

المبحث الأول

المقدمة وأساسيات البحث

مقدمة:

يهدف هذا الفصل لتوضيح فكرة عامة عن الدراسة وتنظيمها، وذلك من خلال التعرف على ظاهرة دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية، مشكلة البحث، تساؤلات البحث، أهداف البحث، مجال البحث، أهمية البحث، ثم التعرف على متغيرات الدراسة، ونموذج وفرضيات الدراسة. إضافة لذلك سوف يتم التعريف بالمتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة وعرض تنظيم البحث، ويختتم الفصل بالدراسات السابقة التي تم تناولت الموضوع من جوانب مختلفة.

تعتبر الجامعات من أهم مراكز إعداد ونشر البحث العلمي والمعرفة في كافة العلوم والمساهمة في تنمية وارتقاء المجتمعات، وتقوم بإعداد الأجيال الذين يتحملون المسؤوليات في مواقع مختلفة. الأستاذ الجامعي هو الدعامه الأساسية التي تقوم عليها مؤسسات التعليم العالي وهو المحرك الأساسي للجامعة لما يبذله من جهد لرفعة الجامعة في النواحي الأكاديمية والإدارية نتيجة للخبرات العظيمة التي يتمتع بها، لذلك لا بد من أن تحرص إدارة الجامعات على توفير بيئة عمل ملائمة تمكنه من الإبداع والعطاء لإحداث التغييرات الإقتصادية والتنموية المختلفة⁽¹⁾.

إنطلاقاً من أهمية دور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية ودور إدارة هذه الجامعات في تهيئة الظروف الملائمة داخل بيئتها والتي تساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة، هذه الدراسة لإلقاء الضوء على الظروف والعوامل المحيطة بأعضاء هيئة التدريس عن طريق التعرف على بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بدوران العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرطوم، السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة أم درمان الأهلية، وجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا، والعلاقة بينهما. فهناك من ترك العمل إختيارياً عن طريق الإنتداب، الإستقالة، أو الإجازة بدون مرتب، وهاجر إلى دول النفط بحثاً عن وضع أفضل.

وتعتبر دراسة بيئة العمل مهمة بالنسبة للإدارة لمعرفة نقاط القوة والضعف، والمحاسن والمساوي والإيجابيات والسلبيات التي ترتبط ببيئة العمل، والتي بناءً عليها يمكن أن يتم تهيئة وتطوير بيئة العمل في المستقبل والتي تساعد تقليل من دوران العمل في بيئة العمل.

مشكلة الدراسة: Research problem

فقدت الجامعات الكثير من الكفاءات المؤهلة خاصة في قطاع التعليم العالي بسبب الإغارة الخارجية، الإستقالات المقدمة من أساتذة الجامعات، الإنتداب، الإجازة بدون مرتب، الأمر الذي يتطلب دراسة للتعرف على أسباب هذه الظاهرة والعمل على تلافي آثارها السالبة والبحث عن معالجات مقبولة وذلك لأن هذه الكفاءات والكوادر من العلماء تمثل القوة الفاعلة لبناء الجامعة والوطن ، فقد بلغ آخر الإحصاءات الصادرة

1جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، تم استرجاعها بتاريخ 2011/1/9م على الرابط:

<http://www.sustech.edu/sudannewar/staff.php>

عن المؤسسة المعنية بالهجرة، أظهرت أن العام المنصرم 2012م شهد هجرة أكثر من 94.000 سوداني بغرض العمل بينهم أكثر من 1002 أستاذ جامعي⁽¹⁾.

إن معالجة ظاهرة دوران العمل الإختياري تستدعي إيجاد حلول مناسبة لبيئة العمل ومعالجة إشكالياتها التي أدت إلى زيادة دوران العمل الذي تعاني منه الجامعات، والسعي لتوفير الإستقرار الوظيفي والنفسي لهم، والحد من هجرهم وظائفهم وهم يبتغون بيئة عمل أفضل.

أسئلة البحث Questions of research:

تسعى هذه الدراسة الاجابة على التساؤلات التالية:

1. هل هنالك أثر لعناصر بيئة العمل الداخلية (طبيعة ظروف العمل، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي المطبق، التكنولوجيا المستخدمة) على الرضا الوظيفي؟
2. هل هنالك أثر للرضا الوظيفي على دوران العمل الإختياري؟
3. هل هنالك علاقة بين عناصر بيئة العمل الداخلية (طبيعة ظروف العمل، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي المطبق، التكنولوجيا المستخدمة) على دوران العمل الإختياري؟
4. هل يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين بيئة العمل الداخلية (طبيعة ظروف العمل، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي المطبق، التكنولوجيا المستخدمة) ودوران العمل الإختياري؟
5. إلى أي مدى تؤثر النية نحو ترك العمل على العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل الإختياري؟

أهداف الدراسة: Research objectives

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مفاهيم بيئة العمل ودوران العمل الإختياري والرضا الوظيفي، كما تهدف هذه الدراسة الى بيان أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختياري وذلك من خلال الآتي:

1. تحديد العلاقة بين بيئة العمل الداخلية ببعض الجامعات السودانية ودوران العمل الإختياري لأعضاء هيئة التدريس.
2. تحديد العلاقة بين بيئة العمل الداخلية ببعض الجامعات السودانية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
3. التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس العاملين ببعض الجامعات السودانية ودوران العمل الإختياري.
4. إختبار ما إذا كان الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس العاملين ببعض الجامعات السودانية يتوسط العلاقة بين بيئة العمل الداخلية (طبيعة ظروف العمل، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي المطبق، التكنولوجيا المستخدمة) ودوران العمل الإختياري.
5. توضيح أثر النية نحو ترك العمل على العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل الإختياري.
6. تهدف الدراسة الى توفير أكبر قدر من البيانات والمعلومات التي تساعد متخذي القرار بمؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بمعالجة الوضع الحالي والمستقبلي للبيئة الجامعية.

1. عثمان حسن عثمان، قراءة في كرامة العمالة السودانية (مقال)، مركز دراسات الهجرة، السودان.

مجال الدراسة:

تعتبر من الدراسة من الدراسات الميدانية (Field Research) التي اتبعت المنهج الوصفي (Descriptive approach) ودراسة الحالة هي التي سوف يتم تنفيذ هذه الدراسة فيه، وهي في قطاع الجامعات السودانية ذلك للأسباب التالية:

1. يعتبر التعليم العالي من العناصر الأساسية لنهضة الأمم، وتعتبر الجامعات أحد أهم البيئات التي تساعد على هذه النهضة، وإن عضو هيئة التدريس هو أئمن وأعلى مافي مكونات البيئة الجامعية.
2. نجد ان السنوات الاخيرة شهدت هجرات كبيرة من اعضاء هيئة التدريس (هجرة العقول) في الوقت الذي تجد فيه الكثير من الدول في عالمنا العربي تستقطب الموارد البشرية في أولوياتها واهتماماتها الامر الذي يؤدي الى انعكاسات سلبية على مستقبل الدولة في الاجل البعيد، وهنا نعود لنستحضر العنوان "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بدوران العمل في المؤسسات الخدمية" دراسة تطبيقية على منسوبي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية، وهذه الدراسة تجب على الاستفهام، لماذا يرتفع معدل دوران العمالة في بعض الجامعات السودانية وماهي طرق معالجة هذه المشكلة؟.
3. السعي لتقديم مقترح يساعد متخذي القرارات بمؤسسات التعليم العالي لتهيئة بيئة عمل جاذبة ومستقرة.

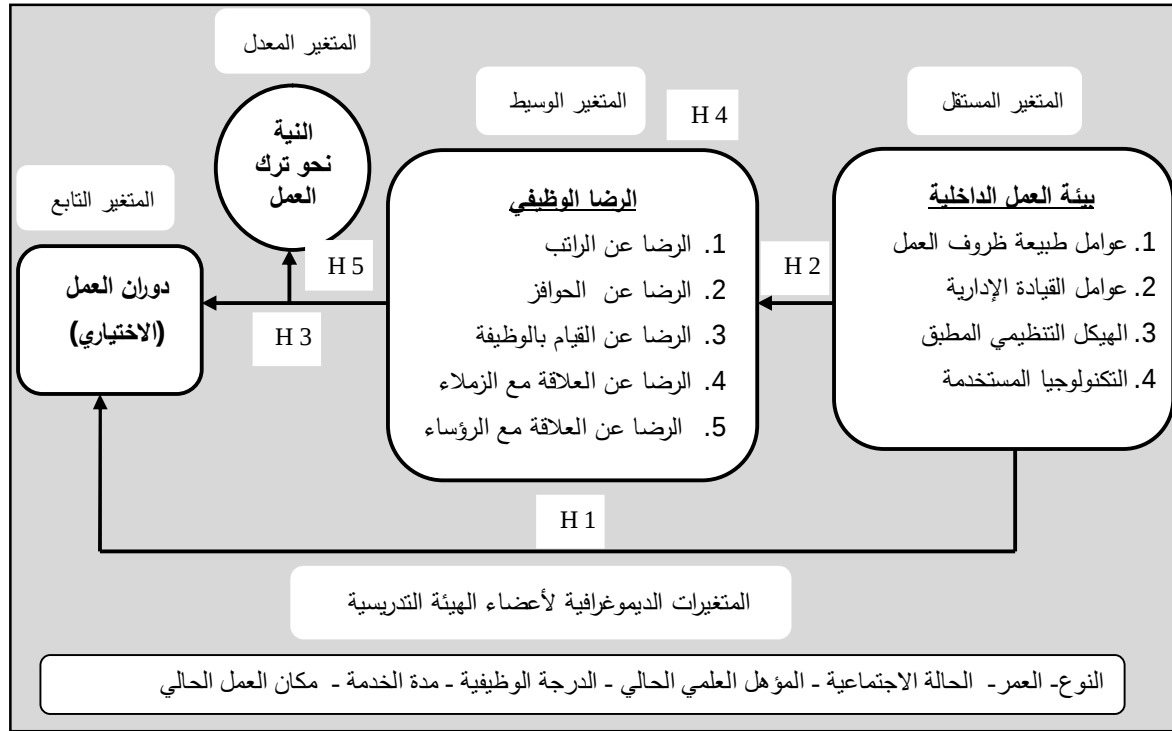
أهمية الدراسة: Importance of research

تأتي أهمية هذا الدراسة في الاتي :-

1. يتوقع أن تساهم الدراسة في تهيئة بيئة العمل الداخلية بصورة عامة ببعض مؤسسات التعليم العالي للحد من ظاهرة دوران العمل الاختياري.
2. لأهمية إختبار توسط الرضا الوظيفي للعلاقة بين بيئة العمل الداخلية (طبيعة ظروف العمل، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي المطبق، التكنولوجيا المستخدمة) ودوران العمل الإختياري.
3. لإختبار أثر النية نحو ترك العمل (متغير معدل) على العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل الاختياري.
4. لأهمية الموضوع خاصة (لبعض الجامعات السودانية) الذي سوف يتم إجراء الدراسة بها.
5. إثرا المكتبة العربية بما يخص أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في المنظمات.
6. هذه الدراسة تستعرض أحد أهم قطاع الخدمات ذات التأثير الكبير والمباشر على حياة الناس وتقدم الشعوب من خلال ما تقدمه الجامعات من مخرجات تتمثل في تزويد المجتمع وسوق العمل بما يلزم من مهارات علمية وفنية وإدارية.
7. قياس دوران العمل الاختياري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة ام درمان الاهلية وجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا.

