



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ، الطور الثاني

في ميدان : العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع : علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال.

بعنوان :

**اثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية**

**"دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية - سليمان عميرات بتقرت"**

من إعداد الطالبة: بن الزاوي حليلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/ 09

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	..... (استاذ مساعد (أ)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ. خامره بوعمامة
مشرفا ومقررا	..... (استاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	د. حجاج عبد الرؤوف
مناقشا	..... (استاذة محاضرة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	د. تيشات سلوي

السنة الجامعية : 2018/2017



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ، الطور الثاني

في ميدان : العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع : علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال.

بعنوان :

## أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية

"دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية - سليمان عميرات بتقوت -"

من إعداد الطالبة: بن الزاوي حليلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/ 09

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	..... (استاذ مساعد (أ)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ. خامره بوعمامة
مشرفا ومقررا	..... (استاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	د. حجاج عبد الرؤوف
مناقشا	..... (استاذة محاضرة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	د. تيشات سلوى

السنة الجامعية : 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

## اهداء

الى من نذرت عمرها في اداء رسالة الامومة، وسعت طايرة لبلوغ  
أعلى درجات النجاح وجعل المولى تحت أقدامها جناح الأفتان وكان صدرها  
حبا واطمئنان

إليكي امي أهدي هذا العمل

الى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار، من  
نحت الصخر

وتحمل كل الأوزان وكان رضاه برا وأمان، الى الذي علمني أن الحياة كفاح  
وأن العلم

سلاح وأن العمل شرفه ونجاح

إليك أيي أهدي هذا العمل

إلى أجزاء ذاتي وحيات وجداني

اخوتي "الطيب، صباح، رياض، عبد الرؤوف، يزيد، محمد العيد"

أخواتي "فاتن، أشواق"

عرفانا وتقديرا مني لصبرهم

وإلى براءة الطفولة كتأكيذ العائلة

"أمين، يونس، اشرف الدين، منال"

وإلى كل عائلة

"بن الزاوي"

إلى كل من علمني حرفا خلال مشواري الدراسي

وإلى استاذي الفاضل "حجاج عبد الرؤوف"

إلى صديقاتي اللواتي ساندنني في اعداد هذه الدراسة

إلى رفيقاتي في درج العلم والمعرفة كل باسمها

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى روح من رحل عنا وذكراه لا تفارق وجداننا

طيمة

## شكر وتقدير

بداية أشكر الله تعالى على نعمة التوفيق وسداد الخطى  
على هذا الطريق المليء بالنور والمعرفة كما أتقدم بجزيل  
الشكر وعظيم التقدير الى الأستاذ "حجاج عبد الرؤوف"  
لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة.  
وأدين بالشكر الجزيل الى جميع الأساتذة وأخص بالذكر  
الأستاذ "مناصرة راشد" وجميع الذين ساهموا  
بإرشاداتهم في إنجاز هذه الدراسة.  
وأخص بجزيل الشكر والعرفان كل من أعطى من حيلة  
فكره لطلابي لينير لهم دروبهم.

حليمة

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى توضيح على دوران العمل في المؤسسات الصحية، حيث استخدم الاستبيان كأداة للدراسة بحيث تم توزيع 152 استبيان على عينة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية " سليمان عميرات بتقرت"، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق برنامج التحليل الاحصائي spss، وخلصت الدراسة للنتائج التالية: هناك توافر لأبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط، وكذا هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** مناخ تنظيمي؛ دوران العمل؛ نظام حوافز؛ اتصال؛ قيادة؛ هيكل التنظيمي.

### Abstract:

The study aims at clarifying the impact of the organizational climate on the turnover of work in health institutions., the questionnaire was used as a study tool, so that 152 questionnaires were distributed to a sample in the general hospital "Suleiman Amairat Touggourt",the study concluded the following results, there are available dimensions of the organizational climate in the institution under study at an average level, and there is a statistical impact of the dimensions of the organizational climate on the turnover of work in the institution under study.

**Key words:** organizational climate; turnover; motive system; communication; leadership; organizational structure.

## قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتويات
II	الاهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمناخ التنظيمي ودوران العمل
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي ودوران العمل
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمناخ التنظيمي ودوران العمل
22	خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات
	بتقرت
24	تمهيد
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
42	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
45	خلاصة
47	الخاتمة
51	قائمة المراجع
54	الملاحق
63	فهرس

## قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
1_1	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	20
2_2	تطور عدد العمال خلال السنوات (2014_2017)	26
3_2	توزيع الأداة	27
4_2	توزيع افراد عينة الدراسة حسب (الجنس؛ الحالة العائلية؛ العمر؛ مستوى التعليمي؛ الخبرة؛ الوظيفة)	28
5_2	معامل الفاكرو نباخ	29
6_2	سلم ليكارت الثلاثي لمستوى الفقرات	29
7_2	توجهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي	29
8_2	توجهات العاملين نحو الاتصال	30
9_2	توجهات العاملين نحو اتخاذ القرار	31
10_2	توجهات العاملين نحو القيادة	31
11_2	توجهات العاملين نحو نظام الحوافز	32
12_2	توجهات العاملين نحو المتغير التابع دوران العمل	33
13_2	تطور دوران العمل خلال (2014-2017)	34
14_2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي ودوران العمل	35
15_2	مصفوفة سييرمان	36
16_2	معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع	37
17_2	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات الاخرى على دوران العمل	37
18_2	تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد القيادة على دوران العمل	38
19_2	جدول تحليل التباين لخط الانحدار	38
20_2	المعاملات المعيارية خط الانحدار	39
21_2	تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس ودوران العمل	40
22_2	تحليل التباين الأحادي لمتغير الحالة العائلية ودوران العمل	40
23_2	تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر ودوران العمل	41
24_2	تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي ودوران العمل	41

41	تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة ودوران العمل	25_2
42	تحليل التباين الأحادي لمتغير الوظيفة ودوران العمل	26_2

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	تطور عدد العمال خلال السنوات (2017_2014)	1_2
34	تطور معدل دوران العمل خلال السنوات (2017_2014)	2_2
39	مدى تطور خط الانحدار	3_2

### قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
54	قائمة الاساتذة المحكمين	01
55	الاستبيان في صيغته النهائية	02
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03
59	مخرجات التحليل الاحصائي	04

مقدمة

أ: توطئة:

مع التطور الحاصل في عالمنا اليوم والذي مس كافة مجالات الحياة جعل المنظمات تسعى بكل جهد الى تحقيق أهدافها التي أعدت من أجلها سواء كانت منظمات عمومية أو خاصة والتي ترمي الى تحقيق تنمية في مختلف المستويات ولا يمكن لذلك أن يحدث إلا عن طريق مواردها المادية وكذلك مواردها البشرية. تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم الموارد أصلا ومن أهم الأصول التي تمتلكها أي منظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد، فالمنظمة بدون أفراد ماهي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تزدهر إلا بمساعدة القوى العاملة، ولهذا فإن هذه الأخيرة تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية وتطويرها والذي ينعكس على جودة أداة الأفراد بغرض الوصول في النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة. وفي اطار السعي الى تحسين أداء الأفراد العاملين تسعى هذه الأخيرة الى توفير مناخ تنظيمي مناسباً يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه حيث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة، ويعد هذا الأخير من المواضيع الحديثة التي انتشرت منذ النصف الثاني من القرن العشرين والتي أبدت الاهتمام به باعتباره من متطلبات الوظيفة ولا بد من الارتقاء به ليكون محفزاً للأفراد ومستكشفاً لطاقتهم وإبداعات الكوادر البشرية

ب: الاشكالية:

ان بيئة الأعمال الحالية توجب جميع المنظمات بما فيها المؤسسات الصحية على ضرورة خلق مناخ تنظيمي يتلاءم مع دوران العمل في المؤسسة، وهذا من اجل بقائها واستمرارها وبناء على ما تقدم يمكن صياغة الاشكالية التالية:

كيف يؤثر المناخ التنظيمي على دوران العمل في مستشفى سليمان عميرات؟

وقصد تسهيل الدراسة والاجابة على الاشكالية قامت الباحثة بتقسيم الدراسة الى عدة أسئلة فرعية وهي:

1. ما مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مستشفى سليمان عميرات؟  
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد المناخ التنظيمي على دوران العمل في مستشفى سليمان عميرات؟

3. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى دوران العمل تعزى إلى المتغيرات الشخصية ( الجنس والحالة العائلية والعمر و المستوى التعليمي والخبرة)؟

ج: فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي في مستشفى سليمان عميرات منخفض جدا.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد المناخ التنظيمي على دوران العمل في مستشفى سليمان عميرات؟

الفرضية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى دوران العمل تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس والحالة العائلية و العمر والمستوى التعليمي والخبرة).

### ثالث: اهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:

1. التعرف على أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات؛
2. التعرف على العوامل المؤثرة في دوران العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات؛
3. التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات؛

### ت: أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في تناول موضوع في مجال التخصص (إدارة الأعمال)، متمثل في المناخ التنظيمي وذلك من خلال مفهومه و أهميته واهدافه وأبعاده.

وتناولت أيضا دوران العمل انطلاقا من المفهوم والأنواع والعوامل المؤثرة فيه وأثره على المنظمة، وبيان طبيعة العلاقة بينهما.

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

### ث: أسباب اختيار الموضوع:

1. الرغبة الشخصية في دراسة موضوع يتوافق مع التخصص؛
2. التعرف على مدى تطور دوران العمل لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بتقوت.

### ذ: منهج الدراسة:

بهدف الوصول الى حلول للإشكالية المطروحة والتي شملت كل جوانب الموضوع، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة متغيرات البحث، ومنهج دراسة الحالة (الملاحظة + الاستبيان + وثائق المؤسسة) في الجانب التطبيقي.

### هـ: حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تم التركيز في المناخ التنظيمي على الابعاد التالية (الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، القيادة المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال)، و دوران العمل؛

**الحدود الزمنية:** 1مارس الى غاية 30 مارس لسنة 2018؛

**حدود الدراسة:** تمت الدراسة خلال 2014\_2017؛

**الحدود المكانية:** المؤسسة العمومية الاستشفائية " سليمان عميرات بتقوت".

م: صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على قبول اجراء الدراسة الميدانية؛
- صعوبة الحصول على بعض المؤشرات الكمية الخاصة بالدراسة(عدد العمال خلال السنوات2014\_2017).

ي: هيكل البحث:

تم تقسيم هذه الدراسة الى قسمين رئيسيين:

الفصل الأول:

نتناول في هذا الفصل مفاهيم أساسية متعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية، حيث خصص المبحث الأول للأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي ودوران العمل(التعريف، الأهمية، الأهداف...)، أما المبحث الثاني خصص للأدبيات التطبيقية للمناخ التنظيمي و دوران العمل حيث تم عرض الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني:

تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين متعلق بالدراسة الميدانية، ويتضمن مبحثين، المبحث الأول الطريقة والأدوات تعريف المستخدمة في الدراسة( المنهج، الأداة...)، المبحث الثاني النتائج والمناقشة المتوصل اليها.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للمناخ التنظيمي ودوران العمل

تمهيد:

ان موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات الهامة والمهمة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الادارة، فدراسة المناخ التنظيمي تهدف الى فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها، حيث أوضح أن وجود مناخ مناسب داخل التنظيم يسهل في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

يعد الاهتمام بالعنصر البشري والمحافظة عليه أحد أهم أهداف المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة العمل الذي تقوم به، باعتباره العنصر المحرك للعملية الانتاجية والموارد الحقيقي للمنظمة وأدائها الفاعلة لذلك قامت العديد من المنظمات بدراسة الأساليب التي تمكنها من معرفة اتجاهات عاملها ودرجة رضاهم عن عملهم بهدف تحفيزهم بالوسائل الملائمة باتجاه تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها المنشودة.

سنحاول في هذا الفصل ابراز الأدبيات النظرية والتطبيقية حول ما يتعلق بالمناخ التنظيمي ودوران العمل من خلال مبحثين وذلك كما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي ودوران العمل؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمناخ التنظيمي ودوران العمل.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي ودوران العمل

سوف نتطرق في هذا المبحث للأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والتي تتمثل في مفهومه وأنواعه وابعاده ومناهج قياسه وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه ومستوياته، وكذا الأدبيات النظرية لدوران العمل والتي تتمثل في مفهومه وكيفية حسابه وأسبابه وأنواعه.

## أولاً: المناخ التنظيمي

## المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي

## الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

لقد تطور مفهوم المناخ التنظيمي تاريخياً كما يلي:<sup>1</sup>

## مفهوم المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب الباحث لوين (Lewin, 1951) الذي أحدث أو سبب مناخات اجتماعية مصطنعة، المناخات الشهيرة: الأوتوقراطية، الديمقراطية، ودعه يعمل الذي سجل بإتقان السلوكيات الناتجة. هذه التجربة أكدت صحة الصيغة  $c=f(p*e)$

C: سلوك الانسان؛

P: شخص معين؛

E: البيئة أو المحيط؛

يوضح هذا التعريف.

