

المناخ التنظيمي وتأثيره في تسرب الموظفين: بحث استطلاعي في معمل السجاد العراقي

**organizational climate and Impact in employees infiltration:
Exploratory : Research in Iraqi carpets factory**

م.م.زيد خوام محمود

أ.م.د.خالد عبدالله ابراهيم

الإدارة والاقتصاد/جامعة الفلوجة

الإدارة والاقتصاد/جامعة الفلوجة

المستخلص

تناول البحث الحالي "المناخ التنظيمي وتأثيره في تسرب الموظفين" إذ يحظى موضوعي المناخ التنظيمي تسرب الموظفين بأهمية متزايدة في الوقت الحاضر، لكونهما من المواضيع المهمة و التي لها تأثير بالغ على نجاح المنظمات..

يهدف البحث الى التعرف على علاقة وتأثير المناخ التنظيمي متمثلا بأبعاده (القيادة ، الحوافز ، التكنولوجيا) في تسرب الموظفين لدى العاملين في معمل السجاد العراقي ، ومعرفة مستويات المناخ التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في الشركة المبحوثة وما اهمها ، اجري البحث في معمل السجاد العراقي ،ولتحقيق اهداف البحث تم تطوير استبانته مكونة من (22) فقرة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (31) فردا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) للوصول الى النتائج ، توصل الي ان اغلب فرضيات العلاقة والتأثير بين المناخ التنظيمي وابعاده وبين تسرب الموظفين هي فرضيات عكسية و غير دالة،كما أوصى البحث بعدد من التوصيات اهمها: تكثيف عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية حول موضوعي المناخ التنظيمي وتسرب الموظفين، والتأكيد على فرق العمل من اجل تبادل الخبرات والمهارات.

الكلمات الأساسية: المناخ التنظيمي ، تسرب الموظفين ، معمل السجاد العراقي

Abstract

The present search addressed the " organizational climate and impact in employees infiltration " Where has the objective organizational climate of and Employees Infiltration of increasing importance at the present time , for being fairly modern topics,which have a tremendous impact on the success of organizations.. Research aims to identify the relationship and influence the organizational climate, as represented by its dimensions (leadership, incentives, technology) in the employees infiltration staff leak carpets Inc know levels of organizational climate available to employees of the company discussed and most importantly, searches the Iraqi carpets factory, To achieve the research objectives identified was developed consisting of (22) to collect data from a sample of the study (31), the researchers have used descriptive analytical using statistical software (SPSS) for access to the results, the research found that most hypotheses of relationship and impact between organizational climate and employees infiltration between dimensions are hypotheses and inverse function It also recommended a number of recommendations including: intensification of seminars,

conferences and training courses on organizational climate and employee leaks, and emphasis on team work in order to exchange experiences and skills .

Key Words: *organizational climate , employees infiltration , Iraqi carpets factory*

المقدمة

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، ولعب 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 ترصن 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. تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات، ويعتبر كفاءة وأداء هذه الموارد من أهم المجالات التي تسهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسات سواء أكانت حكومية أم خاصة، ولما كانت هذه الجهات تحاول دوماً التقدم نحو الأفضل، فإن عملية تقييم أداء موظفيها تعتبر مهمة جوهرية بالنسبة لها إذ من خلالها يمكنها الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء والتقليل من تسرب الموظفين والمساهمة في تطويرهم ومساعدهم على التقدم والرقي وإعطاء فرصة للموظفين غير الأكفاء للتحسن أو ترك العمل وذلك لإفساح المجال أمام الموظفين الآخرين للحصول على مكانتهم وإثبات جدارتهم في العمل وتعبيراً عن ذلك، تم التطرق في هذه البحث الى المناخ التنظيمي وتسرب الموظفين ومعرفة العلاقة والتأثير بينهما. يتكون البحث الحالي من أربعة محاور رئيسية، المحور الأول يضم منهجية البحث والدراسات السابقة، والمحور الثاني يتضمن الاطار النظري للمغيرين، والمحور الثالث لتحليل وتفسير نتائج البحث، وأخيراً المحور الرابع للاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً. منهجية البحث

1- مشكلة البحث

من الملاحظ في الوقت الراهن ان اغلب المنظمات تسعى تحقيق التميز التنظيمي في الأسواق، ومواكبة التطورات، ولاسيما ونحن نعيش في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين والمتمثلة ببروز ظاهرة العولمة وفي مقدمتها اتساع الأسواق وتنوع الخدمات واشتداد المنافسة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة. واستدعت تلك التحديات المذكورة الحاجة الماسة للمنظمات بان يكون هناك مناخ تنظيمي ايجابي يشتمل أبعاده (القيادة، الحوافز، التكنولوجيا) من خلاله يتكيف يتأقلم الافراد العاملين في العمل وبالتالي زيادة ولائهم وتقليل من تسرب الموظفين، إذ لا توجد منظمة في العالم التنافسي السائد في يومنا هذا قادرة على الأداء بأعلى المستويات إذا لم يكن كل فرد فيها متعهداً وملتزماً بأهداف المنظمة ويعمل بوصفه عضو فريق فعال، هنا تتمثل المشكلة في ضعف المناخ التنظيمي في تقليل نجاح المنظمة. من خلال ذلك التمس الباحثان هذا الواقع من خلال مشاهداتنا

الميدانية في المنظمات ومنها مصنع النسيج العراقي مما يؤدي سلبا الى تسرب الموظفين، وهذا دعانا إلى تناول هذه المشكلة والسعي لعلاجها في بحثنا الحالي. وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة بالتساؤلات الآتية:

أ. ما الأهمية النسبية للمناخ التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في معمل النسيج العراقي؟

ب. ما الأهمية النسبية لتسرب الموظفين من وجهة نظر المبحوثين في معمل النسيج العراقي؟

ت. ما طبيعة العلاقة والأثر بين المناخ التنظيمي وتسرب الموظفين من وجهة نظر المبحوثين في معمل النسيج العراقي؟

2- أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث من محاولته الربط بين المناخ التنظيمي لدى افراد معمل السجاد العراقي وتسرب الموظفين في ذات المعمل، ان المناخ التنظيمي وتسرب الموظفين هما موضوعان مهمان في الوقت الحاضر.

ويمكن إجمال أهمية البحث بالنقاط الآتية:-

- أ- يعد هذا البحث وحسب اطلاع الباحثين من اول البحوث التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وتأثيره على تسرب الموظفين في مصنع السجاد العراقي.
- ب- يمكن ان تستفاد من هذا البحث المصانع الاخرى، لأعداد كوادر ادارية وترصين مهاراتهم وتحسين ادائهم وصولا لنجاح المنظمة.
- ت- يفيد هذا البحث المكتبه العراقية، بما يعزز الدراسات السابقة في مجال المناخ التنظيمي وتسرب الموظفين، كونه يحتوي على اخر ما كتب في هذا المجال.
- ث- من خلال النتائج والتوصيات، قد يساهم البحث في تنمية المجتمع .