نموذج الدراسة المقترح:

شكل (1/1) يوضح نموذج الدراسة المقترح:



المصدر: إعداد الباحث، 2013م

متغيرات النموذج:

يوضح نموذج الدراسة في الشكل (1/4)، وجود متغيرين أساسيين، هما المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) والمتغير التابع (دوران العمل الاختياري) ويتوسطهما المتغير الذي يربط العلاقة بينهما وهو (الرضا الوظيفي)، وأن المتغير المستقل يتضمن مجموعة من المتغيرات الفرعية. حيث نجد أن المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل هي عوامل طبيعة ظروف العمل، عوامل القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي المستخدم، التكنولوجيا المستخدمة، داخل البيئة الداخلية والتي تجعل العامل في عدم حالة رضا وظيفي مما يجعله في تفكير لترك العمل (اختيارياً).

وتقوم فلسفة هذا النموذج على وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل ومتغيراته الفرعية والمتغير التابع ومتغيراته الفرعية. بالرغم من الدراسات السابقة التي اختبرت العلاقة بين متغيرات بيئة العمل الداخلية ومتغير دوران العمل الاختياري في موضوعات مختلفة، فهناك من استخدم دراسة بيئة العمل مع الاداء، والتسرب الوظيفي مع الاداء والانتاجية، إلا ان هذه الدراسة تقوم باختبار متغيري بيئة العمل الداخلية ودوران العمل الاختياري بإضافة الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وكذلك تم إضافة النية نحو ترك العمل كمتغير معدل للعلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل الاختياري.

فرضيات الدراسة: hypotheses

بناءً على نموذج الدراسة في الشكل (1/4) فإن هذه الدراسة تسعى لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

هنالك علاقة ايجابية بين بيئة العمل الداخلية لبعض الجامعات السودانية (القيادة الادارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، الهيكل التنظيمي المطبق) ودوران العمل (الاختياري) للعاملين بها من اعضاء هيئة التدريس، وتتفرع هذه الفرضية للأتي:

1.1 هنالك علاقة ايجابية بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري.

2.1 هنالك علاقة ايجابية بين عوامل القيادة الادارية ودوران العمل الإختياري.

3.1 هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الإختياري.

4.1 هنالك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختياري.

الفرضية الرئيسية الثانية:

هنالك علاقة ايجابية بين عوامل بيئة العمل الداخلية لبعض الجامعات السودانية (عوامل القيادة الادارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، الهيكل التنظيمي المطبق) والرضا الوظيفي (الراتب، الحوافز، القيام بالوظيفة، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء) للعاملين بها من اعضاء هيئة التدريس، وتتفرع هذه الفرضية للأتي:

الفرعية الأولى:

1.2 هنالك علاقة ايجابية بين طبيعة ظروف العمل والرضا عن الراتب.

2.2 هنالك علاقة ايجابية بين طبيعة ظروف العمل والرضا عن الحوافز.

3.2 هنالك علاقة ايجابية بين طبيعة ظروف العمل والرضا عن القيام بالوظيفة.

4.2 توجد علاقة ايجابية بين طبيعة ظروف العمل والرضا عن العلاقة مع الزملاء.

5.2 هنالك علاقة ايجابية بين طبيعة ظروف العمل والرضا عن العلاقة مع الرؤساء.

الفرعية الثانية:

6.2 هنالك علاقة ايجابية بين عوامل القيادة الادارية والرضا عن الراتب.

7.2 هنالك علاقة ايجابية بين عوامل القيادة الادارية والرضا عن الحوافز.

8.2 هنالك علاقة ايجابية بين عوامل القيادة الادارية والرضا عن القيام بالوظيفة.

9.2 هنالك علاقة ايجابية بين عوامل القيادة الادارية والرضا عن العلاقة مع الزملاء.

10.2 هنالك علاقة ايجابية بين عوامل القيادة الادارية والرضا عن العلاقة مع الرؤساء.

الفرعية الثالثة:

11.2 هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا عن الراتب.

12.2 هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا عن الحوافز.

- 13.2 هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا عن القيام بالوظيفة.
- 14.2 هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا عن العلاقة مع الزملاء.
- 15.2 هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا عن العلاقة مع الرؤساء.
- الفرعية الرابعة:

- 16.2 هنالك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا عن الراتب.
- 17.2 هنالك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا عن الحوافز.
- 18.2 هنالك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا عن القيام بالوظيفة.
- 19.2 هنالك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا عن العلاقة مع الزملاء.
- 20.2 هنالك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا عن العلاقة مع الرؤساء.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

هنالك علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي الوظيفي عن (الراتب، الحوافز، القيام بالوظيفة، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء) لبعض الجامعات السودانية ودوران العمل الإختياري للعاملين بها من اعضاء هيئة التدريس، وتتفرع هذه الفرضية للأتي:

- 1.3 هنالك علاقة ايجابية بين عوامل الرضا عن الراتب ودوران العمل الإختياري.
- 2.3 هنالك علاقة ايجابية بين عوامل الرضا عن الحوافز ودوران العمل الإختياري.
- 3.3 توجد علاقة ايجابية بين عوامل الرضا عن القيام بالوظيفة ودوران العمل الإختياري.
- 4.3 هنالك علاقة ايجابية بين عوامل الرضا عن العلاقة مع الزملاء ودوران العمل الإختياري.
- 5.3 هنالك علاقة ايجابية بين عوامل الرضا عن العلاقة مع الرؤساء ودوران العمل الإختياري.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

الرضا الوظيفي عن (الراتب، الحوافز، القيام بالوظيفة، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء) يتوسط العلاقة بين عوامل بيئة العمل الداخلية لبعض الجامعات السودانية (القيادة الادارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، الهيكل التنظيمي المطبق) ودوران العمل (الاختياري) للعاملين بها من اعضاء هيئة التدريس، وتتفرع هذه الفرضية للأتي:

الفرعية الأولى:

- 1.4 الرضا عن الراتب يتوسط العلاقة بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري.
- 2.4 الرضا عن الحوافز يتوسط العلاقة بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري.
- 3.4 الرضا عن القيام بالوظيفة يتوسط العلاقة بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري.
- 4.4 الرضا عن العلاقة مع الزملاء يتوسط العلاقة بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري.
- 5.4 الرضا عن العلاقة مع الرؤساء يتوسط العلاقة بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري.

الفرعية الثانية:

- 6.4 الرضا عن الراتب يتوسط العلاقة بين عوامل القيادة الادارية ودوران العمل الإختياري.
- 7.4 الرضا عن الحوافز يتوسط العلاقة بين عوامل القيادة الادارية ودوران العمل الإختياري.
- 8.4 الرضا عن القيام بالوظيفة يتوسط العلاقة بين عوامل القيادة الادارية ودوران العمل الإختياري.
- 9.4 الرضا عن العلاقة مع الزملاء يتوسط العلاقة بين عوامل القيادة الادارية ودوران العمل الإختياري.
- 10.4 الرضا عن العلاقة مع الرؤساء يتوسط العلاقة بين عوامل القيادة الادارية ودوران العمل الإختياري.

الفرعية الثالثة:

- 11.4 الرضا عن الراتب يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي ودوران العمل الإختياري.
- 12.4 الرضا عن الحوافز يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي ودوران العمل الإختياري.
- 13.4 الرضا عن القيام بالوظيفة يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي ودوران العمل الإختياري.
- 14.4 الرضا عن العلاقة مع الزملاء يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي ودوران العمل الإختياري.
- 15.4 الرضا عن العلاقة مع الرؤساء يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي ودوران العمل الإختياري.

الفرعية الرابعة:

- 16.4 الرضا عن الراتب يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختياري.
- 17.4 الرضا عن الحوافز يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختياري.
- 18.4 الرضا عن القيام بالوظيفة يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختياري.
- 19.4 الرضا عن العلاقة مع الزملاء يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختياري.
- 20.4 الرضا عن العلاقة مع الرؤساء يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختياري.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

أثر الرضا الوظيفي على دوران العمل الإختياري للعاملين من اعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السودانية يكون قوياً عندما تكون النية نحو ترك العمل عالية، وتنفرع هذه الفرضية للآتي:

- 1.5 تأثير الرضا عن الراتب على دوران العمل (الإختياري) يكون قوياً عندما تكون النية نحو ترك العمل عالية.
- 2.5 تأثير الرضا عن الحوافز على دوران العمل (الإختياري) يكون قوياً عندما تكون النية نحو ترك العمل عالية.
- 3.5 تأثير الرضا عن القيام بالوظيفة على دوران العمل (الإختياري) يكون قوياً عندما تكون النية نحو ترك العمل عالية.
- 4.5 تأثير الرضا عن العلاقة مع الزملاء على دوران العمل (الإختياري) يكون قوياً عندما تكون النية نحو ترك العمل عالية.

5.5 تأثير الرضا عن العلاقة مع الرؤساء على دوران العمل (الإختياري) يكون قوياً عندما تكون النية نحو ترك العمل عالية.

مصطلحات الدراسة

بيئة العمل الداخلية⁽¹⁾:

بيئة أو مكان العمل (Workplace) هي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي إليه. وتشمل طبيعة ظروف العمل، ونوع القيادة الادارية، الهيكل التنظيمي المطبق، والتكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة، ويقصد بها في هذه الدراسة:

0 طبيعة ظروف العمل: يقصد بطبيعة ظروف العمل الداخلية أدوات، وسائل، مكان العمل (معينات العمل) والوقت المناسب للعمل بالجامعة، والقيود التي تؤثر وتساعد في القيام بالعمل، والتمتع بالإجازات وفق النظام القائم بالجامعة.

0 القيادة الادارية: يقصد بالقيادة الإدارية لبيئة العمل الداخلية النمط القيادي الذي تتبعه الجامعة لخلق التفاعل الإنساني اللازم الذي يشدّ الهمم، ويشجع ويرفع الروح المعنوية، ويخلق أجواء إيجابية يشعر فيها أعضاء الهيئة التدريسية بالانتماء للجامعة.

0 الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي المطبق ببيئة العمل الداخلية قدرة الجامعة على تصميم التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في الجامعة، ويوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة والفرعية، والبناء التنظيمي والإداري الجيد هو المتناسق، الذي يتميز بالمرونة ويمنع الإزدواجية والتداخل في المهام، ويساعد على سرعة الإتصال والإنجاز، يتسم بالوضوح، ويتوافق مع طبيعة المهام.

التكنولوجيا المستخدمة:

المعني الإجرائي للتكنولوجيا في هذه الدراسة هي العوامل التكنولوجية المستخدمة في بيئة العمل الداخلية قدرة إدارة الجامعة على التأقلم والمواكبة للتطورات التكنولوجية وادخال بعض التغييرات في بيئة العمل بالجامعة، ليساعد في تسهيل وتبسيط إجراءات العمل، إنجازه، وتجويده، والتقليل من المجهود البدني الذي قد يحتاجه أعضاء الهيئة التدريسية، وإتاحة فرصة أكبر لإستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة.

