

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غارداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم : العلوم الاجتماعية

شعبة : علم النفس



إدراك المناخ التنظيمي ودوره في التسرب الوظيفي

دراسة ميدانية بثانوية محمد الأخضر الفيلاي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم

إشراف : د. محجر ياسين

المشرف المساعد : قشار محمد

إعداد الطالبة:

- شرادي أمال

السنة الجامعية : 2012-2013 م

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى والدي الكريمين اللذين تعبوا في تربيته وسعيا في تعليمي
إلى الذين غرسوا في نفسي العقيدة والإيمان والمبادئ الحميدة.

لهما أهدي هذا العمل والحمد المتواضع واجي من الله عز وجل

أن يجعله في ميزان حسناتهما.

إلى أخي أمين وأخواتي أميرة، أميمة، إيمان.

إلى كل من رافقني في حياتي وقضيت معهم أسعد الأوقات

كل أصدقائي وأحبائي دين نعمة، الحراش أمال، سوارية.

إلى كل زملاء الدفعة.

أمال

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل قبل كل شيء

ونقدم بتهنئتنا الخالصة إلى

جميع من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

والى جميع موظفي ثانوية محمد الأخضر الفيلاي بولاية غرداية

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للمؤطر على متابعتي

الدكتور : محبر ياسين والأستاذ قهار محمد

وكذا أساتذة المحترمين الذين وافقونا طيلة مشوارنا الدراسي

على قدر أهل العزم تأتي العزائم

وعلى قدر أهل الكرام تأتي المكارم

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
41	الأبعاد وبنود أداة الاختبار	01
42	صدق اتساق الداخلي لأداة البحث	02
43	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التسرب	03
44	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
44	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	06
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	07
47	نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد البحث حول مدى إدراكهم للمناخ التنظيمي	08
48	نتائج اختبار (ت) للفروق في إدراك المناخ التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس	09
50	نتائج اختبار للفروق في إدراك المناخ التنظيمي يعزى إلى متغير العمر	10
51	نتائج اختبار للفروق في إدراك المناخ التنظيمي يعزى إلى متغير الأقدمية	11
53	نتائج اختبار (ت) للفروق في إدراك المناخ التنظيمي يعزى إلى متغير المستوى التعليمي	12

ملخص الدراسة:

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف على الفرق في إدراك أبعاد المناخ التنظيمي بين الأساتذة العاملين بالثانوية والذين تركوا الثانوية, وذلك من خلال قياس أبعاد المناخ التنظيمي التالية (وضوح الأهداف, العمل بروح الفريق, صنع القرار), وعليه سوف نركز دراسة و تحليل الأبعاد السابقة وذلك من اجل تحديد أهم العناصر الأكثر علاقة بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر الأساتذة, والمقومات الأزمة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي لإيجاد تعديلات للمناخ التنظيمي بما يناسب الأستاذ الثانوي.

و عليه فإن مشكلة البحث تتبلور في الإشكال التالي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى المتسربين والغير متسربين بثانوية محمد الأخضر الفيلاي؟

أهمية البحث:

- محاولة تحليل عناصر المناخ التنظيمي (وضوح الأهداف, العمل بروح الفريق, صنع القرار) بثانوية محمد الأخضر الفيلاي
- التعرف على السبل المرتبطة بالمناخ التنظيمي المؤدية إلى التسرب الوظيفي.
- ربط عناصر المناخ التنظيمي بالتسرب الوظيفي من خلال دراسة حالة إحدى ثانويات غرداية في المجال التربوي و هو مجال قلت فيه الدراسات في بيئتنا
- كما أن هذه الدراسة التطبيقية على هذا القطاع التربوي سيساهم في تحفيز الباحثين للقيام بدراسات أخرى تتناول عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي, مما يساهم في التقليل من التسرب الوظيفي

أهداف البحث:

- تحاول الدراسة البحث عن انجح السبل المناسبة لتحسين المناخ التنظيمي بثانوية محمد الأخضر الفيلاي.
- التعرف على حجم التباين في الآراء حول اتجاهات الأساتذة العاملين بثانوية محمد الأخضر الفيلاي نحو التسرب, الوظيفي باختلاف الاقدمية, العمر, الجنس, المستوى التعليمي

فروض البحث:سعت الدراسة في الإجابة على الفرضيات التالية :

الفرضية العامة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي بين المتسربين و الغير متسربين.

الفرضيات الجزئية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لعينة الدراسة يعزى إلى متغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لعينة الدراسة يعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لعينة الدراسة يعزى إلى القدمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لعينة الدراسة يعزى إلى العمر.

منهج البحث : تم استخدام المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لمثل هذه البحوث والدراسات و لأنه يمكن من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن الفرضيات.

أهم النتائج المتحصل عليها:

1 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة يعزى إلى متغير الجنس

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة يعزى إلى متغير الاقدمية.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة يعزى إلى المستوى التعليمي.

4 وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة يعزى إلى العمر.

Summary of the study:

Confined to the problem of the study to identify the difference in understanding the dimensions of organizational climate between teachers working high school and who have left high school, so by measuring the dimensions of the organizational climate following (clarity of objectives, teamwork, decision-making), and it will focus the study and analysis of dimensional past and that of in order to identify the most important elements most relevant career leaks from the point of view of the teachers, and the ingredients of the crisis to address the problem of leakage career to find amendments to the regulatory environment, including fits Prof. secondary.

And therefore the research problem crystallized in the following formats:

Are there significant differences in understanding the regulatory climate in dropouts and non-dropouts in mohammed alakhdar filali high school?

The importance of research:

- Trying to analyze the elements of organizational climate (clarity of goals, teamwork, decision-making Mohammed akhdar Filali high school
- Identify the organizational climate-related ways leading to leakage career.
- Linking the elements of organizational climate leak career through a case study of a secondary school in Ghardaia in the educational field and is an area where I studies in our environment
- As applied to this study on the educational sector will contribute to stimulate researchers to conduct further studies dealing with the elements and the dimensions of the organizational climate, which contributes to the reduction of leakage Career

Research objectives::

-Study attempts to search for the most successful ways to improve organizational climate high school the Mohamed El akhdar Filali.

-Identify the size of the disparity of views on trends professors working the Mohammed alakhdar Filali about leakage, career depending on seniority, age, sex, educational level.

Hypotheses: study sought to answer the following assumptions

- There are significant differences in the understanding of the regulatory climate between dropouts and non-dropouts.
- There were statistically significant differences in the perception of organizational climate study sample due to the sex variable.
- There were statistically significant differences in the perception of organizational climate study sample due to the variable level of education.
- There were statistically significant differences in the perception of organizational climate study sample due to seniority.
- There were statistically significant differences in the perception of organizational climate study sample due to age.

Research Methodology: descriptive approach was used because it is the right approach for such research and studies, and because it can collect the necessary information to achieve the objectives of the research and answer hypotheses.

The most important output obtainedm

- 1- there is no statistically significant differences in understanding the regulatory climate in the study sample due to the sex variable
- 2- There is no statistically significant differences in understanding the regulatory climate in the study sample due to seniority variable
- 3- There is no statistically significant differences in understanding the regulatory climate in the study sample is attributable to the educational level
- 4 - There is statistically significant differences in understanding the regulatory climate in the study sample due to age.

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتوثر على بعضها البعض.

(العميان، 2005: ص305).

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصين سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

(حمود، 2002: ص166).

لكل منظمة خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما أن لكل منظمة أنشطتها و أساليبها الخاص في العمل ,و هي عناصر تمثل في مجموعها المحيط الذي يعمل فيه العاملون في المنظمة و هذه الخصائص المميزة للعمل داخل المنظمة لها تأثير ها على أداء و مظاهر السلوك الوظيفي الخاص بأعضاء المنظمة ويمثل هذا المحيط الذي يعمل فيه الأفراد بخصائصه .البيئة الداخلية للمنظمات وبيئة العمل الداخلية تمثل احد التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة، مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية للمنظمة مما يؤدي إلى كفاءة الأداء الوظيفي و ذلك بتهيئتها لتكون مفيدة ونافعة لأداء الأفراد و المنظمة و بما يمكن من الموازنة الجيدة بين إمكانات

الفرد والعمل الذي يؤدي وبصورة منظمة ومستمرة ومحفزة، يتفاعل الإنسان مع الظروف المحيطة به بصفة عامة وبالتالي فإنه عادة ما يستطيع أن يكيف سلوكه طبقاً لنوع الظروف التي يعيش من خلالها فالفرد العامل داخل المنظمة يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها لدى فإن دراسة المناخ التنظيمي تؤدي إلى فهم و تصور واضح لتطوير أداء العاملين والاحتفاظ بهم داخل المنظمة مما يجسد حرص المنظمات على تجنب الوقوع في الأخطاء التي تكلفها فقدان عاملها الثقة بها و يعتبر تسرب العاملين (ترك الأفراد لمنظماتهم) ظاهرة تنظيمية تتعلق ببيئة العمل الداخلية الأمر الذي يستوجب الاهتمام به على مستوى المنظمات و الأفراد ، والمجتمع بمعالجة هذه الظاهرة للحد منها بأقصى قدر ممكن فتسرب العاملين يمثل من المنظور التنظيمي إهدار لتكلفة عالية من حيث التوظيف والتدريب و التكيف الاجتماعي وتعطيل الأداء و إيجاد العامل البديل فضلاً عن التكاليف الأخرى الغير مباشرة.

لذا تم تقسيم هذا البحث إلى خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع و الملاحق.

بحيث تناول الفصل الأول كمدخل للدراسة مشكلة البحث وأهميته وأهدافه والتساؤلات التي يجيب عنها، والتعاريف الإجرائية لمصطلحات التي أستخدمها الباحث في دراسته. وتناول الباحث في هذا الفصل أهمية دراسة المناخ التنظيمي وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من الناحية العلمية والعملية ومحددًا أهداف بحثه. أما الفصلين الثاني والثالث فقد ناقشا الإطار النظري للدراسة وتناول الفصل الرابع منهجية البحث، وإجراءاته، وقد استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي المقارن. وأوضح مجتمع البحث المستهدف والمكون من أساتذة ثانوية الأخضر الفيلاي إما الفصل الخامس فقد تناول عرض وتحليل نتائج البحث متناولا الإجابة على الفرضيات، و مناقشة نتائجها، وكذا الاستنتاج العام .

الفصل الأول: الفصل التمهيدي

- 1 الإشكالية
- 2 فرضيات الدراسة
- 3 الهدف من الدراسة
- 4 أهمية الدراسة
- 5 حدود الدراسة
- 6 التعرف الإجرائية

1- مشكلة البحث :

لاشك أن وجود مناخ تنظيمي مثالي ومشجعة للعمل تعتبر مقومًا أساسيًا لنجاح أي مؤسسة في القرن الحادي والعشرين، بحيث لا يمكنك أن تدير أي منظمة بدون ناس، هذه حقيقة لا يُمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير، فما دام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها فلا بد أن يتم ذلك من خلال آخرين، حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة وآلات فإن الناس هم الذين يشغلونها ، وليس ذلك فحسب، بل إن حقل الموارد البشرية قد شهد في الآونة الأخيرة اهتمامًا ملحوظًا بشكل عام ، وخاصة في الاتفاق الكبير على عمليات التنمية والتطوير، داخل بيئة العمل، ويرجع ذلك للقناعة الشديدة من الإدارة بأن المنظمة لا يُمكن أن تحقق أهدافها من خلال أصولها المادية دون تركيز جزء كبير من اهتمامها على المناخ التنظيمي للمنظمة . (المغربي، 1995، ص 202).

فالمناخ التنظيمي يمثل الإطار العام الذي توجد أو تعمل فيه المنظمة، والذي يتضمن مختلف المتغيرات التي تتمثل في مجملها المتغيرات الداخلية كالعمال وثقافة المنظمة . ومتغيرات أخرى تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة و التي من شأنها تؤخذ بعين الاعتبار، لأن إهمالها من شأنه أن يقود إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها والمحافظة على البقاء والتنافس مع غيرها و من بين المشاكل التي تواجه المنظمة جراء إهمالها لبعض المتغيرات داخل المنظمة ظاهرة التسرب التي تعتبر مشكلة إدارية كبيرة لها عواقب مادية ومعنوية على الفرد والتنظيم، فالتسرب يكلف المنظمة ماديًا ومعنويًا، وخاصة إذا كان الموظفون من ذوى الكفاءات العالية أو قد يكون سببا في اضطرابات سلوكية ونفسية في حياة الأفراد، هذا وتولى المنظمات اهتماما بالغا بعملية تسرب موظفيها إلى منظمات أو جهات أخرى وذلك بعد إنفاقها الأموال الطائلة على تعليمهم وتدريبهم وبعد اكتسابهم خبرات جيدة في أعمالهم. و يرجع ذلك إلى إهمال بعض المتغيرات كالحوافز المادية التي تعتبر من بين الإمكانيات المتوفرة بالبيئة والتي تستخدم لتحقيق دوافع الفرد نحو سلوك يشبع رغبته فهي تعد أحد أسباب التسرب الوظيفي نتيجة الشعور بالظلم والاضطهاد وهذا ما يدفع الموظف إلى ترك العمل لدى العامل ، ومن الملاحظ أن من أسباب التسرب هو عدم الرضا عن العمل وسود المناخ التنظيمي وذلك نتيجة لسوء توافر عدد من العوامل مثل الأجور والرواتب والصلاحيات ومحتوى العمل والعلاقات والاتصالات مما يولد

اتجاهات سلبية لدى العاملين، تكون محصلة تلك الاتجاهات السلبية توالد شعور بعدم الرضا الوظيفي وبالتالي الرغبة في ترك العمل .عندما ندقق الملاحظة بأسباب التسرب الوظيفي سواء أكانت أسباب تنظيمية أو اقتصادية أو شخصية، فإنه يتضح ارتباطها بالحوافز وبالرضا الوظيفي وكذلك بالالتزام التنظيمي، و هذا ما توضحه دراسة ال مذهب بعنوان تسرب أعضاء هيئة التدريس من المؤسسات التعليم العالي، وهي دراسة استطلاعية تناولت أسباب تسرب أعضاء هيئة التدريس والتي من بينها قلة الراتب ثم قلة العلاوة السنوية في الراتب وعدم وجود سكن مناسب لأعضاء هيئة التدريس كحافز .ومن هنا تظهر أهمية التحسين و تهيئة المناخ التنظيمي للمنظمة وذلك للحفاظ على موردها البشري، من خلال مراجعة وتعديل هياكل التنظيم وأنماط وأساليب ممارسة العمل المتبعة للتخلص من العيوب والسلبيات التي تلحق الإضرار بمعنويات الأفراد.