3- اهداف البحث

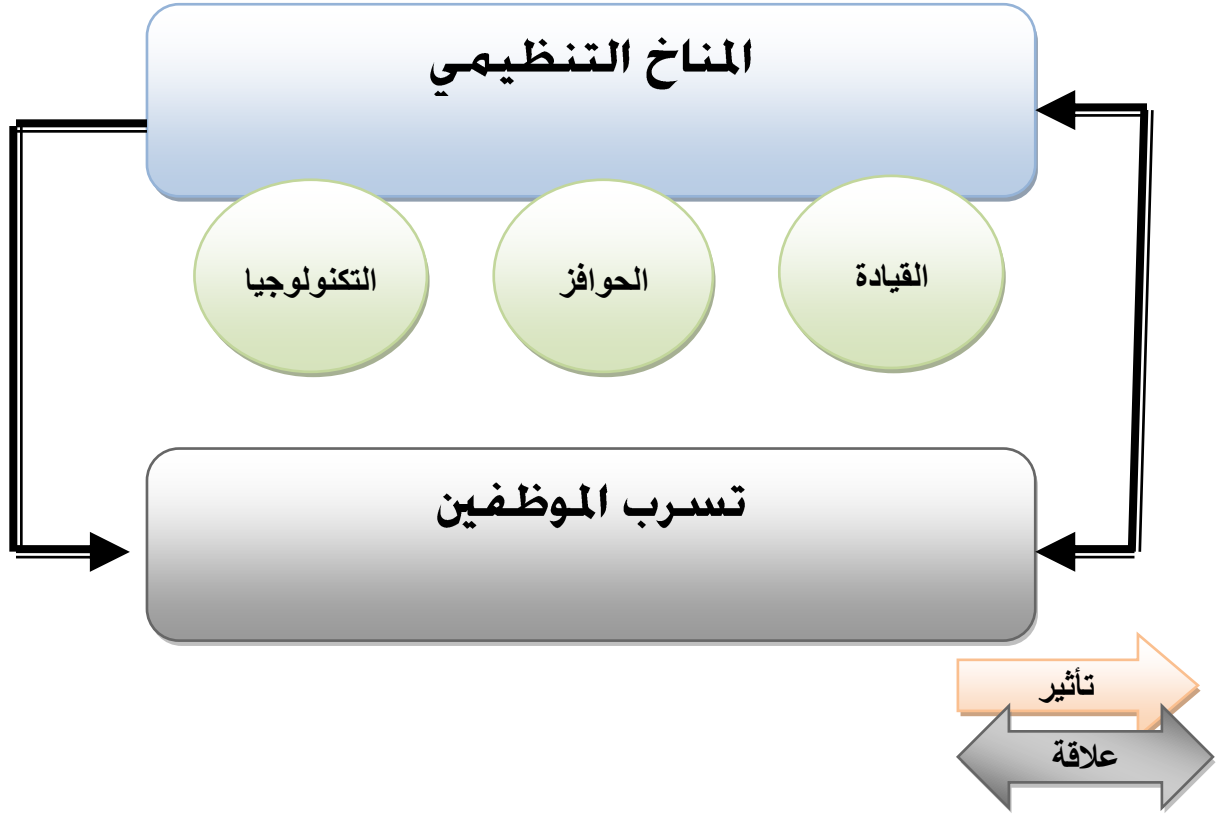
يهدف هذا البحث الى معرفة مستويات المناخ التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في معمل السجاد العراقي ومدى تأثيره في تسرب الموظفين وذلك من خلال ما يلي من الأهداف:-

- أ- يسعى هذا البحث على التعرف على واقع المناخ التنظيمي في معمل السجاد العراقي وتقديم التوصيات لتعزيزه.
- ب- التعرف على مسببات تسرب الموظفين من وجهة نظر المبحوثين.
- ت- التعرف على ما نوع المناخ التنظيمي المستخدم في معمل السجاد العراقي من وجهة نظر المبحوثين وما هي الاكثر استخداما من وجه نظر المبحوثين.
- ث- معرفة العلاقة والتاثير بين المناخ التنظيمي وتسرب الموظفين من وجهة نظر المبحوثين.

4- نموذج البحث

من خلال الجانب النظري للبحث، يمكن وضع أنموذج افتراضي يصور حركة متغيرات البحث (المستقلة والتابعة) والشكل (1) يوضح ذلك :-

شكل (1) نموذج البحث



المصدر: إعداد الباحثان

5- فرضيات البحث

يشمل البحث على فرضيتين رئيسيتين تتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية، وتمثل الفرضيات أجابه على ما ورد بمشكله البحث مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، والفرضيات هي :-

الفرضية الرئيسية الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي وتسرب الموظفين، وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي:-

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة و تسرب الموظفين.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكنولوجيا وتسرب الموظفين.
ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز وتسرب الموظفين
الفرضية الرئيسية الثانية: - يوجد هناك تأثير معنوي للمناخ التنظيمي على تسرب الموظفين، وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي:-

- أ- يوجد هناك تأثير معنوي للقيادة في نجاح تسرب الموظفين .
ب- يوجد هناك تأثير معنوي للتكنولوجيا في نجاح تسرب الموظفين .
ج- يوجد هناك تأثير معنوي للحوافز في نجاح تسرب الموظفين .

6- مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من (314) فردا في معمل السجاد العراقي، لذا اختار الباحثان عينة عشوائية بحوالي 10% من المجتمع، أي (31) فردا ، ومن خلال تحليل المعلومات الشخصية للعينة، وجدنا ان فئة الذكور والإناث في متغير الجنس متقاربة، وشكلت نسبة الذكور (52%) اما نسبة الإناث فشكلت (48%) وهذا يدل على ان نسب الرجال والنساء في المعمل متقاربة نوعا ما، وفيما يتعلق بفئة العمر، فقد كانت النسبة الأكبر هي فئة (36-45) بنسبة (32%) واتبعتها الفئة (46-55) والفئة (56 فأكثر) بنسبة (29%) لكل منهما واخيرا الفئة (35 فأقل) بنسبة (10%) وهذا مؤشر الى ان المعمل يحتوي على افراد ذوي الخبرة والمهارة، من ناحية سنوات الخدمة نرى ان اغلب العاملين لديهم سنوات طويلة من العمل ،حيث ان من لديهم سنوات خدمة من 11 سنة وأكثر هم يشكلون ما يقارب (71%) من افراد العينة ،والمتبقي (29%) لديهم سنوات خدمة اقل من (11) سنة وهذا مؤشر الى ان المعمل يحتوي على مخزون هائل من المهارات ،اما التحصيل الدراسي فقد تبين ان اغلب افراد العينة لديهم شهادة البكالوريوس بنسبة (68%) تليها المعهد بنسبة (23%) واخيرا الدبلوم العالي بنسبة (9%) وهذا مؤشر جيد على ان اغلب افراد العينة أصحاب شهادات والكفاءات، اما ما يخص متغير الأختصاص، فقد كانت نسبة الفنيين الى الاداريين كبيرة ،و شكلت نسبة الفنيين ما يقارب (55%) من افراد العينة تقابلها نسبة (45%) لفئة الاداريين، وهذا يدل على ان ادارة معمل السجاد العراقي تعبر اهمية لذوي الاختصاص الفني اكثر منه في الاختصاص الاداري، لكون طبيعة عملها تتطلب المهارات الفنية اكثر من المهارات الادارية

7- حدود البحث

تنقسم حدود البحث الى حدود زمانية وحدود مكانية:

أ- الحدود الزمانية: وهي الفترة التي استغرقت في كتابة البحث وتحليل نتائج البحث الميداني لعينة معمل السجاد العراقي، حيث امتدت تلك الفترة من 2016/3/1 الى 2016/7/1

ب-الحدود المكانية: وهي مكان تطبيق البحث الميداني، حيث حصل التطبيق الميداني على عينة من موظفي معمل السجاد العراقي التابع الى وزارة الصناعة والمعادن.

8- اسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحثان على الاستبانة في الحصول على المعلومات والبيانات من العينة المبحوثة، وتم تصميم الاستبانة بالاستعانة ببعض المصادر العربية والاجنبية، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي والذي يحتوي على خمس فقرات كما يلي (لا اتفق تماما(1) لا اتفق(2) محايد (3) اتفق(4) لا اتفق بشدة(5) وتتكون الاستبانة من قسمين: القسم الاول: يتمثل في بيانات عامة متعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية كالجنس والعمر و التحصيل العلمي والتخصص وسنوات الخدمة، اما القسم الثاني: فتضمن (22) سؤال يقيس متغيرات الدراسة، وتم قياس المناخ التنظيمي من خلال (12) سؤال، اما التسرب الوظيفي فقد قيس من خلال (10) اسئلة. توزعت على متغيرات البحث وكالتالي:

جدول(1) توزيع فقرات الاستبانة على أبعادها مع ذكر المصادر

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
معلومات تعريفية	خاصة بأفراد العينة		الباحثان
الالتزام التنظيمي	القيادة	4	(Adenike،2011)
	الحوافز	4	(Adenike،2011)
	التكنولوجيا	4	(Adenike،2011)
تسرب الموظفين		10	الملحم،2007

الجدول من إعداد الباحثان

9- الوسائل الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل البيانات تم الاستعانة بالمقياس الإحصائي (SPSS) واستخدمنا الأساليب الآتية:

- أ- الوسط الحسابي والانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
 - ب- معامل الارتباط (سبيرمان) : لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات كافة.
 - ت- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): وهو أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد، والآخر مستقل.
 - ث- اختبار (F-Test) لغرض اختبار معنوية معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
 - ج- اختبار (T-Test) لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات.
- 9- صدق وثبات المقياس : لغرض أن تستوفي الاستبانة الشروط العلمية المعتمدة فلا بد من إخضاعها لشروط البحث العلمي، وعليه فقد روعيت هذه الشروط على وفق الفقرات الآتية:

أ-الصدق الظاهري : بموجبه يجري التحقق من وضوح فقرات المقياس، وذلك من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (14) خبيراً، وعدت الفقرة صادقة إذا حظيت بقبول(12)خبراء أي نسبة (86%) . واستناداً إلى آراء الخبراء، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للمقياس، وأصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (22) فقرة.