دوران العمل الإختياري⁽²⁾:

يرى موبلي بأن التعريف العلمي لدوران العمل هو "توقف الفرد العام عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً".

ويقصد بدوران العمل الإختياري في هذه الدراسة "التوقف عن العمل بطريقة نظامية أو الإنتقال الى القطاع الخاص"، ودوران العمل به قصد في هذه الدراسة لتاركي العمل عن طريق اختيار العامل سواء كان ذلك عن طريق الإستقالة، الإنتداب الداخلي، الإعارة الخارجية، الإجازة بدون مرتب، أو المعاش الإختياري.

¹. أميمة الدهان، نظريات منظمة الأعمال، عمان، مطبعة الصفدي، 1992م، ص 39.

2. حاج التاج حامد الصافي (دكتور)، إدارة الموارد البشرية، السعودية، أبها، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1996م، ص 50.

النية في ترك العمل:

النية هي إرادة الإنسان على الإقدام على فعل معين أو تركه⁽¹⁾، اختلف الكتاب والباحثين في تعريف النية نحو ترك العمل فمنهم من عرفها: "هي الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ قرار ترك الوظيفة قبل تنفيذه"⁽²⁾. وهي عبارة عن "سلوك مخطط لترك الوظيفة الحالية"⁽³⁾. "وهي رغبة العاملين المخططة لترك العمل بالمنظمة، أو مدى احتمال أن يتقدم الموظف بتقديم استقالته عن وظيفته الحالية في فترة زمنية محددة"⁽⁴⁾. ويقصد بالنية نحو ترك العمل كمعنى إجرائي في هذه الدراسة رغبة وإرادة عضو هيئة التدريس في ترك العمل بالجامعة، أو مدى احتمال أن يقوم عضو هيئة التدريس بتقديم استقالته في أي وقت.

الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو "شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته"⁽⁵⁾.

هيئة التدريس الأكاديمية:

"يقصد بها الأساتذة، الأساتذة المشاركين، الأساتذة المساعدون، المحاضرون"⁽⁶⁾. أما المعنى الإجرائي لاعضاء الهيئة التدريسية في هذا البحث هم الأساتذة، الأساتذة المشاركين، الأساتذة المساعدون، المحاضرون الذين يعملون في الجامعات السودانية.

حدود الدراسة

الحدود المكانية:

إنحصرت الحدود المكانية للدراسة في بعض الجامعات السودانية الحكومية وغير الحكومية وقد تم إختيار أربعة جامعات تتمثل في جامعة الخرطوم، السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة أم درمان الأهلية، جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا.

الحدود الزمانية: تمتد الحدود الزمانية للدراسة للفترة من العام بداية العام 2009 إلى نهاية 2012م.

تنظيم الدراسة:

الغرض من تنظيم هذه الدراسة محاولة تغطية موضوعها وأسئلتها ولذلك يشتمل على خمسة فصول حيث يحتوي **الفصل الأول** (أساسيات الدراسة والمقدمة) على مبحثين فيحتوي الأول على مقدمة الفصل،

(1) المعجم الاسلامي، (النية في الاسلام)، تم استرجاعها في 2012/11/12م على الرابط :

http://www.eslam.de/arab/begriffe_arab/25nun/absicht.htm

(2) Chris.F.C. Bothma, et al , (2013), "**The Validation of Turnover Intention Scale**", S A. Journal of Human Resource Management, South Africa ; Vol 11, No 1 , 12 pages, A vailable online on 15 April 2013 at: <http://www.sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/507>

(3) القاموس الالكتروني بالانترنت على الرابط: <http://dictionary.reference.com/browse/intention>

(4)Yoong Lee Fong, et al,(2013), **Relation between Occupation Stress and Turnover Intention among Employees in a Furniture Nanufacturing Company in Selangor**, Jurnal Teknologi (Social Sciences) 64:1 (2013) 33–39 , ISSN 0127–9696, 30 August 2013 , Penerbi, UTM Press, A vailable online on 12/11/ 2013 at: <http://www.jurnalteknologi.utm.my>

⁵ أحمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، القاهرة: دار النهضة، 1982، ص63.

(6) بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، لائحة ترقيات أعضاء هيئة التدريس لسنة 2012م، الفصل الأول، الفقرة (3) تفسير، الصفحة الأولى.

مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهداف البحث، مجال البحث، أهمية البحث، نموذج وفرضيات البحث، تعريف المصطلحات المستخدمة في البحث، وحدود البحث الزمانية والمكانية، وتنظيم البحث.

أما المبحث الثاني فيستعرض فيه الدراسات السابقة والتي تم تقسيمها الى الدراسات التي تتعلق بمتغير دوران العمل الإختياري، بيئة العمل الداخلية، الرضا الوظيفي، والنية نحو ترك العمل.

الفصل الثاني (أدبيات الدراسة) ويحتوي على ثلاثة مباحث، فالأول تم تقسيمه الى مطلبين فالأول يهتم بمفاهيم بيئة العمل الداخلية من حيث المفهوم والأهمية، والعناصر، والمطلب الثاني خصص لدراسة عناصر بيئة العمل المستخدمة في هذه الدراسة.

يهتم المبحث الثاني يختص بالرضا الوظيفي من حيث المفهوم، الأهمية، العوامل التي تؤثر في مستويات الرضا الوظيفي، مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي، قياس الرضا الوظيفي، أهداف قياس الرضا الوظيفي، ثم نظريات الرضا الوظيفي.

أما المبحث الثالث فيهتم بدوران العمل الإختياري فقد خصصته في مطلبين من هذا المبحث، فالأول لمفاهيم دوران العمل من حيث المفهوم، معدل دوران العمل الإختياري، استخدامات معدل دوران العمل، أنواع دوران العمل. والمطلب الثاني خصص لأسباب دوران العمل.

الفصل الثالث (دراسة الحالة) وقد تم إستعراضه في مبحثين فالمبحث الأول الجامعات السودانية وقد أوردته في مطلبين يتناول الأول بعض الجامعات الحكومية (جامعة الخرطوم وجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا) والمطلب الثاني بعض الجامعات غير الحكومية (جامعة امدرمان الأهلية وجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا)

ولأهمية قياس مؤشر دوران العمل بعض الجامعات السودانية في هذه الدراسة تم تخصيصه في المبحث الثاني من هذا الفصل، وقد تم تقسيمه الى مطلبين فيهتم المطلب الأول بقياس دوران العمل في بعض الجامعات الحكومية (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الخرطوم)، والمطلب الثاني خصص لقياس دوران العمل في بعض الجامعات غير الحكومية (جامعة امدرمان الأهلية وجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا) أسباب ارتفاع وانخفاض دوران العمل ببعض الجامعات السودانية.

الفصل الرابع (منهج وإجراءات الدراسة) ويصف المنهجية المستخدمة للإجابة على تساؤلات البحث، ويضم هذا الفصل، منهج الدراسة، مصادر الدراسة، أدوات الدراسة، بناء المقاييس، قياس متغيرات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، الاختبار المبدئي لإعتمادية أداة الدراسة (صدق وثبات أداة الدراسة)، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة.

وأخيراً الفصل الخامس تم استعراضه في ثلاثة مباحث، فالأول عني بتحليل بيانات الدراسة، والثاني اختبار فروض الدراسة والثالث لمناقشة النتائج والتوصيات ثم قائمة المصادر والملاحق.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بدوران العمل باهتمام متزايد من قبل الباحثين - رسائل دكتوراة وماجستير - في مجالات متعددة في دول عربية واجنبية باللغتين، وهناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ولكن عبر محاور مختلفة ومتغيرات متباينة في مجملها وصفية تناولت دوران العمل، وأخرى أهتمت ببيئة العمل، وأيضاً الرضا الوظيفي ثم النية نحو ترك العمل إلا انها تختلف في منهجيتها وأهدافها وأهميتها وفرضياتها وفي بيئة وعينة الدراسة وفي وسائل جمع البيانات وطرق التحليل. وكذلك تختلف في دراسة وتحليل علاقة بيئة العمل بمسميات وعوامل مختلفة.

وفي هذه الدراسة تم استعراض الدراسات السابقة حسب الأسبقة الزمنية وبيان مشاكلها، ومنهجياتها، ومجتمعاتها، وأهم نتائجها وتوصياتها، وعلاقتها بموضوع البحث بصورة واضحة. وكذلك توضح مدى ارتباطها بموضوع الدراسة، وتوضيح الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراية، مع توضيح الاختلاف بينها وبين هذه الدراسة.

أولاً : الدراسات التي تناولت دوران العمل

أورد (وليد، 2003)⁽¹⁾ دراسة بعنوان "الإتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء"، ناقشت مشكلة الإتجاهات نحو التسرب الوظيفي للمراقبين الجمركيين في جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية التي تضم كل من جمارك الملك خالد بالرياض، وجمارك الملك عبد العزيز بجدة، وجمارك مطار الملك فهد بالدمام.

وتتلخص مشكلة الدراسة في إرتفاع نسبة التسرب الوظيفي للمراقبين الجمركيين في جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، حيث أن لهذه الظاهرة تكلفة كبيرة على المنظمة من حيث التوظيف والتدريب وكذلك ما تسببه هذه الظاهرة من ضعف معدلات الإنتاجية وكذلك تعيق التطور.

وتكمن أهمية الدراسة في الخسائر والتكلفة العالية والتي قد تكون مباشرة وغير مباشرة، فالتكلفة المباشرة للأداء في تكلفة إكمال الوظائف الشاغرة والبحث عن المراقبين بـداء، وكلما كان المراقب المتسرب يتمتع بمهارات متميزة يكون لخسارته أثر كبير على الجمارك، وقد تؤثر ظاهرة التسرب سلبياً على إتجاهات المتبقيين من المراقبين الجمركيين، وهذا بدوره يؤدي إلى إرباك في الأداء.

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهم الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي كما يراها المراقبون الجمركيون العاملون في المطارات الثلاث، وكذلك التعرف على إتجاهات المراقبين الجمركيين لترك عملهم

⁽¹⁾ وليد إبراهيم بن غانم الغانم، الإتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م، ص 26. تم استرجاعه في 2011/3/7 على الرابط:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_AS_as63.pdf

والأسباب الداعية لذلك، وكما هدفت الدراسة إلى التوصل إلى أهم الحلول المناسبة للتغلب على هذه الظاهرة والحد من آثارها.

وتركزت الدراسة على معرفة إتجاهات المراقبين الجمركيين نحو التسرب الوظيفي في الجمارك الثلاثة محل الدراسة، ورصد الأسباب الرئيسية لإتجاهاتهم نحو التسرب الوظيفي، وأثر ذلك على الأداء الجمركي. وهذا قد يكون أحد الاختلافات هذه الدراسة عن دراستي التي تركزت على دراسة العاملين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية.

ان عدم رضا المراقبين الجمركيين عن المكافأة المادية الممنوحة يزيد من احتمال تسربهم، ان التسرب الوظيفي يؤثر على الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي يؤثر سلباً على أداء المراقبين. وتوصي دراسته باعادة النظر في منح الحوافز والمكافآت المادية الممنوحة

وفي دراسة (وليد، 2007م)⁽¹⁾ والتي بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الموظفين، دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض".

وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في بحث علاقة ضغوط العمل باتجاهات حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة نحو ظاهرة التسرب الوظيفي، حيث تلاحظ أن هناك أعداداً كبيرة من العاملين في هذه الشركات تترك العمل، ويمكن تحدد مشكلة الدراسة من خلال الاستفهام عن ما هي العلاقة بين مستويات ضغوط العمل وإتجاهات حراس الأمن نحو ظاهرة التسرب الوظيفي في شركات الحراسة الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض.

وتتضح أهمية الدراسة من خلال الدور الذي تقوم به شركات الحراسات الأمنية لدور الدولة في المجال الأمني والمتمثل في وزارة الداخلية، وكذلك من خلال عدم تجاهل ضغوط العمل الذي بدوره يؤدي إلى زيادة تبديد الموارد البشرية، مما يخلق أثراً إقتصادية ضارة.

وتهدف دراسته الى دراسة مصادر ضغوط العمل لدى الحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية الخاصة ومستويات هذه الضغوط، كما يهدف البحث إلى التعرف على توجهات الحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة نحو ترك العمل، وأيضاً يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط واتجاه العاملين نحو التسرب وفقاً لخصائصهم الشخصية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ضغوط العمل الخاص بمحور العبء الوظيفي، وغموض الدور، التطور والترقي الوظيفي، ثم الضغوط الإقتصادية والإجتماعية للعاملين مرتفع، وأن أكثر

1 وليد عبد المحسن الملحم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الموظفين، دراسة حالة حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، بحث ماجستير غير منشور، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1428هـ -

2007م، تم استرجاعه في 2011/4/3 على الرابط:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_18_2008.pdf

الضغوط التي يعاني منها حراس الأمن هي تلك الخاصة التي تتعلق بالتطوير والترقي الوظيفي، ويليهما الضغوط الخاصة بظروف العمل، ثم الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك من أهم النتائج أن هناك ميل واضح لأفراد عينة الدراسة إلى ترك العمل.

وعلى ضوء النتائج يوصي الباحث بالعمل على الإهتمام بمطالب النمو والترقي ووضع لوائح للترقي في العمل.

وفي دراسة (بندر، 2009م)⁽¹⁾ والتي بعنوان "تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، وهي دراسة إستطلاعية للمتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض".

حيث تكمن مشكلة البحث في سيطرة العمالة غير السعودية على سوق العمل، وظهور مشكلة البطالة وظهور مشكلة أخرى لا تقل عنها أهمية ألا وهي مشكلة تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، لذا جاءت هذه الدراسة لتحاول معالجة ظاهرة تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، وذلك بالبحث عن الأسباب والدوافع الحقيقية التي تؤدي بالشباب السعودي إلى ترك العمل في القطاع الخاص، حتى يتم التعرف على هذه الأسباب ومعالجتها قبل تفاقمها، والعمل على تفاديها مستقبلاً.

وتتبع أهمية الدراسة من أهمية توفر عمالة وطنية قادرة على العمل في القطاع الخاص ولديها الاستعداد على التكيف مع متطلباته، الأمر الذي يساعد في دعم سياسة السعودية والتي تمثل إحدى القضايا الاستراتيجية الحيوية التي تتعلق بالأمن الإقتصادي والاجتماعي للمملكة، وتمثل جزءاً لا يتجزأ من الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في تحقيق التنمية الإقتصادية والاجتماعية، لكونه الشريك الفعّال في دعم عملية التنمية، وباعتباره ركيزة أساسية في الإقتصاد الوطني وموظفاً رئيسياً للعمالة الوطنية.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، وكذلك التعرف على أهم الأسباب التنظيمية، المادية والمعنوية والشخصية والاجتماعية التي قد تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص. وتقديم حلول ومقترحات قد تساعد في التغلب على أسباب التسرب الوظيفي.

وخرجت الدراسة بنتائج وتوصيات مفيدة تساعد الجهات المعنية على وضع خطط سليمة للموارد البشرية، وإيجاد الحلول المناسبة للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي والسعي إلى تفسير نتائج الدراسة والخروج منها بتوضيح للأسباب الحقيقية التي تقف خلف تسرب العمالة الوطنية من العمل في القطاع الخاص. والحد من هدر الموارد وخفض التكاليف حيث ان التسرب الوظيفي يكلف المنظمات نفقات باهظة تتمثل في البحث عن موظفين جدد وما يتطلبه ذلك من إعادة تأهيل وتدريب.

⁽¹⁾ بندر بن فهد محمد الحربي، تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، دراسة إستطلاعية للمتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض، ماجستير غير منشور، جامعة الملك سعود، 2009م، تم استرجاعه في 2011/3/13 على الرابط: <http://faculty.ksu.edu.sa/bandar/arabic/Documents/ts.pdf>

كما قدم (الطاهر، 2010)⁽¹⁾ دراسة تعتبر من الدراسات التي تناولت موضوع دوران العمل تحت عنوان: "التسرب بين أعضاء هيئة التدريس وأثره على الأداء الوظيفي"، وهي دراسة مقارنة أجريت على عدد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة كرري، وهي من الدراسات التي اهتم بها الباحث لكونها أجريت على بيئة مماثلة، تناول الباحث فيها الموضوع بغرض قياس التسرب وأثره على الاداء الوظيفي.

وتتبع أهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية في شتى مجالات التنمية وكذلك إرتباط فاعلية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في إستخدام الموارد المادية المتاحة.

تتركز مشكلة البحث في بحث ظاهرة التسرب الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في ثلاثة جامعات حكومية وهي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة كرري للتقانة وجامعة النيلين للوقوف على إتجاهاتهم نحو التسرب الوظيفي مستقبلاً، والأسباب التي يرونها وأثرها على الأداء الوظيفي. وهدفت دراسته إلى التعرف على ظاهرة التسرب الوظيفي باعتبارها من الظواهر المؤثرة في أداء جميع المؤسسات من حيث تكلفتها العالية التي تمثلت في التدريب والتوظيف وإيجاد البديل بالإضافة إلى التكاليف الأخرى غير المباشرة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى زيادة التسرب الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الموجودين حالياً على رأس العمل، وكذلك الذين غادرو فعلاً العمل. كما كان من بين أهدافها معرفة آثار التسرب الوظيفي على الأداء الوظيفي وأداء مؤسسات التعليم العالي وبالتالي زيادة معدلات الجودة في الاداء الوظيفي، والوصول إلى أهم الحلول التي تؤدي إلى إستقرار أعضاء هيئة التدريس وبالتالي زيادة معدلات الجودة في الأداء الوظيفي.

وقد توصل الباحث إلى عدة إستنتاجات أبرزها ان التسرب الوظيفي يؤثر على الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس وبالتالي يؤثر سلباً على الأداء، كما أوضح البحث في نتائجه على ان عملية التدخل السياسي في العملية الادارية بالمؤسسة وثر تأثيراً مباشراً في إستقرار الكفاءات المؤهلة بالمنظمة، وان المساواة بين العاملين في المعاملة والترقي تؤدي إلى مزيد من الرضا والولاء للمنظمة التي يعملون فيها وبالتالي يرتفع الأداء.

وكان من بين أهم التوصيات التي أوصى الباحث بها، ضرورة العمل على توفير بيئة عمل مناسبة وإيجاد حوافز مادية ومعنوية للحد من الاتجاه نحو التسرب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وكذلك من أهم التوصيات ضرورة إعادة النظر في أنظمة الأجور والحوافز للعاملين في قطاع التعليم العالي لتتوافق

⁽¹⁾ الطاهر أحمد محمد، التسرب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة كرري، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010 م .

مع متغيرات العصر، وكان آخر توصياته في إحترام الحريات الأكاديمية وصيانتها وعدم تسييس التعليم وإحترام حقوق الإنسان وخضوع الدولة والأفراد للقانون.

وفي دراسة (ماجد، 2010)⁽¹⁾ التي بعنوان "ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية". وتتلخص مشكلة الدراسة في استنفهام رئيسي عن ما أثر ضغوط العمل على دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية؟.

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على مستويات، ومصادر، وآثار ضغوط العمل لدى العاملين في مراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، ثم التعرف على الأساليب التي يلجأ إليها العاملون في المراكز الحدودية بالمنطقة الشرقية لمواجهة آثار ضغوط العمل.

وتكمن أهمية الدراسة في التعرف على آثار ضغوط العمل على العاملين في المراكز الحدودية، والإستفادة من نتائجها في التعرف على كيفية وسبل مواجهة ضغوط العمل لدى العاملين في المراكز الحدودية سعياً إلى زيادة الإنتاجية والشعور بالرضا وتقليل الآثار الناتجة عن الضغوط ومن أبرزها دوران العمل.

وخرجت دراسته بعدة نتائج أبرزها أن مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في المراكز الحدودية بالمنطقة الشرقية عينة الدراسة يعتبر متوسطاً، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل مرتبة تنازلياً بالنقل أولاً يليه الإستقلة وأخيراً التقاعد المبكر.

وكان من أهم توصيات هذه الدارسة ضرورة منح الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت التشجيعية التي تتناسب الجهد المبذول وتهيئة بيئة عمل جاذبة، ومتابعة معدل دوران العمل وعمل الإحصائيات اللازمة لإكتشاف الأسباب وإجراء الحلول المناسبة.

دراسة (A.C.Bendictand& others,2012)⁽²⁾ التي تعتبر من الدراسات المتعلقة بدوران العمل وهي للتحقق من أثر دوران العمل في (برويري للصناعات) بنيجيريا، وتبحث هذه الدراسة في التكاليف الناتجة عن دوران العمل والتي تؤدي الى الاستنزاف الاقتصادي في هذه المصانع. وتظهر مشكلة الدراسة في ارتفاع المصروفات في (برويري) للصناعات نتيجة لارتفاع التكاليف الناتجة من التوظيف الجديد، التدريب والاحلال، بالاضافة الى حوادث العمل الناتجة من تسرب الخبرات العملية في المصانع، الامر الذي أدى الى انخفاض في الانتاجية والارباح.

⁽¹⁾ ماجد فهد سعود القرشي، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1430هـ - 2010م تم استرجاعه في 2011/2/10 على الرابط:

<http://www.kfnl.org.sa/images/pplyoujhrfia/Bibliography24/acrobat/a-acropat/fail2.pdf>

² A.C.Bendict, M.et al, (2012), The Effect of Labour Turnover in Brewery Industries in Nigeria (A Study of Guinness Brewery Industries Plc and Bendel Brewery Ltd in Benin City, Igbim University, Okada Edo State, Nigeria, *Asian Journal of Business Management* 4(2): 114-123, 2012, ISSN: 2041-8752, Maxwell Scientific Organization, 2012, available in 3. November. 2013 at: <http://maxwellsci.com/print/ajbm/v4-114-123.pdf>

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر دوران العمل في (برويري) للصناعات في نيجيريا، والبحث في المشاكل التي تؤدي الى دوران العمل.