✓ سنة 1968 حسب اعمال تاجيري وليتوين (Tagiuri et Ltwin) مناخ العمل اعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثلين.

يوضح هذا المفهوم أن المناخ التنظيمي مجموعة من الشروط الهيكلية يخضع لها مجموعة من الممثلين..

✓ عرفه ماكنل (Macneil, 2003): بأنه استعداد الفرد لتقديم كل ما يستطيع ويملك لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وتني أهدافها وقيمها.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.

<sup>1</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010، ص3؛5.

<sup>2</sup> تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م 28، ع2، جامعة دمشق، 2012، ص267.

### الفرع الثاني: مستويات المناخ التنظيمي

يوجد للمناخ التنظيمي مستويين هما كالتالي:<sup>1</sup>

1. **على مستوى المنظمة:** يتم ادراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن الجميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.
2. **على مستوى مجموعة من الأفراد:** تدرك كل مجموعة من الأفراد في ادارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف الى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه اجماع بين أفراد المجموعة من حيث ادراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن ادراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاهاتهم ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم الى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية ادراكهم للمناخ التنظيمي.

➤ ويرى آخرون وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى اداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا وهذا ماكده المغربي بأن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخ لكل مستوى، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه مستوى الأدنى.

### الفرع الثالث: خصائص المناخ التنظيمي

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد، توصل الباحثون الى عدد من الخصائص للمناخ التنظيمي وتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها ان نميز منظمة عن أخرى؛
2. المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينها يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي فإن المناخ الإداري، يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي؛
3. المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسوكهم واتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، منشورة، الجامعة الاسلامية \_ غزة، س 2006، ص 2.

<sup>2</sup> ايهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، (غير منشورة) في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية \_ غزة، س 2008، ص 15.

## المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي مجموعتان العوامل والأبعاد المرتبطة بما يلي:

## الفرع الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وتمثل ما يعرف بالسلوك التنظيمي وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

## اولا: العوامل الخارجية:

1. **البيئة الثقافية:** ويقصد بها ثقافة الافراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها، وتلك العوامل تؤثر على ادراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل فب بلد نام يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم، لاختلاف الثقافات بينهم؛
2. **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، فهي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق، وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز؛
3. **المشاكل الأسرية:** يقصد بها أن المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الاسرة قد تكون مصدرا للقلق، وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين وتسعى المنظمات الى الحد من الأثر السلبي الناتج عن المشاكل الاسرية، وذلك باهتمامها بالأسرة، والعمل على تنفيذ برامج متنوعة لمقابلة الاحتياجات المتغيرة لهذه الأسرة، مع مراعاة احداث التوازن بين العمل ومسؤوليات الاسرة، وتعمل المنظمات على مساعدة العاملين على حل مشاكلهم، وتقديم المساعدات المختلفة لهم، وتقديم البرامج المناسبة، وتذهب بعضها الى أكثر من ذلك، بحيث تكون برامج الأسرة جزءا اساسيا من رسالة المنظمة.

<sup>1</sup> حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، (غ منشورة)، ادارة أعمال، جامعة البحرين، س2014، ص69\_65.

## ثانيا: العوامل التنظيمية

**1. ثقافة المنظمة:** تعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم على كيفية عمل واداء التنظيم، فلها تأثيرا مباشر على تصرفات الافراد، وكذلك على الانظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة كما ان لها تأثيرا على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا يحكمها معايير واضحة. لا توجد قيم ثقافية واحدة في جميع المنظمات وبالتالي فإن ثقافة المنظمة سواءا كانت قوية او ضعيفة تؤثر على المناخ التنظيمي، ومن ثم على الأداء وفعالية المنظمة؛

**2. ظروف العمل:** ونقصد بها بيئة العمل المادية، الإضاءة والضوضاء والأثاث وتنظيم المكاتب والتهوية... التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر على عدم توافر البيئة السلمية على سلوك الأفراد، وربما تؤدي الى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على انتاجية الفرد؛

**3. درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:** ان المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما يحتاج اليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود الى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة؛

**4. غموض التعليمات:** وهي تعبر عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية، والذي ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة، أو بسبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل، أو عدم إلمام الأفراد بالنتائج المترتبة على عدم اتباع بعض السلوكيات، ويترتب على ذلك الشعور بالإحباط واللامبالاة والإهمال وزيادة التوترات المصاحبة للوظيفة وقلة الثقة بالنفس، وقلة الرضا الوظيفي؛

**5. التناقضات والصراعات:** وهي تعبر عن مدى التعارض والتضارب الذي يحدث بين الأهداف الشخصية للعاملين والأهداف التنظيمية للمنظمة، فقد يكون التعارض مثلا بين هدف تحقيق الربح من جهة المنظمة وبين هدف زيادة الأجور من جانب العاملين؛

ان التعارضات والصراعات التنظيمية من شأنها أن تحد من فعالية المنظمة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها اتجاه جميع الأطراف، وكما تكون الصراعات ايجابية بحيث تثير لدى العاملين روح التحدي للإنجاز والتطوير والابتكار، وقد تكون ذات تأثير سلبي بحيث تكون مهلكة ومحبطة داخل المنظمة.

## ثالثا: العوامل الشخصية

1. **قدرات الفرد:** القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه وعدم القدرة هذه مدعاة للإحباط، والتأثيرات السلبية على معنويات الشخص؛
2. **تناقض القيم:** يتطلب العمل الوظيفي أحيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثال: مدير الدعاية والاعلان قد يواجه بضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة أو على الأقل مبالغ فيها عن منتج ما، ومثل هذا التصرف قد يجيد لدى الفرد شعورا بالدنب ويصبح في حالة من القلق الدائم والشعور بتأنيب الضمير؛
3. **درجة المخاطرة:** المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معدلة ومحسوبة سيدفع الى المزيد من الانجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي، سيدفع الى المزيد من الاحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

## الفرع الثاني: مناهج قياس المناخ التنظيمي

يوجد 03 مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1. **مدخل القياس للصفات التنظيمية:** وحصص هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات والخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي؛
2. **مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:** يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم حيث يتم قياس هذه الصفات والميزات من خلال متوسط التصورات الناتجة عن ادراكات الأفراد عن المنظمة؛
3. **مدخل القياس الادراكي للصفات الشخصية:** وهذا المدخل يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الادراكات الخاصة بالعاملين في المنظمة بذلك يرى المناخ التنظيمي صفة للأفراد أكثر مما هو صفة للتنظيم.

<sup>1</sup> ايهاب محمد عايش، مرجع سبق ذكره، ص18.

### الفرع الثالث: أنماط المناخ التنظيمي

أنماط المناخ التنظيمي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **المناخ المفتوح:** يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل يقوم المدير بتسهيل انجاز الموظفين لأعمالهم دون ارهاقهم بالروتين، وترتبط بينهم علاقات اجتماعية وثيقة وفي هذا المناخ يتم انجاز العمل، واشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهما على الآخر ويسود هذا المناخ السلوك الصادق لجميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة؛
2. **المناخ المغلق:** وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من اشباع حاجاتهم الاجتماعية وكذلك لعدم احساسهم بالرضا لإنجاز العمل. فالمدیر لا يهتم بحاجات العاملين، ولا يسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل ويركز على الانتاج فقط؛
3. **المناخ المستقل:** ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الافراد لتنفيذ اعمالهم واشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير لقدر ضئيل من السيطرة على الاعضاء، يسمح بظهور أعمال قيادته بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بالسهولة والسير والتعاون، الموجود بين الأعضاء، وذلك لقلة الاعمال الروتينية كما أن الروح المعنوية مرتفعة، وان كانت لاتصل الى مستوى المناخ المفتوح؛
4. **المناخ المراقب او الموجه:** يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الاول ولو كان على حساب اتباع الحاجات الاجتماعية فالجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، وأما عن الروح المعنوية للجماعات فهي مرتفعة الى حد ما، وهذا المناخ أقرب الى المناخ المفتوح منه الى المغلق، وفيه يقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد، ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها لكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه، لان الاهتمام الاول منصب على انجاز العمل؛
5. **المناخ العائلي:** يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين حيث توجه جهودهم لا اشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق اهداف المؤسسة وانجاز العمل، والمدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، وهنا تبرز رئاسات متعددة، ويشعر العاملون هنا بالألفة الشديدة بينهم لكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل؛

<sup>1</sup> حمد علي عبد الله عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 62\_63.

**6. المناخ الابوي:** وفي هذا النوع تتمركز السلطات في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق اشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا يوجد ترابط بينهم حيث يكونون جماعات وأحزاب، والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة، لأن العاملين لا يحاولون اظهارها لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير المبادرة بها وتسود بين العاملين روح معنوية منخفضة ولا يحققون قدرا كبيرا من الانجازات.

### المطلب الثالث: عناصر المناخ التنظيمي

وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1. الهيكل التنظيمي:** هو عبار عن اطار يحدد الادارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة؛
- 2. الحوافز:** ان شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية ويجفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية؛
- 3. القيادة:** تعني تلك العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة وبالتالي فإن القيادة الادارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط بقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط المؤسسة، ان النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يكون المدير متعصب الرأي وينزع الى التفرد بالرأي في جميع العمليات الادارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الانسانية داخل المنظمة ويأمن باشتراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل خلق أجواء ايجابية يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الايجابية؛
- 4. المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعتبر اتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في وضع القرار داخل المنظمة مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل.

<sup>1</sup> احمد علي عبد الله عيسى، المرجع السابق، ص50\_54.

ثانيا: دوران العمل

المطلب الأول: مفهوم دوران العمل

سوف نتطرق في هذا المطلب الى بعض المفاهيم التي تشرح دوران العمل واسبابه والتي تتمثل فيما يلي .

الفرع الأول: مفهوم دوران العمل

1. حسب شؤون العمل الأمريكية سنة 1972 على أنه " الحرك الاجتماعية للعاملين من والى مراكز استخدامهم".<sup>1</sup>

2. حسب price: انه "درجة حركة الأفراد عبر الحدود التنظيمية للنظام الاجتماعي".<sup>2</sup>

يوضح هذا المفهوم لدوران العمل أنه حركة العمال داخل المنظمة التي ينتمون اليها.

3. حسب الجمعي: " فقد عرف دوران العمل بحركة خروج الأفراد ودخولهم من المنظمة واليها خلال فترة محددة".<sup>3</sup>

يوضح هذا المفهوم لدوران العمل أنه حركة دخول وخروج العمال في المنظمة التي يعملون بيها خلال فترة زمنية محددة.

• مما سبق يمكن تعريف دوران العمل ب: "هو عملية أو حركة دخول وخروج العاملين الى المنظمة أو المنشأ الذي يعملون فيها خلال فترة زمنية محددة".

الفرع الثاني: أسباب دوران العمل

تتمثل أسباب دوران العمل فيما يلي:<sup>4</sup>

1. الأجور والمرتبات: تعد الأجور والمرتبات المحدد أو السبب الأكثر قبولا بين المنظرين وخاصة الاقتصاديين منهم، فتتابع الارتفاع في الأجور والمرتبات غالبا ما ينتج عنه تتبع انخفاض معدل دوران العمل، والأجور هنا تدل على النقود الاضافية وأية مميزات أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدمتهم؛

<sup>1</sup> ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، العراق المجلد 17 العدد 10، س 2010، ص 369.

<sup>2</sup> نفسه.

<sup>3</sup> ماجد محمد صالح، العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد العراق المجلد 2، العدد 3، س 2006، ص 33.

<sup>4</sup> زينب شكري، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2008، ص 16.

2. **تصميم محتوى الوظيفة:** ويتضمن محتوى الوظيفة تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل، وهي التنوع والاستقلالية ودرجة التعقيد والرتابة، ودرجة الصعوبة، إضافة إلى الأسباب التي تنجز بها مهام الوظيفة. والفرد عندما يشعر بنمطية وظيفته وعدم وجود تنوع في مهامها من خلال التخصص الدقيق، وزيادة الروتين في العمل وشعوره بانخفاض المسؤولية والتقدير 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 ترك العمل؛

3. **المركزية:** توجد علاقة بين مستوى المركزية ومعدل دوران العمل في المنظمات، وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة إذا تم النظر إليها في ضوء ما تسببه من شعور الموظف بالاعتمادية وعدم السيطرة على مجريات عمله المباشر، مما قد يدفعه إلى ترك المنظمة؛

4. **العلاقات والاتصالات بالمنظمة:** كلما كان هناك اندماج أكبر بالعمل كان هناك دوران أقل، ويقصد بالاندماج هنا مدى المشاركة في العلاقات الأساسية أو الرئيسية وشبه الأساسية أو الثانوية، أما الاتصالات فهي نوعين:

✓ اتصالات رسمية واتصالات وسيلية، وأن ارتفاع مستوى الاتصالات الرسمية والوسيلية في المنظمة يؤدي إلى انخفاض دوران العمل لأن الاتصالات الوسييلية توفر معلومات عما هو مطلوب عمله بشكل حقيقي في الوظائف المختلفة، مما يقلل من الفرق بين توقعات العاملين وبين الواقع الفعلي وبالتالي يقل معدل دوران العمل الناتج عن وجود فروق عالية بين التوقع والواقع؛

✓ كما توفر الاتصالات الرسمية معلومات موثقة عما يجري بالمنظمة مما يعطي الموظفين إحساس بالسيطرة على أوضاعهم ناتجا عن معرفة ما هو مطلوب منهم تماما ما هي حقوقهم بالمقابل.