مما سبق يتضح مدى أهمية دراسة أسباب التسرب الوظيفي للأساتذة بثانوية محمد الأخضر الفيلاي و مامدى إدراك أساتذة ثانوية الأخضر الفيلاي للأبعاد التنظيمي وعليه فإن مشكلة البحث تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى المتسربين والغير متسربين بثانوية محمد الأخضر الفيلاي؟

ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة الجنس؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الأقدمية؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة يعزى متغير مستوى التعليمي؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة يعزى متغير السن؟

2- الفرضيات :

الفرضيات العامة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة
بثانوية محمد الأخضر الفيلاي.

الفرضيات الجزئية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة يعزى
إلى متغير الجنس.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة يعزى
إلى متغير السن.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة يعزى
إلى متغير الأقدمية.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة
يعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

3- أهداف الدراسة :

تحاول الدراسة بحث و تحليل عناصر بيئة العمل الداخلية لثانوية الاخضر فيلاي:

1- إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في ثانوية محمد الأخضر الفيلاي

2- التعرف على أهم العوامل المؤدية الى التسرب الوظيفي بالثانوية.

3- التعرف على مدى إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة المتسربين و الغير متسربين.

4- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفائدة التي ستعود على كل من:

1- ثانوية محمد الأخضر الفيلاي :تكمُن أهمية الدراسة في أنها ستساعد في صناع
القرار، بالثانوية في التعرف على مدى إدراك أساتذة الثانوية لأبعاد المناخ التنظيمي لدى

عينة الدراسة (المتسربين ,غير متسربين) لتعمل الإدارة على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب فتقوم بتصويب ما يحتاج إلى تصويب , أو تعزيز هو إيجابي .

2- الباحث: يأمل الباحث أن يساهم هذا البحث في زيادة معرفته النظرية و التطبيقية وإثراء معلوماته في هذا المجال التربوي.

3- كما تكمن أهمية البحث من أهمية موضوعية وهو ربط عناصر المناخ التنظيمي بالتسرب الوظيفي من خلال دراسة حالة إحدى ثانويات غرداية في المجال التربوي وهو مجال قلت فيه الدراسات في بيئتنا.

4- في المجتمع المحلي:إن القيام بمثل هذه الدراسات التطبيقية على هذا القطاع التربوي ستساهم في تحفيز الباحثين للقيام بدراسات أخرى تتناول عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي وتسلط الضوء على مدى إدراك أساتذة ثانوية محمد الأخضر الفيلاي لأبعاد المناخ التنظيمي فيما يتعلق بتهيئة و تطوير المناخ التنظيمي مما يساهم في تطويره في ثانويات غرداية.

5- تبين أهمية البحث الحالي في تسليط الضوء على ظاهرة التسرب الوظيفي كإحدى المشكلات التي تتجاهلها الثانوية من حيث الخسائر التي تكبدها الإدارة جراء هذه الظاهرة والتي تتمثل في فقدان الخبرات المكتسبة لدى العاملين بالثانوية.

5- حدود البحث:

تحدد البحث بالمجالات (الحدود) التالية:

- الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث على دراسة المناخ التنظيمي,و علاقته بالتسرب الوظيفي

- الحدود المكانية:

اقتصر هذا البحث على ثانوية محمد الأخضر الفيلاي بغرداية.

- الحدود الزمنية:

اقتصر البحث على الفترة الزمنية التي تم فيها إجراء البحث خلال العام الدراسي

2014/2013.

- الحدود البشرية:

اقتصر هذا البحث على أساتذة الدين مازالوا يدرسون ,و الدين قد تركوا الثانوية

6- تعريف الإجرائي لمتغيرات البحث:

- المناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص لبيئة العمل الداخلية و المتمثلة في مجموعة من العناصر ، داخل النظام التي يدركها الأساتذة في ثانوية الأخضر فيلا لي ,و التي في مجملها تؤدي إلى تسرب الأساتذة.

- التسرب الوظيفي: هو توقف الفرد نهائيا عن العمل في ثانوية الاخضر الفيلا لي (ترك العمل).

- الدراسات السابقة:

دراسة بعنوان (بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي) سنة 2008 وهي دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام طبقت على عينة من العمال بالأمن العام، وذلك من أجل تحديد عناصر الأكثر علاقة بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها، والمقومات الأزمنة لمعالجة مشكلة بيئة العمل الداخلية التي تقلل من معدلات التسرب الوظيفي حيث استخدم الباحث منهج التحليلي الوصفي، وتوصل الباحث إلى دراسة عدد من النتائج أهمها: عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف، ضعف الحوافز المادية والمعنوية، عدم وجود أسس واضحة ومحددة للترقي، عدم إتاحة الفرصة للموظفين للإبداء بأرائهم ومقترحاتهم ضعف العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

دراسة قام بها وليد عبد المحسن الملحم بعنوان (ضغوط العمل وعلاقتها بالتسرب الوظيفي) وهي دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسة سنة 2007 حيث سعت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي ماهي مصادر الضغوط وماهي مستويات هذه الضغوط؟ حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج هي أن مستوى ضغوط العمل الخاص بمحور العبء الوظيفي وغموض الدور التطور والترقي الوظيفي، الظروف الاقتصادية والاجتماعية، إن أهم الضغوط التي يعاني منها حراس الأمن هي تلك الخاصة بالتطور والترقي الوظيفي يليها هناك ميل واضح إلى ترك العينة للعمل.

دراسة (الشربيني 1987) المناخ التنظيمي و تطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية.

وقد هدفت الدراسة الى تحديد مدى إمكانية تفسير قرار بعض البنوك التجارية الكويتية بتقديم نظام الخدمة الآلية مبكرا قبل البعض الآخر وذلك في ضوء نوعية المناخ التنظيمي السائد في كل منها

وقد شملت عينة الدراسة (200) مديرا في المصارف التجارية الكويتية وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على سلوك الابتكار و ذلك فيممل يتعلق بتوافر أكبر درجة ممكنة من المرونة التنظيمية و توزيع السلطة و عدم تركيزها و

تدفق المعلومات و مرونة و سهولة لاتصالات التنظيمية ، و تناسب السلطة مع المسؤولية ووضوح الأدوار والمسؤوليات الأفراد ، ووضوح الاختصاصات.

قد أشارت نتائج الدراسة أيضا أن المناخ التنظيمي بمتغيراته المتعددة له دور كبير في التأثير على سلوك المنظمات الخاصة بالتجديد وابتكار وأن أكثر الأبعاد المناخ التنظيمي تأثيرا في ذلك هو فلسفة الإدارة العليا وأسلوبها القيادي وذلك فيما يتعلق بالتشجيع وتحمل المخاطرة والعمل الجماعي وإبداع الآراء و الاقتراحات ، و كذلك فيما يتعلق بتركيز الرقابة على النتائج و ليس على الإجراءات و تفصيلات الأداء.

و في دراسة تناولها (عبد القادر، 1987) قطاع المراقبة الجوية في الأردن لمعرفة أثر المناخ المؤسسي في الرضا الوظيفي. كشفت الدراسة عن أن المناخ التنظيمي له أثر في زيادة إنتاجية العاملين وتحقيق الرضا لديهم، إذ إنه كلما تحسنت ظروف العمل ازداد رضا العاملين وزادت إنتاجيتهم وتحسن مستوى أدائهم.

هدفت دراسة (الدقس وعليان، 1991) إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي في الشركة محل الدراسة بحاجة إلى تطوير، حيث إن ظروف العمل الصعبة السائدة في الشركة قد أثرت بشكل سلبي في تصورات العاملين لواقع المناخ التنظيمي.

أجرى (المحارمه، 1993) دراسته التي هدفت إلى الكشف عن تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية للمناخ التنظيمي السائد فيها وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة بشكل عام لأبعاد المناخ التنظيمي هي تصورات سلبية باستثناء بعد وضوح التنظيم الذي جاء متوسطاً.

أما دراسة اللوزي (اللوزي، 1994) فقد تم أجراؤها على الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن بهدف قياس وتحليل المناخ التنظيمي لدى العاملين فيها وعلاقته بالجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي العمر، مسمى الوظيفة، مكان العمل. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، والعمر، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات مسمى الوظيفة مكان

العمل. كما بينت الدراسة إلى أن أعلى درجات الرضا تركزت في مجال معايير الأداء والتضارب والبيئة التنظيمية والانتماء، في حين كانت اقل درجات الرضا في مجال الحوافز، تحمل المسؤولية، العلاقات الإنسانية والمخاطرة.

دراسة (الحيدر، 2006) "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى تقصي أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وعلاقته باختلاف خصائص العاملين الشخصية والوظيفية، باستقصاء آراء عينة تضمنت 530 موظف، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "المسؤولية"، "نظام المكافآت"، "الدعم"، "الصراع" و"التماسك". وأظهرت النتائج انقسام العينة حول جميع عناصر المناخ التنظيمي، بالرغم من أن المتوسط الحسابي يشير إلى الحياد (3) فهناك نسبة كبيرة من معارضين ومؤيدين لجميع أبعاد المناخ التنظيمي، كما أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين (العمر - الخدمة الوظيفية - الحالة الاجتماعية) وجميع محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة، وأظهرت أن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف جنس المبحوثين أو جنسيتهم أو المستوى التعليمي أو طبيعة العمل.

- التعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذه الدراسة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي وعلاقته بالتسرب الوظيفي والمواضيع المرتبطة بهما سعياً منهما في إثراء الإطار النظري للدراسة والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في تقييم مستويات المناخ التنظيمي والأداء و التسرب الوظيفي، وقد ساعدت في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

وقد تناولت بعض الدراسات موضوعي المناخ التنظيمي و التسرب الوظيفي بشكل منفصل، فمنها ما تناول محور المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعاده وعناصره وتأثيره على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى أو مدى تأثره بها،

- أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعتبر أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحث التي تتناول أثر المناخ التنظيمي الوظيفي، في أحد المؤسسات التعليمية باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة لنفس تميزت عن الدراسات السابقة في عناصر المناخ التنظيمي التي تم اعتمادها للدراسة وهي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) حيث يرى الباحث أنها تساهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في ثانوية محمد الأخضر الفيلاي.

الفصل الثاني: ماهية المناخ التنظيمي

تمهيد

- 1 مفهوم المناخ التنظيمي
 - 2 أهمية المناخ التنظيمي
 - 3 أنماط المناخ التنظيمي
 - 4 عناصر المناخ التنظيمي
 - 5 قياس المناخ التنظيمي
 - 6 قياس المناخ التنظيمي
- خلاصة الفصل

الفصل الثاني : ماهية المناخ التنظيمي

إن المناخ التنظيمي أهمية كبيرة في الأدب الإداري لأنه يحظى باهتمام الباحثين في نظريات المنظمة والسلوك التنظيمي، ولأن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها الأفراد فيؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم بشكل كبير يساعد على اكتساب المنظمة الصفة الشخصية التي تميزها عن المنظمات الأخرى، فضلا عن أن المناخ التنظيمي يجد نجاح المنظمة بشكل كبير، بينما يؤدي ضعفه الى فشل المنظمة.

1 مفهوم المناخ التنظيمي:

يحظى مفهوم المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والمختصين بالدراسات الإدارية فقد عرف المناخ التنظيمي بأنه:

"مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات والتي تتميز بالثبات النسبي وتؤثر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة"

(forehom ,climer ،1964 ،362) .

أما (james, james) فقد عرف المناخ التنظيمي بأنه "يعكس إدراك الأفراد في المنظمة نحو انتمائهم لها وذلك غير ترجمة تلك الإدراكات الخاصة بالأحداث والظروف ذات المعاني الفردية". (james ,james , 1979 , 205).

في من يرى المغربي " بأنه مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الأفراد تؤثر على قيمهم واتجاهاتهم ودراهم ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وبشكل يجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات"

(المغربي ، 1995 ، 202) .

أما الربيعي فعرف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة القيم والاتجاهات السائدة التي تنشأ نتيجة تفاعل الخصائص الشخصية الفردية والخصائص التنظيمية ضمن فترة زمنية محددة، والذي ينعكس على شكل أنماط سلوكية للعاملين وتؤثر في مستوى رضاهم الوظيفي سلباً أو إيجابياً وبما يميزها عن سواها من المنظمات".

(الربيعي، 1998، 39، 40)

أما ستون (stone) "فقد صفه بأنه يشير إلى تصورات أو إدراك الأفراد حول معالم الأوضاع التنظيمية كاتخاذ القرارات والقيادة والمناخ والوظائف أو معاييرها" ويرى أبو شيخة بأن المناخ التنظيمي بأنه "يعبر عن مجموعة الخصائص البنائية والوظيفية والعملية التي يمكن إدراكها في منظمة ما في مرحلة ما، والتي لها تأثير على أداء العاملين ودرجة رضاهم. (أبو شيخة 2005، 12) ويعرف الخالدي المناخ التنظيمي بأنه " سمة تتصف بها المنظمة التي تتمتع بالاستقرار النسبي وتوفر ظروفًا تنظيمية اجتماعية ونفسية ملائمة للأفراد وتسمح لهم بتبادل العلاقات مع المنظمة وتساهم قيم الأفراد ومعتقداتهم واتجاهاتهم (الخالدي، 2005، 48) ، ويعرفه (Hofer) بأنه " تصورات الأفراد عن أي مدى تنفذ وتحقق المنظمة توقعاتهم الحالية، وهي الأجواء الداخلية للمنظمة من ثقافة وهيكل وعمليات تعمل على تسهيل إنجاز السلوك المطلوب" (Hofer, Geredemem, 2008, 186) .