ب-اختبار الثبات : وتعني الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، وطريقة إعادة الاختبار هي واحدة من الطرائق الشائعة في اختبار الثبات، إلا أنها طريقة غير اقتصادية فهي مكلفة في الوقت، كما قد لا نجد الأفراد أنفسهم الذين جرى استجوابهم في الاختبار السابق لغرض إعادة تطبيق الاختبار عليهم، لذا تستعمل طريقة التجزئة النصفية (Split-half)، وتتلخص هذه الطريقة بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية في الاستبانة ودرجات الفقرات الزوجية، ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Sperman- Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة (Sperman - Brown) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها(الزبيدي،2007: 15). وبهذا فإن معامل الثبات المحسوب (0.88)، يعني إن استبانة الدراسة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ، مما يمكن استعمالها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

المبحث الثاني الدراسات السابقة

1-الدراسات الخاصة بالمناخ التنظيمي

أ- (ناصر ، 2012)

المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمي " دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة / الرصافة

هدف البحث الى التعرف على علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنين التنظيمي اعضاء هيئة التدريس في معهد الادارة/ الرصافة البالغ عددهم (175) تم اختيار عينة عشوائية عددها (75). أن المنظمة المبحوثة تستخدم النمط القيادي التحويلي والتبادلي في ذات الوقت والتي تستطيع من خلاله تحفيز ودفع التدريسيين نحو الأداء المتميز والاهتمام بتحسين أنظمة الأجور والمكافآت والترقيات ودعم الفرص العلمية والخاصة بتطوير الجانب العلمي وأسلوب العمل وتدعم حرية الاتصال وتبادل المعلومات وإقامة العلاقات المتبادلة لدعم وإشاعة روح المواطنة بين أعضاء هيئة التدريس.

ب- (Ahmad et al., 2010)

Perception of Middle Level Managers Regarding Organizational Work Climate: An Exploratory Study of Pharmaceutical Industry in Pakistan

ادراكات مديري الإدارة الوسطى للمناخ التنظيمي دراسة في الشركات المنتجة للأدوية في باكستان . هدفت الدراسة الى التحقق من ادراكات مديري الإدارة الوسطى للمناخ التنظيمي التي أجريت في عدد من الشركات المنتجة للأدوية، بلغ مجتمع الدراسة (562)، عينة عشوائية بلغ عددها (246) شملت مديري الإدارة الوسطى العاملين في تلك الشركات. الإدارة التنظيمية لا تراعي مسألة الاهتمامات الشخصية فيما يتعلق بمديري الإدارة الوسطى. توصلت الدراسة إلى اختلافات واضحة في ادراكات مديري الإدارة الوسطى فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي وفرص التطوير المهني وفيما يخص الاهتمامات الشخصية.

2-الدراسات الخاصة بتسرب الموظفين

أ-دراسة(الملحم،2007)

ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي

هدفت الدراسة الى التعرف على ضغوط العمل ومدى علاقتها بتسرب الموظفين في الشركات الامنية في الرياض،وقد تم الاستعانة بنظام ال(SPSS) في تحليل النتائج، وكانت العينة مكونة من (420) حارس امني ،وقد توصلت الدراسة الى ان العبء الوظيفي من اهم ضغوط العمل في العمل وهناك ميل واضح لتترك العمل،واهم التوصيات هي توفير عنصر الامن الوظيفي وتوفير الحوافز لتجنب التسرب الوظيفي.

ب-دراسة (الحربي،2009)

تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الأسباب والحلول المقترحة

هدفت الدراسة الى التعرف على أهم الأسباب التنظيمية، و المادية والمعنوية و الشخصية المؤدية لتسرب العمالة في الشركات الخاصة في الرياض،وقد تم الاستعانة بنظام ال(SPSS) في تحليل النتائج، وكانت حجم العينة مكونين من (509) فردا في الشركات الخاصة في الرياض، اتضح من خلال الاستنتاجات ان افراد العينة يرون ان هناك عوامل اجتماعية وشخصية تؤدي الى تسرب العمالة ، منها تفضيل القطاع الحكومي على الخاص والتفرغ لإكمال الدراسة و بعد مقر العمل عن موقع المنزل، وأوصت الدراسة بتفعيل ثقافة العمل في القطاع الخاص عن طريق الإعلام والمناهج الدراسية،وضع قوانين توفر الأمان الوظيفي للعمالة. .

المبحث الأول/الاطار النظري

اولا/المناخ التنظيمي

1- مفهوم المناخ التنظيمي

بدأت دراسات المناخ التنظيمي (organizational climate) بالظهور في إطارها العلمي المحدد منذ عقد الستينات من القرن الماضي ، إلا أن دراسات بيئة العمل ومجاله كمضمون يمكن إرجاعها الى بدايات ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية ، التي ركزت على البعد الاجتماعي للقدرات الإنسانية ، كما أن للتطورات الاقتصادية المتلاحقة ، والانفجار المعرفي ، والثورة الثقافية ، وتوسع مشاريع الأعمال ،ولاسيما بعد الحرب العالمية الثانية اثر في تعميق التوجه نحو دراسة الجوانب السلوكية في العمل ، والتعمق في دراسات المناخ التنظيمي ،وقد بدأت دراسات المناخ التنظيمي مع نهاية الستينات ، إذ ركزت البحوث على اثر عناصره في فاعلية أعمال المنظمات وتحقيق أهدافها(المعموري،2004: 6) وقد تعددت بعد ذلك الدراسات والبحوث التي تناولت هذا المفهوم و بدأ ذلك باختلاف التعاريف التي تحدد هذا المفهوم، إذ عرفه (المغربي،1995: 303) على انه "مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة والتي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وآرائه"، كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه "الأفكار والمشاعر العامة التي يحملها ويشترك فيها أناس عاملون في تنظيم ما وتمثل تلك الأفكار والمشاعر إشارات ذات معاني خاصة إستخلصوها من حوادث وظروف وممارسات وإجراءات معينة مرت بهم في حياتهم اليومية.(درة،2003: 258)أما (أبو بكر،2005: 46) فيعرف المناخ التنظيمي أو جو العمل في المنظمة على انه نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق على ادراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي. كما عرف (Gupta,2008:11) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة من الخصائص المحددة لمنظمة معينة والتي تحدد أسلوب تعاملها مع أعضائها وبيئتها" ، في حين يعرف (Paul&Carl) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة خصائص بيئة العمل التي يمكن قياسها والتي يدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر والتي تؤثر على دافعيتهم وسلوكهم" (الطيب،2008: 12)، بينما يرى (القيروتي،2009: 72) أن المناخ التنظيمي ما هو إلا انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي العاملين مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي".

2-أهمية المناخ التنظيمي

يحتل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية خاصة نظرا لتأثيراته المحسوسة سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة ، في مختلف الظواهر الإدارية المتصلة بالأفراد داخل المنظمات ، وكذلك التأثير الواضح له في مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لإعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة المحيطة بها ،لذلك فان قدرة المنظمة على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم ينعكس على درجة نجاحها والوصول الى غاياتها المنشودة . وقد

أكدت الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية ، التي أجريت في بيئات مختلفة أجنبية وعربية ، ان المناخ التنظيمي له تأثير في الكثير من المخرجات التنظيمية المهمة ، وأوجدت علاقات مباشرة ومعنوية بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد في تلك المنظمات ومخرجاتها (المعموري،2004: 12) ومن فوائد المناخ التنظيمي يذكر (Rodrigues and Gowda, 2011: 24) ان له دور مهم في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أية منظمة اذ يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والاخلاقي للعاملين في المنظمات بشأن تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات والالتزام والرضا والدافعية والاداء التي يظهرونها في موقع العمل، كما ان نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات على خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين،ويضيف (Bates & Khasawneh, 2005: 99) الى قائمة الفوائد أيضاً ان له دوراً مهماً في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الافراد عن المنظمة كما ان التحكم والسيطرة على ابعاد المناخ التنظيمي تمكن ادارة المنظمة من تحفيز الافراد ودفعهم نحو تحقيق اهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للافراد ويجعله يصب في مصلحة العمل،فيما اشار كل من (Atkinson & Frechette, 2009:19) الى ان المناخ التنظيمي الجيد يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي لان فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الابداع.