5. **فرض التقدم والتطور المهني:** قد يحدث دوران العمل نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعا بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، تتمثل في الحصول على تحديات وظيفية أعلى تطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر ديماء؛

وقد يترك الموظف عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد والمنظمة وقد يكون هذا الهروب خطوة صحيحة للفرد.

6. **الحوافز:** تعد الحوافز أحد الدوافع الرئيسية في ترك الموظفين العمل وذلك في حالة فقد التوازن الذي يحدث نتيجة لما يقدمه الموظف للمنظمة من جهد وعمل وما يحصل عليه مقابل هذا الجهد والعمل من عائد نقدي ومعنوي، فحالة الفرد المعنوية ودرجة رضاه عن عمله يحددها التوازن أو التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الأفراد

في المنظمة (دوافع العمل) من ناحية وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة من ناحية أخرى فانعدام الوضوح في برامج الحوافز، تعمل على عدم استقرار العلاقات بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العاملين وبعضهم من جهة أخرى، وهذه الأمور تزيد من مستوى الضغوط التي يتعرض لها الأفراد مما قد يدفعهم الى ترك العمل؛

**7. الشعور بالأمان في العمل:** ان شعور الموظف بعد انتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وعدم شعوره بالأمان فيها قد يزيد من درجة اغترابه الوظيفي ويرفع من مستوى عدم الولاء التنظيمي، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي وبالنهاية يترك الموظف المنظمة ويعمل بمنظمة أخرى؛

**8. القيادة الادارية:** تعرف القيادة الادارية بأنها أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤوسيه من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما حيث أن كل واحد من أطراف العلاقة في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر وعليه فإن القائد يتعامل مع مرؤوسيه ويمارس دور القيادي والممثل في القدرة على استشارة دافعية الآخرين واقتناعهم والسعي لتحقيق أهداف التنظيم؛

وفي الواقع العملي توجد سلوكيات لبعض القادة تسهم في تدني مستوى مرؤوسيهم كالقسوة الشديدة وانعدام الانسانية في تعاملهم معهم بالإضافة الى عدم العدالة بمحباتهم وتميزهم لبعض الموظفين كل حساب موظفين آخرين، مما يؤدي الى تدني مستوى رضا المرؤوسين، وبالتالي محاولة ترك العمل من هذه المنظمة الى خارجها.

**9. الرضا الوظيفي:** والرضا العام عن العمل هو محصلة رضا الفرد عن أجره، ومحتوى عمله وفرصته في درجة الترقى، وضاه عن جماعة العمل التي يعمل ضمنها، بالإضافة الى رضاه عن ساعات العمل وظروفه، وانعدام الرضا الوظيفي له دور كبير في ترك الافراد للعمل، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له اشباع كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية وكان راضياً عن عمله، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تعكس بها آراؤهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، وقوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على السلوك الفرد الخارجي كلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية زادا احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، وفي النهاية تركه العمل بالمنظمة.

### المطلب الثاني: أنواع دوران العمل

تصنف ظاهرة دوران العمل الى ثلاثة أنواع رئيسية وهي كما يلي:<sup>1</sup>

1. **الترك الطوعي:** وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد وبمبادراته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية او لأسباب شخصية.
2. **الترك الاجباري:** وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة الى خارجها بمبادرة او قرار ليس للأفراد العاملين دخلا فيه ويمكن تقسيم هذا النوع الى مجموعتين رئيسيتين:
  - أ. تتمثل في قرارات الادارة العليا كحالات الطرد او التسريح الدائم او المؤقت؛
  - ب. تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها اداريا كحالات المرض او الموت او التقاعد الإلزامي بحكم العمر او لأي سبب آخر.
3. **الدخل الطوعي:** ويشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل ايضا كل حالات اعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظمتهم السابقة أي أنه عملية ينجم عنها حصول الافراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي.

### المطلب الثالث: كيفية حساب معدل دوران العمل

يمكن استخراج معدل دوران العاملين من خلال طرائق ثلاث هي:<sup>2</sup>

**الطريقة الأولى:** وهي تقسيم عدد العاملين التاركين للعمل على متوسط عدد العاملين في قوائم الأجور خلال فترة زمنية معينة كالتالي:

**معدل دوران العاملين (الانفصال) = (عدد العمال تاركي العمل / متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة).**

**الطريقة الثانية:** وتكون بتقسيم عدد العاملين الملتحقين الى العمل خلال فترة زمنية على متوسط العاملين في الفترة نفسها كالتالي:

<sup>1</sup> محمد جودت فارس، أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران العمل، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، في ادارة الأعمال، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان، 2009، ص 129\_134.

<sup>2</sup> منذر مرهج، أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية القانونية، جامعة تشرين اللاذقية سوريا، المجلد 37، العدد 1، س 2015، ص 378\_379.

معدل دوران العاملين(الانضمام)= ( عدد العاملين الملتحقين/ متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة).

حيث يعطى متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة بمجموعة عدد العاملين أول المدة الى عدد العاملين في آخر المدة مقسوما على (2).

في الواقع ان كلتا الطريقتين لا تظهر المعدل الحقيقي لدوران العاملين خلال فترة الرواج والكساد، حيث يكثر التعيين خلال فترة الرواج، ويرتفع معدل ترك العمل خلال فترة الكساد، الأمر الذي رجح استخدام طريقة ثالثة في احتساب معدل دوران العاملين.

الطريقة الثالثة: حساب معدل دوران العاملين كالتالي:

معدل دوران العاملين= (متوسط عدد العاملين تاركي العمل خلال مدة محددة/ متوسط عدد العاملين).

#### المطلب الرابع: العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل

لكل منظمة مناخ تنظيمي خاص بها يتكون من العديد من الأبعاد والخصائص التي تتفاعل معا لتحدد تأثيره الايجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي بها وبشيء من الايجاز يتطرق الباحث لأهم أبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر على اشباع حاجات العاملين ورغباتهم كما يلي:<sup>1</sup>

1. تأثير الهيكل التنظيمي على دوران العمل: يعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي بالمنظمة من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على تبسيط اجراءات العمل، وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الادارة العليا الى الوسطى الى الدنيا ومدى وفائه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات زيادة في العمل، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات وكلما أسهم المناخ التنظيمي ايجابيا في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة أدى ذلك الى التأثير الايجابي المباشر في تخفيض مستوى دوران العمل.

2. تأثير نمط الاتصال على دوران العمل: تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، ان فعالية الاتصالات تعني ببساطة ان هناك خاصية ايجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطيء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللا هاما في المناخ التنظيمي، ان الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيمي، وهي بذلك تؤثر كبيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للعامل، ان وجود اتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثرا ايجابيا في تخفيض مستوى دوران العمل.

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، مرجع سبقه ذكره، بالتصرف، ص53:57.

3. تأثير طرق اتخاذ القرار على دوران العمل: ان الاهتمام بسياسة اتخاذ القرارات يعد جانبا حيويا في تكوين المناخ التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية نجاحها، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات ابداعية لتعزيز قدرات المنظمة على المنافسة ومواكبة التطورات المستجدة، من هنا كانت الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ويشير همم العاملين ويحفزهم الى تحسين الأداء وزيادة الانتاجية.

ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تأثيرا واضحا في تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ورفع مستوى الانسجام في بيئة العمل، وتكمن أهمية هذه العملية في أن النشاطات التي تمارسها المنظمة في ظل السباق التكنولوجي تتطلب رؤيا واضحة في اتخاذ القرار وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل اذ أن بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات نزيد من سبل الالتزام بالتنفيذ ومحاولة العاملين لا نجاح هذه القرارات وتبنيها.

كما اكتشف أثر بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران العمل كالتدريب في تأثيره على سلوك الأفراد في العمل، و كذا تزداد أهمية التدريب كاستراتيجية من شأنها زيادة انتماء وولاء لعاملين المتدربين للمنظمات بعد حصولهم على التدريب.<sup>1</sup>

4. تأثير التحفيز على دوران العمل: ان شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحدد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية، وحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الاجراءات الروتينية ان المناخ التنظيمي في ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية ايجابية تقدر الجهد المبذول في العمل.

والعناصر التي المؤثرة في انخفاض دوران العمل واستقرار العاملين تتمثل في اربعة عوامل اساسية تناولتها الدراسة وهي: العوامل التنظيمية، طبيعة العمل، توفر فرص عمل بديلة، والأجر والحوافز اضافة الى العوامل الشخصية.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق ذكره فإنه يمكننا القول بأن كلما توفر مناخ تنظيمي ( الهيكل التنظيمي، القيادة، نظام الحوافز، نمط الاتصال، اتخاذ القرار) ملائم في المنظمة كلما ساهم في تخفيض معدل دوران العمل؛ وهو ما يشكل صمام امان لبقاء واستمرارية المؤسسة والعكس صحيح.

<sup>1</sup> محمد جودت فارس، مرجع سابق، ص7.

<sup>2</sup> ممدوح ختلان محمد، مرجع سبق ذكره؛ ص 362.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمناخ التنظيمي ودوران العمل

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة محمد جودت فارس 2010 بعنوان " أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين وبتكلفة الاستثمار البشري"

هدفت هذه الدراسة الى تحليل ودراسة تأثير الاستثمار في مجال التدريب على سلوك العاملين في المنطقة الشرقية.

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لتحليل البيانات، وضمت عينة مكونة من 135 عاملاً لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

وعالجت الاشكالية التالية: ماهي أهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر على معدل دوران الأفراد المتدربين وعلاقته بتكلفة الاستثمار البشري؟

وأظهرت النتائج التالية:

- وجود علاقة طرئية بين تكلفة دوران العمل وتكلفة الاستثمار في التدريب؛
- وجود تأثير مباشر ذو دلالة احصائية لرغبة ونية الفرد في ترك العمل وعلى ترك العمل الفعلي؛
- وجود علاقة طردية بين درجة حساسية الأجور والمزايا والمكافآت للتغير في الأداء الناتج من التدريب ونية الفرد في البقاء أو عدم البقاء في العمل.

2. مقال ممدوح ختلان محمد 2010، بعنوان العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين دراسة ميدانية في المعهد التقني الحويجة مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية.

هدفت هذه المقالة لدراسة العوامل الأساسية التي تساهم في استقرار العاملين في وظائفهم وتؤدي الى انخفاض معدل دوران العمل .

حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة وزعت العينة على 100 موظف من بين العاملين في المعهد في مختلف الأقسام والاختصاصات ولكافة المستويات الادارية.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية بأن زيادة الرواتب والأجور من أهم العوامل التي أدت الى انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين في المعهد ومن ناحية أخرى أن توفر ظروف عمل مريحة واهتمام الادارة بالعاملين كان له دورا مهما في استقرارهم في وظائفهم، بالإضافة الى بعض العوامل التي لا تقل أهمية عن تلك التي لعبت

دورا هاما في خفض دوران العمل ومنها عدم وجود خطورة في العمل وأيضا ضعف في الخدمات الترفيهية التي تقدمها ادارة المعهد الى العاملين في الوقت الذي يعيش فيه الأفراد تحت ضغوطات نفسية.

3. دراسة زينب شكري 2008 بعنوان " أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل " مقالة منشورة في مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية بجامعة بغداد.

هدفت هذه المقالة الى تحليل وتقييم عملية الاختيار والتعيين في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار.

استخدم الباحث أداة المقابلة في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار.

وخلصت المقالة الى النتائج التالية:

الهدف من عملية الاختيار والتعيين هو الوصول الى تنبؤ دقيق الى المستقبلي للشخص طالب الوظيفة؛ تسعى المنظمات المعاصرة على انخفاض معدل دوران العمل لديها باستخدام اجراءات عملية صحيحة لعملية الاختيار والتعيين للارتقاء بمستوى اداء العاملين وتحقيق انخفاض التكلفة.

4. دراسة محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي 2006 بعنوان أثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة الى تبين أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة وزعت على 620 موظف في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية توجهات ايجابية وأيضا حرصت الادارة على غرس القيم الجيدة والسلوكية الحميدة لدى العاملين لديها في الوزارات بتمكين العاملين من التغيير عن مشاعرهم اتجاه رؤسائهم في العمل وتنمية روح التحدي لمواجهة المشكلات وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم وأظهرت أيضا وجود قصور في تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل مسؤولياتهم في العمل.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة **2016Yanjuan zhang**: بعنوان "مراجعة تأثير دوران الموظفين ووضع التدابير

المضادة" هدفت هذه المقالة المقدمة ضمنه مجلة الموارد البشرية ودراسات الاستدامة 2016 لدراسة تأثير دوران الموظفين ووضع التدابير المضادة من عامل الشخصية والتنظيم والعمل؛ حيث اعتمد الباحث على الاستبانة 200 عينة وزعت على الموظفين.