2- أهمية دراسة المناخ التنظيمي:

تهتم المؤسسة كثيرا بمحيطها و نرى ذلك جليا في السنوات الأخيرة ابتداء من الثمانينات حيث ازدادت المنافسة حدة على جميع المستويات و أصبحت مرتبطة بعوامل الإنتاج أكثر فأكثر و ليس بالأسعار فقط للمنتج النهائي وحتى إذا اعتبرنا الأسعار عنصرا يظهر المنافسة فإنه أيضا يتأثر بأسعار وتكاليف عوامل الإنتاج وهذا ما يجعل المؤسسة تهتم باستمرار بمحيطها ومن الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم به مايلي:

1- المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة بالمعاملين و الأسواق.....

2- مختلف الأفراد و الهيئات و المؤسسات تؤثر في المؤسسة و تفرض عليها قيودا وحدودا من طبائع مختلفة ثقافية،اجتماعية،اقتصادية....

- 3- المؤسسة في الواقع متكونة من شبكة من الأفراد و الجماعات لها أهداف واتجاهات قد تختلف وقد تتلاقى نسبيا.
- 4- المؤسسة تقوم باستعمال الموارد المختلفة من المحيط وتقدم إليه مخرجاتها فيهمها إذن مكان وجود أسعار ونوعية هذه العوامل وكذا منافسة المؤسسات في نفس السوق.
- 5- المؤسسة تقبل على اختيارات أو قرارات ذات وزن مؤثر ليس فقط على عملها اليومي و نتيجتها الدورية و إنما على حياتها و وجودها كلية.
- 6- السوق تشهد تطورا عنيفا في مختلف العناصر المحددة للطلب والعرض مثل تغير الأذواق والاحتكاك بين المجتمعات والثقافات وكذا تغير التكنولوجيا التي تساهم في إنتاج أشياء أكثر راحة.
- 7- أصبح عامل الوقت جد مهم في الإدارة والمؤسسة فليس في إمكانها إذا لم تبع اليوم منتجاتها انتظار فرصة مقبلة في نفس السنة أو السنوات المقبلة من أجل تحقيق نتائج إيجابية خاصة في المنتجات التي تتميز بسرعة التلف عادة أو حتى التي تتميز بالاستهلاك المستمر أو الخاضعة لتغيرات الموضة أو المتعلقة بتكنولوجيا متطورة بسرعة مثل منتجات الإلكترونيك مثلا أو التي تتميز بمنافسة مرتفعة نسبيا بين المؤسسات.و لمختلف هذه الأسباب و غيرها فالمؤسسة تسعى إلى اتصال مستمر مع تغيرات المحيط الاقتصادية، الاجتماعية و غيرها.
- (عدون ناصر دادي، مرجع سابق ص 79).

3- أنماط المناخ التنظيمي:

العديد من الدراسات تشير إلى أنه لا يوجد مناخ تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وذلك يرجع إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباق الذهني للعاملين بكل منظمة بالإضافة إلى الاختلاف والتباين في طبيعة عمل كل منظمة ومهامها وأهدافها ونوعيتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك محاولات لتحديد النمط المثالي، ويشير ليكرت بأن المناخ التنظيمي مرتبط بدرجة كبيرة بفلسفة ونمط القيادة السائدة.

(عدون ناصر دادي، 1999، ص 34)

ويعرض أحد الباحثين مجموعة من الأنماط المناخية هي :

(محرمة، 1993، ص39)

1- المناخ المفتوح: ويمتاز بتمثيله للمنظمات الفعالة، حيث يشعر العاملون في مثل هذا النمط المناخي بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة ويلبي هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية .

2- المناخ الاستقلالي: يمارس القائد في هذا المناخ سلطانه من خلال الجماعة التي ينتهي إليها وفي هذا النمط درجة عالية من الروح المعنوية وإشباع الاحتياجات الاجتماعية .

3- المناخ المسيطر عليه: في هذا النمط يتركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين.

4- المناخ المألوف: في هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليه.

5- المناخ الأبوي: يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم.

6- المناخ المعلق: ويميز هذا المناخ بالركود واللامبالاة والتسبب من قبل كافة الأعضاء.

ولقد تراوحت أنماط المناخ التنظيمي أعلاه ما بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية المختلفة وبين الاستئثار بالمسؤوليات واتخاذ لقرار بشكل فردي، كما وأنها تتفاوت في تركيزها على كل من العلاقات الإنسانية والإنتاجية .

إن المناخ التنظيمي يسمح بدرجة من المخاطرة المحسوبة بالمشاركة في صنع القرار وفي مواجهة المشكلات التنظيمية وتحدد الأهداف التنظيمية وإن هذه المشاركة تمنح العاملين الثقة بالنفس وبالقيادة وتشجعهم على تحمل المسؤوليات في أعمالهم وتمنحهم نوعاً من المرونة في العمل . (القطامنة، 2000، ص 32) .

4- عناصر المناخ التنظيمي:

من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية التي تناولت المناخ التنظيمي وآراء الكتاب والباحثين، اتضح أن هناك تباين في التسميات التي تطلق على أبعاد المناخ التنظيمي فمنهم من يسميها العناصر وآخرون يسمونها بالخصائص ومنهم من يسميها بالعوامل.

(العباسي 2007، ص 22)

كما أن هناك حالة الاختلافات في المناخات التنظيمية للمنظمات عموماً انسحبت بشكل أو بالآخر على الأبعاد المحددة لتلك المناخات، إذ يرى بعض الكتاب استحالة أو صعوبة إيجاد أبعاد محددة وعامة لكل أنواع المنظمات وإن عدم الاتفاق قد يرجع فضلاً عن اختلاف بيئات تلك المنظمات إلى اختلاف تصورات لكتاب المناخ التنظيمي واختلاف المداخل العديدة الممكنة للاستخدام في الدراسة لهذه الظاهرة الإدارية

(حمدي، 2009، ص 25)

وليس هناك تحديداً دقيقاً للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي إلا أن من أهمها الصعوبات التي تواجه الباحثين من أجل فهم أهمية المناخ التنظيمي في نجاح المنظمة ضمن الأمد الطويل هو الخلاف الناشئ حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، والذي يعود اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحث والتي قد تكون (منظمات صناعية، أو منظمات خدمية، وغيرها) وهي كالاتي:

1) الهيكل التنظيمي: يعرف على أنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهام متميزة، ثم التنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة تنظيمية وهذه الخارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين الهرمية في الهيكل التنظيمي وتجميع الأفراد سوية في تقسيمات رسمية.

(حمدي، 2009، ص 4) .

2) القيادة الإدارية: ويعطى هذا العنصر أهمية استثنائية في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المناخات من خلال مساهمة برسم الخطوط العريضة لذلك المناخ

وقدرة تأثير القائد في سلوك المرؤوسين أو القدرة على التأثير في أنشطة الأفراد والجماعات لأجل انجاز الهدف في موقف معين . (السعيد، 2005، ص40)

3) الحوافز والمكافآت: يعبر عن مدى شعور الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحير أو المحاباة في توزيعها على الأفراد وإشعارهم بأنها مرتبطة بالأداء الجيد والنتائج مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب فيهما.

(العباسي 2008، ص27)

4) الاتصالات: هي نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة والتي تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار غير فنوت رسمية، وأيضا تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في تفسير سلوك الفردي والجماعي للعاملين، وتعتبر كذلك وسيلة لإنجاز الأعمال والمهمات والفعاليات المختلفة في المنظمة (حمدي، 2009، ص43).

5) المشاركة في اتخاذ القرارات: يقصد المشاركة بأنها عملية منح الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فرصة المشاركة في عمليات صنع القرارات الخاصة بالأعمال التي تمارس من قبلهم (العباسي، 2008، ص28).

6) طبيعة العمل: ويقصد بها الوظيفة التي يؤديها للعامل والواجبات التي تتكون منها، ومسؤولياتها وموقعها على الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بالوظائف الأخرى وأهميتها لها والسلطات والصلاحيات التي يملكها شاغل الوظيفة والشروط والمؤهلات والمهارات الواجب توفرها في شاغلها والمعدات والأدوات وطرق الأعمال المستخدمة في أدائها وقد اعتبرها العالم فير زبيرغ في نظريته العوامل المزدوجة من العوامل الدافعة الرئيسية التي توافرت بالقدر المطلوب تسبب للفرد رضا ذاتيا، وقد أكد على أن واجب الإدارة هو أن تسند للأفراد الأعمال التي تتاسبهم والتي توفرهم فرص الانجاز والنمو والتطوير بقدر معقول. (عبد الوهاب، 1994، ص192)

5- قياس المناخ التنظيمي:

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية لحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة وعادة يتم قياس

المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، وحيث أن المناخ التنظيمي يعتبر من المتغيرات الوصفية فإن قياسه يتم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات من خصائص هذا المناخ . (عمران، 1996، ص29)

ويعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية وذلك لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة (الشربيني، 1978، ص24) .

والجدير بالذكر أن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي لم يتم الاتفاق عليها، فبعض الدراسات يولي أهمية المستويات لإنجاز والإبداع والأداء والعطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحس العاملون والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم، ولا عبرة بالأداء الفعلي الذي يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي، كما أن هناك مؤشرات فرعية وتفصيلاته يعتقد بأهميتها لقياس وتصنيف المناخ التنظيمي منها على سبيل المثال معدلات الدورات وفترات العمل، ومعدلات الإصابة والشكوى وتعد اللقاءات والسفرات والزيارات المتبادلة بين العاملين ومستوى التعاون والدعم والتشجيع والتحفيز الذي تقدمه المنظمة للعاملين وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة ويعيش العاملين في وسطه. (الحبيسي، 1998، ص25).

ويعتبر أسلوب الاستقصاء الذي طوره **(نتون،ستونجر)** من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث استخدمه العديد من الباحثين بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعامة، وتحتوي قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة، هناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من (السواط، 2000، ص260) .

1) شعور الأفراد اتجاه هيكلية المنظمة بها في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المنتجة.

2) شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم المسؤولية.

- (3) إحساس الأفراد بوجود جو يساعدهم على التحدي والمخاطرة.
- (4) شعور الفرد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات .
- (5) مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصرامة.
- (6) مدى وجود معايير موضوعية لقياس أداء الفرد والجماعة.
- (7) مدى إحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استغلالها لصالح التنظيم.
- (8) الإحساس بوجود دعم ومساندة من الرؤساء ورفاق العمل.
- (9) مدى شعور الفرد بأهميته وامتأؤه لفريق العمل والمنظمة.

خلاصة

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات بشكل عام على فكرة بسيطة هي أن أداء المنظمات يحركه ويشكله سلوك العنصر الإنساني الذي يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء التنظيمي ابتداءً من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة إلى أعمال الإدارة العليا. ومن نتائج هذا الدور تتحرك وتنشط عمليات الإنتاج و تعاملات المنظمة وأنشطتها. ومن محددات ذلك الدور مؤشرات أداء المنظمة من حيث عمليات الإنتاج ، البيع ، التبادلات ، الإيراد ، الربح، إلخ... ومن خلال هذا التوضيح يتبين لنا أهمية العنصر البشري في المنظمات بحيث هو الذي يصيغ طبيعة المنظمة، اتجاهات ومسارات أداءها وكذلك قراراتها وأهدافها وبرامج سياستها. كما يحدد من خلال قراراته كيان المنظمة ، وبناء عملياتها. ونظراً لأهمية العنصر البشري في المنظمات، فإذاً من الضروري فهم لطبيعة السلوك الإنساني . وبالتالي ، ومن خلال فهمنا للسلوك الإنساني نستطيع فهم وأداء وسلوك المنظمات ذاتها في كافة أوجه النشاط التي تمارسها ويعتبر هذا الفهم للسلوك الإنساني الخطوة الأولى لتحسين أداء المنظمات ، وهو السبيل لتطويع سلوك المنظمة من خلال صنع صياغة القرارات بحسب أهدافها وبرامجها وسياستها. إذاً الإدراك الصادق والفهم الحقيقي للسلوك الإنساني في المنظمات هو البداية التي بدونها لا يمكن دفع أو ترشيد أو تطوير أداء سلوك المنظمات في اتجاهات فعالة. إن أبرز المشكلات التي تواجهها المنظمات في القطاع العام هي التسرب الوظيفي، وما يترتب عنه من خسائر فادحة ليست في تكاليف أحلال موظفين جدد فقط بل في فقد خبرات بُنيت على مدى سنين من العمل المتواصل والدؤوب والمميز أيضاً لأولئك الموظفون الأكفاء الذين تركوا المنظمة .ولهذا سنتطرق في الفصل الموالي إلى تحديد مفهوم التسرب الوظيفي و معرفة الأسباب التي أدت إلى تسرب الكفاءات وكذا أساليب معالجته.

الفصل الثالث: ماهية التسرب الوظيفي

تمهيد

- 1 - حالات التسرب الوظيفي
- 2 - تعريف التسرب الوظيفي
- 3 - أنواع التسرب الوظيفي
- 4 - العوامل والأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي
- 5 - الآثار المترتبة عن التسرب الوظيفي

الفصل الثالث: ماهية التسرب الوظيفي

تمهيد:

بالنظر إلى مفهوم التسرب الوظيفي أو الكفاءات في مجال العمل و المنظمات، فإن أغلب الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة قد ركزت على مسبباتها و آثارها، دون الخوض في تعريفها و ماهيتها، وذلك راجع إلى ندرة مثل هذه الدراسات. و في الواقع تعاني العديد من المنظمات بشتى أنواعها من ظاهرة التسرب أو ما يشار إليها أحياناً بدوران العمل، والذي يقصد به الاستقالة الاختيارية للعاملين. ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة. لقد بدأت هذه ظاهرة في التضخم، وازدادت حدتها في السنوات الأخيرة، خاصة في المؤسسات العمومية، و لا يستثنى من ذلك بالطبع المؤسسات التربوية، و قد يرجع ذلك لتدني مستوى الأجور و المرتبات، أو لرغبة الفرد في تحسين أوضاعه المعيشية و الوظيفية من خلال البحث عن عمل أفضل، وبدون أدنى شك هناك العديد من الأسباب الأخرى لتسرب العاملين سنتناقش في موضوعها. (وليد عبد المحسن الملحم ، 2007 ص 50).