3- أبعاد المناخ التنظيمي

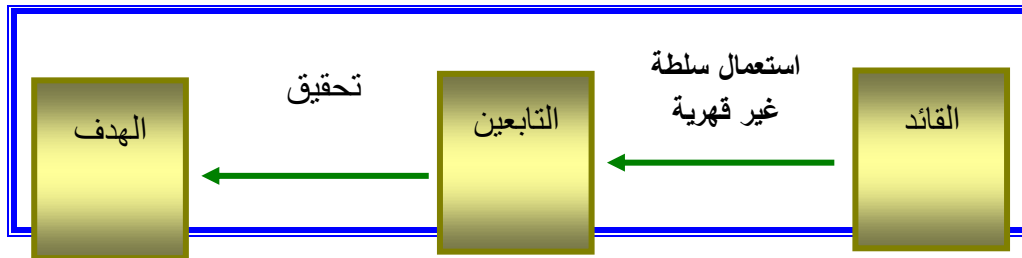
يختلف المناخ التنظيمي لأية منظمة تبعاً لاختلاف الأبعاد المحددة لهذا المناخ، وتتضح أهمية هذه الأبعاد فيما تتميز به من خصائص، ويرجع الاختلاف في التحديد الدقيق لأبعاد المناخ التنظيمي بين الباحثين الى التعدد والتنوع في العوامل والمتغيرات، والتي من أهمها بيئات المنظمات واختلاف نظرة الباحثين للمناخ التنظيمي، وكذلك اختلاف مداخل الدراسات. ونظراً لسعة هذا الميدان فان أبعاده لا بد ان تكون كثيرة ومختلفة، وينظر إليها من زوايا مختلفة تبعاً لطبيعة المنظمة والبيئة الاجتماعية العامة، ونوعية الإدارة فيها وما تسهم به من إنتاج أو تقديم نوع معين من الخدمات وما تستند إليه من أسس نظرية.

وقد اعتمد الباحثان هذه الأبعاد لأنه يرى في مجملها انها تعبر عن مكونات المناخ التنظيمي من وجهة نظره، إذ استعمل أنموذج (Adenike, 2011) باستعمال ثلاثة أبعاد، والأبعاد المستعملة هي (القيادة ، التكنولوجيا ، الحوافز)،

أ- القيادة:

اشنقت كلمة القيادة من الفعل قاد أو يقود وحسبما ذكر (Arendt) بأن الفعل اليوناني (Archein) يعني يقود أو يحكم وهو نفس المعنى مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يقود أو يوجه.(كنعان،2007: 86) وتعرّف القيادة أيضاً في اللغة بأنها القود وهي نقيض السوق،فهي من الأمام والسوق من الخلف (الخليفات،2006: 6) ان القيادة

هي مصطلح ليس جديدا ولم يأتي من ابتداع الإنسان، إذ عرفت القيادة مع بداية الخليقة في المرحلة الأولى منها حيث استقر الإنسان وأصبح يعيش في جماعات تقوم بالصيد والرعي والزراعة وبدأ تقسيم الأدوار بين الأفراد، ومع تطور التاريخ أصبحت القيادة تتطور وفق تطور عقلية الإنسان للأمور من حوله (أرحيم، 2013، 15) أما في الفكر الإداري فقد بين أن فكرة القيادة قد ظهرت بعد فكرة القائد وقد عرّف الإنسان فكرة القائد منذ بدأ تكوين البشرية وأن الإدارة العسكرية هي من أقدم الإدارات التي ركزت على القائد ودوره الحاسم في إدارة العمليات العسكرية وتحقيق النصر، وانصب اهتمام علماء الاجتماع وعلماء النفس والسياسة على دراسة ظاهرة القيادة لأثرها المباشر على مختلف مجالات الحياة العامة، وقد شهد عقد الثلاثينات من القرن الماضي تطورا فكريا وظهور اتجاهات فكرية مثل حركة العلاقات الإنسانية والحركة العلمية والمدرسة السلوكية والنظريات الحديثة مثل نظرية النظم والنظرية الظرفية و الإدارة بالأهداف، واهتمت هذه الاتجاهات بدراسة القيادة (الطراونة، 2012: 156) إن الكثير من العلماء عرّفوا القيادة بتعريفات متعددة ولم يجتمعوا على تعريف محدد لها يتفق عليه الجميع، إذ عرّفها (Daf, 2001: 454) على إنها "العلاقة المؤثرة بين القادة والتابعين الذين يرغبون بتغييرات حقيقية تعكس هدفهم المشترك. "عرّفها أيضا (Huczynski, 2001: 701) بأنها "عملية التأثير على الفرد أو مجموعة من الأفراد من أجل توجيه جهودهم نحو التعامل مع الأهداف والعمل على تحقيقها. كما أشار كل من (Greenberg & Baron, 2009: 568) إلى أن القيادة عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص ما في بقية أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لهم، ويمكن توضيحها في الشكل (2).



شكل رقم (2) تلخيص لإجراءات القيادة

Source: Greenberg, J., and Baron, R.A., (2009), "Behavior in Organizations (qth ed.,) Upper Saddle River, N J: Pearson/ Prentice Hall.

ب- التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، ومن الملاحظ أن الفكر الإداري لم يستقر حتى الآن على تعريف محدد لمفهوم التقنية (Technology) نظراً للتطورات المتلاحقة والسريعة التي ترتبط بهذا المفهوم ، وقد عرفها (shermernhorn) بأنها مستوى المعرفة الفنية المتاح والمستعمل في البيئة لإشباع الاحتياجات أو إنتاج

سلع وخدمات ، بينما نظر لها (Betman&Snell) من منظور تجاري حيث اعتبارها بمثابة التطبيق التجاري للعلم وعرفاها بأنها التطبيق المنتظم للمعرفة العلمية في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة. (طه،2006:106) ، واصطلاح التكنولوجيا لا يرتبط فقط بالوسائل المادية مثل الحاسب الآلي أو أي نوع من الآلات فهذا هو المفهوم الضيق للتكنولوجيا، أما المفهوم الأكثر اتساعاً وشمولاً فينطوي على الأنشطة والمعدات والمعرفة الضرورية اللازمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات مرغوب فيها ،(حسن ،2001:330)وتؤكد الدراسات المعاصرة إلى أن استعمال التقنيات ونظم المعلومات الآلية يؤدي إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث تساعد التكنولوجيا على تأدية العديد من المهام بطريقة آلية وتُمكن من السيطرة على مدخلات المنظمة من الموارد ومخرجاتها من السلع والخدمات (الطيب،2008:40).

ت-الحوافز

تعرف الحوافز في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنها "مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد التي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني و تشبع حاجاته ورغباته" (Gibson et al.,2003:125) كما تعرف أيضاً على أنها عبارة عن "مؤثرات خارجية ، مادية كانت أم معنوية تقرر الإدارة منحها لمنتسبيها نظيراً لقيامهم بعمل متميز أو لحفزهم في سبيل تحسين الاداء" (العصيمي،2009:44). وللحوافز صور متعددة كالمكافآت المادية ، الترقية، والترفيه، وتقدير الذات، والمشاركة باتخاذ القرارات ، والضمان الاجتماعي ، والتقاعد والتأمين الصحي ، و الأمن الوظيفي، (أللوزي،2003:240)، وتؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المنظمة نظاماً عادلاً للحوافز يشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار في المنظمة ، أي أن تبني المنظمة لنظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها ويوجد مناخاً تنظيمياً أكثر إيجابية مع ملاحظة أن نمط المكافأة والعقاب يعتبر عنصراً هاماً للمناخ (القريوتي،1994:152).

