.
15. محمد الصيرفي، (2007)، الموسوعة العننية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، ط1، ط4، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر .
16. محمد عبد الحافظ، (2011)، صيانة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 9011 .
17. محمد قاسم القريوتي، (2010)، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. محمد مسلم، عبد الكريم بن شريف، (2010)، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليعة، الجزائر.
19. محمد زويد العتيبي، (2010)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
20. معين أمين السيد، (2010)، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، بدون دار نشر، بدون بلد نشر.
21. مصطفى أحمد سيد، (2010)، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر.
22. مصطفى محمود أبو بكر، (2004)، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر .
23. مصطفى نجيب شاويش، (2007)، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
24. مؤيد الفصل، (2007)، تخطيط ومراقبة الإنتاج- منهج كمي مع حالة دراسية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
25. عبودي زيد منير، (2006)، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، الطبعة 1، دار أسامة، المشرق الثقافي، الاردن.
26. عبد الغفار حنفي، (2010)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
27. عايد سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الطبعة الثانية الاندماج، مشاركة المخاطر، بدون ذكر دار النشر، مصر، بدون تاريخ النشر.
28. عبد الفتاح بوخمم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.

29. عبد الباري ابراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي

والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .

30. فليبه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،

الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان.

31. قبوقب عيسى، (2009)، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16 ،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

32. سليم إلياس وآخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، مركز الشرق الأوسط

الثقافي، بيروت، لبنان.

### -باللغة الفرنسية:

1. Brunet luc et ph D, climat organisationnel et efficité scolaire ? revue

québécoise de

psychologie, vol21,n°1,canada,2001.

2. Michel de coster , sociologie du travail et gestion des resSources humaines

3eme edition , de

boeck larCier s . a , bruxelles belgique , 1999 .

3. Les ethnir et autre « a planifications strategiques des ressources humaine /

theories of

applications se diministrations Publiates U XXI sietle , presse de Tuniversite du

guese , canada ,

2011 .

4. Diane Gabrielle Tremplay, Flexibilité. Sécurité d'emploi et flexicurité –Les

enjeux et défis–,

presse de l'Université du Quebec , canada, 2eme trimestre, 2008.

5. Jean – yves le lauarn, OP cit.

6. Permatin Daniel, jacques legres, pratique des relations humaines dans

l'entreprise, les èdition

d'organisations, paris, 1981.

7. Fettu François et autre, piloter le changement managérial ,1er édition

liaison, paris, 1992.

8. Mustapha henne ,Dictionnaire de termes economiques et tinanciere(francais, anglais ,arabe)librairie du Liban publishers –3 eme edition, 2001.
9. Nizard george, les metamorphoses de l'enterpris(pour une sosiologie du management), économie, paris, 1991.
10. Gerard dion, des relations du travail.canada, les pesses de l'université laval ,1989.
11. Lorain jean, Brunet, climat organisationnei, Satisfaction au travail et perpception du Syndicalisme, Revue :Relat ind, vol 39, n°4, 1984.

## ثانيا

### -رسائل ومذكرات:

1. البدر إبراهيم بن حمد،(2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
2. بووذن نبيلة،(2007)، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدفاعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناتراك وحدة فرجية، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري .بقسنطينة.
3. نقبيل بوجمعة،(2009)، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة"دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة"، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
4. منير خالد عباس،(1999)، اثر دوران العمل في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للصناعات النسيجية، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا.
5. ميهوب فوزي،(2007)، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر.