وخلصت الدراسة الى أهم النتائج التالية:

وجود علاقة عكسية بين الفرص التي تقدمها المنظمة ومعدل دوران الموظفين؛ العلاقات الشخصية بين الادارة لها تأثير كبير على بنية دوران العمل.

2. دراسة **2015 victoria jagun**: بعنوان "التحقيق في ارتفاع معدل دوران الموظفين في قطاع

الضيافة الايرلندي وتحديد ماهي أساليب الاحتفاظ التي ينبغي أن تعتمد"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العوامل المسببة الى ارتفاع معدلات دوران الموظفين في صناعة الضيافة الايرلندية؛ واستخدم الباحث طريقة البحث الكمي من أجل المساعدة في فهم السؤال البحثي؛ وخلصت الدراسة الى أهم النتائج التالية:

تميزت صناعة الضيافة الايرلندية بأعداد كبيرة من الموظفين الذين اختاروا التخلي عن وظائفهم؛ تحديد العوامل الثلاث التي تؤدي الى ارتفاع معدل دوران الموظفين في هذا القطاع يشملوا انخفاض مستويات تحفيز الموظفين وعدم كفاية الأجور والتوازن بين العمل والحياة من أجل تعزيز معدلات الاحتفاظ بالموظفين في صناعة الضيافة الايرلندية.

3. دراسة **2013 elsevier ltd**: بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على عمل الموظف العاطفة والالتزام

التنظيمي" هدفت هذه المقالة المقدمة ضمنه المؤتمر الدولي بجامعة ماليزيا لتقييم التعلم من أجل تحسين الأداء، وعالجت الدراسة الاشكالية التالية:

اثر المناخ التنظيمي على الموظف العاطفة والالتزام التنظيمي؟

حيث اعتمد الباحث على الاستبانة

وزعت 500 عينة على موظفو الأكاديميات العامة والخاصة بماليزيا،

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

المناخ التنظيمي العاطفة العمل والالتزام التنظيمي تستخدم هذه المعايير على نطاق واسع لوصف طبيعة المنظمة وتقييم كيفية القيام بذلك وكذلك أداء المنظمة.

4. دراسة **Genevieve RochM 2008**: بعنوان " تأثير المناخ التنظيمي على تشكيل ممارسات الرعاية العلائقية والرضا المهني للممرضات في المستشفيات " هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر المناخ التنظيمي على الرعاية العلائقية والرضا المهني للممرضات في المستشفيات؛ حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة في تحليل البيانات، وتتكون العينة من 292 وزعت على الممرضين في المستشفيات؛

وأظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للممرضات؛ الممرضين يتمتعن بالجوانب العلائقية لعملية التمريض.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الفرع الاول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الجدول (1\_1) يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

اسم الباحث	الاداة والعينة	الهدف	أهم النتائج
دراسة زينب شكري 2008	استخدم اداة الاستبانة.	تحليل وتقييم عملية الاختيار والتعيين في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار.	الوصول الى تنبؤ دقيق الى المستقبلي للشخص طالب الوظيفة.
دراسة محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي 2006	استخدم اداة الاستبانة، وزعت على 620 موظف.	تبيين أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.	أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية توجهات ايجابية
مقال ممدوح ختلان محمد 2010	استخدم اداة الاستبانة، وزعت على 100 عامل.	دراسة العوامل الأساسية التي تساهم في استقرار العاملين في وظائفهم وتؤدي الى انخفاض معدل دوران العمل .	بأن زيادة الرواتب والأجور من أهم العوامل التي أدت الى انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين في المعهد ومن ناحية أخرى أن توفر ظروف عمل مريحة واهتمام الادارة بالعاملين كان له دورا مهما في استقرارهم في وظائفهم

دراسة محمد جودت فارس 2010	استخدم اداة الاستبانة، وزعت على 135 عامل.	هدفت هذه الدراسة الى تحليل ودراسة تأثير الاستثمار في مجال التدريب على سلوك العاملين في المنطقة الشرقية.	وجود علاقة طرية بين تكلفة دوران العمل وتكلفة الاستثمار في التدريب؛ وجود تأثير مباشر دو دلالة احصائية لرغبة ونية الفرد في ترك العمل وعلى ترك العمل الفعلي.
دراسة elsevier ltd 2013	استخدم الاستبانة، وعينة 500 وزعت موظفو الأكاديميات العامة والخاصة بماليزيا	لتقييم التعلم من أجل تحسين الأداء.	كلما ارتفعت درجة الرضا عن المناخ التنظيمي كلما ارتفع مستوى عمل الموظف.
دراسة Genevieve 2008RochM	استخدم الاستبانة، وعينة مكونة من 292 وزعت على الممرضين في المستشفيات.	دراسة أثر المناخ التنظيمي على الرعاية العلائقية والرضا المهني للممرضات في المستشفيات.	وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للممرضات؛ الممرضين يتمتعن بالجوانب العلائقية لعملية التمريض.
دراسة victoria 2015 jagun	استخدم الباحث الاستبانة.	تحديد العوامل المسببة الى ارتفاع معدلات دوران الموظفين في صناعة الضيافة الايرلندية	تحديد العوامل الثلاث التي تؤدي الى ارتفاع معدل دوران الموظفين في هذا القطاع .
دراسة Yanjuan 2016 zhang	استخدم الباحث الاستبانة، وعينة مكونة من 200 وزعت على الموظفين.	دراسة تأثير دوران الموظفين ووضع التدابير المضادة من عامل الشخصية والتنظيم والعمل.	وجود علاقة عكسية بين الفرص التي تقدمها المنظمة ومعدل دوران الموظفين؛ العلاقات الشخصية بين الادارة لها تأثير كبير على بنية دوران العمل.

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: موقع دراستنا بالمقارنة بالدراسات السابقة

حسب مجتمع الدراسة: هناك اختلاف في بيئة الدراسة، حيث كل دراسة كانت في بيئة مختلفة عن دراستنا كما يلي:

عينة الدراسة: تمت على عينة من العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية "سليمان عميرات"؛

مجتمع الدراسة: تمت دراستنا على مجتمع صغير بالمقارنة بالدراسات الأخرى؛

المجال الزمني: تمت دراستنا في الفترة الممتدة من 01 مارس الى 30 مارس من سنة 2018، فهي دراسة حديثة بالمقارنة مع الدراسات الأخرى؛

مجال الدراسة: اهتمت دراستنا بدراسة دوران العمل في المؤسسة الصحية.

متغيرات الدراسة:

ان معظم الدراسات السابقة تناولت احدى متغيري الدراسة والمتمثل في المناخ التنظيمي او دوران العمل بحيث تم ربطهما بمتغيرات اخرى، مثل دراسة زينب شكري(أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل)، حيث تناول متغير واحد دوران العمل، وهذا ما يدل على أنه لا توجد دراسة تجمع المتغيرين مع (المناخ التنظيمي و دوران العمل)

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل، اعطاء صورة حول ماهية المناخ التنظيمي من خلال استعراضنا مفاهيمه وأهميته وأنواعه، وابعاده، وكذا مناهج قياسه، وتطرقنا ايضا الى دوران العمل من خلال مفاهيمه، وأسبابه، وأنواعه، وطريقة حسابه، ووضحنا ايضا العلاقة بينهم من خلال الهيكل التنظيمي، ونمط الاتصال، ونظام الحوافز، ومشاركة العاملين، وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي ودوران العمل باللغتين العربية والأجنبية.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية لأثر المناخ التنظيمي على دوران العمل  
للمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات - تقرت-

تمهيد:

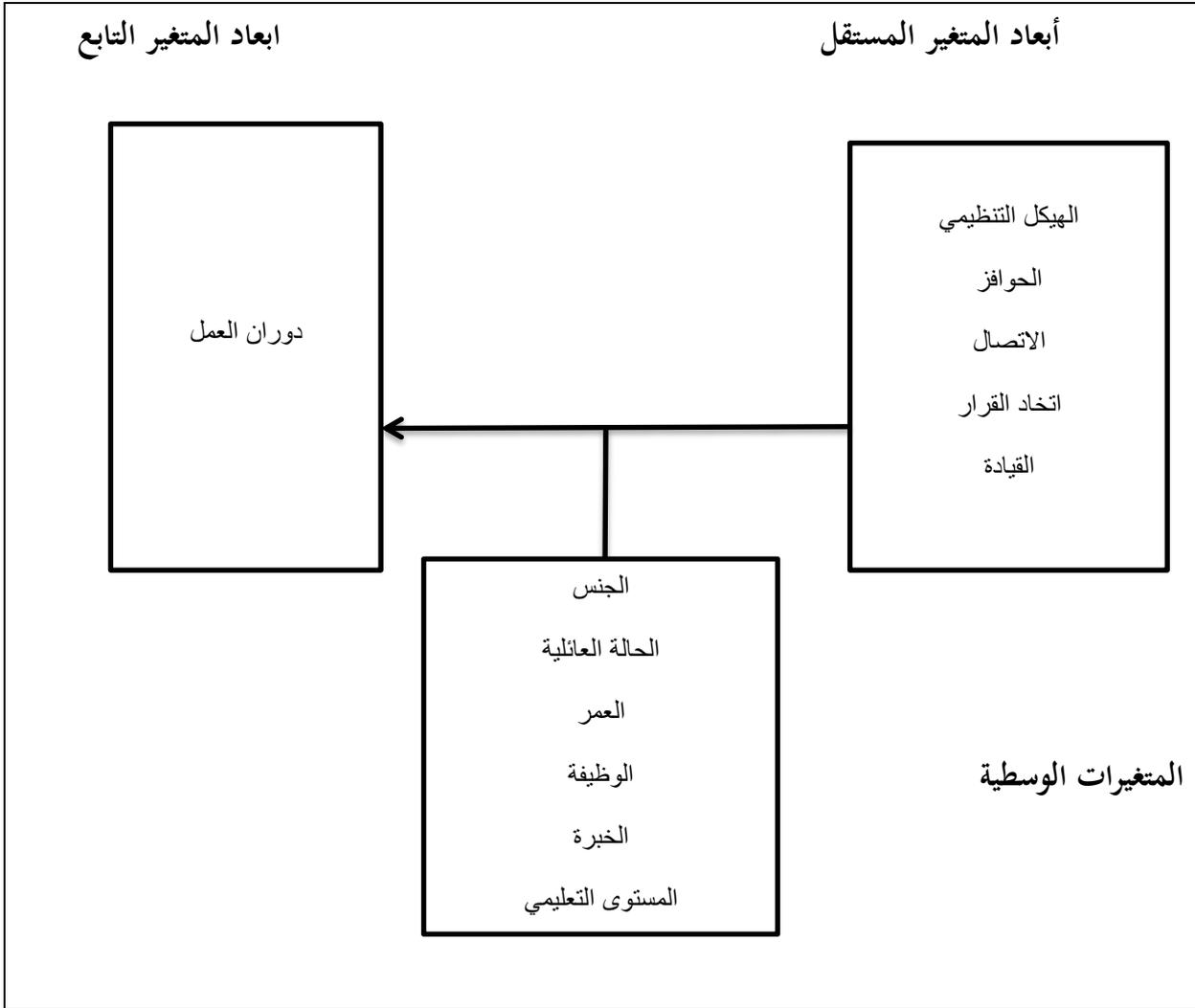
في هذا الفصل سوف نتناول منهج الدراسة وأدواتها المستخدمة في جمع وتحليل البيانات والأساليب الإحصائية لمجتمع الدراسة، كما يتناول هذا الفصل أداة الدراسة ، ودقتها، وثباتها، وإجراءات الدراسة و محددات الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات وأخيرا تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: نتطرق فيه الى الطريقة والادوات المستخدمة؛

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.

نموذج الدراسة



من اعداد الطالبة بناء على مجموعة من الدراسات السابقة

المبحث الأول: الطريقة والادوات المستخدمة

المطلب الأول: المنهجية المستخدمة في الدراسة .

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج العلمي الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فهو يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، وكذا التعبير عنها كما و كيفا. وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل .

### الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

التسمية: عرفت المؤسسة سابقا بالقطاع الصحي بتقرت وحاليا تعرف بالمؤسسة الاستشفائية تقرت (مستشفى سليمان عميرات) وهذا ناتج لتطبيق قانون اعادة هيكلة القطاع الصحي وتحويله الى مستشفى استشفائية ذات طابع اداري خدماتي تلعب دورا هاما في الحياة الاجتماعية وفقا للقانون الرئاسي 07\_140 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 33 بتاريخ 03 جمادى الأولى عام 1428هـ الموافق ل20 ماي 2007 يتضمن انشاء مؤسسة عمومية استشفائية ومؤسسة عمومية للصحة الجوارية.