ثانياً/ التسرب الوظيفي

1- مفهوم التسرب الوظيفي

تعاني العديد من المنظمات بشتى أنواعها الخاصة والعامة من ظاهرة التسرب الوظيفي أو ما يسمى أحياناً بدوران العمل، لقد بدأ الاهتمام بظاهرة التسرب الوظيفي منذ أربعينات القرن الماضي ، وهذا الاهتمام اخذ عدة مداخل في تناوله لظاهرة التسرب الوظيفي منها المدخل السلوكي والمدخل الاجتماعي والمدخل الاقتصادي ،ومع أواخر الأربعينيات من القرن الماضي أخذت بحوث التسرب الوظيفي تزداد مروراً بدراسات هيزربرج عام 1957 و روم عام 1964 الذين تناولوا البحث في التسرب الوظيفي كجزء من التشخيص بالتركيز على طبيعة العلاقة بين الرضا

الوظيفي والتسرب الوظيفي (الملحم، 2007: 52) لقد عرف التسرب الوظيفي بتعريفات شتى ، حيث عرف على انه "توقف الفرد عن عضويته في المنظمات التي يتقاضى منها تعويضا نقديا"(الغنام، 2003: 20) كما وعرف التسرب الوظيفي على انه "انقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره والانتقال الى منظمة أخرى"(الملحم، 2007: 53) ويجب التمييز هنا بين مفهومي التسرب الوظيفي ودوران العمل، حيث يعرف دوران العمل على انه "الحركة الإجمالية للعاملين من وإلى مركز العمل"(السالم وصالح، 2000: 397)

2-أسباب التسرب الوظيفي

ان أسباب التسرب الوظيفي متعددة ومتنوعة بتعدد الأفراد والمنظمات والمجتمعات ، كما ان اغلب الباحثين لم يتفقوا على أسباب معينة لتنامي ظاهرة التسرب الوظيفي ، وبصفة عامة هناك عدة أسباب تؤدي الى تسرب الموظفين هي : (الغنام، 2003: 21)

أ-أسباب طارئة وأخرى جاذبة

ب-أسباب داخلية وأخرى خارجية

ت-أسباب اجتماعية وأخرى اقتصادية

ث-أسباب فردية وأخرى تنظيمية

ج-أسباب مادية وأخرى نفسية

ح-أسباب تتعلق بالعامل ذاته وأخرى بظروفه.

إلا ان (ملحم، 2007: 29) عزي تسرب الموظفين الى مجموعة عوامل هي :

أ-الأجور والمرتبات: تعد الأجور والمرتبات المحدد أو السبب الأكثر قبولا بين المنظرين وخاصة الاقتصاديين منهم، فنتابع الارتفاع في الأجور والمرتبات غالبا ما ينتج عنه تتابع في انخفاض التسرب الوظيفي لدى الأفراد ب- محتوى الوظيفة: عندما يكون محتوى الوظيفة غير متنوع ونمطي وروتيني بحت، فمن المؤكد سوف يؤثر تأثير سلبي على العامل ويشعره بالملل و بالتالي سوف يتسرب من الوظيفة.

ت-المركزية: توجد علاقة ايجابية بين مستوى المركزية ومستوى التسرب في المنظمات، وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة إذا تم النظر إليها في ضوء ما تسببه من شعور الموظف بالاعتمادية والدونية وعدم السيطرة على مجريات عملة بسبب المركزية المقيتة والمتشددة، مما قد يدفعه ذلك الى التسرب من العمل وترك الوظيفة،

ث-العلاقات والاتصالات في المنظمة: كلما كان هناك اندماج عالي بالعمل كلما قل التسرب الوظيفي لدى الأفراد، والمقصود بالاندماج هو مدى مشاركة الموظف في العلاقات الأساسية أو شبه الأساسية أما الاتصالات هنا على نوعين هما : اتصالات رسمية ، واتصالات وسيلية ، وهي التي توفر المعلومات عما هو مطلوب عمله بشكل حقيقي في الوظائف المختلفة ، أما الاتصالات الرسمية فهي التي توفر معلومات موثقة عما يجري في المنظمة وعن قواعد وقوانين المنظمة مما يعطي الموظف إحساساً بالسيطرة على أوضاعه ناتجاً عن ذلك معرفته لما هو مطلوب منه تماماً وما هي حقوقه.

ج-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 وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعماً ، لذا قد يهرب الموظف من وظيفته الروتينية إلى منظمات أخرى توفر له فرص التقدم والإبداع .

ح-الحوافز: تعد الحوافز من أهم الدوافع الرئيسية في عملية تسرب الموظفين، 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 بها الأفراد في المنظمة (دوافع العمل) من ناحية وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة من ناحية أخرى، فاندماج الوضوح وبرامج الحوافز وعدم عدالة الأسس التي يتم على ضوءها تلك الحوافز ، تعمل على عدم استقرار العلاقات بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين مع بعضهم البعض من جهة أخرى، وهذه الأمور قد تؤثر سلباً على الموظف مما سوف يولد ذلك شعوراً لترك العمل والتخلص من هذه الأمور والمواقف الضاغطة.

خ-الشعور بالأمان في العمل: ان شعور الموظف بعدم انتمائه لمنظمته التي يعمل بها وعدم الأمان فيها قد يزيد من درجة اغترابه الوظيفي ، ويرتفع عنده مستوى عدم الولاء التنظيمي وبالتالي عدم الرضا الذي يؤدي إلى تسرب الموظفين من العمل .

ع- القيادة الإدارية: إن الكثير من العلماء عرّفوا القيادة بتعريفات متعددة ولم يجتمعوا على تعريف محدد لها يتفق عليه الجميع، إذ عرّفها (Daf,2001:454) على إنها " العلاقة المؤثرة بين القادة والتابعين الذين يرغبون بتغييرات حقيقية تعكس هدفهم المشترك. كما عرّف (Robbins,2003:314) القيادة " كقدرة للتأثير على المجموعة من أجل تحقيق الأهداف، وعرّف (الشماع وآخرون، 1987: 237) القيادة على أنها " الإمكانات التي يتمتع بها الفرد في إدارة جماعة معينة من الأفراد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة"، و عرّفها أيضاً (الخليفات، 2006: 8) على أنها عملية تجري من خلالها ممارسة المهارات السلوكية والمهنية التي يستخدمها القائد للتأثير على التابعين وتوجيههم وإرشادهم وإثارتهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف التي صممتها منظمتهم. وعرّفها (محمود، 2014:

34) على إنها "النشاط الذي يمارسه القائد من خلال استخدام قدراته ومهاراته في التأثير واستمالة التابعين بقصد تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفؤ وفعال" ان المهارات القيادية بشتى أنواعها (فنية وإنسانية وفكرية وذاتية)

غ-الرضا الوظيفي:

تعتبر ظاهرة الرضا الوظيفي من الظواهر السريعة التغير والتبدل ، وذلك لتعدد العوامل المؤثرة فيها من ناحية وخضوع عناصرها للتغيير والتبدل من ناحية أخرى ، مما يحتم على إدارة المنظمة أن تعمل على قياس رضا موظفيها من حين إلى آخر للتعرف على مستوى رضاهم والحفاظ عليهم في وضع جيد يعود بالفائدة على التنظيم وأفراده، فانعدام الرضا الوظيفي له دور كبير في عملية التسرب ، حيث كلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضياً عن عمله(الحري،2009: 26) ، ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي والذي ينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي فإن الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي.و يمكن القول ان كلما زاد الرضا الوظيفي للفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي للفرد تجاه الوظيفة والمنظمة وبالتالي لا يترك المنظمة(الزيباي،2010: 49)

3-العلاقة بين المناخ التنظيمي وتسرب الموظفين

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للأفراد وبالتالي للمنظمة ونظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجدت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل ونظرا لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها ولذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها وخلق المناخ الملائم في ضوءها(حمود،2000: 173) وتجدر الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخ تنظيمي يناسبها من حيث أهداف وطبيعة أعمالها وفلسفتها، ولذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي وهذا يعني التحكم بأبعاد وعناصر المناخ بحيث تخدم أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه(القطامنة،2000: 37)من الواضح ان للمناخ التنظيمي اهمية بالغة لدى اغلب الباحثين، فمن اجل الوصول الى النجاح والتميز التنظيمي لا بد على الادارة العليا الاهتمام بالمناخ التنظيمي المتمثل بالقيادة والاتصالات والتكنولوجيا، وغيرها من الامور الاخرى، فكلما كان المناخ التنظيمي سيء وغير مناسب الى الافراد العاملين في المنظمة ،كلما تولد لديهم الشعور بعدم الرضا وبالتالي الى ترك العمل والتسرب منه(الملحم،2009: 44) .