و قد بدأ الاهتمام بدراسة ظاهرة التسرب الوظيفي أو ما يعرف بدوران العمل من قبل الباحثين أكثر من 65 سنة مضت، و هذا الاهتمام أخذ عدة مداخل في تناوله لظاهرة التسرب، منها المدخل السيكولوجي، و المدخل الاجتماعي و المدخل لإقتصادي، ومع أواخر عام 1940 م، أخذت هذه البحوث تزدد وتبرز مروراً بدراسات هيرزبرج 1957 م، و فروم 1964 م، الذين تناولوا البحث في التسرب الوظيفي كجزء من التشخيص بالتركيز على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و (March et Simon, 1958 ; 19).

1- حالات تسرب الموظفين من المنظمات الكبيرة: و يصنفها (Steel) الى أنواع هي:

أ- الحالات التي تبدأ من قبل الموظف (رب العمل) كالنقل، و التسريح المؤقت أو الفصل.

ب- الحالات التي يبادر بها الموظف كالاستقالة، و التقاعد المبكر.

ج- الأحداث القهرية، مثل حالة الوفاة أو التقاعد بقوة القانون ، إلا أن حالتها الوفاة أو التقاعد بقوة القانون أو حتى حالات الفصل عادة ما تكون نسبتها قليلة جداً خصوصاً في المنظمات الجديدة، حيث أن أكثر الحالات ملاحظة في المنظمات هو الانفصال الإداري

من المنظمة أن وجود (Steel) دون إجبار، وهو المقصود أيضا في دراستنا هذه. و يوضح نسبة واحدة مفضلة يمكن الاعتماد عليها لمعرفة مدى خطورة التسرب بحيث تكون مناسبة لجميع المنظمات أمر غير ممكن، إلا أنه أكد على أن نسبة التسرب يجب أن تكون عالية بما فيه الكفاية لمنع الركود، وقليلة بما فيه الكفاية لتعكس (R.P.Steel, 2002, p) بيئة العمل الصحية، وبين هذين الطرفين توجد عدة درجات من التسرب يحكمهما عدد من العوامل، مثل: طبيعة العمل ونوعية العاملين، وكذلك درجة نضوجهم. و بغض النظر عن نوعية التسرب أو مستواه داخل المنظمة، فإن تسرب الموظفين الحديين.

أي الموظفين الذين يتساوى أداؤهم مع مستوى الأداء في المنظمة- لا يعتبر مشكلة كبيرة، و لذلك فإن ما يجب الانتباه إليه من قبل الإدارة هو عندما تكثر حالات التسرب بين موظفيها الأكثر كفاءة و إنتاجية، كما هو الحال بالنسبة لشركة

2- تعريف التسرب الوظيفي:

عرف (Mobley1977) التسرب الوظيفي على أنه توقف الفرد عن " عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضا نقديا " و يلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على التوقف أو الانفصال من المنظمة، و ليس على المسائل ذات العلاقة مثل: الترقية، النقل أو غير ذلك من التحرك الداخلي في نطاق المنظمة. كما يركز هذا التعريف على الموظفين الذين يتقاضون تعويضا نقديا من المنظمة باعتباره شرطا من شروط العضوية. التسرب الوظيفي بأنه، و يعرف (Shaw, Delery, Jenkins et Gupta) الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة" و مما يؤخذ على هذا التعريف، قصر التسرب على حالة ، واحدة هي الاستقالة الاختيارية، بينما لم يشير إلى حالات التسرب الأخرى، كالتقاعد أو الانتقال إلى وظيفة أخرى أو غير ذلك. فيعرفان التسرب الوظيفي على أنه: انقطاع أو (burzlaff et le padellec) أما توقف الفرد عن العمل برغبته و اختياره و الانتقال إلى منظمة أخرى. (Eouae.Ilyes. 2008, p3).

وهذا التعريف هو ما سوف نأخذ به في هذه الدراسة، لتوافقه مع ما تهدف إليه الدراسة و مع ما نقصده بالتسرب الكفاءات أو الوظيفي. كما يعرف الحربي التسرب الوظيفي بأنه، يعني خدمة الموظف خارج المنظمة في منظمات أخرى عن طريق الاعارة

لفترة محدودة أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الاستقالة أو النقل أو التقاعد المبكر (الحربي، 2004 ص 14).

ويلاحظ على هذا التعريف أنه شمل أكثر من سبب من أسباب التسرب، خاصة الإعارة لفترة محدودة ثم العودة مرة ثانية للمنظمة و هو ما قد يتعارض مع تعريفات أخرى للتسرب الوظيفي. و في بعض الأحيان قد يشار لظاهرة التسرب الوظيفي "بدوران العاملين" وأوجه التماثل بين التسرب الوظيفي و دوران العاملين هي في توجه العاملين إلى الخارج أي تسربهم من المنظمة، أما أوجه الخلاف فهو في حركة العاملين الموجهة إلى الداخل أي بزيادة عدد العاملين من تعيين و نقل إلى هذه المنظمة، وهو عكس التسرب الذي وجهة العاملين فيه إلى خارج المنظمة فقط. ويعرف دوران العمل بأنه، "الحالة التي تنطوي على تعيين أفراد ثم فقدهم ثم إحلالهم بآخرين" (الشنواني، 1997 ص 89).

كما يعرف دوران العاملين بأنه، "حركة العاملين في المشروع خلال فترة زمنية معينة سواء كانت هذه الحركة موجهة على الداخل عن طريق الالتحاق بالمشروع أو كانت هذه الحركة موجهة إلى الخارج أو من خلال بعضها معاً. (الكبيسي، 1998 م، ص 94)

كما يطلق مصطلح دوران العمل على تلك، "الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم، أي هو ظاهرة التغيير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهائها. (ilyes,2008,p12)

في ضوء ما سبق فإن التسرب الوظيفي يختلف عن دوران العمل أو العاملين، من حيث أن دوران العمل يشمل الالتحاق بالخدمة أو الخروج منها أو كليهما، في حين أن التسرب الوظيفي يتضمن خروج العاملين من المنظمة إلى جهات أخرى لأسباب متعددة. و من كل ما سبق يخلص الباحث إلى تعريف التسرب الوظيفي بأنه، "ترك الموظف العمل بإرادته نتيجة لبيئة العمل بالمنظمة التي يعمل بها". (وليد عبد المحسن الملحم، 2007 ص 53).

3- أنواع التسرب الوظيفي:

عندما تتم مناقشة التسرب الوظيفي في أدبيات الإدارة، غالباً ما يطغى موضوع التسرب الطوعي على موضوع البحث، كنوع من أنواع الانفصال ما بين الموظف والمنظمة. فنقسيم دراسات التسرب الوظيفي على اختياري وقسري، يفيد في فهم العديد من

الظواهر داخل التنظيم، مثل الالتزام الوظيفي و الرضا الوظيفي، كما تعطي بعداً سيكولوجياً يجب الاهتمام به، مثل دراسة حالة نفسية مهمة يطلق عليها العلماء "التصميم على الترك"، وفي المقابل فإن دراسة جميع الخارجين، دون اكتراث لأسباب خروجهم، قد لا يؤدي إلى النتائج المتوخاة من هذا النوع من البحث، و قد لا يفيد من الجانب العلمي من حيث بناء البرامج الوظيفية الهادفة إلى تقليل هذه الظاهرة. (Eouaer Ilyes 2008, p16)

ويرى المختصون أن أنواع التسرب، تختلف حسب زاوية النظر إليه، فهي من زاوية النظر إلى السبب، إما أن يكون قصرياً أو اختياريًا ومن زاوية النظر إلى الوجهة ينقسم إلى نوعين: إما أن يكون تسرباً إلى وظيفة أخرى أو تسرب إلى خارج القوى العاملة، سواء عن طريق التقاعد، أو الوفاة، أو البطالة. ومن زاوية النظر إلى النتيجة، فهو إما تسرب إيجابي أو سلبي. أما من زاوية النظر إلى الفترة الزمنية فيشمل نوعين هما:

أ- التسرب المؤقت (الإعارة):

ويعني خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة غالباً مدة سنة قابلة للتجديد على أن يتقاضى من منظمته تعويضاً مادياً خلال فترة إعارته.

ب- التسرب الدائم :

وهو خروج الموظف طوعاً من المنظمة بصفة دائمة قبل بلوغ سن التقاعد. و مما لا شك فيه أن تسرب الكفاءات في المؤسسات العمومية سواء كان هذه التسرب خارجي أو داخلي له آثار على الفرد المتسرب وعلى المؤسسة وهذا ما سنتناوله في الفقرة الموالية.

4- عوامل و الأسباب الأساسية للتسرب الوظيفي :

يمكن أن تدرس عوامل وأسباب التسرب من منظورات كثيرة ومختلفة، فالمنظور الاقتصادي، مثلاً يركز على العلاقة بين متوسط الأجور ومعدلات التسرب حسب نوع الفئة الوظيفية وطور مدة الخدمة، ومجموعة تكافؤ الفرص الوظيفي وغيرها. أما علم الاجتماع، فيقارن متغيرات مثل المجموعة الوظيفية، وحجم مجموعة العمل، ونمط الاتصالات، بمعدلات التسرب، بينما يهتم علم النفس الصناعي بدراسة المحددات الفردية للتسرب الوظيفي، كالرضا الوظيفي، الالتزام والأهداف السلوكية لترك العمل.

(Maertz & Campion, 2004, p)

ويؤدي سوء المناخ التنظيمي، إلى عدم الرضا عن العمل بسبب عدم توافر عدة عوامل مثل الأجور والصلاحيات والعلاقات والاتصالات... إلخ، مما يؤدي إلى توالد اتجاه سلبي بين العاملين يقود إلى ترك العمل. (الصباغ زهير 1983 م، ص 54).

وقد عكست أدبيات الإدارة التي ناقشت تسرب الكفاءات أو تسرب الموظفين عددًا من المتغيرات التي اعتبرت كمحددات للتسرب، منها: التوقعات المبدئية للموظف عن طبيعة عمله وبيئة العمل والتعويض المادي، وأسباب الإدارة، وديناميكية جماعة العمل. ويضيف موبلي وآخرون إلى ذلك نية البقاء في المنظمة، والولاء التنظيمي، والعمر، والتثبيت في المنظمة. كما ذكر روت ويل أن من أسباب التسرب هو سوء لاختيار وأساليب التوظيف. وإذا استعرضنا عملية التسرب من مستوى نظري أعلى.

فإن Satisfaction Equilibrium في نظريته حول الموازنة بين المساهمة والإشباع Chester يعد من أوائل مفكري الإدارة الذين أشاروا إلى أنه عندما تكون Contribution العوائد الإشباعية التي يتوقعها الفرد من عمله أكثر من الإسهامات التي يقدمها أربع أنواع كحوافز Barnard للمنظمة فإن ذلك يعتبر حافزاً للعمل. وقد حددها Barnard و هي :

المادة بما في ذلك الرواتب و Inducements للعمل أطلق عليها بواعث المكافآت والامتيازات، وفرص الشهرة، و التمييز و السلطة، و المناخ الطبيعي للعمل بما في ذلك العلاقات التنظيمية وظروف العمل، أما الباعث الرابع فيتمثل في الشعور بالكفاءات

والولاء للمنظمة و كرامة العمل وخدمة الأسرة، والمادة كباعث لا تعمل بفعالية خصوصاً بعد أن يشبع الفرد الحاجات الفسيولوجية و إن أنه في حالة فقدان Barnard حدث ذلك فإنه يكون في حدود ضيقة، و يضيف البواعث غير المادية فإن الفرد يحاول تعويضها بالأشياء المادية، وعندما يشعر الفرد أن إسهاماته في التنظيم أقل من العوائد الإشباعية التي يحققها فإنه أمام خيارين يتمثلان في البحث عن عمل في منظمة أخرى، أو أن يقلل من توقعاته في أن يشبع التنظيم حاجاته (J.T Mahoney. 2002. 165).

ومن الصعب فصل مشكلة التسرب عن مسألة عدم رضا الموظف عن عمله، و لعل من النظريات التي تعرضت لمسألة الرضا والتحفيز ونالت شهرة واسعة بين علماء وباحثي الإدارة هي نظرية العاملين ليهرزبرج، و طبقاً لهذه النظرية فإن المنظمات يجب أن تعيير العوامل التحفيزية اهتماماً أكثر من العوامل الصحية أو الوقائية، و تتمثل العوامل التحفيزية في التقدير بالإنجاز الاعتبار، و العمل أو الوظيفة، و المسؤولية والنمو الوظيفي، أما العوامل الصحية فقد ذكر منها : تخفيض ساعات العمل، وزيادة الأجور، والامتيازات التي يحصل عليها الموظف في مركزه الوظيفي، وفتح قنوات الاتصال مع العاملين، والمشاركة إلى أن من أشكال التكيف الفردي لأعضاء ويشير (March 1958 & Simon) المنظمات الذين يجدون تناقضاً بين خصائصهم وطموحاتهم وبين طبيعة التنظيمات التي يعملون بها هو الخروج والبحث عن عمل في منظمة أخرى. كما أن بعض الأفراد قد يكون لديهم ما يسمى بإضمار الترك والذي يعني الرغبة الكامنة داخل الفرد لترك عمله عند أقرب فرصة تتاح له. أو قد تكون نتيجة تجربة عملية أو نتيجة لعامل التقدم في السن، أو قد يكون انفصال عضو التنظيم من منظمته نتيجة لعوامل اجتماعية نفسية يتعرض لها بعد انضمامه إلى التنظيم الذي يعمل به، حيث إن مشاعر العاملين داخل التنظيمات يمكن ان تتغير نتيجة للاغتراب النفسي، والاغتراب الاجتماعي، و من علامات هاتين الظاهرتين هو عدم الرضا و اضمحلال الحماس للعمل، و فقدان الانتماء الوظيفي و التنظيمي. ((J. H Amernic & N. Arenya 1983 p3)).