الموقع الجغرافي: تقع على تراب بلدية النزلة جغرافيا وتتبع بلدية تقرت اداريا ويتوسط موقعها الطريق الرابط بين مقر دائرة تقرت ومقر بلدية تقرت.

المساحة: تتربع المؤسسة على مساحة قدرها 17428م<sup>2</sup> خصصت منها مساحة ل33 مسكن وظيفي مجاور.1

### الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أ/ المدير: يتفرع منه مكتبان هما

- الأمانة؛
- تآلية المحاسبة.

### ب/ المديريات الفرعية

1/ مديرية الموارد البشرية: يتفرع منها مكتبان هما

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات؛
- مكتب التكوين.

2/ مديرية المصالح الصحية: يتفرع عنها ثلاث مكاتب هي

- مكتب القبول؛
- مكتب التعاقد وحساب الكلفة؛
- مكتب تنظيم ومتابعة وتقويم النشاطات الصحية.

3/ مديرية المالية والوسائل: يتفرع عنها ثلاث مكاتب هي

- مكتب الميزانية والمحاسبة؛
- مكتب الصفقات العمومية؛
- مكتب الوسائل العامة والتجهيزات.

4/ مديرية صيانة المعدات الطبية والمعدات المرفقة: يتفرع عنها مكتبان هي

- مكتب صيانة المعدات الطبية؛

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة، مصلحة الموارد البشرية.

■ مكتب صيانة المعدات المرفقة. (أنظر الملحق 03)

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

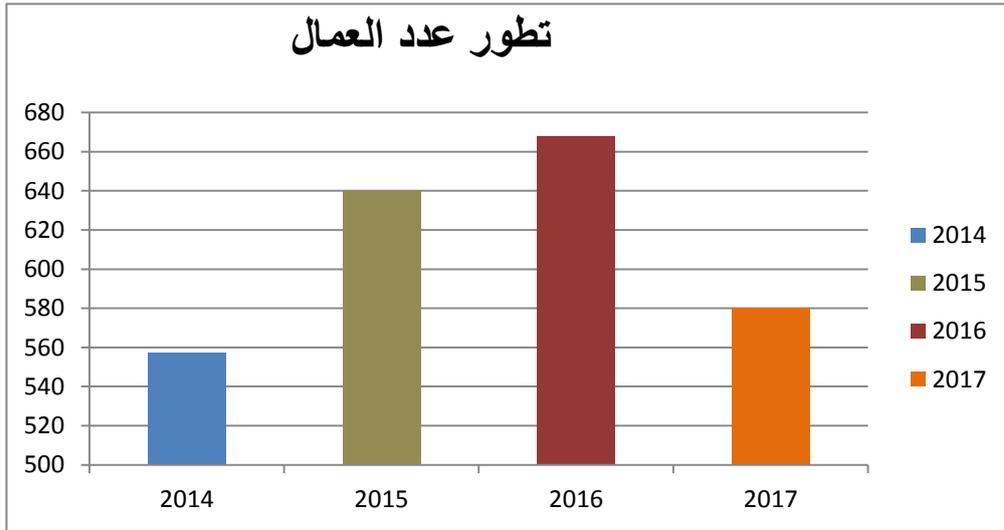
يتكون من عدد عمال المؤسسة الاستشفائية العمومية (سليمان عميرات بتقوت)، والذي بلغ عددهم 580 عامل.

جدول رقم (2\_2) يوضح تطور عدد العمال خلال السنوات التالية

السنوات	2014	2015	2016	2017
عدد العمال	557	640	668	580

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 1\_2: يوضح تطور عدد العمال خلال السنوات (2017\_2014)



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الجدول (2\_2)

ثانياً: عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة انطلاقاً من العدد الاجمالي لمجتمع الدراسة، وبالاعتماد على مرجع (krejcie et Morjan)، حيث قام الطالبة بسحب عينة عشوائية 152 عامل، وتم استرجاعها 100% كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم(2\_03) يوضح توزيع الأداة

البيان	العدد
الاستثمارات الموزعة	152
الاستثمارات العائدة	152
الاستثمارات الملغاة	00
الاستثمارات النهائية	152

المصدر: من اعداد الطالبة

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم(2\_04) يوضح توزع افراد عينة الدراسة حسب (الجنس؛ الحالة العائلية؛ العمر؛ مستوى

التعليمي؛ الخبرة؛ الوظيفة)

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
1	الجنس	الذكور	45	29.6
		الإناث	107	70.4
2	الحالة العائلية	أعزب	68	44.7
		متزوج	84	55.3
3	العمر	أقل من 30 سنة	37	24.3
		من 30 إلى أقل من 40 سنة	73	48
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	34	22.4
		50 سنة فأكثر	7	4.6
4	مستوى التعليم	ثانوي فأقل	38	25
		جامعي	90	79.2
		دراسات عليا	23	15.1
5	الخبرة	أقل من 05 سنوات	47	30.9
		من 05 إلى أقل من 10 سنوات	54	35.5
		من 10 إلى أقل من 20 سنة	26	17.1
		أكثر من 20 سنة	25	16.4
6	الوظيفة	طبيب	21	13.8
		ممرض	42	27.6
		شبه طبي	38	25
		إداري	51	33.6

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الاناث (70.4%) في حين بلغت نسبة الذكور (29.6%) من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك الى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

بالنسبة لمتغير الحالة العائلية فقد تحصلت الفئة متزوج على نسبة (55.3%) يلي ذلك فئة أعزب بنسبة (44.7%) من مجموع أفراد العينة؛

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 30 الى أقل من 40 سنة) أعلى نسبة بواقع (73%) يلي ذلك الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (24.3%) من أفراد عينة الدراسة، وهذا الى أن هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجارب الكبير في الاجابة على عبارات الاستبيان؛

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (79.2%) من المستوى الجامعي وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية ونسبة (25%) من مستوى أقل من ثانوي و نسبة (15.1%) من مستوى الدراسات العليا من أفراد عينة الدراسة؛

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت أعلى نسبة للفئة (من 5 الى أقل من 10 سنوات) بنسبة (35.5%) يلي ذلك فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (30.9%) ثم فئة (من 10 الى أقل من 20 سنة) بنسبة (17.1%) يلي ذلك فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (16.4%) من أفراد عينة الدراسة وهي نتيجة منطقية لتراجع مستوى المؤسسة في الآونة الاخيرة؛

أما في ما يخص متغير الوظيفة كانت أعلى نسبة لفئة الإداري بنسبة (33.6%) تليها فئة الممرضين بنسبة (27.6%) ثم فئة الشبه طبي بنسبة (27.6%) تلي فئة الطبيب بنسبة (13.8%) من أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

الفرع الأول: معامل ثبات فقرات الاستبيان

جدول رقم(2\_05) يوضح معامل الفاكرو نباخ

عدد عبارات الاستبيان	معامل الفاكرو ونبخ
31	76.6

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات الفاكرو نباخ موجب الاشارة وذو مستوى عالي، ومنه استقرار المقياس وثبات وصدق عبارات الاستبيان وعدم تناقضها مع نفسها.

الفرع الثاني: مقياس التحليل

الجدول رقم(2\_06) سلم ليكارث الثلاثي لمستوى الفقرات

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 الى 1.66
متوسط	من 1.67 الى 2.34
مرتفع	2.35 الى 3

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: توجهات العاملين نحو فقرات الاستبيان

1) توجهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي

جدول رقم(2\_07) توجهات العاملين نحو الهيكل التنظيمي

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الهيكل التنظيمي
متوسط	4	0.92636	1.9474	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي
مرتفع	2	0.93084	2.0329	تناسب مؤهلاتك وتخصصك مع المناخ الذي تعمل فيه
متوسط	3	0.86083	1.9737	خطوط السلطة واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين
مرتفع	1	0.89397	2.0461	تساعد طريقة تقسيم العمل في المؤسسة على سرعة انجاز العمل
مرتفع		0.68450	2	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

## الفصل الثاني أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (1.94\_2.04)، والعبارة التي نالت أعلى متوسط العبارة 4 بنسبة (2.04)، والعبارة الأقل متوسط العبارة 1 بنسبة (1.94)، أما المتوسط العام (2) والانحراف المعياري بنسبة (0.68) وهو بمستوى مرتفع.

### 2/ توجهات العاملين نحو نمط الاتصال

#### جدول رقم (2\_08) توجهات العاملين نحو نمط الاتصال

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	عبارات المحور نمط الاتصال
مرتفع	1	0.88901	2.0658	المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال في المؤسسة واضحة
متوسط	3	0.88002	1.7697	تعتمد الادارة على وسائل حديثة في الاتصال
مرتفع	2	0.90581	1.9737	يمكن الاتصال بالمستويات الادارية العليا بدون عوائق
متوسط	4	0.83576	1.7632	تبدل الادارة جهدها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات
متوسط		0.67267	1.8931	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (1.76\_ 2.06)، والعبارة التي نالت أعلى متوسط العبارة 1 بنسبة (2.06)، والعبارة الأقل متوسط العبارة 3 بنسبة (1.76)، أما المتوسط العام (1.89) والانحراف المعياري بنسبة (0.67)، وهو بمستوى متوسط.

3/ توجهات العاملين نحو المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم (2\_9) توجهات العاملين نحو المشاركة في اتخاذ القرار

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرار
ضعيف	3	0.81464	1.6579	يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بالعمل
متوسط	1	0.82988	1.7566	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم فيها بإبداء الرأي دون قيود
متوسط	1	0.82988	1.7566	يملك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها
متوسط	2	0.78409	1.7171	يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل
متوسط		0.60663	1.7220	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (1.65\_1.71)، والعبارة التي نالت أعلى متوسط العبارة 2 و3 بنسبة (1.75)، والعبارة الأقل متوسط العبارة 1 بنسبة (1.65)، أما المتوسط العام (1.72) والانحراف المعياري بنسبة (0.60) وهو بمستوى متوسط.

4/ توجهات العاملين نحو القيادة

جدول رقم (2\_10) توجهات العاملين نحو القيادة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	عبارات محور القيادة
متوسط	3	0.83116	1.8947	يتميز الرئيس الذي أعمل تحت امرته بوضوح الرؤية
متوسط	4	0.78988	1.8421	يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والابداع
متوسط	2	0.87159	1.9079	هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين
متوسط	1	0.89847	1.9737	يتم معاملي بعدالة كما الآخرين
متوسط		0.66607	1.9046	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

## الفصل الثاني أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (1.97\_1.89)، والعبارة التي نالت أعلى متوسط العبارة 4 بنسبة (1.97)، والعبارة الأقل متوسط العبارة 1 بنسبة (1.84)، أما المتوسط العام (1.90) والانحراف المعياري بنسبة (0.66) وهو بمستوى متوسط.

### 5/ توجهات العاملين نحو نظام الحوافز

جدول رقم (2\_11) توجهات العاملين نحو نظام الحوافز

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	عبارات محور نظام الحوافز
متوسط	2	0.84939	1.7697	تمنح الحوافز بناء على مجهودات العاملين فقط
ضعيف	4	0.79579	1.6250	تتم الادارة بالجانب المعنوي للعاملين
ضعيف	3	0.80647	1.6579	تشجع الادارة الاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون
متوسط	1	0.85000	1.8882	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومفهومة لدى الجميع
متوسط		0.63899	1.7352	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (2.04\_1.94)، والعبارة التي نالت أعلى متوسط العبارة 4 بنسبة (1.88)، والعبارة الأقل متوسط العبارة 2 بنسبة (1.65)، أما المتوسط العام (1.73) والانحراف المعياري بنسبة (0.63) وهو بمستوى متوسط.