## الثالث

### -الملتقيات والمجلات والمدخلات:

- 1.ابندر بن فهد محمد الحربي،(2008)، تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، الاسباب و الحلول المقترحة دراسة استطلاعية لآراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض، الرياض.
- 2.راشد محمد القحطان، حواد،(2008)، إصابات العمل، مؤتمر الصحة و السلامة المهنية، الرياض.
3. محمد العال، نجم عبود نجم،(2006)، نحو إطار مفاهيم الدراسة وتقييم رأس مال الفكري في الجامعات، إجتماعات الندوة التاسعة والثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية والمؤتمر العلمي المصاحب التنمية البشرية ودورها في معالجة المشكلة الساكنية إتجاه الجامعات العربية، جامعة الجزائر.
- 4.أبو شيحة نادر أحمد،(2005)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية" دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الإقتصاد والإدارة، الجزء 12 ، العدد 09 ، الأردن.
- 5.عمرو وصفي عقيلي وآخرون،(2008)، إختبار أثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل، دراسة ميدانية في الجامعات السورية، مجلة بحوث جامعة حلب، سورية.
- 6.علي عبد الله، إدارة الموارد البشرية، محاضرات أقيمت لطلبة إدارة الأعمال سنة ثالثة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الإقتصادية.

### رابعاً-مواقع الانترنت:

1. [www.ulum.nl\(05/11/2009\),\(10:45\)](http://www.ulum.nl(05/11/2009),(10:45)
2. . <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/22-05-2019>
3. <https://hrdiscussion.com/hr88408>. Consulté le 12/05/2019 à 23:0

قائمة

الملاحق

## استمارة المقياس

الإخوة الزملاء موظفو المركب الرياضي حد الصحاري-الجلفة

السلام عليكم

تحية احترام وتقدير

تأتي هذه الدراسة لإتمام متطلبات نيل درجة ماستر علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية.

تحت عنوان: " دور المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسات الرياضية ".

لذلك نرجو منكم التفضل بالإطلاع على استمارة المقياس الذي بين أيديكم، والتكرم بالإجابة على أسئلتها بدقة وموضوعية، وهذا من أجل خدمة البحث العلمي بالشكل الأمثل.

ونؤكد لكم بأن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين حسن إسهامكم وتعاونكم في إتمام هذا البحث.

وللتوضيح فإن دوران العمل هو تسرب العمال أو خروج العمال من المؤسسة وتركهم لعملهم لسبب ما.

**ملاحظة:** لا داعي لكتابة الاسم واللقب.

وشكرا.

الباحث:

عزير محمد المختار

أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع العلامة ( × ) في المكان الذي يتناسب وبياناتكم

**1 الجنس :**

أنثى

ذكر

**2 العمر:**

أقل من 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

من 51 إلى 60 سنة

أكثر من 61 سنة

**3 الخبرة الوظيفية:**

أقل من 5 سنوات.

من 5 إلى 9 سنوات.

من 9 سنوات فأكثر.

## المحور الأول: المناخ التنظيمي وأبعاده

لا	نوعا ما	نعم	العبارات
			<b>الهيكل التنظيمي</b>
			هل تأثر خطوط السلطة بين الرؤساء على سرعة إنجاز العمل؟
			هل هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي؟
			هل تتناسب مؤهلاتك وتخصصك مع المناخ الذي تعمل فيه؟
			<b>نمط الإتصال</b>
			هل توجد سهولة في الإتصال بين العاملين لتبادل المعلومات؟
			تعتمد الإدارة على وسائل حديثة في الإتصال لنقل المعلومات؟
			كيف يمكن الإتصال بالمستويات الإدارية العليا بسرعة كبيرة؟
			كيف تبذل الإدارة جهدها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات؟
			<b>المشاركة في اتخاذ القرار</b>
			هل يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بالعمل؟
			يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين ، هل يسمح لهم فيها بإبداء الرأي دون قيود؟
			هل يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل لمسئوليتها؟
			هل يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي؟
			<b>القيادة</b>
			يتميز الرئيس بالقيادة؟
			هل هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوس؟
			هل يتم معاملتي بعدالة كما الآخرين؟
			<b>نظام الحوافز</b>
			هل تمنح الحوافز بناء على مجهودات العاملين فقط؟
			هل تهتم الإدارة بالجانب المعنوي للعاملين ورفع الروح

			المعنوية؟
			هل تعمل الإدارة على تشجيع الاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون؟
			<b>التقنية</b>
			هل تنجز أغلب الأعمال باستخدام التقنية؟
			هل ساعدت التقنية على تقليل الجهد؟
			هل أسهمت التقنية في سرعة إنجاز العمل؟
			هل تتسجم التقنية مع طبيعة العمل؟