افترضت الدراسة ان دوران العمل يزيد من تكاليف التوظيف الجديد، التدريب والاحلال في (برويري) للصناعات، وان دوران العمل يقلل من الانتاجية وبالتالي انخفاض الايرادات والارباح. وكذلك تقترض الدراسة على ان العاملين الجدد اكثر عرضة لحواث العمل نتيجة لقلّة خبراتهم في الوظائف الجديدة. وبعد الدراسة والتحليل ومقارنة النتائج اتضح أن هنالك ارتفاع في تكلفة التوظيف، التدريب، والاحلال للعمالة في (بروير للصناعات) وان اغلب الاثار كانت في (بندل ببرويري) للصناعات، حيث انخفضت الانتاجية نتيجة لدوران العمل . وبعد ان تم اختبار الفرضيات اتضح أن دوران العمل قد أثر على شركات (برويري) للصناعات في نيجيريا.

وقد اورد (AHM & Others, 2013)⁽¹⁾ في دراستهم التي تكمن مشكلتها في ان هنالك بعض الأسباب التي أدت الى دوران العمل والتي تؤثر على الانتاجية في مصانع مختلفة تابعة للقطاعين الحكومي وغير الحكومي ببينقلادش ، وقد لاحظ الباحث ان هذه المؤسسات تعاني من مشكلة دوران العمل فيها. هدفت هذه الدراسة للبحث عن الاسباب الحقيقية لدوران العمل، البحث عن حلول للتقليل من ظاهرة دوران العمل، ثم تقديم معلومات تساعد الادارة هذه المؤسسات للتعرف على المشكلة الحقيقية لتدني الانتاج وتقديم مقترحات وحلول لهذه المشكلة.

عند استعراضهم لاسباب دوران العمل في دراستهم، وجد انها تكمن في عدم انتظام الاجور، قلة الأجور، سوء الادارة، سوء مكان العمل، توفر فرص عمل افضل، الضوضاء في بيئة العمل، عدم توفر رعاية طبية، الرغبة في ترك العمل، عدم توفر وسائل الامن والسلامة بالمنظمة، عدم توفر رضا وظيفي، زيادة فترة ساعات العمل، ضعف الزيادة في الاجور، تأخر الترقيات، سوء المعاملة.

وقد قدم الباحثون اسباب متعددة لدوران العمل، وتم حصرها في (14) عبارة تشمل: عدم انتظام الاجور، قلة الأجور، سوء الادارة، سوء مكان العمل، توفر فرص عمل افضل، الضوضاء في بيئة العمل، عدم توفر رعاية طبية، الرغبة في ترك العمل، عدم توفر وسائل الامن والسلامة بالمنظمة، عدم توفر رضا وظيفي، زيادة فترة ساعات العمل، ضعف الزيادة في الاجور، تأخر الترقيات، سوء المعاملة.

1) AHM Shamsuzoha, Md. Et al,(2006), **Employee Turnove:** Astudy of its Causes to different Industries in Bangladesh, (PHD) unpublished research, University of Vaasa, Finland, Aavailable online at: <http://web.tuke.sk/fvtipo/journal/pdf07/3-str-64-68.pdf>, 1. April, 2013.

دراسة محمد وآخرون (2013م)¹

إنَّ الغرض الرئيسي للدراسة هو تحديد اثر دوران العمل على الأداء برئاسة شركة موبولينك وفروعها باسلام اباد، هذه الدراسة تؤيد ان هنالك علاقة ايجابية بين دوران العمالة وعدم كفاءة المنظمة، وقد استندت الدراسة في بحث العلاقة على طريقة البحث الكمي، حيث تم توزيع الاستبانة في رئاسة الشركة، وقد حددت الاستبانة بعض العوامل لقياس وتحليل دوران العمل، وتتمثل هذه العوامل في: عبء العمل، وضغوط العمل، وراتب الموظف، والرضا الوظيفي، والعمل على حل النزاعات الأسرية.

افترضت الدراسة ان هنالك علاقة ايجابية بين دوران العمل وعدم كفاءة الاداء بالمنظمة، هنالك علاقة ايجابية اعباء العمل وعدم كفاءة الاداء بالمنظمة، هنالك علاقة بين ضغوط العمل وعدم كفاءة الاداء بالمنظمة، هنالك علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين وعدم كفاءة الاداء بالمنظمة، هنالك علاقة سلبية بين النزاعات الاسرية للعاملين وعدم كفاءة الاداء بالمنظمة.

وتضمنت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية وجوهرية بين دوران العمل وعبء العمل، وضغوط العمل، المكافآت، النزاعات الاسرية للعاملين.

وتوصلت الدراسة الدراسة الى الى توضيح حقيقة ان هنالك علاقة سلبية بين المتغيرات التابعة للاداء التنظيمي ومتغيرات المستغلة لدوران العمل (عبء العمل، وضغوط العمل، المكافآت، النزاعات الاسرية للعاملين).

ثانياً: الدراسات التي تناولت متغير بيئة العمل

دراسة (هاني، 2001)⁽²⁾ والتي بعنوان "أثر عوامل البيئة الداخلية على كفاءة الأداء المالي، دراسة لشركة قطاع الخدمات المساهمة العامة المسجلة في سوق عمان المالي".

هدفت الدراسة الى معرفة أثر عوامل البيئة الداخلية لمؤسسات قطاع الخدمات في الأردن، والتمثلة بالموارد البشرية والمالية، والهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى استخدام التكنولوجيا الحاسب الألكتروني والاتصالات على كفاءة الأداء المالي، التي تم قياسها من خلال نسبة العائد على الاستثمار. افترض الباحث وجود علاقة بين كل من عامل من عوامل البيئة الداخلية والأداء ووجود تأثير تكاملي لمجموعة العوامل المكونة للبيئة الداخلية على الأداء.

1. Muhammad Naeem Tariq, et al, (2013), **The Impact of Emoloyee Turnover On The Efficiency Of the Organization**, Mobilink Head Office, Mobilink Call Center and Mobilink Administration Branch Islamabad, University of Lahore, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, January 2013 Vol 4, No 9 available on 1. October, 2013, at <http://www.journal-archives27.webs.com/700-711.pdf>

⁽²⁾ هاني سعيد عبده، أثر عوامل البيئة الداخلية على كفاءة الأداء المالي: دراسة لشركة قطاع الخدمات المساهمة العامة المسجلة في سوق عمان المالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث دكتوراه ادارة الأعمال غير منشور 2001م. مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، متاح على الرابط:

http://www.sustech.edu/staff_publications/20121111061006397.pdf

ووجد الباحث ان هنالك ارتباط ما بين عوامل البيئة الداخلية نفسها، والموارد والثقافة التنظيمية السائدة، ومدى استخدام التكنولوجيا على خصائص النمط التنظيمي المستخدم. كذلك أظهرت النتائج وجود أثر ايجابي تكاملي واضح لعوامل البيئة الداخلية مجتمعة على مستوى كفاءة أداء المؤسسات التي تمت دراستها.

دراسة (عبدالعزیز، 2002)⁽¹⁾ والتي تعتبر من بين الدراسات التي تناولت بيئة العمل وهي بعنوان: "بيئة العمل ومناسبتها لأداء العاملين"، وهي دراسة تطبيقية أجريت على العاملين بفروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمنطقتين الوسطى والشرقية" بالمملكة العربية السعودية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص بيئة العمل لجهاز هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر كجهاز أمني في المملكة العربية السعودية، وإلى الكشف عن مدى إختلاف خصائص بيئة العمل باختلاف المكان، ومن ثم الكشف عن مدى مناسبة بيئة العمل لأداء العاملين بجهاز الهيئة، ومعرفة أبرز المعلومات الناتجة عن بيئة العمل الحالية وكذلك هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المقومات اللازمة لرفع مستوى الأداء.

وتكمن مشكلة هذه الدراسة في ان بيئة العمل الداخلية في هذا الجهاز لم تتغير وتتطور لتواجه متغيرات المجتمع الإسلامي ومشكلاته المؤثرة على أمنه، وكذلك تظهر مشكلة هذه الدراسة في انها تناولت موضوع بيئة العمل الداخلية والتي يعمل بها منسوبي الهيئات ومدى مناسبتها لأداء العاملين في الهيئات ومن ثم التوصل إلى معرفة أبرز المعوقات المؤثرة على أداء العاملين من خلال دراسة لعناصر بيئة العمل الداخلية وكذلك أسلوب القيادة والإشراف المتبع وطبيعة العلاقات داخل التنظيم ونوعية العمل ونظم المكافآت وفرص الترقيات.

وتظهر أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين بيئة العمل وانعكاسها على أداء العاملين بالمنظمات بصفة عامة، والمساهمة في تقديم رؤية علمية عن طبيعة بيئة العمل في هذا الجهاز والاسهام في تطويره والرفع من أداء العاملين به.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أبرزها في ان بيئة العمل الحالية غير مناسبة بدرجة كافية لتلائم طبيعة اداء العاملين، وان الغالبية العظمى من مشاكل العاملين غير راضين عن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم، وان مشاكل العاملين في إتخاذ القرارات حول مشكلة العمل لا تتم بالدرجة المطلوبة، وأيضاً كشفت نتائج هذه الدراسة إلى وجود إختلاف نسبي لبعض خصائص بيئة العمل بإختلاف المكان ويتركز أكثرها في أسلوب القيادة مقارنة مع عناصر بيئة العمل الأخرى.

⁽¹⁾ عبدالعزيز عبدالرحمن عبدالعزيز، بيئة العمل ومناسبتها لأداء العاملين، دراسة تطبيقية على العاملين بفروع الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بالمنطقتين الوسطى والشرقية، ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1423هـ - 2002م، تم استرجاعه في 2011/2/7 على الرابط:

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m-13-2002-as.pdf>

وقد توصي الدراسة إلى عدة توصيات، أبرزها ضرورة إنشاء معاهد متخصصة تعنى بأمور الحسبة لإعداد العاملين بصورة تليق بأهمية العمل، وكذلك قد أوصى الباحث بربط جميع الفروع بشبكة اتصالات حديثة وأنظمة حاسب آلي متطورة لسرعة اتخاذ القرارات لحل المشكلات المتعددة، وأخيراً توفير الحوافز المادية والمعنوية لجذب مستويات للعمل بالهيئة من جهة، ورفع معنويات العاملين وشحذ همهم لبذل جهد أكبر.

كما وقد أجرى (ناصر، 2004م)⁽¹⁾ دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، والتي انحصرت مشكلتها في التعرف على توجهات العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة باعتباره أحد القطاعات الأمنية المرتبطة إدارياً بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم، وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والإرتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية بما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية.

وقد هدفت دراسته إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي وتوجهاتهم ومستوى أدائهم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسته وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو محور (الاتصالات، نظم وإجراءات العمل الهيكل التنظيمي، الحوافز، طرق إتخاذ القرارات، ثم تنمية الموارد البشرية) واعتبارها أحد محاور المناخ التنظيمي.

وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، أوصى الباحث بضرورة إهتمام المسؤولين في قطاع قوات الأمن الخاصة على إختلاف مستوياتهم الوظيفية بمكونات وعناصر المناخ التنظيمي في قطاع قوات الأمن الخاصة دون التمييز فيما بينها، حيث أن جميع هذه المكونات والعناصر تؤثر إما سلباً أو إيجابياً على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والإقتصادية داخل هذا القطاع، وذلك من أجل تحقيق أفضل نوع ومستوى ممكن من أنواع ومستويات المناخ التنظيمي لهذا القطاع، مما يشيع روح الأمل وبيعث على الإرتياح والدفع ويحقق مبادئ العلاقات الإنسانية لدى العاملين في هذا القطاع، الأمر الذي يساعد على رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لديهم، ويعمل على تحقيق الأهداف والغايات التي تخص المنظمة والعاملين بها على حد سواء.

⁽¹⁾ ناصر بن محمد بن إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، ماجستير غير منشور، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1425هـ - 2004م. تم استرجاعه في 2011/2/7 على الرابط:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_18_2008.pdf

وقد أجرت (خالصة، 2007م)⁽¹⁾ بجامعة النيلين دراسة بعنوان: بيئة العمل وأثرها على أداء العاملين، بالتطبيق على ولاية شمال دارفور.

وتتبع أهمية البحث من أهمية عنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج وكهدف من أهداف التنمية الاجتماعية، كما تتبع أهميتها من تناولها لقضية العمل في إقليم دارفور الذي إتسم وضعه بالتعقيد بسبب المشاكل الأمنية والسياسية والاجتماعية والإقتصادية، وتتبع أهمية الدراسة أيضاً من أنها محاولة لتوفير قدراً من البيانات والمعلومات عن أداء العمالة في ولاية شمال دارفور تعين متخذي القرار على معالجة الوضع. وتهدف دراستها الى التعرف على بيئة العمل وأثرها على أداء العاملين، ودراسة المعوقات التي تعوق العمل في تحقيق الأهداف، وتحليل الوسائل التي يمكن من خلالها تجويد أداء العاملين، وأخيراً تهدف دراستها إلى إقتراح الحلول المناسبة لتفعيل وتحسين بيئة العمل.

وقد اثبتت نتائج الدراسة ان بيئة العمل تؤثر على الاداء، وأن هنالك علاقة بين السياسات الادارية والسياسة والأداء، وأن رضا العامل له علاقة بأدائه، وأن الأمن والإستقرار يساعدان في تحسين الأداء، تؤثر بيئة العمل على الأداء، وأخيراً توفير بيئة عمل مناسبة يمكن للعاملين من القيام بواجباتهم الوظيفية. ومن واقع الدراسة خرجت بعدة توصيات أهمها الإهتمام ببيئة العمل بإعتبارها مهمة لتقويم الأداء والإهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر أهم عامل من عوامل الإنتاج، والإهتمام بالعلاقات الإنسانية لرفع الروح المعنوية للعاملين وأخيراً الإهتمام بسياسات الأجور والحوافز وسياسات الترقية بإعتبارها من أهم دوافع العمل.

دراسة (El- nazi , 2009)⁽²⁾ التي تكمن مشكلتها في استقهام عن ما هية العلاقة بين بيئة العمل وزيادة الانتاجية، وهدفت الدراسة الى إختبار العلاقة الشخصية بين متغيرات بيئة العمل والأداء، لتحديد تأثير بيئة العمل على إنتاجية الموظفين، وتحليل توفير بيئة صحية على أداء العاملين في شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة الى ان هنالك عوامل تؤثر على الاداء تتمثل في تحفيز العاملين، البيئة الصحية، تصميم مكان العمل، وتقييم الاداء، وعلى ادارة الشركة اتخاذ المزيد من الاعتبارات لتحسينها والتي تؤدي لزيادة الاداء بشكل اكبر.

⁽¹⁾ خالصة الزاكي سراج مكي، بيئة العمل وأثرها على أداء العاملين، بالتطبيق على ولاية شمال دارفور، دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، 2007م .

⁽²⁾ M. El- nazi Nowier, **Work place environment and its impact on employee performance** ,Saudia **Aramco**, Open University of Malaysia, Master of Business Administration, 2009. Available online at -12 January 2013 <http://www.faculty.ksu.edu.sa/bandar/arabic/Documents/ts.pdf>

دراسة (عرمان وآخرون، 2009)¹ والتي هدفت دراسته الى التعرف على العلاقة بين عناصر بيئة العمل الداخلية والاداء الوظيفي في المنطقة الشمالية في شبه جزيرة ماليزيا، وكذلك هدفت دراسته الى التعرف على العناصر المتعلقة ببيئة العمل والاكثر تأثيراً على أداء مدراء المشروع. وتكمن مشكلة الدراسة في استقهام عن ما هي العلاقة بين عناصر بيئة العمل على أداء المشروع والمتمثلة في (العوامل الشخصية، ظروف العمل، طبيعة الوظائف، العوامل التنظيمية).

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين أداء مدراء المشروع وبين بيئة العمل وعناصرها المختلفة، وتوصي الدراسة على الاهتمام بتهيئة عناصر بيئة العمل الاكثر علاقة باداء المشروع.

وقد أجرى (يوسف وآخرون، 2010م)⁽²⁾ دراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "تمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "تمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة".

تكمن مشكلة الدراسة في استقهام عن ما هو أثر المناخ التنظيمي السائد على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية؟

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ابرزها إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في الجامعة الإسلامية بغزة، والتعرف إلى أهم العناصر المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، ثم تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي التي سيتم دراستها ومستوى الأداء الوظيفي، كما هدفت الدراسة إلى تقديم إقتراحات وتوصيات تساعد إدارة الجامعة وجميع الإدارات العاملة في المجال التعليمي على تحسين ورفع مستوى الأداء للعاملين.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها قد تساعد صناع القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية بالجامعة في التعرف إلى أبعاد العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي السائد في الجامعة ومستوى الأداء للعاملين بها لتعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتعزيز الايجابيات.

أظهرت نتائج الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية، وأن هناك مستوى بدرجة جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية.

1 Arman Abdul, et al, 2009, **Work Environment Factor and Job Performance: The Construction Project Managers Perspective**, University Sains, Malaysia, Penang, Malaysia, Aavailable online at http://www.eprints.usm.my/16071/1/Arman_Abdul_Razak.pdf on 1 November. 2012.

(2) يوسف عبد عطية بحر (دكتور) وآخرون، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010م، تم استرجاعه في 2011/2/22 على الرابط:

<http://www.site.iugaza.edu.ps/ybaher/files/2010/02/pdf>

وقدمت الدراسة عدة توصيات أبرزها ضرورة تولي إدارة الجامعة إهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية لهم وولائهم وانتماؤهم للجامعة. وكذلك يوصي الباحث بتطوير الجامعة للهيكل التنظيمية وتصميم هيكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها. وأيضاً خرجت الدراسة بتعزيز القيادة الداعمة والمدركة لإحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الإحتياجات لتتمكن العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.

وفي دراسة (موسى وآخرون، 2010)⁽¹⁾ التي بعنوان "أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية"، هدفت دراستهم الى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

وتكمن مشكلة الدراسة في سؤال عن ما هو أثر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية؟.

وتوصلت الدراسة الى ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، وتهدف الى قياس الرضا الوظيفي للعاملين ومعرفة العوامل التي تؤثر على التزامهم التنظيمي.

اظهرت النتائج الإحصائية للدراسة ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي هو من النوع الآلي Mechanistic Structure لأنه يمتاز بخصائص التعقيد المرتفع، والمركزية الشديدة والرسمية العالية، وهذا يعني أن هذا الهيكل التنظيمي يقلل من قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال كما انه لا يوفر المرونة التي يحتاجها العاملين لاتخاذ القرارات في مواجهتهم لهذه المتغيرات، ويعيق قدرة المؤسسة على خدمة العملاء بطريقة تحقق رضاهم.

وكما اظهرت الدراسة ايضا وجود أثر ذو دلالة احصائية لعناصر البيئة الداخلية التي تم تناولها (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي، كما اظهرت الدراسة وجود اثر لكل من هذين العاملين بشكل مستقل على البيئة التنظيمية.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي والنية نحو ترك العمل

⁽¹⁾ موسى أحمد خير الدين، وآخرون، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، 2010م، تم استرجاعه في 2011/2/10 على الرابط:

<http://www.kfnl.org.sa/images/ppljoujhrfia/Bibliography24/acrobat/a-acropat/fail2.pdf>

دراسة (علي، 2003)¹ وهي بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض"، تكمن مشكلة الدراسة في غموض الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجمارك بمنطقة الرياض وانعكاساته على أدائهم، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الرضا الوظيفي على الأداء. وتتبع أهمية الدراسة في رسم السياسات والخطط التي تساعد إدارة الجمارك بمنطقة الرياض في حسن اختيار وتطوير أداء المفتشين العاملين في مصلحة الجمارك بمنطقة الرياض والحفاظ عليهم وحفزهم وتعزيز مستوى أدائهم وإرتباطهم بأدائهم وانتمائهم إليه، كما يزيد من أهمية الدراسة في أنها تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات التطويرية للنظام الوظيفي والاداري بالجمارك لدفع العاملين نحو الأفضل. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الانتاجية، وان هنالك تدني في الرضا عن الراتب، وكذلك توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين الرضا عن الرؤساء بالمؤسسين، وساعات العمل غير مناسبة.

توصي الدراسة للاهتمام بالعوامل والمتغيرات التي تؤدي الى الرضا الوظيفي ويأتي في مقدمتها الرواتب والأجور والمكافآت التي أوضحت الدراسة عدم الرضا عنها، وأيضاً توصي الدراسة الى تحسين ظروف العمل المادية وتحسين علاقات العمل بين الرؤساء والمؤسسين، وأخيراً توصي الدراسة الى ان تولي الادارة إهتماماً كبيراً بالحوافز المادية، والحوافز المعنوية بإعتبارها وسائل وأدوات تسهم في رفع الروح المعنوية.

دراسة (Sarminah, 2006)² وهي بعنوان:

"The Contribution of Demographic variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions"

هدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين متغيرات الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل واختبار مساهمة متغيرات العوامل الديموغرافية ومتغيرات الرضا الوظيفي على النوايا في ترك العمل. لدى موظفي شركة الاتصالات الماليزيا (TM). وتوصلت نتائج فرضيات الدراسة الى ان وجود علاقة جوهرية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والنوايا في ترك العمل.

وخرجت الدراسة ان العوامل الديموغرافية والصفات الشخصية خصائص الوظيفة والرضا الوظيفي، قد ساهمت مساهمة جوهرية ذات اثر سلبي على النوايا في ترك العمل، وايضا اوضحت نتائج الدراسة الى وجود تباين كبير في الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل مقارنة بخصائص الوظيفة، وقد ناقشت الدراسة الآثار المترتبة على ترك العمل في هذه الدراسة

(1) على بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ماجستير غير منشور، 2003م، تم استرجاعه في 2011/10/2 على الرابط:

<http://www.iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/03/pdf>

2. Sarminah Samad, University Technology Mara, Malaysia, 2006, The Contribution of Demographic variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions ,Journal of International Management Studies Volume 1. Number (1). July 2006, <http://www.jimsjournal.org/1.pdf>

وكما قام (بوساليه وآخرون، 2010م)⁽¹⁾ في دراستهم وهي بعنوان "أثر إدارة بيئة العمل على الرضاء الوظيفي"

هدفت الدراسة الى التعرف على محددات الرضاء الوظيفي لدى العاملين والعوامل المؤثرة عليه والتعرف على كيفية ادارة بيئة العمل الداخلية بمختلف مكوناتها المادية، الاجتماعية والتنظيمية، التعرف على أثر ادارة بيئة العمل المادية والتنظيمية على الرضاء الوظيفي لعمال مؤسسة (هنكل). وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية ومعنوية للعلاقة بين الرضاء الوظيفي للأفراد وإدارة البيئة المادية، ووجود علاقة سلبية ومعنوية بين الرضاء الوظيفي للأفراد مع البيئة التنظيمية بمؤسسة هنكل، وان الرضاء الوظيفي عن مكان العمل منخفض.