المبحث الثالث /الاطار العملي

اولا/ عرض وتحليلات نتائج في ضوء إجابات العينة

1-عرض واقع المناخ التنظيمي وفق إجابات عينة البحث

للتعرف على مستوى قيمة المناخ التنظيمي في ضوء استجابة العينة، سوف يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات. ولأن هذا البحث قد اعتمدت على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للأستانة ، فسيكون مستوى كل متغير محصور بين (1-5) بأربعة مستويات والجدول (2) يوضح ذلك، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) وجيد جداً إذ ازداد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) وضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2)

جدول (2) قوة المتوسطات

درجات المقياس قيمة المتوسطات	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
	5	4	3	2	1

اولا : المناخ التنظيمي

1- القيادة

وفقاً لنموذج البحث الفرضي فقد تم اعتماد القيادة كأحد ابعاد المناخ التنظيمي إذ يظهر الجدول (2) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات جاءت القيادة بوسط حسابي (3.87) وبمستوى جيد و بانحراف معياري (0.51) مما يدل على ان القادة في المنظمة المبحوثة لديهم الشخصية الكارزمية التي يستطيعون من خلالها من التأثير على الاخرين في سبيل تحقيق هدف المنظمة وغالباً ما تشاهدهم ما يرسخون مبدأ العمل كفريق واحد من اجل تقوية العلاقات و الاتصالات بين العاملين وهذا مما يؤدي الى نجاح العمل لكون هذه المبادئ تعتبر من اساسيات الادارة الحديثة التي تتنادي بها المنظمات الحديثة، كما في الجدول رقم(3)

الجدول رقم(3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لدى القادة سمات شخصية يستطيعون من خلالها التأثير في الآخرين	3.97	0.57
2	يشجع القادة روح التعاون والعمل كفريق في المنظمة	3.86	0.55
3	يرغب القادة بان تكون الاتصالات والعلاقات بينهم وبين المرؤوسين قوية	3.86	0.43
4	يعلن القادة عن افكارهم الابداعية والابتكارية لكي يستفاد منها الجميع	3.77	0.49
	الوسط العام والانحراف العام	3.87	0.51

2- التكنولوجيا

توصل الباحثان من خلال إجابات العينة على الاسئلة الخاصة ببعدها التكنولوجية قد جاءت اعلى من الوسط الفرضي (3) وبمستوى جيد اذ جاءت بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري(0.46) مما يدل على وجود اهتمام واضح بالتكنولوجيا المستخدمة داخل الشركة من حيث وجود عمليات تطويرية مستمرة عليها الى جانب مساهمة هذه التكنولوجيا من تحقيق سرعة في انجاز العمل الى جانب سهولة الاستخدام وهذا مما يؤدي الى تقليل الضغوط التنظيمية على الموظفين واشاعة المناخ التنظيمي المناسب للموظف من اجل الابداع و التطوير، كما في الجدول رقم(4) التالي :

الجدول رقم(4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتكنولوجيا

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	تسهم التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة في رفع مستوى اداء العاملين	3.94	0.42
6	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة	3.89	0.40
7	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة في سرعة انجاز العمل	4.06	0.48
8	التكنولوجيا الموجودة سهلة الاستخدام	4.00	0.54
	الوسط العام والانحراف العام	3.97	0.46

3- الحوافز

أظهرت النتائج ان بعد الحوافز قد جاء بمستوى جيد و بوسط حسابي (3.74) وبأنحراف معياري (0.57) مما يشير الى قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم على ان نظام الحوافز التي تتبناها الشركة لها دور فاعل في الرفع من كفاءة وفاعلية العاملين اذ يتم مكافأة العاملين من خلال مستوى الانتاجية والجودة في ادائهم الى جانب وجود موازنة ما بين المكافآت المادية و المعنوية وهذا مما ادى الى وجود رضى لنظام التحفيز المتبع داخل المعمل وهو مما يعكس ايجابا على المناخ التنظيمي للمعمل المبحوث، والجدول رقم(5) يبين ذلك:

الجدول رقم(5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للحوافز

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	تعتمد الادارة نظاما للمكافآت يتميز بالفعالية	3.77	0.60
10	الحوافز المعنوية والتشجيعية التي يقدمها المدراء للعاملين تظهر جهودهم في اتقان العمل	3.71	0.57
11	هنالك اهتمام من قبل المنظمة لحصول العاملين على امتيازات وظيفية ذات ارتباط بمستوى الانتاجية والجودة في الاداء	3.83	0.45
12	سياسة الادارة تعتمد على استخدام المكافآت المادية لتحفيز موظفيها	3.66	0.64
	الوسط العام والانحراف العام	3.74	0.57

ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (المناخ التنظيمي) حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.87) وبمستوى جيدو بأنحراف معياري (0.51) مما يدل على ان المناخ التنظيمي الموجود في المعمل يتميز بوجود الرضا من العاملين في الشركة من حيث نمط القيادة و التكنولوجيا المستخدمة و نظام الحوافز مما عملت اركان اساسية ناجحة من اجل تهيئة مناخ خال من الضغوط و مشجع للابداع و التطوير.

ثانيا: تسرب الموظفين

1- تسرب الموظفين

اثبتت النتائج ان القدرة على تسرب الموظفين قد جاءت بوسط حسابي (2.09) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (0.32) مما يدل على قلة تشتت أجابات العينة واتفاقهم على انه نمط العمل الموجود في المعمل لا يؤدي الى تسرب الموظفين اذ اوضحت النتائج ان العاملين في معمل السجاد العراقي لا يرون بوجود صعوبة في تنفيذ متطلبات الوظيفة و لا يجدون بأن الحوافز التي يحصلون عليها قليلة الى جانب وجود ثقة و تفاهم عالي ما بين

الموظفين والقادة مما أدى الى عدم الشعور بالملل نتيجة وجود بوادر النجاح من راتب جيد و وعمل غير مرهق او متعب فوق الطاقة البدنية للعاملين، وهذا مما أدى الى عدم وجود نية لدى موظفي الشركة بالتسرب الوظيفي من المعمل، والجدول رقم (6) يبين النتائج:

الجدول رقم(6) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتسرب الموظفين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مجال العمل يختلف عن تخصصنا الدراسي	2.06	0.34
2	متطلبات الوظيفة ادنى مما نملكه من قدرات ومهارات	2.17	0.45
3	الحوافز التي نحصل عليها قليلة جدا	2.20	0.58
4	الثقة في مكان عملنا تكاد تكون معدومة بين الافراد والقادة	1.97	0.17
5	هنالك تاخير في صرف الرواتب في اوقاتها المحددة	2.34	0.73
6	نشعر بالملل بسبب العمل الروتيني	2.03	0.17
7	هنالك تعسف من المشرفين في استخدام سلطاتهم	2.03	0.17
8	عملنا الحالي غير مضمون لذا قد نبحت عن عمل اخر اكثر ضمانا	2.00	0.01
9	قلة الراتب الشهري قد يؤدي الى ترك العمل	2.09	0.37
10	العمل المطلوب منا كبير جدا ومرهق	1.97	0.17
	الوسط العام والانحراف العام	2.09	0.32

ثانيا/اختبار الفرضيات

1- اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في المناخ التنظيمي ومحاوره (القيادة، التكنولوجيا، الحوافز) مع المتغير المعتمد والمتمثل في منغير تسرب الموظفين تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وكذلك الاختبار التائي لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات وكانت النتائج كما يلي:

أ: الارتباط بين المناخ التنظيمي و تسرب الموظفين

لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى القائلة (هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي و تسرب الموظفين) يلاحظ من خلال الجدول (7) ما يلي:

جدول (7) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين المناخ التنظيمي و تسرب الموظفين

الدالة	t-test	R	ابعاد المناخ التنظيمي	تسرب الموظفين
غير دال	0.161	-0.175	القيادة	
غير دال	0.674	0.115	التكنولوجيا	
غير دال	-3.308	-0.435	الحوافز	
غير دال	-1.046	-0.361	المناخ التنظيمي	

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 33 = 2.02

1- بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة و تسرب الموظفين (-0.175) وهي قيمة سالبة و غير دالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (0.161) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (2.02)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط عكسية ما بين نمط القيادة و تسرب الموظفين وهذا ما يؤكد ما جاء في النتائج الاولى اذ اثبتت النتائج بوجود قيادة ناجحة في الشركة المبحوثة و يتمتعون بالشخصية الكارزمانية التي تعمل على التقاف العاملين حولها مما ادى الى شعور العاملين بالانتماء للشركة و عدم التسرب خارج الشركة.

2- وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين التكنولوجيا و تسرب الموظفين فقد بلغت (0.115) وهي قيمة موجبة اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (0.674) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (2.02)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط ضعيفة و غير دالة ما بين التكنولوجيا و تسرب الموظفين في الشركة.

3- اما قيمة معامل الارتباط بين الحوافز مع تسرب الموظفين فقد بلغت (-0.435) وهي قيمة سالبة و غير دالة اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (-3.308) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (2.02)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط قوية و عكسية و دالة مما يدل على ان للحوافز الموجودة في الشركة لها دور عكسي مع تسرب الموظفين اذ اوضحت النتائج ان نظام الحوافز المتبع في الشركة يتميز بالفاعلية و المقبولية عند العاملين وهو مما ادى الى منع الشعور لدى الموظفين بالتسرب من الشركة.

4- في حين جاءت قيمة معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي و تسرب الموظفين بصورة عامة (-0.361) وهي قيمة سالبة و عكسية و ليست ذات دلالة معنوية، اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (-1.046) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبالبالغة (2.02)، وهذا يدل على ان المناخ التنظيمي الموجود داخل الشركة قد ادى الى زرع روح التفائل و الانتماء للعاملين في الشركة مما منع شعورهم او نيتهم في التسرب خارج الشركة وهذا

ما اكدته نتائج الارتباط بوجود علاقة عكسية اي عند وجود المناخ التنظيمي حاليا في الشركة سوف لا يؤدي الى التسرب الوظيفي.

2-اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث

يختص هذا المبحث باختبار فرضية التأثير التي حددها البحث. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. وكانت فرضية التأثير (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي في تسرب الموظفين). إذ سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار . كالآتي:

$$+a = Y B_1X_1+ B_2X_2+ B_3X_3$$

وقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (35) لعينة العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية / شركة السجاد العراقي و سيجري تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي: استخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (8) لإظهار النتائج

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي في تسرب الموظفين اجمالاً) وحسب ما جاء في الجدول (8) فقد كانت النتائج كما يأتي :

$$Y= a + B (X_1)$$

$$Y= 2.458 + 0.096 (X_1)$$

و في ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت لعينة العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية / شركة السجاد العراقي (a) قيمة مقدارها (2.458) وهذا يعني إن هناك وجوداً تسرب الموظفين بمقداره (2.458) عندما تكون قيمة المناخ التنظيمي (X1,X2,X3= صفر). و لغرض تقدير اثر المناخ التنظيمي (X1) في تسرب الموظفين (Y) . يتضح من الجدول (8) ما يأتي :

أ- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (1.094) . وهي اصغر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى دلالة (0.05) . و بناءً عليه ترفض الفرضية و هذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تسرب الموظفين عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%). مما يدل على انه المناخ التنظيمي لا يؤثر او يؤدي الى تسرب الموظفين من الشركة .

ب - ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.032) يتضح بان المناخ التنظيمي قادرة على تفسير ما نسبته (3%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (تسرب الموظفين) . و النسبة الباقية (97%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث.

ج - يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (-0.096). بان زيادة المناخ التنظيمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تسرب الموظفين بصورة عكسية بنسبة (9%) من وحدة انحراف معياري واحد.

جدول (8) تحليل تأثير ابعاد المناخ التنظيمي في تسرب الموظفين

المتغير التابع	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل الميل الحددي (β)	(R ²) معامل التحديد	إبعاد المناخ التنظيمي
	0.026	0.013	0.01	القيادة
تسرب الموظفين	0.454	0.060	0.014	التكنولوجيا
Y	1.943	-0.194	0.249	الحوافز
	1.0941	-0.096	0.032	المناخ التنظيمي

وفيما يخص الفرضية (1-ب) والتي جاء فيها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة في تسرب الموظفين). تُظهر نتائج الجدول (8) كالتالي :

$$Y = a + \beta (X_2)$$

$$Y = 2.035 + 0.013 (X_2)$$

أ. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.026) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عن مستوى دلالة (0.05). و هي نسبة ضعيفة وتدل على ضعف تأثير القيادة مع تسرب الموظفين وبناءا عليه ترفض هذه الفرضية مما يدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء القيادة في تسرب الموظفين عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%)

ب- من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغ (0.01) يتضح بان بعد القيادة قادر على تفسير ما نسبته (1%) من المتغيرات التي تطرأ على القدرة تسرب الموظفين . اما النسبة الباقية (99%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل لحددي (β) البالغ (0.01). بان زيادة القيادة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تسرب الموظفين بنسبة (1%) فقط .

وفيما يتعلق بالفرضية (1-ج) والتي تقول (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية معنوية للتكنولوجيا في تسرب الموظفين). وكما هو موضح في الجدول (8) يتضح ما يأتي:

$$Y = a + \beta (X_3)$$

$$Y = 1.849 + 0.060 (X_3)$$

أ. فان (F) المحسوبة بلغت قيمتها (0.454) وهي اصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى دلالة (0.05) مما تدل على عدم وجود تأثير لبعدها للتكنولوجيا في تسرب الموظفين. وبناءا عليه ترفض الفرضية عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص (عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتكنولوجيا في تسرب الموظفين).

ب- من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.014) يتضح بان بعد التكنولوجيا قادر على تفسير ما نسبته (1%) من التغيرات التي تطرأ على تسرب الموظفين. اما النسبة الباقية (99%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.

ج- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.060). بان التكنولوجيا بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تسرب الموظفين بنسبة (6%) فقط.

واما فيما يتعلق بالفرضية (1-د) والتي تقول (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحوافز في تسرب الموظفين). وكما هو موضح في الجدول (8) يتضح ما يأتي:

$$Y = a + \beta (X_4)$$

$$Y = 2.810 + 0.194 (X_4)$$

أ- فان (F) المحسوبة بلغ تقيمتها (1.943) وهي اصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى دلالة (0.05) مما تدل على عدم وجود تأثير للحوافز في تسرب الموظفين. وبناءا عليه ترفض الفرضية عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%) و الفرضية البديلة والتي مفادها "لا يوجد تأثير للحوافز ذو دلالة معنوية على تسرب الموظفين"

ب - من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.249) يتضح بان بعد الحوافز قادره على تفسير ما نسبته (24%) من التغيرات التي تطرأ على تسرب الموظفين.

ج - ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.194). بان زيادة الحوافز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تسرب الموظفين بنسبة (19%).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا/الاستنتاجات

يستعرض هذا المبحث النتائج الميدانية التي توصل إليها الباحثان من خلال تحليل إجابات العينة لكل من متغير المناخ التنظيمي وتسرب الموظفين، وكما يلي:

1- حققت متغيرات المناخ التنظيمي المتمثلة بـ(القيادة، والتكنولوجيا، والحوافز) أعلى نسبة اتفاق من قبل عينة الدراسة، وهذا مؤشر على شعور العاملين بالسعادة من خلال عملهم في معمل السجاد العراقي، فضلاً عن شعورهم بالالتزام القوي للاستمرار بالعمل وبذل المزيد من الجهد لإثبات إخلاصهم تجاه المعمل، وأن تركهم للعمل سيكلفهم الكثير من التضحيات المادية والمعنوية وبما فيهم زملاء العمل.

2- ظهر من خلال التحليل بيانات تسرب الموظفين، ان نظرة افراد العينة لتسرب الموظفين هي نظرة سلبية، وهذا واضح من خلال الوسط الحسابي المنخفض لتسرب الموظفين، مما يؤكد ذلك وعي الأفراد بأهمية العمل وعدم التسرب من العمل .

3- من خلال فرضيات الارتباط، تبين ان جميع الفرضيات بين المناخ التنظيمي وابعاده وبين تسرب الموظفين هي فرضيات عكسية و غير دالة، و هذا يدل على ان المناخ التنظيمي الموجود داخل المعمل له دور فاعل و جوهري في تحقيق النجاح التنظيمي لمعمل السجاد العراقي وبالتالي التقليل من تسرب الموظفين.

4- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي بدلالة متغيراته في التسرب الوظيفي، حيث اتضح ان كلما كانت القيادة فعالة في العمل وتتمتع بالقرار التشاركي كلما ولد ذلك شعورا بحب العمل لدى الموظفين وبالتالي عدم ترك العمل، كما وان التأثير العكسي بين التكنولوجيا والتسرب الموظفين ايضا كان واضحا في اجابات العينة، حيث اتضح كلما كانت التكنولوجيا عالية ومطورة في العمل سوف يولد ذلك ارتياحا لأفراد ودقة في العمل مما سوف تعزز تلك التقنيات الحديثة العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين والتقليل من معدل التسرب في العمل، والملاحظ ان الحوافز كان لها تأثير واضح على تسرب الموظفين مما يؤكد ان ادارة المعمل تركز على الحوافز من اجل ترصين الاداء وبالتالي تقليل من مستويات تسرب العاملين.

ثانيا/التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة، يورد الباحثان مجموعة من التوصيات وعلى النحو التالي:

1- لا بد من قيام القيادات في المصانع بشكل عام ومعمل السجاد بشكل خاص بدراسة بعض الاساليب التي من شأنها تحسين اسلوب العمل، من خلال وضوح الاهداف وتنوعها، لأن صياغة الاهداف يكون عادة مركزيا ويعمم على جميع الجميع، وان تكون هذه الاهداف محل دراسة الجميع، لتعديل ما يروونه بحاجة إلى تعديل، و إضافة الجديد إليها، لتكون ملائمة لروح العصر وتطوراته العلمية.

- 2- العمل على تحقيق التكامل بين نظم الحوافز المتبعة ونظام تقييم الأداء المتبع و جعل هذه الحوافز ترتبط بنتائج التقييم، وان توزع الحوافز حسب مبدأ العدالة وليس مبدأ المساواة
- 3- العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام فيما بينها وبين الإدارات والوزارات التابعة لها مع دعم سبل الاتصال والتنسيق بينها من اجل رفع أداء العمل.
- 4- التركيز على العمل وبناء الفريق والذي يقود للاداء المتميز ومنح الثقة واعطاء الفرصة للموظفين لإظهار ابداعاتهم وذلك من خلال اتباع الاسلوب الديمقراطي التشاوري في الادارة وتفويض الصلاحيات لهم الامر الذي يشعرهم بمكانتهم وثقة الادارة فيهم وتقوى ثقتهم بنفسهم ومضاعفة نشاطهم كي يبدو اهلا لتحمل المزيد من الواجبات، الامر الذي يتامل ان يؤثر ايجابا على ادائهم الوظيفي وبالتالي الى عدم ترك العمل.
- 5- ضرورة عقد الندوات والمؤتمرات حول موضوع المناخ التنظيمي وتسرب الموظفين من اجل النهوض بواقع العمل وتجنب أي تأثير سلبي على العمل

المصادر

أ/ الكتب

- 1- ارحيم، عبد الحميد عبد السلام، (2013)، الأدارة منهج واسلوب، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر.
- 2- السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، (2000) ، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد....
- 3- الشماع، خليل محمد حسن، حمود، حظير كاظم، (1989) ، نظرية المنظمة، ط1.....
- 4- كنعان، نواف، (2007) ، القيادة الادارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الاردن.
- 5- طه، طارق، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأترنت"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، (2006م).
- 6- حسن، رابوية "السلوك في المنظمات" الاسكندرية، الدار الجامعية، (2001م)
- 7- اللوزي، موسى، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة" ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر، عمان، (2003).
- 8- ابو بكر، مصطفى محمود ، "الادارة العامة: رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الاداري من التخلف والفساد"، الدار الجامعية، الاسكندرية، (2005م).
- 9- الدر، عبد الباري ابراهيم، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، (2003م).
- 10- المغربي، كامل محمد، "السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، (1996).
- 11- حمود ، خضير كاظم، "السلوك التنظيمي" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، (2002م).
- 12- القريوني، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، (2009م).

ب/ رسائل الماجستير والدكتوراه

- 1- الطيب، إيهاب محمود، (2008) " اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الوطنية الفلسطينية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية - غزة،
- 2- المعموري، عليه جسام (2004) اثر المناخ التنظيمي على عملية الابداع التنظيمي :دراسة تحليلية على الكليات الاهلية ببغداد، رسالة ماجستير، جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد
- 3- ناصر، محمد (2012) اثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمي " دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة / الرصافة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد

4-الزبيدي،ناظم جواد(2007) العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية واثريهما في التفوق التنظيمي، اطروحة دكتوراة،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد.

5-الزبياري، جعفر خانو باباحسين(2010) مهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام وشعب الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / رسالة ماجستير،نبوى

6-الحري،بندر فهد(2009)تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص:الاسباب والحلول المقترحة:دراسة استطلاعية لآراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض،رسالة ماجستير،جامعة الملك سعود،كلية الادارة الاعمال،الرياض

7-الملحم،وليد عبد المحسن(2007)ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي:دراسة مسحية على حراس الامن بشركات الحراسات الامنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض،رسالة ماجستير،جامعة نايف للعلوم الامنية،كلية الدراسات العليا،الرياض.

8-الخليفات،مها عبد العزيز (2006) اثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية،رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الأردن.

9-محمود.زيد خوام(2014) المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي:بحث ميداني تحليلي في وزارة التخطيط العراقيةرسالة ماجستير،جامعة بغداد،كلية الادارة والاقتصاد.

10-الغنام،وليد ابراهيم،(2003)الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالاداء:دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في السعودية، رسالة ماجستير ،اكاديمية نايف للعلوم الامنية،كلية الدراسات العليا،الرياض.

11-العصيمي، نورة عبد الله بن عبد الرحمن "المناخ التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن كما تراه عضوات هيئة التدريس" رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود،(2009 م) .

12- القطامنة، منار إبراهيم(2000)، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي :دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية.رسالة ماجستير غير منشورة .الجامعة .الأردنية،

ت/ البحوث والدوريات

1- الطراونة ، تحسين احمد (2012) الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،ط1، الرياض.

- 1- Daft,Rachard&Marcic,Dorothy(2001) Understanding management,3 edition,Harcourt inc,USA.
- 2- Huczynski , Andrzej & Buchanan,(2001), organizational Behaviour A Introductory Text, Fourth Edition , Prentice – Hall
- 3- Greenberg, J., and Baron, R.A., (2009), "Behavior in Organizations (qthed.,) Upper Saddle River, N J: Pearson/ Prentice Hall.
- 4-Robbins , S.P., (2003) "Organizational Behavior" 10th ed . Prentice Hall, Inc. , New Jersey .
- 5-Atkinson, Tom, and Frechette, Henry, "Creating a Positive Organizational Climate in a Negative Economic One" Journal of Organizational Behavior, Vol. 30, No.2, (2009).
- 6-Adenik, Anthonia, "Organizational Climate As A Predictor of Employee Job Satisfaction" Evidence From Covenant University, Business Intelligence Journal- January,Vol.4,No.1. ,(2011).
- 7-Gibson, J.;Ivancevich, J.m.; Donnelly, J . H.,& konopask,R. "Organizational :Behavior; Structure; Process ",McGraw-Hill company, Inc, New York, (2003),.
- 8-Ahmad, Zalfqar, Ali, Liaqat., Ahamd, Nazir, Nawaz, Muhammad Musarrat and Ahmed, Ishfaq., "Organizational Work Climate: An Exploratory Study of Pharmaceutical Industry in Pakistan", Journal of Contemporary Research in Business, Vol.2, No. 2. , (2010).
- 9-Gupta, Anita, "Organizational Climate Study of (APMAS), Mahila Abhivruddhi society, Andhra Pradesh", unpublished master thesis, Institute of rural management, ANAND, Huderabad, (2008).
- 10-Rodrigues, George, Gowda, Purushothama,"A Study of Organizational Climate in Professional College Libraries and Information Centers in Managalore City", Journal of Library and Information Studies, Vol. 58, (2011).
- 11- Bates, Reid and Khasawneh, Samer, "Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations", International Journal of Training and Development, Vol. 9, No. 2, PP. 96- 116, (2005).