زيادة لاتجاه نحو التقاعد المبكر وآخرون (2003) أن توفر فرص عمل متعددة قد تحفز و قد لاحظ Barnard الموظف إلى ترك عمله والانتقال إلى منظمة أخرى، إلا أنه يشير Prefer and Lawer إلى التي أجريها على عينة كبيرة من أعضاء هيئة

التدريس، دراسة حيث توصلي إلى أن هناك علاقة سالبة بين توفر فرص عمل أخرى و بين الاتجاهات نحو التسرب إما March and Simon يضيفان إلى فكرة Barnard الموازنة والإشباع، عاملين آخرين، هما رضا الموظف عن عمله، وسهولة الانتقال إلى منظمات أخرى، ويتحكم في العامل الأخير النشاط التجاري، وعدد المنظمات التي يمكن أن ينتقل إليها المنفصل تطوعياً عن المنظمة، وكذلك (Diane Blais 2005.p7) الخصائص الشخصية للموظف. نقطة هامة حول المرحلة التي تسبق عملية الانفصال، وقد طرح المنظمة تطوعياً. تتمثل هذه النقطة في أن الموظف يجري عملية مقارنة بين إيجابيات البقاء في المنظمة، وبين عوامل الدفع لمغادرة المنظمة المتمثلة في النتائج الإيجابية التي لن يجنيها الموظف إذا بقي في منظمته الأصلية، مع التوق أن هذه النتائج يمكن تحقيقها في مكان آخر و حيث أن دراستنا هذه تهدف إلى بيان أثر نوعية بيئة العمل على تسرب الموظفين والكفاءات، فسوف نقوم باستعراض أهم العوامل التي تؤدي بالنهاية إلى التسرب، ونذكر منها ما يلي: (Patrice ROUSSE, 2000,p7).

أ- أجور و المرتبات:

تعد الأجور والمرتبات المحدد أو السبب الأكثر قبولا بين المنظرين، وخاصة الاقتصاديين منهم، فتتابع الارتفاع في الأجور والمرتبات غالباً ما ينتج منه تتابع انخفاض في كمية التسرب، والأجور هنا تدل على النقود و الفوائد الإضافية وأية مميزات أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدماتهم. وقد ذكر برايس ثمانية تصانيف وثالثا مراجعات وإحدى عشرة دراسة تدعم وجود علاقة عكسية بين مستوى الرواتب والأجور و مستوى التسرب. (حلواني، 2001 ص. 92) .

وقد اعتبر "هيرزبرغ" ، أن الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا للفرد (العوامل الوقائية) وأنه لا يمكن اعتبار الأجر عاملاً من عوامل الرضا، و إنما هو عامل يمنع جوانب الإحباط و الاستياء لدى الفرد. Stewart, Supe حسب دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية قام بها عام 1955 Denesly et Mariot عام 1952 م أكدت وجود ، و في إنجلترا علاقة بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل ومنه انخفضت كمية التسرب والعكس صحيح و من

الدراسات العربية التي تدعم وجود العلاقة العكسية بين مستوى الأجور و المرتبات والتوجه نحو التسرب، دراسة ال مذهب حيث كان من نتائج هذه الدراسة أن التوجه نحو التسرب بين أعضاء هيئة التدريس يرجع بالمقام الأول إلى عوامل مادية، العمل ومنه انخفضت كمية التسرب، والعكس صحيح ومن الدراسات العربية التي تدعم وجود العلاقة العكسية بين مستوى الأجور و المرتبات و التوجه نحو التسرب دراسة ال مذهب حيث كان من نتائج هذه الدراسة أن التوجه نحو التسرب بين أعضاء هيئة التدريس يرجع بالمقام الأول إلى عوامل مادية، و على رأسها تدني مستوى الرواتب. كما وجد أرمن يخت و إيرلي أن أكثر العوامل أهمية لترك العمل هو انخفاض الراتب، و يتأثر الرضا الوظيفي للعامل بالأجر من حيث كفايته و تناسبه مع كمية العمل و ساعات العمل، و كلما كان الأجر مناسباً لكمية العمل كان العامل أو الموظف راضياً عن عمله، و يؤدي ذلك إلى بقائه بالعمل دون التفكير في الانتقال إلى مكان آخر. (حلواني، 2001 م ص. 69)،

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أهمية الرواتب والأجور ودورها الكبير والمؤثر في تسرب العاملين من أي منظمة.

ب- تصميم و محتوى الوظيفة:

يتضمن محتوى الوظيفة تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل، و هي التنوع والاستقلالية، و درجة التعقيد و الرتابة، و درجة الصعوبة، إضافة إلى الأساليب التي تنجز بها مهام الوظيفة، والفرد عندما يشعر بنمطية وظيفته وعدم وجود تنوع في مهامها من خلال التخصص الدقيق، و زيادة الروتين في العمل، و شعوره بانخفاض المسؤولية و التقدير الذاتي للعمل، فإن ذلك يؤدي إلى الملل من العمل كما أن عدم التقويم الصحيح من جانب الموظف لمحتوى الوظيفة يؤدي إلى وجود ضغوط على الموظف تدفعه إلى التسرب. (حلواني، 2001 م ص. 99).

كما أكدت دراسات "هرزبرغ" على أن متغيرات محتوى العمل (فرص الإنجاز، المسؤولية...) تؤثر على رضا الأفراد و بالتالي على التسرب الوظيفي، و تتمثل متغيرات محتوى الوظيفي فيمل يلي:

- درجة تنوع المهام؛ بحيث كلما كانت درجة تنوع المهام عالية كلما زاد الرضا عن العمل و انخفضت كمية التسرب، في حين أن درجة تنوع المهام تتوقف على درجة تكرار المهام و درجة تكاملها و كذلك على درجة ذكاء الفرد.

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، من حيث حرите في اختيار طرائق أداء العمل وسرعة العمل. و تشير الدراسات التي قام بها "فروم" سنة 1964 إلى أن حرية الفرد في اختيار طرائق و سرعة العمل تتيح له إمكانيات التناسب مع قدرته الفكرية و الجسدية.

(أحمد سقر عاشور ، 1976 م ص 143).

ج- المركزية:

توجد علاقة إيجابية بين مستوى المركزية و مستوى التسرب في المنظمات وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة إذا تم النظر إليها في ضوء ما تسببه من شعور للموظف بالاعتمادية و الدونية و عدم السيطرة على مجريات عمله المباشر، مما قد يدفعه إلى مغادرة المنظمة.

فالأفراد العاملون يقدرّون قيمة المشاركة في اتخاذ القرارات، و المشاركة في المجموعات، و الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل و بالتنظيم في وقتها المناسب، و عدم حصول أو مشاركة الموظف في مثل هذه الأعمال يولد لديه ضغوط عمل قد لا يستطيع مواجهتها أو تحملها بما يؤدي في النهاية إلى البحث عن عمل آخر خارج المنظمة (Maertz&Campion, 2004 p568).

د- الحوافز:

تعد الحوافز أحد الدوافع الرئيسية في عملية تسرب الموظفين و الكفاءات، و ذلك في حالة فقد التوازن الذي يحدث نتيجة لما يقدمه الموظف للمنظمة من جهد و عمل و ما يحصل عليه مقابل هذا الجهد و العمل من عائد نقدي و معنوي، فحالة الفرد المعنوية و درجة رضاه عن عمله يحددها التوازن أو التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الأفراد في المنظمة (دوافع العمل) من ناحية و بين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة من ناحية أخرى، فانعدام الوضوح و برامج الحوافز، و عدم عدالة الأسس التي يتم على ضوءها توزيع تلك الحوافز، تعمل على عدم استقرار العلاقات بين الإدارة و العاملين من جهة، و بين

العاملين بعضهم من جهة أخرى، وهذه الأمور تزيد من مستوى الضغوط التي يتعرض لها الأفراد، مما قد يدفعهم في النهاية إلى ترك العمل تخلصاً من هذه الأمور و الموافق الضاغطة. (Eouaer llyes 2008, p1) .

هـ- فرص التقدم والتطوير المهني:

قد يحدث التسرب نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، تتمثل في الحصول على تحديات وظيفية أعلى و تطور مهني و مناخ تنظيمي أكثر دعماً. و قد يترك الموظف عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد و المنظمة، و قد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحيحة للفرد، و قد يكون هروباً بحثاً عن وظيفة بديلة أو قد توظفه منظمة أخرى و قد يكتشف في نفسه ثقة و كفاءة أكبر. و اختبار المرء لذاته في سوق العمل و بنجاح قد يكون معززاً له، فضلا عن ذلك فإن التحدي و التنوع و الإثارة المرتبطة بافتراض الوظيفة الجديدة قد تكون عاملاً شخصياً مساعداً للأفراد الذين يشعرون بأن هذه الأشياء تنقصهم في وظيفتهم الحالية. و قد أثبتت الدراسات على وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا أكد أن العامل المحدد لأثر فرص "VROOM الوظيفي، كما أن "فرص الترقية على التسرب هو توقعات الفرد للترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً، كلما قل رضاه عن العمل و كلما زادت احتمالات رحيله، و كلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً كلما زاد رضاه عن العمل وكلما تضاءلت احتمالات رحيله. (عبد المنعم عبد الحي، 1984 م، ص 2).

و- الشعور بالأمان في العمل:

إن شعور الموظف بعدم انتمائه للمنظمة التي يعمل بها، و عدم شعوره بالأمان فيها، قد يزيد من درجة اغترابه الوظيفي، و يرفع من مستوى عدم الولاء التنظيمي، و بالتالي عدم الرضا الوظيفي، و بالنهاية التسرب إلى خارج المنظمة العمل ومنه انخفضت كمية التسرب و العكس صحيح و من الدراسات العربية التي تدعم وجود العلاقة العكسية بين مستوى الأجور و المرتبات و التوجه نحو التسرب، دراسة ال مذهب حيث كان من نتائج

هذه الدراسة أن التوجه نحو التسرب بين أعضاء هيئة التدريس يرجع بالمقام الأول إلى عوامل مادية. (2004 ص 572, Maertz & Campion) " .

ز- القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها أسلوب التعامل القائم بين الرئيس و مرؤوسيه من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما، حيث أن كل واحد من أطراف العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات و رغبات و أهداف الطرف الأخر. و عليه فإن القائد يتعامل مع مرؤوسيه ويمارس دوره القيادي و المتمثل في القدرة على استثارة دافعية الآخرين وإقناعهم بالسعي لتحقيق أهداف التنظيم. وفي الواقع العملي توجد سلوكيات لبعض القادة تسهم في تدني مستوى مرؤوسيهم كالعسوة الشديدة، و انعدام الإنسانية في تعاملهم معهم، بالإضافة على عدم العدالة بمحابتهم و تمييزهم لبعض الموظفين على حساب موظفين آخرين، مما يؤدي بالتالي إلى تدني مستوى رضا المرؤوسين، و بالتالي محاولة الهروب من هذه المنظمة وتسربهم خارجها. و تشير الدراسات التي أجريت في "جامعة متشاغن" إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محوراً لاهتمامه يكسب ولاء مرؤوسيه و يحقق مستوى رضا جيد في العمل وهذا الاهتمام يكون عن طريق الاهتمام الشخصي بهم وبتحسين العلاقة بينه وبينهم، وكذلك تفهمه لكل القضايا التي تحدث لهم و خاصة عند صدور أخطاء منهم، فإذا كان العكس فإن جانب الولاء للمرؤوسين ينقص و ينقص بذلك رضاهم خاصة إذا ما أحسوا أنهم مجرد أدوات لتحقيق أهداف معينة. كما أشارت هذه الدراسات على وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا عن العمل ومنه انخفاض في كمية التسرب، بحيث يكون نمط الإشراف الجيد مراعيًا لكسب ولاء المرؤوسين التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين، الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل، المقدرة على فهم الآخرين ومعالجة سلبياتهم، إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار، التنسيق في إصدار الأوامر، الإلمام بدقة الأمور الفنية و أخيراً الوفاء بالعهد التي يقطعها الرئيس على نفسه. (عبد المنعم عبد الحي، 1984 م، ص 210).

ح- الرضا الوظيفي:

و الرضا العام عن العمل هو محصلة رضا الفرد عن أجره، و محتوى عمله، وفرصته في درجة الترقى، ورضاه عن جماعة العمل التي يعمل ضمنها، بالإضافة إلى رضاه عن ساعات العمل وظروفه. وانعدام الرضا الوظيفي له دور كبير في عملية التسرب، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعًا كبيرًا لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية و كان راضيًا عن عمله، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تتعكس بها آرائهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، وقوة المشاعر و درجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، وكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، و في النهاية تركه للعمل بالمنظمة و تسربه إلى منظمة أخرى . (J.William et autres, 1985, p).

ط- ظروف العمل:

إن توفير ظروف عمل جيدة مثل (النظافة، التهوية، الإنارة الجيدة...) بالضرورة تؤدي إلى رضا العاملين و بالتالي الزيادة في الإنتاج، فالمنظمات التي تكون فيها ظروف العمل سيئة مثل (الحرارة، الرطوبة، الضوضاء...) تكثر فيها المشاكل مثل التغيب و دوران العمل أو تسرب الوظيفي. و كما أشرنا سابقًا يوجد العديد من أسباب التسرب الوظيفي. و لكن طبيعة هذه الدراسة و ربطها بين ظروف العمل و التسرب الوظيفي جعلنا نركز على العوامل الرئيسية المرتبطة بالعمل و تؤدي في نفس الوقت إلى ممارسة ضغوط حادة على العاملين، و بالتالي إلى تسربهم خارج المنظمة في النهاية.