## جدول رقم (2\_12) توجهات العاملين نحو المتغير المستقل دوران العمل

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
متوسط	7	0.87965	2.3158	اشعر بالإحباط لعدم تحقيق وظيفتي لطموحاتي
مرتفع	3	0.82037	2.3750	أعتقد أن هناك فرص عمل أفضل في مؤسسات استشفائية أخرى
مرتفع	1	0.79724	2.4868	لدي رغبة في العمل لدى مستشفى تمنح امتيازات افضل
مرتفع	4	0.83428	2.3618	عدم وجود فرص الترقية قد يدفعني لمغادرة المستشفى يوما ما
متوسط	6	0.82008	2.1711	أرغب في تغيير عملي لأنني اعاني من مشاكل مع الادارة
متوسط	8	0.88163	2.1316	ارى بان مؤهلاتي لا تتناسب تماما مع الوظيفة التي اشغلها
متوسط	10	0.84836	1.9539	في حالة مالم اغير وظيفتي في المستشفى فسوف أترك العمل نهائيا
متوسط	5	0.83190	2.2500	اذا زادت الحوافز والمكافآت في المستشفى فسوف أتخلى على فكرة ترك العمل فيه
متوسط	9	0.88390	1.9868	أفكر دوما في ترك العمل في هذا المستشفى في حالة وجود بديل أو بدونه
متوسط	11	0.87067	1.6908	لا يوجد انسجام بيني وبين زملائي في العمل
مرتفع	2	0.83344	2.4145	لو متاح الفرصة لي للتقاعد لأسرعت الى ذلك
متوسط		0.47854	2.1944	المتغير التابع دوران العمل

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

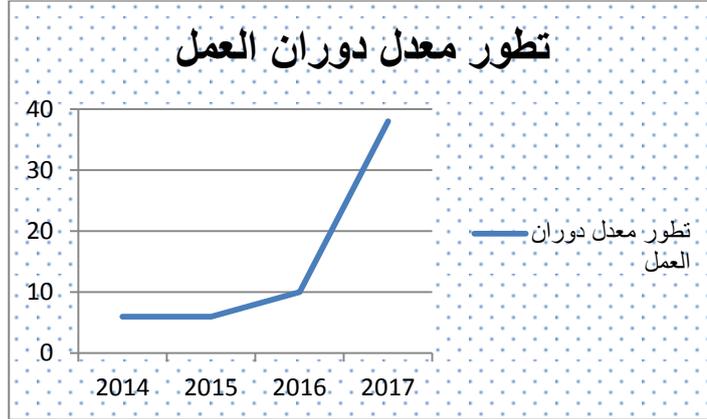
نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (1.94\_2.04)، والعبارة التي نالت أعلى متوسط العبارة 3 (لدي رغبة في العمل لدى مستشفى تمنح امتيازات افضل) بنسبة (2.48)، والعبارة الأقل متوسط العبارة 10 (لا يوجد انسجام بيني وبين زملائي في العمل) بنسبة (1.69) وهو بمستوى متوسط.

جدول رقم (2\_13) يوضح تطور معدل دوران العمل

السنوات	2014	2015	2016	2017
معدل دوران العمل %	38%	10%	6%	6%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

الشكل رقم(2\_1) يوضح تطور معدل دوران العمل خلال السنوات(2014\_2017)



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الجدول(2\_13)

من خلال مؤشرات الجدول السابق يتضح لنا أن مستوى معدل دوران العمل متوسط (38%) وهو ما يتوافق مع نتائج الاستبيان، اما السنوات الباقية (2014\_2015\_2016) نلاحظ ان مستوى دوران العمل جد منخفض اذ وصل الى معدل 6% سنة 2014 و2015 اذ بلغ معدل 10% سنة 2016.

من خلال ما سبق يمكن القول ان معدل دوران العمل في المؤسسة محل الدراسة ذات مستويات متزايدة اذ انتقل الى 6% سنة 2014 اذ يصل الى 38% سنة 2017 وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها الاحالة ، التقاعد، النقل، الاستقالة... الخ، ويتضح ذلك أكثر من خلال الجدول(2\_3) لتطور عدد العمال خلال السنوات(2014\_2017)، حيث لوحظ تراجع في تطور عدد العمال عند مقارنة السنتين 2016\_2017 تراجع في سنة 2017.

ويعود هذا التراجع حسب الدراسة الميدانية الى:

- ✓ فتح عيادات خاصة مثل مصحة وادي ريغ، عيادة طب العيون... الخ؛
- ✓ ظروف العمل السائدة في المؤسسة الصحية؛
- ✓ العلاقة مع الادارة العليا.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

اختبار الفرضية الاولى: مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات منخفض جدا.

الجدول رقم(2\_14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي ودوران

العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	
متوسط	0.51848	1.8510	المتغير المستقل المناخ التنظيمي
متوسط	0.47854	2.1944	المتغير التابع دوران العمل

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع دوران العمل أكبر بنسبة(2.19) مقارنة بالمتوسط الحسابي المستقل المناخ التنظيمي بنسبة(1.89)، أما بالنسبة للانحراف المعياري نلاحظ ان للمتغير المستقل المناخ التنظيمي بنسبة(0.51) أكبر من المتغير التابع دوران العمل بنسبة(0.47). مما يدل على وجود اهمية متوسطة لأبعاد المناخ التنظيمي في مستشفى سليمان عميرات، ومنه نرفض الفرضية القائلة ان توافر ابعاد المناخ التنظيمي في مستشفى سليمان عميرات منخفض جدا. اختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى(0.05 ≤ α) لأبعاد المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات؟

جدول رقم (2\_15) يوضح مصفوفة سييرمان

Spearman's rho		المتغير التابع دوران العمل
الهيكـل التنظيمي	Correlation coefficient	-.306**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	152
نمط الاتصال	Correlation coefficient	-.332**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	152
المشاركة في اتحاد القرار	Correlation coefficient	-.357**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	152
القيادة	Correlation coefficient	-.466**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	152
نظام الحوافز	Correlation coefficient	-.373**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	152
المتغير المستقل المناخ التنظيمي	Correlation coefficient	-.440**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	152

المصدر: من مخرجات spss

نلاحظ من الجدول مصفوفة الارتباط سييرمان ان نسبة الارتباط بين الهيكل التنظيمي ودوران العمل بنسبة (0.30) وقيمة sing=000، ونمط الاتصال بنسبة (0.33) وقيمة sing=000، والمشاركة في اتحاد القرار بنسبة (0.35) وقيمة sing=000، والقيادة بنسبة (0.46) وقيمة sing=000، ونظام الحوافز بنسبة (0.37) وقيمة sing=000، ومنه نسبة الارتباط بين المناخ التنظيمي ودوران العمل بنسبة (0.44) وقيمة sing=000.

لتحليل الفرضية الثانية نتطرق الى ما يلي:

جدول رقم(2\_16) معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.442 <sup>a</sup>	.195	.190	.43077

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي المناخ المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : العمل دوران التابع المتغير

المصدر: من مخرجات spss

الارتباط بين المتغيرين بنسبة 44%، ونسبة 19% من دوران العمل تعود للمناخ التنظيمي، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية القائلة هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات.

جدول رقم(2\_17) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات الاخرى على دوران العمل

Variables exclues<sup>b</sup>

Modèle	Bêta dans	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 الهيكل التنظيمي	-.098-a	-1.135-	.258	-.093-	.718
نمط الاتصال	-.131-a	-1.521-	.130	-.124-	.710
المشاركة في اتخاذ القرار	-.165-a	-1.934-	.055	-.156-	.716
نظام الحوافز	-.077-a	-.872-	.384	-.071-	.683

المصدر: من مخرجات spss

نلاحظ من خلال جدول الانحدار المتعدد لبعده الهيكل التنظيمي أن قيمة SIG تساوي 0.25، وبعده الاتصال قيمة SIG تساوي 0.13، وبعده الحوافز قيمة SIG تساوي 0.38 وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية لهذه الأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، نظام الحوافز) على دوران العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات.

كما نلاحظ قيمة SIG لبعده المشاركة في اتخاذ القرار يساوي 0.05 وهذا دلالة على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية على دوران العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات.

جدول رقم (2\_18) تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد القيادة على دوران العمل

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.807	.106		26.530	.000
القيادة	-.322-	.052	-.448-	-6.131-	.000

a. Variable dépendante : العمل دوران التابع المتغير :

المصدر: من مخرجات spss

نلاحظ من خلال جدول الانحدار المتعدد لبعء القيادة أن قيمة SIG تساوي 000 ومعامل الانحدار - 0.44 حيث انه اكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعء القيادة على دوران العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات.

جدول رقم (2\_19) جدول تحليل التباين لخط الانحدار

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.745	1	6.745	36.352	.000 <sup>a</sup>
Résidu	27.834	150	.186		
Total	34.579	151			

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي المناخ المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : العمل دوران التابع المتغير :

المصدر: من مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن المعامل SIG=000 مما يعني ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين المستقل والتابع؛

كما نلاحظ مجموع مربعات الانحدار يساوي 6.745، ومجموع مربعات البواقي يساوي 27.834، ومجموع مربعات الكلي يساوي 34.579؛

درجة حرية الانحدار 1، ودرجة حرية البواقي 150؛

معدل مربعات الانحدار هو 6.745، ومعدل مربعات البواقي يساوي 0.186؛

قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار يساوي 36.352.

جدول رقم (20\_2) المعاملات المعيارية خط الانحدار

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	2.949	.130		22.696	.000
	المتغير المستقل المناخ التنظيمي	-.408-	.068	-.442-	-6.029-	.000

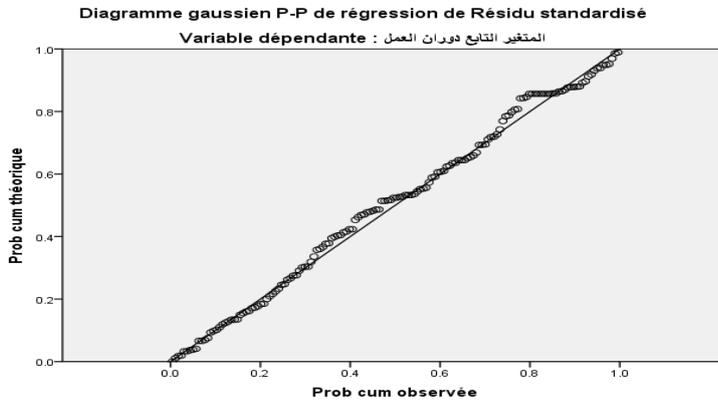
a. Variable dépendante : العمل دوران التابع المتغير :

المصدر: من مخرجات spss

نلاحظ من خلال جدول المعاملات أنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وفق المعادلة التالية:  $y=a+bx$ ، وهذا يعني أن معادلة الانحدار كما يلي  $Y=2.949-0.408X$ ؛

حيث نجد أن مستوى الدلالة SIG تساوي 000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الثانية القائلة هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد المناخ التنظيمي على دوران العمل في مستشفى سليمان عميرات.

الشكل رقم (2\_3): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من مخرجات spss

نلاحظ من الشكل انه لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

تحليل التباين الأحادي للاختبار المتغيرات الشخصية على المتغير التابع

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى دوران العمل تعزى إلى المتغيرات الشخصية ( الجنس و الحالة العائلية و العمر والمستوى التعليمي والخبرة و الوظيفة).

جدول رقم (21\_2) تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس ودوران العمل

ANOVA

المتغير التابع دوران العمل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.353	1	.353	1.547	.216
Intra-groupes	34.226	150	.228		
Total	34.579	151			

المصدر: من مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن قيمة sig تساوي (0.216) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الجنسين حسب أفراد عينة الدراسة ، عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه نرفض الفرضية التي تقول انه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى دوران العمل تعزى إلى المتغير الجنس.

جدول رقم (22\_2) تحليل التباين الأحادي لمتغير الحالة العائلية ودوران العمل

ANOVA

المتغير التابع دوران العمل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.142	1	.142	.618	.433
Intra-groupes	34.438	150	.230		
Total	34.579	151			

المصدر: من مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن قيمة sig تساوي (0.618) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الحالة العائلية حسب أفراد عينة الدراسة ، عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه نرفض الفرضية التي تقول انه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى دوران العمل تعزى إلى المتغير الحالة العائلية.

## جدول رقم(2\_23) تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر ودوران العمل

ANOVA

المتغير التابع دوران العمل

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.303	4	.076	.325	.861
Intra-groupes	34.276	147	.233		
Total	34.579	151			

المصدر: من مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن قيمة sig تساوي(0.861) وهي أكبر من مستوى المعنوية(0.05)، وبالتالي لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين العمر حسب أفراد عينة الدراسة ، عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه نرفض الفرضية التي تقول انه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى دوران العمل تعزى إلى المتغير العمر.

## جدول رقم(2\_24) تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي ودوران العمل

ANOVA

المتغير التابع دوران العمل

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.288	3	.096	.414	.743
Intra-groupes	34.291	148	.232		
Total	34.579	151			

المصدر: من مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن قيمة sig تساوي(0.743) وهي أكبر من مستوى المعنوية(0.05)، وبالتالي لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات العمال حسب أفراد عينة الدراسة ، عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه نرفض الفرضية التي تقول انه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى دوران العمل تعزى إلى المتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم(2\_25) تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة ودوران العمل

ANOVA

المتغير التابع دوران العمل

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.505	3	.835	3.853	.011
Intra-groupes	32.074	148	.217		
Total	34.579	151			

المصدر: من مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن قيمة sig تساوي (0.011) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات العمال حسب عينة الدراسة (ذكر؛ أنثى)، عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل الفرضية التي تقول انه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى دوران العمل تعزى إلى المتغير الخبرة.

جدول رقم(2\_26) تحليل التباين الأحادي لمتغير الوظيفة ودوران العمل

ANOVA

المتغير التابع دوران العمل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.984	3	.328	1.445	.232
Intra-groupes	33.596	148	.227		
Total	34.579	151			

المصدر: من مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن قيمة sig تساوي (0.232) وهي اكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين وظائف العمال حسب أفراد عينة الدراسة ، عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه نرفض الفرضية التي تقول انه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وظائف أفراد عينة الدراسة لمستوى دوران العمل تعزى إلى المتغير الوظيفة.

ومنه الفرضية الثالثة القائلة انه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى دوران العمل تعزى إلى المتغير المستوى التعليمي صحيحة وعند متغير والجنس والعمر والحالة العائلية و خاطئة عند الخبرة الوظيفة.