### المحور الثاني: دوران العمل

لا	نوع ما	نعم	العبارات
			هل تشعر بالإحباط لعدم تحقيق وظيفتي لطموحاتي؟
			أعتقد أن هناك فرص عمل أفضل في مؤسسات أخرى؟
			لديك رغبة العمل لدى مؤسسة تمنح امتيازات أفضل؟
			عدم وجود فرص الترقية قد يدفعني لمغادرة المؤسسة يوما ما؟
			ترغب في تغيير عملك لأنك تعاني من مشاكل مع الإدارة؟
			هل ترى بأن مؤهلاتك لا تتناسب تماما مع الوظيفة التي تشغلها؟
			في حالة ما لم تغير وظيفتك في المؤسسة فسوف تترك العمل نهائيا؟
			إذا زادت الحوافز والمكافآت في المؤسسة فسوف تتخلى عن فكرة ترك العمل فيه؟
			هل تفكر دوما في ترك العمل في هذه المؤسسة في حالة وجود بديل أو بدونه؟
			لا يوجد انسجام بينك وبين زملائك في العمل؟
			لو تتاح الفرصة لك للتقاعد لأسرعت إلى ذلك؟

## ملخص الدراسة

**العنوان:** دور المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسات الرياضية(المركب الرياضي سي الحواس بحد الصحاري -الجلفة).

**هدف الدراسة:**تهدف الدراسة إلى معرفة دور المناخ التنظيمي على دوران العمل في المركب الرياضي.

**المنهج المستخدم:**استخدمنا المنهج الوصفي لأنه يتلاءم مع طبيعة دراستنا، واعتمدنا على أداة المقياس.

**المقياس:** هو استطلاع رأي لبعض الإجراءات والتنظيمات التي يعزم القيام بها أو التشخيص للواقع الحالي أو الرغبة في التطوير المستقبلي وتوثيق ذلك بشكل علمي عن طريق الإجابة عن أسئلة يقوم بتدوينها الباحث حول الموضوع قيد الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** قدرت ب17 موظف بالمركب الرياضي حدالصحاري الجلفة.

**عينة الدراسة :** عينة قدرت ب10 موظفين.

### الاقتراحات والأفاق المستقبلية:

- الاقتراحات :

الاهتمام أكثر بالمناخ التنظيمي لمؤسسة والعمل على تحسينه، نظرا لدوره الفعال الذي يحدثه في كثير من السلوكيات التنظيمية، والتي من بينها دوران العمل.

- إعداد وتكوين البيئة والمناخ التنظيمي المناسبين التي تمكن من أداء الوظائف والإعمال بشكل يسير وتوفير الهيكل التنظيمي للعاملين والعمل على تكوين فرق عمل إثناء أداء الوظائف لزيادة الإنتاج وسرعته لضمان والاستمرارية.

- الاهتمام بالعنصر البشري وكذا دوران العمل باعتباره رأس المال الفكري للمؤسسة مع وضع نظام عادل للحوافز والترقيات بهدف ضمان استثمار الطاقات البشرية مما يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل وكذا العمل على جلب موظفين ذوي خبرة في المجال ومتخصصين .

- الاعتماد على نظام التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار مع الموظفين مما يشعرهم بالانتماء إلى المؤسسة وليس كأفراد عاملين فيها, والعمل على مبدأ تبادل الآراء مع العاملين الذي بدوره تقديم أفكار جديدة.

- الاعتماد على نمط الاتصال والتقنية والتخلي على الأعمال الورقية التي أصبحت من الأعمال التقليدية والعمل على تكوين فريق عمل متخصص في التصميم والبرمجة يشرف على كافة عمليات الحوسبة والتطور.

#### - الافاق المستقبلية:

من خلال الدراسة والنتائج التي توصل إليها نستخلص الأفاق في المستقبل وهي:

-الحرص على متطلبات المناخ التنظيمي واستغلالها في المجال الرياضي.

- الاعتماد على المجال العلمي في الإدارات الرياضية عن طريق تكوين قاعدة في المنظمة قائمة على المناخ التنظيمي والدور الفعال لدوران العمل.

نَحْمَدُكَ يَا اللهُ