وقد أظهرت دراسة ألمانية أن ضغوط العمل والرواتب غير المجزية وغياب الثناء من الأمور التي تساعد في إصابة الموظفين بالأمراض النفسية والعصبية، وكذلك في تسربهم. وذكرت الغرفة الاتحادية للعلاج النفسي أن تزايد الأعباء النفسية في الحياة العملية الحديثة هي السبب وراء نحو 11 في المائة من حالات تغيب الموظفين في ألمانيا عن أماكن عملهم. وبهذا فإن حالات التغيب عن العمل بسبب الضغوط النفسية تزايد مقارنة بمنتصف تسعينيات القرن الماضي بمقدار الضعف تقريبًا. واستندت الدراسة التحليلية على فحص بيانات أهم شركات التأمين الصحي في البلاد. وأوضحت الدراسة أن

تكلفة علاج الاضطرابات النفسية في ألمانيا تزيد على أربعة مليارات يورو في العام. والدراسة الألمانية ليست هي الأولى أو الأخيرة التي تثبت أن العديد من الأمراض سواء النفسية أو العضوية التي تصيب العاملين تكون جراء الرواتب الضئيلة التي لا تكفي لضغوط الحياة اليومية، وهناك بعض الشركات التي تهتم بهذا العنصر البشري والذي يعد هو الأساس في تنمية موارد الشركات ولذلك يعتبر الاستثمار في العامل هو الاستثمار الناجح فتوفر له سبل الراحة من راتب يعينه على المعيشة ويوفر له سكناً مناسباً وتعليماً جيداً لأبنائه إلى جانب معاملة جيدة لتقبل ضغوط العمل حتى أن بعض الشركات قامت بإجبار موظفيها على قضاء إجازة للترويح فتنظم له ولأسرته رحلات بمصاحبة زملائه في العمل لكي يجدد نشاطه ويعود إلى العمل بهمة ونشاط وفكر متجدد بعيداً عن الأمراض النفسية والبدنية التي تصاحب ضغوطات العمل ولاحظت هذه الشركات أنه لا يوجد لديها أي عيادات في العمل كما أن نسبة المصروفات التي تصرف على العلاج قليلة مع انتعاش في (Theoni 2002, P) إيرادات المؤسسة، وكذا الحد من التسرب الوظيفي.

ي- الروح المعنوية للعاملين:

يقصد بالروح المعنوية المزاج السائد، أو الروح السائدة في الفرد أو الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالاطمئنان في الجماعة، و بثقة الفرد في دوره في الجماعة، وبالإخلاص للجماعة، وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة، أما روح الجماعة المعنوية فهي محصلة روح الأفراد المعنوية، وترادف تماسك الجماعة. و توجد عدة مظاهر تدل على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة، لعل من أهمها: قلة المشاحنات بين أعضائها، والتي قد تؤدي إلى صراعات خطيرة وضارة، قد تنتهي بتفكك الجماعة وتبدها، ومن أهمها شدة تمسك أعضائها بعضويتهم فيها، وفخرهم بذلك الانتماء إليها، وقوة تبنى أعضاء الجماعة لأهدافها، وسعيهم لتحقيقها سعيًا دعويًا جادًا، ودفاع أعضاء الجماعة وحرصهم على بقائها وتدعيمها، بما يكفل لها الاستمرار والنجاح.

(فرج عبد القادر طه ص 312).

ولقد ثبت من إحصائيات الحضور والغياب أن زيادة معدلات الإنتاج وارتفاع "الروح المعنوية" إنما تؤثر جميعها في خرائط ورسوم العملية الإنتاجية. بمعنى أن هناك معامل

ارتباط بين ارتفاع الإنتاج وزيادة الروح المعنوية تكشف عنها خرائط وعملياته ورسومه البيانية، فلقد قلت Flow Process Charts سير إجراءات الإنتاج معدلات التمارض وانخفضت مؤشرات الغياب و"معدلات استهلاك التالف من المواد الخام" أو غير المصنعة بمعنى أن هناك معاملات ارتباط قوية بين الروح المعنوية والإنتاج، تكشف عنها بوضوح كل الرسوم والخرائط الخاصة بعملية الإنتاج ومع انخفاض الروح المعنوية بين العمال تنخفض درجة التماسك، ويزداد التحلل والانحلال بين الجماعات الإنتاجية، مما يؤثر على شخصية العامل وإنتاجه، حين ينظر إلى علاقات المودة والانسجام كمرتبة ثانية بعد الاهتمام أولاً بالعمل والإنتاج. (قبادي محمد إسماعيل ص 161) .

ولقد ثبت أن الروح المعنوية إنما لا تستند إلى أسس مادية تتعلق بظروف العمل بقدر ما تستند إلى شعور العامل بالرضا النفسي الذي ينتج عن الاعتراف بشخصية العامل واحترامها في كل المواقف والمجالات. ولاشك أن فكرة العامل عن الإدارة هي المقياس الحقيقي لقياس الروح المعنوية عند العمال. وعن طريق تصورات العامل وفكرته عن "السلام الصناعي" وانسجامه مع إدارة المصنع واستماع شكواه، أو ترحيبه بالعمل، وبخاصة عند ترقيته، فيزداد شعوره بالتضامن والانتماء، هذا الشعور الذي يؤدي بدوره إلى رفع الروح المعنوية نظراً لوحدة الهدف والمساواة في الحقوق والحوافز والأجور، مع الازدياد المستمر لمستوى الطموح. (قبادي محمد إسماعيل ص 162).

ولاشك في أن رفع الروح المعنوية للعاملين في مؤسسة العمل يعتبر هدفاً أساسياً ينبغي على الإدارة أن تعمل على تحقيقه، بل إن فشلت في ذلك فساءت الروح المعنوية بين العاملين، لأدى ذلك إلى أضرار بالغة بالإنتاج، و تدمير شديد بين العاملين، واستياء شديد من العمل. ومن هنا، لا تألو الإدارة جهداً في إتباع الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين. وما من شك في أن تحسين الظروف الطبيعية للعمل، وإتباع أسلوب إداري رشيد يسود مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وتدريب المسؤولين عن الإدارة والإشراف على كيفية تهيئة المناخ الإداري السليم، وتنظيم الجماعات رسمياً على غرار تنظيمها غير الرسمي، والاستخدام الرشيد لظاهرتي التعاون والتنافس، كل ذلك سوف يعمل على رفع من الروح المعنوية للعاملين، وتحسين البيئة الاجتماعية والنفسية التي يعملون فيها. (فرج عبد القادر طه ص 313)

5- الآثار المترتبة عن التسرب الوظيفي:

عند التفكير في التسرب الوظيفي، فإنه عادة ما يتبادر إلى الذهن نتائجه السلبية ومدى الأضرار المادية و المعنوية التي قد يلحقها بالمنظمة، و قد كان هذا هو الدافع القوي لإجراء الكثير من الدراسات و لاهتمام المديرين به و محاولتهم المستمرة للسيطرة عليه و التخفيف منه ما أمكن، إلا أنه عند التفكير في نتائج التسرب و آثاره نجد أن نتائجه تمتد إلى خارج حدود المنظمة لتصل إلى الموظفين المتسربين و الموظفين الباقين. كما نجد أن هذه النتائج ليست بالضرورة سلبية، بل قد تكون إيجابية لكل الأطراف المعنية (حلواني، 2001، ص. 20)، ولكن كل ذلك تحدده عوامل و عناصر مختلفة بحسب الظروف، أهمها نوعية العاملين المتسربين، هل هم الأكثر أم الأقل كفاءة في الأداء و الإنتاجية، فإن كان المسربون بين العاملين الذين يكاد أداؤهم و إنتاجياتهم يتساوى مع مستوى الأداء بالمنظمة فعندئذٍ قد تشجع المنظمة بطرق مختلفة تسرب هؤلاء العاملين، لأنه ليس هناك ما تخسره المنظمة أو تخاف عليه، بل قد تجني آثار إيجابية، ولكن المشكلة في حالة ما إذا كان التسرب يحدث بين العاملين الأكثر كفاءة و إنتاجية عندئذٍ يجب الاهتمام بتلك المشكلة والبحث السريع عن حل لها و إيقاف التسرب المكلف . إدارياً و مادياً و معنوياً.

(الصباغ، 1992 ص 150)

وفي الواقع فإنه كلما كان التسرب الوظيفي يحضا باهتمام المسؤولين عن القوى العاملة في المنظمات الحكومية و الخاصة عند التخطيط للقوى العاملة، كلما كانت تلك المنظمات قادرة على التنبؤ بمعدلات التسرب و ضبطها عند الحدود المقبولة فإن ذلك سيجد من الآثار السلبية للتسرب الوظيفي، والعكس صحيح أي كلما كان هناك سوء إدراك لهذه المشكلة وعدم اهتمام بها كامل كانت آثارها السلبية أكثر تأثيراً على تلك المنظمة. ومن أهم الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي (السلبية والايجابية) ما يلي:

أ- الآثار الايجابية:

- بالنسبة للمنظمة:

و تتضمن الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف و دخول دماء جديدة، مما يساعد على عملية الإبداع و الابتكار و التغيير، و تناقص السلوكيات السلبية الناتجة عن عدم إستطاعة الموظفين ترك وظائفهم، مثل:

الغياب، و اللامبالاة، و التخريب، و أداء نوعية رديئة من العمل. كما أن التسرب قد يكون الحل الأخير لإنهاء عملية النزاع التنظيمي حول الآراء و القيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة بالإضافة إلى دفع المنظمة لإعادة تقييم سياستها التنظيمية و المالية، وإعادة التنظيم الداخلي للوظائف الشاغرة لرفع فعاليتها، مما يؤدي إلى تحسين الأوضاع التنظيمية و المالية للموظفين الباقين، بالإضافة إلى توفير فرص الترقية للأكفاء منهم. كما أن هناك نتائج إيجابية أخرى كالإبداع و المرونة و التكيف نتيجة فرص لتوظيف أفراد جدد يحملون معرفة وأفكاراً و مناهج علمية جديدة. كما أن إدخال التكنولوجيا الحديثة وإعادة التنظيم و التوزيع يوفر فرصاً لتخفيض التكلفة من خلال إلغاء أو دمج الوظائف الشاغرة أو إعادة تجديد و توصيف الوظائف . (Maertz & Campion ,2004, 572)

و بالتالي فإن التسرب الوظيفي الذي يحدث في حدود معقولة و بطرق منظمة و من جانب الأفراد الأقل كفاءة في المنظمة يصبح عملية يستفيد منها التنظيم و يضمن تجدد و استمرار الحياة فيه.

- بالنسبة للأفراد الذين بقوا في المنظمة

من نتائج التسرب الإيجابي عليهم، زيادة اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، و ارتفاع مستوى أدائهم لأعمالهم، و كذلك التفكير مبدئياً في البحث عن عمل أفضل بالإضافة إلى زيادة فرص التقدم للأمام وزيادة الرضا عن العمل، والتلاحم والترابط بين العاملين، مع زيادة الالتزام، والاستفادة من الخبرات للعاملين الجدد .(الصباغ، 1992 م ص 154).

- بالنسبة للأفراد المتسربين:

من الإيجابيات التي قد ينالها الفرد المنفصل برغبته، زيادة التعويض المادي الذي يتقاضاه، التقدم الوظيفي في مجال عمله الجديد، انتقاله للمكان الذي يفضل العيش فيه، زيادة قوى العلاقات الأسرية وإقامة علاقات اجتماعية جديدة. هذا بالإضافة إلى أن التسرب قد يحقق الصحة النفسية للفرد نتيجة ابتعاده عن موقف كان يسبب له وتوتراً وضغوطاً، كما قد يعزز التسرب من شعور الفرد بقدرته على تحدي ظروفه تغييرها عند الحاجة، و بالتالي إلى إمكانية السيطرة على الظروف بدلا من أن يكون ضحية لها.
(موبلي 1982 م ص 21).

ب- الآثار السلبية للتسرب الوظيفي:

- تعتبر زيادة التكاليف من الآثار السلبية للتسرب الوظيفي ، و تتمثل في زيادة التكاليف، وإعادة التوظيف و التدريب و العليم , و لتقدير هذه التكاليف لابد من إنتهاج نظام نضام يكون متعارفا عليه على نطاق واسع و بالرغم من أن تكاليف العامل البديل قد تكون متشابهة سواء كان ترك الوظيفة جيدا أم ضعيفا في أدائه ,فإن من المؤكد أن تكلفة والنتائج الحقيقية تختلفان بالنسبة للمنظمة باختلاف نوعية تارك الوظيفة و العامل البديل ,كذلك يجب اعتبار التكاليف الأصلية (أي التضحية) التي تترتب على توظيف الموارد البشرية بما في ذلك التكاليف التي يمكن إرجاعها إلى التسرب على توظيف عامل بديل له، بما يشمل الإعلان والصفحة والرسوم علاوة على ذلك التكاليف الإدارية ذات العلاقة, و تكاليف التدريب الرسمي ووقت المدرب والإنتاجية المفقودة بين الأفراد الآخرين أثناء التدريب للقادم الجديد وتكاليف فصل العامل القديم مثل المكافآت المستحق الفصل, و أي تناقص في الأداء قبل الفصل. (موبلي، 1982، ص32).

- كذلك تتضمن الآثار السلبية في تعطيل الأداء الذي يتمثل في فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي تسبق انفصاله ,وتكلفة وجود وظيفة شاغرة أثناء البحث عن عامل بديل، كما أن فقدان العاملين ذوي الأداء المرتفع يؤدي إلى إبطال العمل في المنظمة.

- و من الآثار السلبية ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات التي تميز المنظمة خاصة إذا كان المتسربين من المشاركين و ذوي قيمة أو كانوا أساسيين في شبكات الاتصال، أو كانت مجموعة العمل متماسكة، فمن الممكن أن يكون للتسرب الوظيفي آثار سلبية على المتبقين في العمل تؤدي إلى انحدار في الأداء، و يؤثر التي التسرب في انخفاض المعنويات خاصة فيما يتعلق باتجاهات المتبقين في المنظمة من خلال توقفات و ارتباكات الأداء، وقد يؤدي إلى إحداث تسرب إضافي بسبب الانحدار في الاتجاهات وتسلط الضوء على حقيقة وجود وظائف جديدة قد تكون متوفرة، فيبدأ العاملون في البحث عنها، كما يمكن أن يؤدي التسرب. إلى استخدام (إستراتيجيات غير متميزة) في السيطرة على التسرب، تعبر عن نتيجة تنظيمية سلبية أخرى، كأن تستجيب الإدارة بصورة غير ملائمة أو غير فعالة بشكل غير منتج كإعطاء زيادة في الراتب للجميع أو تنفيذ دورة تدريبية أخرى متعجلة (التميمي، 1431، ص10).