المطلب الثالث: التحليل والمناقشة

1. نلاحظ من خلال الجدول (2\_7) أن العبارة التي نالت أعلى متوسط العبارة (تساعد طريقة تقسيم العمل في المؤسسة على سرعة إنجاز العمل) وهو ما يدل على توازن في تقسيم العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات وكذا يساعد العمال على سرعة إنجاز عملهم، وهذا ما يتعارض مع ما لاحظناه ميدانيا في المؤسسة محل الدراسة.

العبارة الأقل متوسط العبارة (هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي) وهذا يدل على أنه لا يوجد تناسق للوظائف مع الهيكل التنظيمي، وهذا ما تم التأكد منه من خلال الملاحظة ميدانيا في المؤسسة محل الدراسة؛

2. نلاحظ من خلال الجدول (2\_8) أن العبارة التي نالت أعلى متوسط العبارة (المعلومة المنقولة عبر وسائل الاتصال في المؤسسة واضحة)، وهذا ما يدل على مدى فهم لأفراد عينة الدراسة لوسائل الاتصال في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يتوافق مع ما لاحظناه ميدانيا.

والعبارة الأقل متوسط العبارة (يمكن الاتصال بالمستويات الادارية العليا بدون عوائق) وهذا ما يدل على غياب التواصل بين الرئيس والمرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما لاحظناه في الدراسة الميدانية من خلال عدم مشاركة العمال في العملية الاتصالية.

3. نلاحظ من خلال الجدول (2\_9) أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (، والعبارة التي نالت أعلى متوسط العبار) يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم فيها بإبداء الرأي دون قيود) يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها)، وهذا يدل على مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وهذا يتعارض مع ما لاحظناه في الدراسة الميدانية.

والعبارة الأقل متوسط العبار) يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بالعمل)، وهذا يدل على غياب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، وهذا ما لاحظناه ميدانيا في المؤسسة محل الدراسة ، وكذا هذا ما توصلت اليه دراسة محمد جودت فارس 2010.

4. نلاحظ من خلال الجدول (2\_10) العبارة التي نالت أعلى متوسط ( يتم معاملي بعدالة كما الآخرين) وهذا يدل على غياب التحيز في معاملة العاملين، وهذا يتعارض مع ملاحظناه في الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة.

والعبارة الاقل متوسط) يتميز الرئيس الذي أعمل تحت امرته بوضوح الرؤية) وهذا يدل على عدم وضوح رؤية المدير لدى العاملين، وهذا ما لاحظناه في الدراسة الميدانية وجود أثر كبير للقيادة على دوران العمل في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما توصلت اليه مقالة ممدوح ختلان محمد2010.

5. نلاحظ من خلال الجدول(2\_11) أن العبارة التي نالت أعلى متوسط ( تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومفهومة لدى الجميع) وهذا يدل على مدى فهم العاملين لأسس الترقية في المؤسسة محل الدراسة، والعبارة الاقل متوسط (تتم الادارة بالجانب المعنوي للعاملين)، وهذا ما يدل على غياب الاهتمام المعنوي بالعاملين وهذا يدل على غياب نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة.

6. نلاحظ من خلال جدول(2\_12) أن العبارة التي نالت أعلى متوسط ( أفكر دوما في ترك العمل في هذا المستشفى في حالة وجود بديل أو بدونه) وهذا ما يدل على ترك العامل للعمل في حالة توفر البديل أو بدونه، وهذا ما لاحظناه ميدانيا وهذا راجع لقانون التقاعد المبكر من جهة وكذا عدم توفر شروط الحماية والأمن في المن جهة اخرى بالمستشفى وهذا ما لاحظناه ميدانيا وذلك من خلال المقابلات التي استطعنا القيام بها مع مجموعة من العمال في مختلف الوظائف، و العبارة الاقل متوسط ا (لا يوجد انسجام بيني وبين زملائي في العمل)، وهذا ما يدل على مدى تفاهم العاملين مع بعض، وهذا ما لاحظناه ميدانيا في المؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج مما سبق انه اذا توفرت أبعاد المناخ التنظيمي التي تم دراستها ( الهيكل التنظيمي، الاتصال، حوافز، القيادة، اتخاذ القرار) تؤدي الى انخفاض دوران العمل على مستوى المؤسسة الصحية "سليمان عميرات بتقرت" وهذا ما توصلت اليه كل من دراسة:

" 2013 elsevier ltd " وذلك بانه كلما ارتفعت درجة الرضا عن المناخ التنظيمي كلما ارتفع

مستوى عمل الموظف؛

" 2008Genevieve RochM " وذلك بانه توجد علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والرضا

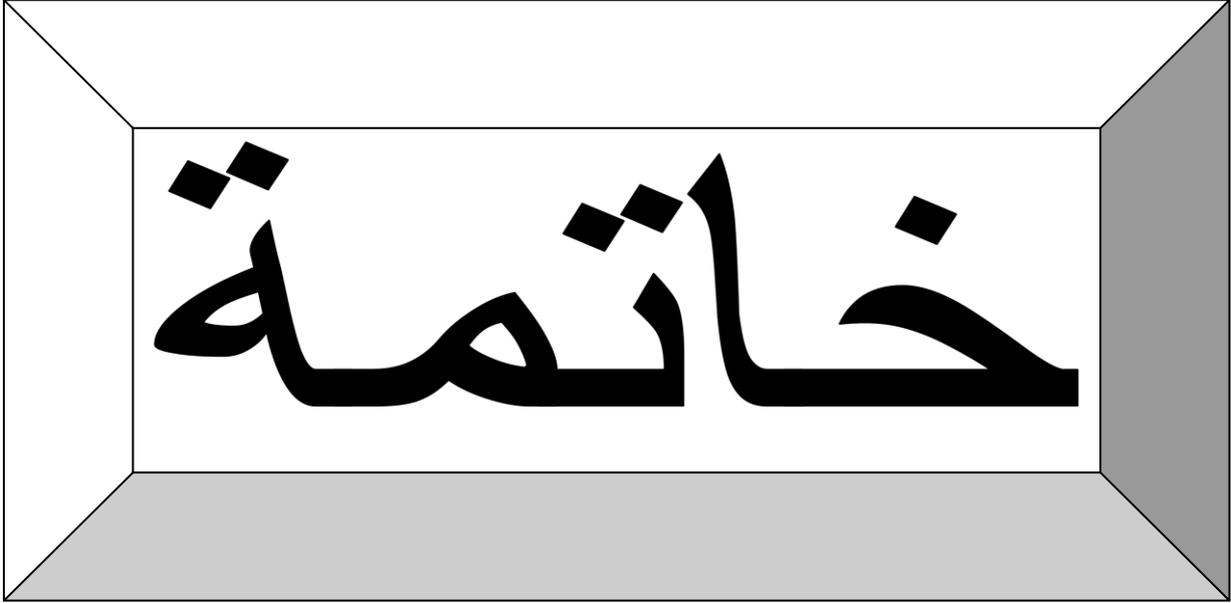
الوظيفي للممرضات؛

" 2016 Yanjuan zhang " وذلك بانه العلاقة الشخصية بين الادارة لها تأثير كبير على بنية

دوران العمل.

### خلاصة الفصل:

لقد تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ( سليمان عميرات بتقرت)، حول اثر المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسات الصحية، حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، ، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج المتحصل عليها.



هدفت هذه الدراسة الى القاء الضوء على المناخ التنظيمي واثره على دوران العمل السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بتفرت حيث عاجلت الاشكالية التالية " أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسات الصحية" من خلال استخدام ( الهيكل التنظيمي، الحوافز، الاتصال، القيادة، مشاركة اتخاذ القرار) وأثرها على على دوران العمل في المؤسسات الصحية.

### أهم نتائج الدراسة:

من خلال كل ما تم عرضه في الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات منها ما يدور حول موضوع الدراسة وهو أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل وأخرى خاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية (سليمان عميرات) محل الدراسة الميدانية نعرضها فيما يلي :

1. المستوى التعليمي السائد بين أفراد العينة هو المستوى الجامعي بنسبة 59.2% من إجمالي العينة ؛
2. مستوى خبرة العمال لا يتجاوز 10 سنوات من الخدمة حيث حصل على ما نسبته 35.5% من إجمالي العينة ، وهذا ما يتوافق مع الفرضية الثالثة القائلة بأنه توجد فروقات.
3. الوظيفة الغالبة بين أفراد عينة الدراسة هي إداري بنسبة 33.6% من إجمالي العينة؛
4. مستوى توفر ابعاد المناخ التنظيمي متوسط، وهذا ما يتنافى مع الفرضية الأولى القائلة أن مستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي منخفض جدا.
5. مستوى توفر ابعاد دوران العمل متوسط؛
6. لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند المستوى (0.05) في تصور العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وهذا مالا يتوافق مع الفرضية الثالثة القائلة أنه توجد فروقات ذات دلالة احصائية.
7. يوجد فروقات ذات دلالة احصائية عند المستوى (0.05) في تصور العاملين لدوران العمل في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، وهذا ما تأكده الفرضية الثالثة.

### الاقتراحات:

1. لا بد من توعية الإدارة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها ؛
2. توعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين ، مما يساعد في تحسين أداءهم ؛

3. يفضل أن يكون هناك متابعة مستمرة من قبل الإدارة لأداء العاملين ، وذلك بتوفير مناخ مناسب للعمل؛
  4. ضرورة اعتماد نظم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين حيث أن هناك نسبة ما يرون أن الشركة لا تعتمد نظم للحوافز المادية والمعنوية ؛
  5. ضرورة العمل على تطوير المؤسسة العمومية الاستشفائية ؛
  6. لابد من توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها ؛
  7. لابد للمدير أن يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لأعلى درجة ويؤثر بمؤوسيه بكل الود والحزم معًا ويحقق الرضا الوظيفي لديهم ويساعد على خلق جو مشبع بالتفاؤل ؛
  8. على المؤسسة أن تزيد من تفاعلها مع الموظف وأن يتم إشراكهم في خططها المستقبلية وبشكل نسبي في التصورات المبدئية لما يمكن أن تقوم به من تطورات داخلها .
- آفاق الدراسة:

1. دور نظم الحوافز في تخفيض دوران العمل؛
2. أثر اتخاذ القرار على دوران العمل في المؤسسات الصحية؛
3. أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسات الصناعية؛
4. أثر القيادة على دوران العمل في المؤسسات الصحية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

بالغة العربية:

أ. مذكرات

1. ابهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية \_غزة، 2008.
2. حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، في ادارة الأعمال، جامعة مملكة البحرين، 2014.
3. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، في ادارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010.
4. محمد جودت فارس، أهم العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران العمل، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، في ادارة الأعمال، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان، 2009.
5. محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية \_غزة، 2006.

ب. المجالات

1. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م 28، ع2، جامعة دمشق، 2012.
2. زينب شكري، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2008.
3. ماجد محمد صالح، العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد العراق المجلد2، العدد3، 2006.
4. ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، العراق المجلد17 العدد10، 2010.
5. منذر مرهج، أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية القانونية، جامعة تشرين اللاذقية سوريا، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، المجلد 37، العدد1، 2015.

1. Elsevier ltd.the impact of organizational climate on employees work passion and organizational commitment.**evaluation of learning for per formance improvement international conference**. Malayia.25\_26 february. 2013.
2. Genevier roch .impact du climat organisationnel sur la façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmiers soignantes en milieu hospitalier .Université Montréal2008.
3. Victoria jagu .An investigation into the high turnover of employees within the Irish hospitality sector .Identifying what methods of retention should be adopted.master of arts in human resource management .Ireland.2015.
4. Yanjuanzahang. areview of employee turnover influen Journal of human resource and sustainability studies. School of management. Jinan university guagzhou. China.2016.

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	التخصص	الأستاذ
أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	مناصيرية راشيد
أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	خالد رجم
أستاذ مساعد "أ"	علوم التسيير	أسماء يوسف
أستاذ	علوم التسيير	الحاج عرابة

استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
استبيان

السادة والسيدات إدارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسات الصحية "، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحض بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصرحة تامة.