وتوصي الدراسة ادارة المؤسسة بالعمل على تهيئة مكان العمل المتمثلة في تصميم نظام الاضاءة، وتخفيض درجة الضوضاء عن طريق عزل الالات التي تصدر أصواتا عالية في اماكن مخصصة، كما توصي الدراسة بتركيب اجهزة لشفط الهواء الفاسد والابخرة السامة بعيدا الى خارج مكان العمل. كما توصي الدراسة بتطوير برنامج التدريب النوعي لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل، وتوفير الاستقرار الوظيفي وتقليل خوف العاملين من الاعفاء والتسريح من العمل، وخلق الشعور الذي يبعث في العنصر البشري بانه أهم عناصر العمل والنجاح واتاحة الفرصة للأفراد في ابراز امكانياته الذهنية.

دراسة (إبراهيم، 2010م)⁽²⁾ وهي بعنوان: "مدى الرضاء الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى"، تتمثل مشكلة البحث في إستفهام عن ما مدى الرضاء الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى؟ وتتلخص أهمية هذا البحث في معرفة القائمين على أمر البلديات بمستوى الرضاء الوظيفي لدى موظفي هذه بلديات المحافظة لتحسين مستوى الرضاء الوظيفي لديهم. ويهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى الرضاء الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى والتعرف على تأثير عوامل الرضاء الوظيفي على الإستقرار الوظيفي، والتعرف على أهم المعوقات التي تؤدي إلى خفض مستويات الرضاء الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى من وجهة نظرهم.

وخرجت الدراسة بأن هناك انخفاضا في مستوى رضا موظفي بلديات المحافظة الوسطى عن محور الرضاء عن الأجر، وأن هناك انخفاضا في مستوى رضا موظفي بلديات المحافظة الوسطى بسبب عدم مناسبة المرتب مع جهد المؤسسة، عدم الحصول من العمل على حوافز إضافية، والدخل لا يكفي لإشباع

⁽¹⁾ بوساليه حليمه وبوزرزور هيبه، أثر ادارة بيئة العمل على الرضاء الوظيفي: دراسة حالة بمركز هنكل، شلغوم العيد، جامعة منتوري، قسطينة، الجزائر، كلية الاقتصاد وعلوم التسير، ماجستير غير منشور، 2011م، تم استرجاعه في 2011/10/22 على الرابط:

<http://www.2shared.com/document/s61n2gET/pdf>

(2) إبراهيم فرج أبوشماله، دراسة بعنوان: "مدى الرضاء الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى"، (ماجستير غير منشور) الجامعة الاسلامية غزة، 2010م. تم استرجاعه في 2011/8/2 على الرابط:

<http://www.iugaza.edu.ps/ar/UnitUpload.pdf>

احتياجاتهم، وإن الرواتب الشهرية غير جيدة مقارنة برواتب زملاء خارج المؤسسة والرواتب مع الزملاء في المهنة.

وتوصي الدراسة بتحسين الظروف المعيشية لموظفي بلديات المحافظة الوسطى والعمل على تحسين مستوى الرواتب، بحيث تتفق مع متطلبات الحياة المعيشية، العمل على إيجاد نظام جديد للحوافز، وزيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، تشجيع الموظفين على التنافس والإبداع في العمل، وتقدير جهود الموظفين، وتقديم مكافآت مالية ومعنوية للموظفين المتميزين في أدائهم، وأن يتناسب المرتب مع جهد الموظف في العمل.

دراسة (Ahmad& others, 2012)⁽¹⁾ وهي بعنوان:

"The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention"

هدفت هذه الدراسة لتحديد اثر الرضا الوظيفي في النية نحو ترك العمل وسط العاملين، وقد قام الدارس بتصميم استبانة لقياس الرضا الوظيفي، وبيئة المنظمة.

وتوصلت الدراسة الى ان هنالك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والنية في دوران العمل. كما أظهرت النتائج الاحصائية التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة ان كلا من أشكال الرضا الوظيفي (رضا جوهري، رضا خارجي) لها علاقة عكسية على النية في ترك العمل.

وتوصي الدراسة بالاهتمام بالرضا الوظيفي في المنظمة باعتباره العنصر المحرك للنية في ترك العمل من المنظمات.

دراسة (K.R. Sreek, 2013)⁽²⁾ وهي بعنوان:

"A study On The Employee Turnover Intention In ITES/BPO Sector"

تهدف هذه الدراسة لدراسة اثر تداخل المتغيرات التنظيمية والتي تتعلق بالنية نحو ترك العمل للعاملين في (ITES/BPO)، وخرجت الدراسة الى وجود علاقة علاقة بين العوامل التنظيمية ودوران العمل والنية في ترك العمل.

وتوصي هذه الدراسة الى تهيئة العوامل التنظيمية في بيئة العمل والتي تؤدي الى النية في ترك العمل بالرغم من توفر الفرص البديلة الامر الذي يساعد على استقرار المنظمة، وكذلك توصي الدراسة ادارة المنظمة السعي في توفير كل ما يساهم في تحسين العمل وبيئته من خلال التقليل من ضغوط العمل ليعتبر للعامل للتعامل مع العملاء بصورة حسنة.

1. Ahmad Faisal Mahdi, et al, 2012, "The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention", Faculty of Business Management, University Technology Mara, 94300 Samarahan, Sarwak, Malaysia, *American Journal of Applied Sciences* 9 (9) 1518-1526, 2012, ISSN 1546-9239, available on 12. November, 2013 at: <http://thescipub.com/pdf/10.3844/ajassp.2012.1518.1526>

2. K.R. Sreek Rekha & et , 2013, "A study On The Employee Turnover Intention In ITES/BPO Sector", Proceeding of the International Conference – Frontiers of Management- Encore Feb 2013, 9th February 2013 – Chennai, India, ISBN No: 978-81-926045-0-3 available on 20. November, 2013, at: <http://www.ametjournal.com/attachment /ARTICLES-202013.pdf>

وفي دراسة (مرفت، 2013)⁽¹⁾ وهي بعنوان "أثر الفخر التنظيمي وعدالة الأجور على النية نحو ترك العمل دراسة ميدانية" وهدفت دراستها الى فحص العلاقة بين متغيرات الفخر التنظيمي وعدالة الأجور والنية نحو ترك العمل وذلك لعينة من الأفراد العاملين بمصنع (B.T.M) للملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية، تمثلت في تحديد أثر الفخر التنظيمي الوجداني على الفخر التنظيمي الاتجاهي، وتقصي أثر الفخر التنظيمي الاتجاهي على النية نحو ترك العمل بالمصنع محل الدراسة، وأيضاً إختبار أثر إدراك مفردات العينة لعادلة الأجور على النية نحو ترك العمل بالمصنع محل الدراسة، وأخيراً الوقوف على نحو ما إذا كان متغير النية نحو ترك العمل يتأثر معنوياً باختلاف الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة (والتي تشمل: النوع والعمر ومستوى التعليم والخبرة والمرتبطة الوظيفية). وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (328) مفردة من الأفراد العاملين بالمصنع.

خرجت الدراسة الى العديد من النتائج، لخصت في ان شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي الوجداني يؤثر معنوياً وإيجابياً على مستوى شعورهم بالفخر التنظيمي، كما أشارت نتائج الدراسة ايضاً الى ان الفخر التنظيمي يؤثر سلباً ومعنوياً على النية نحو ترك العمل.

وتوصي الباحثة بضرورة تنمية مشاعر الفخر التنظيمي الاتجاهي تؤثر سلباً ومعنوياً على نواياهم نحو ترك العمل ، وضرورة الاهتمام بعنصر الاجور والحرص على تحقيق عدالتها.

التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

استعرضت الدراسة التي نحن بصدها، عدد من الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوعي بيئة العمل ودوران العمل والمواضيع المرتبطة بهما سعياً منه في إثراء الإطار النظري للدراسة والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في تقييم مستويات بيئة العمل الداخلية ودوران العمل، وقد ساعدت الدراسة في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

⁽¹⁾ مرفت محمد السعيد مرسي نعمان، أثر الفخر التنظيمي وعدالة الأجور على النية نحو ترك العمل دراسة ميدانية، مجلة الأكاديمية

العربية في الدنمارك، كوبنهاغن، المكتبة الملكية الدنماركية، 2013م، ISSN-1902-8458

[http://www.idosi.org/wasj19\(4\)12/19.pdf](http://www.idosi.org/wasj19(4)12/19.pdf)

تم استرجاعه في 2013/2/10 على الرابط:

إحصائية الدراسات السابقة وتوزيعها حسب متغيرات الدراسة:

جدول (1/2/1): الدراسات السابقة التي إستعرضت متغير دوران العمل

م	الباحث	تاريخ	متغيرات موضوع الدراسة
1	وليد غانم	2003	الإتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء
2	عبد المحسن	2007	ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي
3	بندر	2009	تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص
4	الطاهر	2010	التسرب بين أعضاء هيئة التدريس وأثره على الأداء الوظيفي
5	ماجد	2010	ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين
6	A.C.Bendictan	2012	The Effect of Labour Turnover in Brewery Industries in Nigeria
7	A.H.M	2013	Employee Turnove: Astudy of its Causes to different Industries in Bangladesh
8	Muhammad	2013	The Impact of Emoloyee Turnover On The Efficiency Of the Organization

إعداد الباحث، 2013م

جدول (2/2/1): الدراسات السابقة التي إستعرضت متغير بيئة العمل الداخلية

م	الباحث	التاريخ	متغيرات موضوع الدراسة
1	هاني	2001	أثر عوامل البيئة الداخلية على كفاءة الأداء المالي
2	عبد العزيز	2002	بيئة العمل ومناسبتها لأداء العاملين
3	ناصر	2004	المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي
4	خالصة	2007	بيئة العمل وأثرها على أداء العاملين
5	El- nazi	2007	Work place environment and its impact on employee performance
6	عرمان	2009	العلاقة بين عناصر بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي
7	يوسف	2010	أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين
8	موسى	2010	أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي

إعداد الباحث، 2013م

جدول (3/2/1):

الدراسات السابقة التي إستعرضت متغيري الرضا الوظيفي والنية نحو ترك العمل

م	الباحث	التاريخ	متغيرات الدراسة
1	علي	2003	الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية
2	Sarminah	2006	The Contribution of Demographic variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions
3	بوسالية	2010	أثر إدارة بيئة العمل على الرضاء الوظيفي
4	ابراهيم	2010	مدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين
5	Ahamed	2012	The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention
6	K.R.Sreek	2013	The Employee Turnover Intention In ITES/BPO Sector
7	مرفت	2013	الفخر التنظيمي وعدالة الأجور على النية نحو ترك العمل