- كذلك يمكن أن يؤدي التسرب الوظيفي الى إحداث أثر تنظيمي سلبي و حاد من جراء جعل المنظمات توجل و تلغي المشروعات التي يحتمل أن تكون مفيدة.

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية

تمهيد

- 1 - وصف مكان إجراء الدراسة
- 2 - المنهج المتبع
- 3 - المجتمع الأصلي للدراسة
- 4 - الدراسة الاستطلاعية للدراسة
- 5 - أداة جمع البيانات
- 6 - القياسات السيكومترية لأداة الدراسة
- 7 - العينة الأساسية
- 8 - أدوات الإحصائية المستعملة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج البحث الذي أتبعه الباحث، وكذلك تحديد مجتمع البحث ووصف خصائص أفراد عينة البحث، ثم عرض الخصائص السيكومترية لأداة البحث. والأساليب الإحصائية المستعملة.

1- وصف مكان إجراء البحث:

تأسست ثانوية محمد الأخضر الفيلاي سنة 1974، و تم افتتاحها في السنة الدراسية 1975-1976 تحت رقم تسجيل 010-47 و قد سميت نسبة إلى العلامة و احد تلامذة عبد الحميد بن باديس محمد الأخضر الفيلاي.

تبلغ مساحة الثانوية محمد الاخضر الفيلاي 30 ألف متر مربع حيث تحوي 10 مكاتب بإضافة إلى قاعة الأرشيف، وورشتين، و مكتبة، ومخبرين، و 3 ملاعب، ووحدة الكشف المتابعة بإضافة إلى 30 قاعة دراسية متخصصة .

كما تهتم الثانوية بعدة تخصصات و هي:هندسة ميكانيكية، وكهربائية، تسيير واقتصاد، أدب وفلسفة، أدب ولغات، علوم تجريبية ورياضيات.

أما فيما يخص الجانب البشري فقد قدر عدد الأساتذة ب 77 أستاذا في جميع التخصصات بحيث يبلغ عدد الذكور 34، الإناث 46، أما الطاقم الإداري فقد بلغ عددهم 64، يبلغ عدد التلاميذ في ثانوية محمد الأخضر الفيلاي 1315 تلميذ.

2- منهج البحث:

حسب طبيعة البحث، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها استخدام المنهج الوصفي المقارن والذي يعتمد على وصف ظاهرة التسرب الوظيفي وعلاقتها بالمناخ التنظيمي يعبر عنها تعبيراً كيفياً بتوضيح خصائصها، و تعبيراً كمياً بوصفها رقمياً. بإضافة الى أنه يقارن بين عينتين مختلفتين للإيجاد الفرق بينهما (المتسربين وغير متسربين).

3- المجتمع الاصيل:

مجتمع البحث يعرفه (عبيدات, واخرون, 2001, ص121) بأنه يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث, و بذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد و الأشياء التي تكون موضع البحث. ويتكون مجتمع هذا البحث من أساتذة ثانوية محمد الأخضر فيلالي بغرداية. الذين يزاولون عملهم بالثانوية والذين قد تركوا التدريس بالثانوية.

4- الدراسة الاستطلاعية:

قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من التطلع على الظروف , ولإجراءات التي سيتم فيها إجراء هذا البحث الميداني لهذا جاءت الدراسة الاستطلاعية , والتي تعتبر كركيزة للبحث الميداني نظرا لأهميتها في مساعدة الباحث على تطبيق أدوات البحث، لتعرف على الجوانب المختلفة لموضوع البحث والدراسة كما تساعد على التعرف على جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع بيانات البحث و يمكن تعديل تعليمات هذه الأدوات في ضوء ما تسفر عليه الدراسة الاستطلاعية لصعوبات و محاولة حلها , كما يمكن بواسطتها أن نحدد كم تستغرقه الدراسة الميدانية .

(منسي ,محمود عبد الحليم, 2003, ص10).

وتم اختيار عينة عشوائية من الأساتذة الذين يعملون بثانوية قوامها 30 أستاذا بثانوية محمد الاخضر الفيلاي قصد التأكد من الخصائص السيكومترية الأداة.

5- أدوات جمع البيانات:

أ- الاستبيان:

- بناء أداة البحث:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث , و الوقت المسموح و الإمكانيات المادية المتاحة, وجد الباحث أن الأداة المناسبة و الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي الإستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق أدوات أخرى كالمقابلات الشخصية ,أو الزيارات الميدانية ,أو الملاحظة الشخصية، وعليه قد قام الباحث

بالاعتماد على استبيان الدكتور فارس رشيد (فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية) حيث تتكون الاستبانة من 12 بنداً.

و تتكون الإستبانة من :

* الجزء الأول من الإستبانة يتضمن المتغيرات المستقلة للدراسة بالمعلومات العامة عن أفراد البحث هي (العمر ,الجنس,المستوى التعليمي,الخبرة).

* الجزء الثاني من الاستبيان و يتكون من 4 أبعاد و كل بعد يحتوي على 3 أسئلة ، ويقابل كل عبارة من عبارات الاستبيان قائمة تحمل العبارات التالية:

(نعم، لا، لا أعرف) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجته إحصائياً . و هي كالتالي:(2,0,1).

الجدول رقم (1) يوضح الأبعاد و بنود أداة الإختبار

البنود	الأبعاد
و يشمل الفقرات:1-2-3	البعد الأول:وضوح الأهداف
و يشمل الفقرات:4-5-6	البعد الثاني:تحمل المسؤولية
و يشمل الفقرات:7-8-9	البعد الثالث:العمل بروح الفريق
و يشمل الفقرات:10-11-12	البعد الرابع:صنع القرار

6- الخصائص السيكومترية لأداة البحث:

أ- صدق الاداة:

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه.

كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لكل ما يستخدمها وقد قام الباحث بالتأكد من أداة البحث من خلال : (العساف، 1995، ص429).

ب- صدق الاتساق الداخلي :

قام الباحث باستعمال الصدق الإحصائي للأداة ,وذلك بتطبيق إستبانة المناخ التنظيمي على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (30) فردا من الأساتذة ، وذلك من أجل التأكد من مدى اتساق الداخلي للأداة البحث وعلى بيانات العينة الاستطلاعية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي لإستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات كل الاستبيان بالدرجة الكلية للاختبار الذي تنتمي إليه العبارات كما يوضح ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (2) صدق اتساق الداخلي (بحسب إيجاد العلاقة بين درجات البنود و الدرجة الكلية لإختبار).

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	دال أو غير دال
1	1.23	0.81	0.568	0.01	دال
2	1.033	0.88	0.585	0.01	دال
3	1.033	0.88	0.501	0.01	دال
4	1.80	0.48	0.83	0.66	غير دال
5	1.60	0.67	0.589	0.001	دال
6	1.66	0.66	0.471	0.09	غير دال
7	1.23	0.89	0.545	0.002	دال
8	1.73	0.58	0.044	0.818	غير دال
9	1.76	0.62	0.592	0.001	دال
10	1.46	0.81	0.490	0.006	دال
11	1.63	0.71	0.488	0.006	دال
12	1.43	0.85	0.367	0.046	دال

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيم معامل الارتباط كل عبارة من عبارات الاختبار موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن الاختبار يتمتع بدرجة صدق مرتفعة نسبياً و يؤكد صدق الاتساق الداخلي بين جميع عبارات أداة البحث ,إلى أن هذه النتيجة توضح صدق أداة البحث و صلاحيتها لتطبيق الاختبار.

ج- ثبات أداة البحث:

أما ثبات أداة البحث (الاستبانة) فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا ,إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم (العساف,1995,ص420) و لقياس مدى ثبات أدوات البحث(الاستبانة)استخدم الباحث (معادلة ألفا كروم باخ) crumbacks alpha للتأكد من ثبات الأداة حيث طبقت على عينة استطلاعية المحسوبة سابقا لقياس الصدق و التي تكونت من (30) أستاذ .و قد أتضح لنا أن معامل الثبات العام للإستبانة عال حيث بلغ (0.65) يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في تطبيق البحث الميداني للدراسة.

7- العينة الاساسية:

تم اختيار عينة عشوائية تتكون من مجموعتين من الأساتذة مجموعة مازالت تدرس بالثانوية يبلغ عددها (37)، أما الثانية فقد تم الاستعانة ببعض الأساتذة في اختيار العينة التي تركت الثانوية حيث يبلغ عددها(31)، و بذلك يكون مجموع العينة التي أجريت عليها الدراسة (68) فردا.و هي مبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التسرب

الأفراد	التكرارات	النسبة المئوية
متسربين	31	25.16
غير متسربين	37	21.08
المجموع	68	100

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المتسربين (25.16) و هي نسبة كبيرة نسبياً، و هذا ما يدل على أن الثانوية محمد الأخضر الفيلاي تعاني من مشكلة تسرب بالأساتذة.

الجدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الأفراد	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	35	23.8
إناث	33	22.44
المجموع	86	100

يبين الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس حيث يبين أن (23.8) من عينة الدراسة من الذكور، و (22.44) من عينة الدراسة هو من الإناث و يلاحظ من الجدول ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث.

الجدول رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	0	0
ليسانس	46	31.28
ماجستير	22	14.96
المجموع	68	100

من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر لحاملي درجة ليسانس حيث بلغت النسبة (31.28) وإذا أضفنا إليهم الحاصلين على شهادة ماجستير بنسبة (14.96) مما يعني أن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة لكي يكون مدركا للقضايا محل البحث و على قدر من التأهيل لممارسة أعمالهم بفاعلية و كفاءة .

الجدول رقم(6):توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	10.88
من 6 الى 10سنوات	17	11.56
من 11 الى 15سنة	13	8.84
أكثر من 15 سنة	28	19.04
المجموع	68	100

من خلال الجدول رقم (5) أن أصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة هم النسبة الأكبر حيث بلغت (19.04) يليها أصحاب سنوات الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (11.56) وهذا يعني أن معظم المبحوثين لديهم سنوات خبرة طويلة نسبيا في مجال عملهم الحالي, وأنهم واجهوا مشكلات إدارية كثيرة شاركوا في حلها. الأمر الذي يؤهلهم ليكونوا على دراية بطبيعة المناخ السائد بالثانوية محمد الأخضر الفيلاي وعلى فهم متطلبات المناخ التنظيمي فيه.

الجدول رقم(7):توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
من 25سنة فأقل	3	2.04
من26سنةالى5سوات	24	16.32
من 36 الى 45سنة	16	10.88
أكثر من 46	4	2.72
المجموع	68	100

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن نسبة الذين تتراوح أعمارهم من 25 سنة الى 35 سنة بلغت (16.32) في حين بلغت أعمارهم من 11 سنة إلى 15 سنة بلغت نسبتهم (10.88) هم الذين يتوقع ان يكونوا على دراية و معرفة بالنواحي المناخ التنظيمي.

8- اساليب المعالجة الاحصائية:

لتحقيق أهداف البحث و تحليل البيانات التي تم تجميعها ,فقد تم استخدام الباحث عدده من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistiqueل package for social science و التي يرمز لها بالرمز spss النسخة 19 و فيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام باستخدامها الباحث.

- معامل alpha crumbach:لقياس ثبات أداة البحث

- المتوسط الحسابي maen:لمعرفة مدى ارتفاع و انخفاض استجابات أفراد البحث على كل عبارة من عبارات متغيرات البحث الأساسية.

- تم استخدام الانحراف المعياري standard devaition للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد

- تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة t .test .indépendant sémples للاختبار الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين .

- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way-anova) لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث مجموعات أو أكثر.

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج ثم مناقشتها

تمهيد

- 1 - عرض و تحليل الفرضية العامة و مناقشتها
- 2 - عرض و تحليل الفرضية الجزئية الاولى
- 3 - عرض و تحليل الفرضية الجزئية الثانية
- 4 - عرض و تحليل الفرضية الجزئية الثالثة
- 5 - عرض و تحليل الفرضية الجزئية الرابعة
- 6 - الاستنتاج العام

الفصل الخامس: عرض وتحليل و مناقشة النتائج

أولاً: عرض و تحليل و مناقشة الفرضية العامة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة المتسربين والغير متسربين.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتسربين و غير متسربين في إدراك المناخ التنظيمي استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة independent sample t-test لتوضيح دلالة الفروق في الإجابات بين المتسربين و غير متسربين يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (8): نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد البحث حول مدى

إدراكهم للمناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
متسرب	37	18,162	3.508	1.270	0.20
غير متسرب	31	19.322	3.944		

تشير النتائج في الجدول رقم (8) أعلاه إلى أن عدد المتسربين يبلغ 37 حيث بلغ المتوسط الحسابي لديهم 18.162، أما الإنحراف المعياري 3.508 كما قد بلغ عدد غير متسربين 31 والمتوسط الحسابي 19.322 قيمة t المحسوبة 0.20 وهي أكبر من 0.05 و 0.01 ، الحسابي 19.322 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة بمعنى الفرضية التي إنطلقنا منها لم تتحقق وهذا بنسبة 99% درجة ثقة وأن تكون مقبولة بدرجة شك 1%.

مناقشة النتائج للفرضية العامة:

من خلال النتائج المتحصل عليها أعلاه توصلنا الى أن الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك لمناخ التنظيمي لدي المتسربين والغير متسربين لم تتحقق بالتالي

يمكن أن تعزى هذه النتيجة أنه يمكن أن يكون المناخ التنظيمي ليس سبب ترك العمل بل هناك عوامل أخرى.

ثانياً: عرض و تحليل الفرضية الجزئية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة independent sample t-test لتوضيح دلالة الفروق في الإجابات يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(9): يوضح نتائج اختبار (ت) للفروق في إدراك المناخ التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس.

المناخ التنظيمي	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
ذكر	35	19.02	3.45	0.762	0.44
أنثى	33	18.33	4.02		

تشير النتائج في الجدول رقم (9) أعلاه إلى أن عدد الذكور بلغ عددهم 35 ، أما المتوسط الحسابي لديهم بلغ 19.02 والانحراف المعياري 3.45، أما الإناث فقد بلغ عددهم 33 فرد، أما المتوسط الحسابي لديهم 18.33 ، الانحراف المعياري 4.02 أما قيمة ت 0.0766 وهي أكبر من 0.05, 0.01 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة وبمعنى الفرضية التي إنطلقنا منها لم تتحقق و هذا بنسبة 99 %، ويمكن أن تكون مقبولة بدرجة شك 1%.