الباحثة: ب. حليلة

البريد الإلكتروني: [halimabenzaoui24@gmail.com](mailto:halimabenzaoui24@gmail.com)

**الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.**

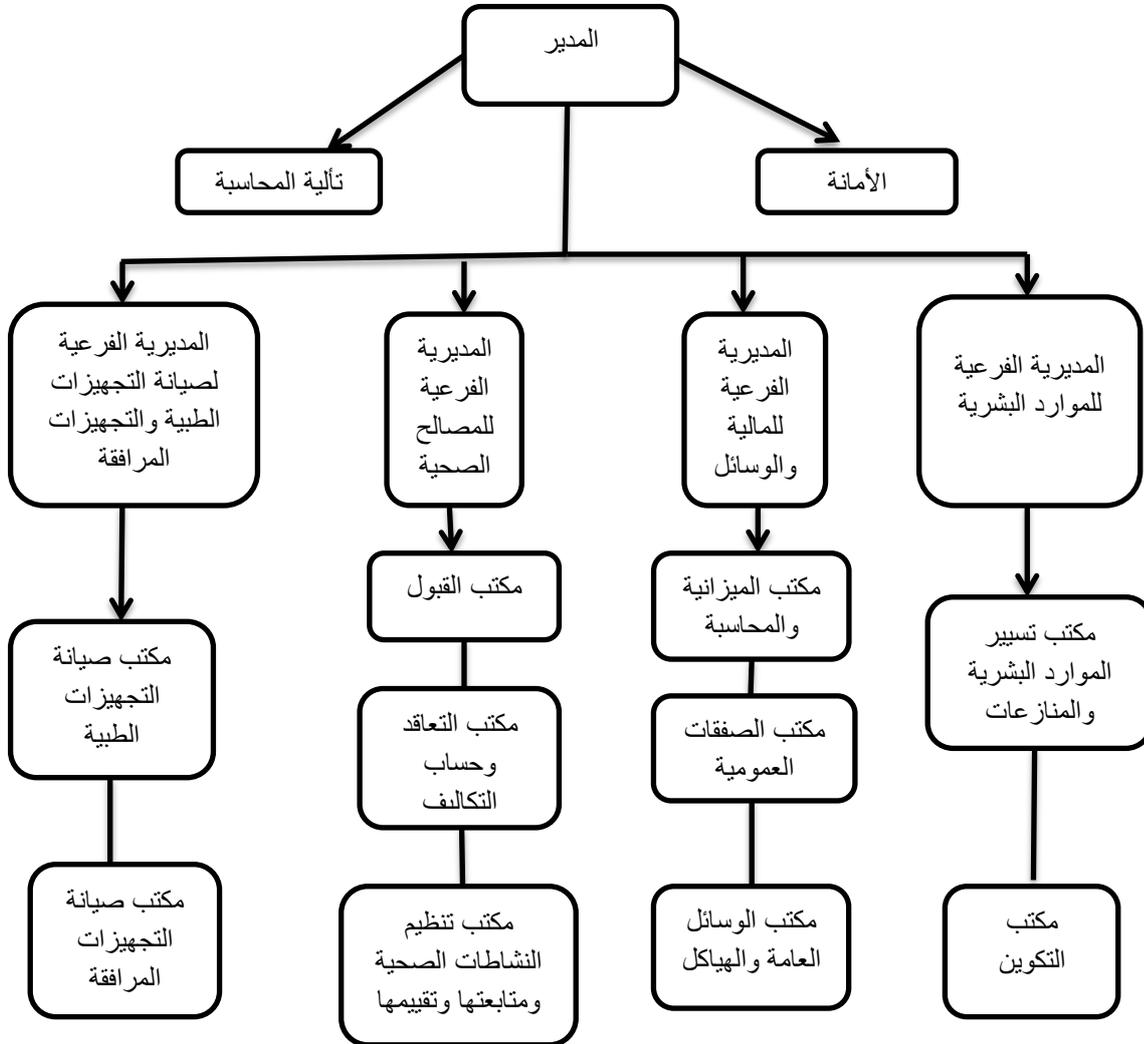
المحور الأول: معلومات متعلقة بالموظف

	الجنس	
	ذكر	أنثى
الحالة العائلية	أعزب	متزوج
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
		من 40 إلى أقل من 50 سنة
مستوى التعليم	ثانوي فأقل	جامعي
		دراسات عليا
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
		من 10 إلى أقل من 20 سنة
الوظيفة	طبيب	ممرض
		شبه طبي
		إداري

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
	<b>الهيكل التنظيمي</b>			
01	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي			
02	تناسب مؤهلاتك وتخصصك مع المناخ الذي تعمل فيه			
03	خطوط السلطة واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين			
04	تساعد طريقة تقسيم العمل في المؤسسة على سرعة إنجاز العمل			
	<b>نمط الاتصال</b>	غير موافق	محايد	موافق
01	المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال في المؤسسة واضحة			
02	تعتمد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصال			
03	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق			
04	تبدل الإدارة جهودها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات			
	<b>المشاركة في اتخاذ القرار</b>	غير موافق	محايد	موافق
01	يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بالعمل			
02	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم فيها بإبداء الرأي دون قيود			
03	يملك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها			
04	يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل			
	<b>القيادة</b>	غير موافق	محايد	موافق
01	يتميز الرئيس الذي أعمل تحت امرته بوضوح الرؤية			
02	يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والابداع			
03	هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين			
04	يتم معاملة بعدالة كما الآخرين			
	<b>نظام الحوافز</b>	غير موافق	محايد	موافق
01	تمنح الحوافز بناء على مجهودات العاملين فقط			
02	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي للعاملين			
03	تشجع الإدارة الاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون			
04	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا للأسس واضحة ومفهومة لدى الجميع			

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	أشعر بالإحباط لعدم تحقيق وظيفتي لطموحاتي			
02	أعتقد أن هناك فرص عمل أفضل في مؤسسات إستشفائية أخرى			
03	لدي رغبة في العمل لدى مستشفى تمنح امتيازات افضل			
04	عدم وجود فرص الترقية قد يدفعني لمغادرة المستشفى يوما ما			
05	ارغب في تغيير عملي لأنني أعاني من مشاكل مع الإدارة			
06	أرى بأن مؤهلاتي لا تتناسب تماما مع الوظيفة التي أشغلها			
07	في حالة ما لم أغير وظيفتي في المستشفى فسوف أترك العمل نهائيا			
08	إذا زادت الحوافز و المكافآت في المستشفى فسوف أتخلى عن فكرة ترك العمل فيه			
09	افكر دوما في ترك العمل في هذا المستشفى في حالة وجود بديل أو بدونه			
10	لا يوجد انسجام بيني وبين زملائي في العمل			
11	لو تتاح الفرصة لي للتقاعد لأسرعت إلى ذلك			

## الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية تقرت



المصدر: من وثائق المؤسسة

الملحق رقم 04:

نتائج تحليل استبيان أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسات الصحية

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	45	29.6	29.6	29.6
2.00	107	70.4	70.4	100.0
Total	152	100.0	100.0	

## الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	68	44.7	44.7	44.7
2.00	84	55.3	55.3	100.0
Total	152	100.0	100.0	

## العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide .00	1	.7	.7	.7
1.00	37	24.3	24.3	25.0
2.00	73	48.0	48.0	73.0
3.00	34	22.4	22.4	95.4
4.00	7	4.6	4.6	100.0
Total	152	100.0	100.0	

## المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	38	25.0	25.0	25.0
2.00	90	59.2	59.2	84.2
3.00	23	15.1	15.1	99.3
4.00	1	.7	.7	100.0
Total	152	100.0	100.0	

## الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	47	30.9	30.9	30.9
2.00	54	35.5	35.5	66.4
3.00	26	17.1	17.1	83.6
4.00	25	16.4	16.4	100.0

## الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	21	13.8	13.8	13.8
2.00	42	27.6	27.6	41.4
3.00	38	25.0	25.0	66.4
4.00	51	33.6	33.6	100.0
Total	152	100.0	100.0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
A1	152	1.9474	.92636
A2	152	2.0329	.93084
A3	152	1.9737	.86083
A4	152	2.0461	.89397
A5	152	2.0658	.88901
A6	152	1.7697	.88002
A7	152	1.9737	.90581
A8	152	1.7632	.83576
A9	152	1.6579	.81464
A10	152	1.7566	.82988
A11	152	1.7566	.82988
A12	152	1.7171	.78409
A13	152	1.8947	.83116
A14	152	1.8421	.78988
A15	152	1.9079	.87159
A16	152	1.9737	.89847
A17	152	1.7697	.84939
A18	152	1.6250	.79579
A19	152	1.6579	.80647
A20	152	1.8882	.85000
B1	152	2.3158	.87965
B2	152	2.3750	.82037
B3	152	2.4868	.79724
B4	152	2.3618	.83428
B5	152	2.1711	.82008
B6	152	2.1316	.88163
B7	152	1.9539	.84836
B8	152	2.2500	.83190
B9	152	1.9868	.88390
B10	152	1.6908	.87067
B11	152	2.4145	.83344
الهيكل التنظيمي	152	2.0000	.68450
نمط الاتصال	152	1.8931	.67267
المشاركة في اتخاذ القرار	152	1.7220	.60663
القيادة	152	1.9046	.66607
نظام الحوافز	152	1.7352	.63899
<b>المتغير المستقل المناخ التنظيمي</b>	<b>152</b>	<b>1.8510</b>	<b>.51848</b>
<b>المتغير التابع دوران العمل</b>	<b>152</b>	<b>2.1944</b>	<b>.47854</b>
N valide (listwise)	152		

## تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل المناخ التنظيمي	.	Entrée

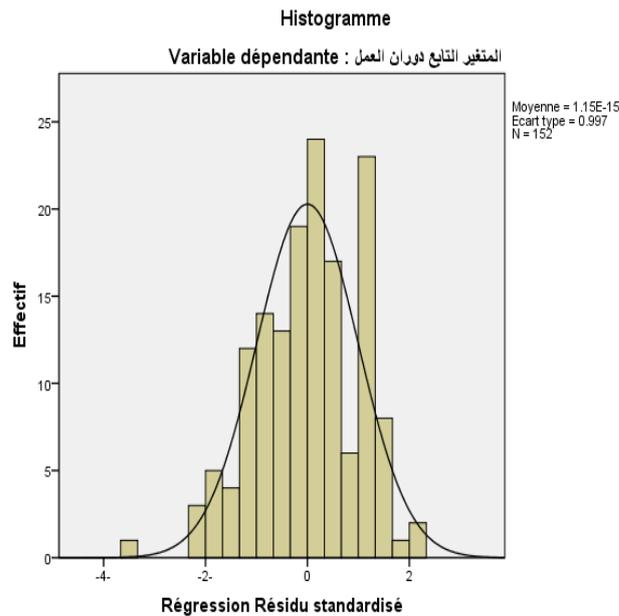
a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : العمل دوران التابع المتغير

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.7260	2.5413	2.1944	.21136	152
Résidu	-1.45975-	.98866	.00000	.42934	152
Erreur Prévision	-2.216-	1.641	.000	1.000	152
Erreur Résidu	-3.389-	2.295	.000	.997	152

a. Variable dépendante : العمل دوران التابع المتغير



Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	القيادة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : العمل دوران التابع المتغير

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.448 <sup>a</sup>	.200	.195	.42934

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة

b. Variable dépendante : العمل دوران التابع المتغير

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.807	.106		26.530	.000
القيادة	-.322-	.052	-.448-	-6.131-	.000

a. Variable dépendante : العمل دوران التابع المتغير

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.8421	2.4853	2.1944	.21422	152
Résidu	-1.32450-	1.15791	.00000	.42792	152
Erreur Prévision	-1.645-	1.358	.000	1.000	152
Erreur Résidu	-3.085-	2.697	.000	.997	152

a. Variable dépendante : العمل دوران التابع المتغير

الفهرس

II.....	اهداء
III.....	شكر وتقدير
IV .....	الملخص:
V.....	قائمة المحتويات:
VI .....	قائمة الجداول:
VII .....	قائمة الأشكال:
VII .....	قائمة الملاحق:
ب.....	توطئة:

الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية للمناخ التنظيمي ودوران العمل

2 .....	تمهيد:
4 .....	الفرع الثاني: مستويات المناخ التنظيمي
5 .....	المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي
5 .....	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
7 .....	الفرع الثاني: مناهج قياس المناخ التنظيمي
8 .....	الفرع الثالث: أنماط المناخ التنظيمي
9 .....	المطلب الثالث: عناصر المناخ التنظيمي
10.....	المطلب الأول: مفهوم دوران العمل
10.....	الفرع الأول: مفهوم دوران العمل
10.....	الفرع الثاني: أسباب دوران العمل
13.....	المطلب الثاني: أنواع دوران العمل
13.....	المطلب الثالث: كيفية حساب معدل دوران العمل
14.....	المطلب الرابع: العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمل

16.....	المبحث الثاني: الأدييات التطبيقية للمناخ التنظيمي ودوران العمل
16.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
18.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبيةة
19.....	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
19.....	الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
21.....	الفرع الثاني: موقع دراستنا بالمقارنة بالدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : دراسة ميدانية لأثر المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية</b>	
<b>سليمان عميرات - تقرت -</b>	
25.....	المبحث الأول: الطريقة والادوات المستخدمة
25.....	المطلب الأول: المنهجية المستخدمة في الدراسة
26.....	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة
28.....	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة
30.....	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان
30.....	الفرع الأول: معامل ثبات فقرات الاستبيان
30.....	الفرع الثاني: مقياس التحليل
30.....	الفرع الثالث: توجهات العاملين نحو فقرات الاستبيان
36.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات
44.....	المطلب الثالث: التحليل والمناقشة
46.....	خلاصة الفصل:
48.....	خاتمة
51.....	قائمة المراجع:
55.....	الملاحق
63.....	الفهرس