تفسير النتائج:

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن المحسوبة تساوي 0.0766 وهي أكبر من 0.05 و 0.01 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$

في آراء أفراد العينة حول مدى إدراك عناصر المناخ التنظيمي لدى عينة المتسربين و الغير متسربين باختلاف الجنس (الذكور والإناث) تعزى هذه النتيجة أنه الذكور يعيشون في نفس ظروف العمل ونفس المكان والبيئة المحيطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الظاهري 2008 بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي

وهي دراسة تطبيقية حول منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام. و مع دراسة (الحيدر, 2006) "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية". و مع دراسة (اللوزي، 1994) فقد تم أجراؤها على الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن بهدف قياس وتحليل المناخ التنظيمي لدى العاملين.

ثالثا : عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في إدراك المناخ التنظيمي طبقا إلى اختلاف المستوى التعليمي أستخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد البحث طبقا إلى اختلاف العمر جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(10): نتائج اختبار للفروق بين إجابات أفراد البحث باختلاف العمر.

مستوى الدلالة	الدلالة	F	متوسط المربعات	دح	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.05	6.059	2.611	17.383	3	101.681	داخل المجموعات
			13.698	64	830.833	خارج المجموعات
				67	932.515	المجموع

مستوى الدلالة عند 0.05

تشير النتائج في الجدول رقم(10) أعلاه إلى أن مجموع مربعات ما بين المجموعات 101.68 أما مربع المتوسطات 33.89. أما خارج المجموعات فقد بلغ مجموع المربعات 830.388، وكتوسط المربعات فقد بلغ 13.698 و نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.05 مما يدل على قبول الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية , بمعنى أن الفرضية قد تحققت بنسبة درجة ثقة 95 % ويمكن أن تكون صحيحة أو خاطئة بدرجة 5 % أي أن للعمر تأثير على إدراك المناخ التنظيمي.

تفسير نتائج الفرضية:

من خلال النتائج المتحصل عليها أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة، المتسربين والغير متسربين في إدراك المناخ التنظيمي يعزى، إلى متغير العمر. حيث كانت آرائهم متباينة حول إدراكهم للمناخ التنظيمي. و انه للعمر تأثير في إدراك المناخ التنظيمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الظاهري بيئة (العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي) و هي دراسة تطبيقية حول منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام. حيث كانت

النتيجة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر عند مستوى دلالة 0.05. كما اختلفت مع دراسة (الحيدر, 2006) "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية". و مع دراسة (اللوزي 1994) فقد تم أجراؤها على الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن بهدف قياس وتحليل المناخ التنظيمي لدى العاملين. كما اختلفت مع دراسة .حيث كانت النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي و علاقة خصائصهم الشخصية و الوظيفية بتلك الاتجاهات.

رابعا : عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الإقدمية.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في إدراك المناخ التنظيمي طبقا إلى اختلاف الإقدمية أستخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد البحث طبقا إلى اختلاف العمر جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم:(11):نتائج اختبار للفروق بين إجابات أفراد العينة باختلاف الإقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	دح	متوسط المربعات	F	الدلالة	مستوى الدلالة
داخل المجموعات	69.533	63	17.383	1.269	0.292	0.929
خارج المجموعات	862.982		13.698			
المجموع						

تشير النتائج في الجدول رقم (11) أعلاه إلى أن مجموع مربعات ما بين المجموعات 96.533 ومتوسط المربعات 170.383، إما قيمة مجموع مربعات خارج المجموعات قد بلغ 862.928، ومتوسط المربعات فبلغت قيمتها 13.698 ونلاحظ أن مستوى الدلالة فيساوي 0.929 وهي قيمة أكبر من قيمة 0.05 و 0.01

ومن نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة. أي أن إختلاف العمر لا يؤثر في إدراك المناخ التنظيمي .

مناقشة النتيجة:

من خلال النتائج المتحصل عليها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة، حول مدى إدراك عناصر المناخ التنظيمي لدى عينة المتسربين والغير متسربين يعزى، إلى متغير الأقدمية وتعزى هذه النتيجة إلى أن نسبة المتسربين من الثانوية كانت من ذوي سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات و من 6 إلى 10 سنوات بحيث كان السبب في ترك العمل بعد الثانوية عن مقر السكن أو أنهم عينوا في ثانوية أخرى بعد انتهاء 3 سنوات و التي تعتبر كفترة تدريب لهم فقط.

و هذه النتيجة قد تعارضت مع دراسة الظاهري (بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالتسرب الوظيفي) و هي دراسة تطبيقية حول منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام. بحيث كانت النتيجة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى إلى متغير الأقدمية. حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية. و مع دراسة (لحيدر، 2006) "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية". و مع دراسة (اللوزي، 1994) فقد تم إجراؤها على الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن بهدف قياس وتحليل المناخ التنظيمي لدى العاملين. و هذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الظاهري 2008).

خامسا : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى الى متغير المستوى التعليمي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي يعزى إلى متغير المستوى التعليمي استخدم الباحث اختبار(ت) للعينات المستقلة independent simple t-test لتوضيح دلالة الفروق في الإجابات يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(12):نتائج اختبار (ت) للفروق في إدراك المناخ التنظيمي يعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت)	مستوى الدلالة
ليسانس	18.333	3.855	1.291	0.99
ماجستير	19.578	3.436		

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن قيمة t تساوي 1.29 و هي أكبر من 0.05 و 0.01 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية , ونرفض الفرضية البديلة بمعنى الفرضية التي إنطلقنا منها لم تتحقق و هذا بنسبة شك 99 و درجة ثقة يمكن أن تكون مقبولة بدرجة شك 1 حول مدى إدراك عناصر المناخ التنظيمي لدى عينة المتسربين و الغير متسربين للأساتذة.

مناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها تم التوصل الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.05 و 0.01 حيث أنه تعزى هذه النتيجة إلى أن المناخ إدراك المناخ التنظيمي ليس سبب في ترك العمل بل أسباب أخرى و هذا ما تبينه نتيجة الأساتذة المحصلين على الماجستير بلغ عددهم 22 أستاذًا بمعنى أنهم تركوا العمل بالثانوية وتوجهوا إلى التدريس بالجامعة .

الاستنتاج العام:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي (وضوح الأهداف, تحمل المسؤولية العمل بروح الفريق, صنع القرار) في ثانوية محمد الأخضر الفيلاي, واستكشاف اتجاه أساتذة ثانوية الأخضر الفيلاي نحو التسرب الوظيفي و مدى إدراكهم لعناصر المناخ التنظيمي وذلك من خلال الإجابة عن الفرضية العامة:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة المتسربين و الغير متسربين

من خلال النتائج المتحصل عليها تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة المتسربين و الغير متسربين في إدراكهم للمناخ التنظيمي, وتعزى هذه النتيجة إلى أن هناك عوامل أخرى أدت إلى ترك العمل بالثانوية .

الفرضيات الجزئية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة الى متغير الجنس.

من خلال النتائج المتحصل عليها تم التوصل إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة باختلاف الجنس, حيث أنه كلا من الذكور و الإناث يعملون في نفس الظروف المناخية و البيئة المحيطة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة إلى متغير الاقدمية.

من خلال النتائج المتحصل عليها تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة في إدراكهم للمناخ التنظيمي, تعزى هذه النتيجة إلى أن المناخ التنظيمي ليس سببا في ترك العمل بالثانوية بل أسباب أخرى مثل بعد مقر السكن, أو التعيين بثانوية أخرى بعد انتهاء مدة التكوين تبلغ مدتها 3 سنوات و التي تعتبر كتدريب للأساتذة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

من خلال النتيجة المتحصل عليها تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة، تعزى هذه النتيجة إلى أنه أكبر فئة تركت الثانوية كانت فئة الأساتذة المتحصلين على شهادة الماجستير و بالتالي كان انتقالهم إلى التدريس بالجامعة مما تضمن له من مزاولة تخصصه بشكل أفضل.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

من خلال النتيجة المتحصل عليها تم التوصل إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المناخ التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05، حيث كان التباين في الآراء لصالح الفئة الرابعة أكثر من 46 سنة. ونستخلص من هذه النتيجة أن التباين في آراء هذه الفئة يبرر سبب التسرب الوظيفي داخل الثانوية بعد اكتساب خبرة في مجال التدريس.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1 -المغربي,السلوك التنظيمي مفاهيم واسس,جامعة مؤته, عمان, دار القدس, سنة 1995.
- 2 -المغربي, كامل محمد , " السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم", الطبعة الثانية, عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع, 1995.
- 3 أحمد صقر عاشور,السلوك الإنساني,في المنظمات, الإسكندرية, دار المعرفة الجامعية, سنة1988.
- 4 -الربيعي,نادية صادق جعفر,المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي,ماجستير في الإدارة العامة,جامعة بغداد,سنة 1998
- 5 أبو شيخة,نادر أحمد, المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الأردن,مجلة جامعة الملك,عدد02, سنة 2005.
- 6 -العباسي,علاء عبد السلام مصطفى محمد,المناخ التنظيمي وانعكاساته (عينة القادات الإدارية بجامعة الموصل),رسالة ماجستير غير منشورة,جامعة الموصل,سنة 2008.
- 7 -الشربيني عبد الفتاح ,المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية, المجلة العربية الإدارية,عدد 03,سنة1978 .
- 8 -الحربي بدر جزا, تسرب أعضاء هيئة التدريس من معهد الإدارة العامة , الرياض, جامعة الملك سعود.
- 9 -الشنواني صلاح,إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية,الرياض مطابع الشرق الأوسط,سنة1986.
- 10 - الخالدي خليل إبراهيم عيسى, المناخ التنظيمي, وأثره في عملية الإبداع لقطاعي الصناعة و الكهرباء,رسالة الماجستير في إدارة الأعمال,جامعة البصرة,سنة2005.
- 11 - الكبيسي عامر,التصميم التنظيمي,الدوحة,دار الشرق للطباعة و النشر والتوزيع,سنة,1998.

- 12 - حمدي إسرائ و عبد الله قاسم, المناخ التنظيمي وأثره في إمكانية تطبيق عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نيتوي, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الموصل, سنة 2009.
- 13 - عمار بوحوش, و محمد ذنبيات محمود, مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث, ديوان المطبوعات الجامعية, ط02, الجزائر.
- 14 - ملحم، يحيى سليم، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة". المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، 2006.
- 15 - ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
- 16 - النوري، باسمه رفيق، "المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1994.
- 17 - الحيدر، عبد المحسن بن صالح، "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية". المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، 2006.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- James c.jones, p.allon, psychological climats dimension of indivudial and aggrave work environnement perception organisationnel behavior and humain perfermonce.vol2..1997.
- 2 -Stone.patric w.haririson i.jfeldman.organizational climate of staff working conditions and safety an anterogative model vol 2.2004.
- 3- Floyd yolanda organizationa behavior an dits effect on stainabl changement pol:a literation reveiu:journal of busness and public police.vol11.1963.

4 - Gratto, Frederic, "The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants ",**2001**.,

5- Peter, Kangies, " Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation ",**2000**.

الملاحق

المعلومات الشخصية

أنثى

ذكر

المستوى التعليمي:

ليسانس

الثانوية

دكتوراه

ماجستير

من 36 إلى 45 سنة

من 25 سنة فأقل

العمر:

أكثر من 46 سنة

من 26 سنة إلى 35

من 11 إلى 15 سنة

الاقدمية : أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

لا أعرف	نعم	لا	الأسئلة
			1 - أعرف أهداف المؤسسة بشكل واضح
			2 - أعرف بشكل أمل القواعد والأنظمة واللوائح التي تتعلق بعملتي
			3 - أعرف ماالمطلوب مني تأديته من خلال وصف وظيفتي محدد ومكتوب
			4 - أملك القدرة الكافية على تحمل المسؤولية
			5 - أنهى الأعمال المؤولة بدافع ذاتي
			6 - يفوضني رئيسي المباشر بالسلطة الكافية لإنهاء متطلبات عملي
			7 - أشعر بالفخر والاعتزاز بانتهائي للمؤسسة
			8 - أنا على استعداد تام لبذل جهد إضافي لإنجاز عملي إذا تطلب الأمر ذلك
			9 - أهتم جدا لإنجاح عملي وعمل زملائي
			10 -القرار يتم اتخاذها من قبل أشخاص مناسبة ذوي علاقة
			11 -يتم اتخاذ القرار بناء على معلومات مناسبة توفرها المؤسسة
			12 -تفوض المؤسسة المرؤوسين بصلاحيات اتخاذ القرار وحسب طبيعة القرار

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
	الفصل التمهيدي
03	مشكلة البحث
05	فرضيات البحث
05	أهداف البحث
06	أهمية البحث
06	حدود البحث
07	التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث
08	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: ماهية المناخ التنظيمي
12	تمهيد
12	مفهوم المناخ التنظيمي
13	أهمية المناخ التنظيمي
14	أنماط المناخ التنظيمي
16	عناصر المناخ التنظيمي
17	قياس المناخ التنظيمي
20	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: ماهية التسرب الوظيفي
21	تمهيد
21	حالات التسرب الوظيفي

21	تعريف التسرب الوظيفي
23	أنواع التسرب الوظيفي
25	العوامل و الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي
35	الآثار المترتبة عن التسرب الوظيفي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

39	تمهيد
39	وصف مكان إجراء البحث
39	منهج البحث
39	المجتمع الأصلي
40	الدراسة الاستطلاعية
41	أداة جمع البيانات
41	الخصائص السيكومترية للأداة البحث
43	العينة الأساسية
46	الأدوات الإحصائية المستعملة

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

47	عرض وتحليل ومناقشة الفرضية العامة
48	عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى
49	عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية
51	عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
53	عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الرابعة
54	الاستنتاج العام

قائمة المراجع

الملاحق