إعداد الباحث، 2013م

نجد في الجدول (1/2/1) الدراسات السابقة التي إستعرضت متغير بيئة العمل الداخلية هي دراسة (وليد، 2001) ودراسة (عبد العزيز، 2002)، دراسة (ناصر 2004)، (خالصة، 2007)، دراسة (Nowier، 2007)، دراسة (عрман، 2009)، دراسة (يوسف، 2010)، دراسة (موسى، 2010). يتضح ان الدراسات في الجدول (1/2/1) استعرضت متغير بيئة العمل مع كل من (كفاءة الأداء المالي، الأداء الوظيفي، أداء العاملين والالتزام التنظيمي) أما الدراسة التي نحن بصددتها خصصت لدراسة متغير بيئة العمل مع متغير دوران العمل وهي يعتبر من الاختلافات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

أما الجدول (2/2/1) يهتم بالدراسات السابقة التي إستعرضت متغير دوران العمل وهي كل من دراسة (وليد غانم، 2003)، دراسة (وليد عبد المحسن، 2007)، دراسة (بندر، 2009)، دراسة (الطاهر، 2010)، دراسة (ماجد، 2010)، دراسة (A.C.Bendictan، 2012)، دراسة (A.H.M، 2013)، دراسة (محمد، 2013). ويتضح ان الدراسات في الجدول (2/2/1) استعرضت متغير دوران العمل مع كل من (الاداء، ضغوط العمل، الأداء الوظيفي، الكفاءة الانتاجية) بخلاف الدراسة التي نحن بصددتها خصصت لدراسة متغير دوران العمل مع متغير بيئة العمل الداخلية وهي يعتبر من الاختلافات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

يتضح ان الدراسات السابقة في الجدول (3/2/1) إستعرضت متغيري الرضا الوظيفي والنية نحو ترك العمل في في دراسات مختلفة كما في دراسة (علي، 2003)، دراسة (Sarminah، 2006)، دراسة (بوسالية، 2010)، دراسة (ابراهيم، 2010)، دراسة (Ahamed، 2012)، دراسة (K.R.Sreek، 2013)، وأخيراً دراسة (مرفت، 2013). ويتضح من الدراسات السابقة في الجدول (3/2/1) ان هذه

الدراسات اهتمت بدراسة الرضا الوظيفي بالانتاجية، والبيئة بالرضا الوظيفي، الرضا مع النية نحو ترك العمل، عدالة الأجور على النية في ترك العمل) تتشابه هذه المتغيرات في بعض عناصرها مع عناصر الدراسة، حيث تم تناول الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً للعلاقة بين بيئة العمل الداخلية ودوران العمل، كما تم استخدام النية نحو ترك العمل متغيراً معدلاً للعلاقة بين عناصر الرضا الوظيفي ودوران العمل الاختياري في هذه الدراسة.

يتضح من واقع الدراسات السابقة ان هذه الدراسات لم تستعرض موضوع الدراسة الأساسي بطريقة مباشرة، ووجد ان الدراسات السابقة تناولت موضوع الدراسة في جزئيات أو متغير الدراسة المختلفة وهذا ما يميزها.

المبحث الأول

بيئة العمل

تمهيد:

نسبة لأهمية بيئة العمل كمتغير مستقل في هذه الدراسة، ولتوضيح عناصرها بصورة واضحة تم تقسيم هذا المبحث الى مطلبين:

المطلب الأول يستعرض بيئة العمل من حيث مفهومها، عناصرها، أهمية دراستها، أنواعها، وعناصر. أما في المطلب الثاني من هذا المبحث يهتم بإستعراض عوامل بيئة العمل الداخلية المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في متغير القيادة الإدارية، وتناول مفهوم القيادة والقيادة الإدارية، من حيث أهميتها، عناصرها، أنواعها المتمثلة في القيادة الرسمية وغير الرسمية، وكذلك تم استعراض العوامل التي تؤثر في القيادة الادارية. وايضاً تم إستعراض متغير طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية، من حيث المفهوم، المحتوى، المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية كالضوضاء، الإضاءة في مكان العمل، التهوية في مكان العمل، درجة الحرارة، تصميم المكاتب، وساعات العمل.

وكذلك تم إستعراض متغير الهيكل التنظيمي، من حيث المفهوم، الأهمية، أبعاد الهيكل التنظيمي الرئيسية (درجة المركزية، درجة التعقد، درجة الرسمية)، أنواع الهياكل التنظيمية وأوجه الاختلاف بينها، وخصائص الهيكل التنظيمي الجيد، وأثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي، ثم تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي. وأخيراً تم إستعراض متغير التكنولوجيا من حيث المفهوم، والأهداف التي تستخدم فيها، وأنواعها، وأهميتها.

المطلب الأول: بيئة العمل

مفهوم البيئة:

عند الحديث عن البيئة التنظيمية فنحن نتكلم عن مفهوم واسع تجاوز مفهوم التنظيم نفسه، فالمنظمة تعيش ضمن نظام شامل وهي فيه نظام فرعي، وهذا النظام الواسع هو البيئة. وقد أورد (الشرقاوي، بدون)⁽¹⁾ ان دراسة البيئة تعتبر من أحد اهم الأركان الرئيسية والمكملة لدراسة دنيا الأعمال في المنظمات الحالية وأيضاً للمنظمات المقترحة في المستقبل، فالبيئة التي يعمل فيها أي مشروع تقدم فرص النجاح أو الفشل، لذلك لابد من تعريف البيئة. وقد عرفها الباحثون والكتاب في مفاهيم مختلفة، وعرفها (أحمد، 1979)⁽²⁾ بأنها "المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان (أو المنظمة) من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم إجتماعية وعلاقات شخصية".

كما أوردت (أميمة، 1992)⁽³⁾ في تعريف البيئة بأنها "الإطار الذي تعمل أو توجد في المنظمة الإجتماعية"، الإقتصادية، التكنولوجية، والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة. وتعرف

¹. علي الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، (ب. ش)، (ب. ت)، ص 458-459.

². أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1979م، ص 135.

³. أميمة الدهان، نظريات منظمة الأعمال، عمان، مطبعة الصفدي، 1992م، ص 39.

البيئة أيضاً بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة، ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية والإقتصادية والتكنولوجية والإجتماعية والثقافية والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على استقرار المنظمة. وإيضاً أضاف (مصلح، 1999)⁽¹⁾ : "في اعتبارها كل العوامل الطبيعية والمصادر الخارجية التي يعيشها الشخص أو الجماعة معايشة حقيقة أو يستشعرون وجودها". ومن خلال الاستعراض السابق لمفهوم البيئة نجد انه لا يوجد إتفاق عام بين الكُتّاب والباحثين حول مفهوم محدد للبيئة. وربما يرجع إلى تعقيد، وتداخل مكوناتها. ونجد ان المحاولات السابقة لوضع تعريف محدد للبيئة يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة وفقاً للأهداف التي سعى لتحقيقها من خلال البحث.

أهمية دراسة البيئة⁽²⁾:

أورد (عبد السلام، 2003)⁽³⁾ إلى ان تزويد المجتمع بالسلع والخدمات يعتبر من الوظائف الرئيسية لأي منظمة. ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد فقط، بل أن المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة يعتبر المورد الأساسي لمدخلات عملياتها وأنشطتها الرئيسية فالمورد الخام، والأيدي العاملة، والأرض ورأس المال وغيرها من عوامل الإنتاج ما هي إلا نواتج المجتمع الذي تعمل أو تتواجد فيه المنظمة بعلاقة تبادلية تستهدف تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف. كما أن وجود وبقاء أي طرف منهما هو شرط ضرورة لبقاء أو وجود الآخر. وبالتالي فإن كل طرف يؤثر ويتأثر بالآخر حتى وإن وجود البيئة أو المجتمع يسبق وجود المنظمة في كل الظروف. ولا يقتصر الأمر على المنظمات القائمة ولكنه يمتد أيضاً إلى المشروعات أو المقترحات الإستثمارية الجديدة. فالمجتمع (البيئة) هو بمثابة سوق البيع لسلع أو خدمات المشروع المقترح وأيضاً هو سوق شراء خدمات عوامل الإنتاج المختلفة.

كما أورد (عبد السلام، 2013)⁽⁴⁾ البيئة التي يعمل فيها أي مشروع تنطوي أو تقدم فرص النجاح أو الفشل وتحدد سلوك أو خطط واستراتيجيات المشروع لتحقيق أهدافه. كما ان العرض والطلب (قوى السوق) على سلعة أو خدمة معينة ما هي في الواقع إلا متغيرات أو نواتج لبيئة تحدد مستقبل وبقاء المشروع الجديد. وإن جميع منظمات الأعمال (العامة والخاصة) تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية). إن كل منظمة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها. ويشير الى ان ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات) في جميع المنظمات على إختلاف أنواعها يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل منظمة⁽⁵⁾.

¹. مصلح أحمد صالح، الشامل، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 1999م، ص191.

². عبد السلام محمود ابو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأسكندرية، 2003م، ص 108

³. عبد السلام محمود ابو قحف، مرجع سابق، ص 108

⁴. عبد السلام محمود ابو قحف، نفس المرجع السابق، ص 108

⁵. عبد السلام محمود ابو قحف، مرجع سابق، ص 109

ويؤمن الى ان بغض النظر على اختلاف المنظمات فيما يختص بنوعية وأهداف أطراف التعامل، فإن كل منظمة من منظمات الأعمال هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف في طبيعتها وتعارض كثيراً في طرق تحقيقها. وفي هذا الشأن يمكن القول إن بقاء المنظمة المعينة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت. وأكد إن جميع المنظمات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود أو المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية. ويوضح الى ان درجة تأثير المتغيرات والقيود البيئية يختلف باختلاف أهداف المنظمات، فإنخفاض متوسط دخل الفرد مثلاً يؤثر (مع بقاء العوامل الأخر ثابتة) على هدف الربحية، بينما قد لا يتأثر هذا الهدف بإنخفاض الوعي الديني أو الثقافي⁽¹⁾.

مفهوم بيئة العمل:

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، فقد أوضح (العميان، 2005)⁽²⁾ أن بيئة العمل هي كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض.

ويمثل المناخ التنظيمي كما أورده (خضير، 2002)⁽³⁾ بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة 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 والأفراد.

وقد أورد (الحنوي، 2005)⁽⁴⁾ "إن أي منظمة لا توجد من فراغ، وإنما تنشأ في البيئة التي تعمل فيها وتمدها بالموارد، وإذا كان لمنظمة ان تحقق نجاحات معينة في السوق الذي تعمل فيه، فإن عليها دراسة البيئة ورصد كافة التغيرات التي تحدث فيها ومعرفة تأثيرها على مسار المنظمة والعمل على التكيف مع المتغيرات التي تحدث فيها". وقد أشار (حنفي، 2000)⁽⁵⁾ في مفهوم البيئة بأنها "كل ما يقع خارج المنظمة"، وهو تعريف شامل ولكنه غامض، فهو يدخل كل الأشياء المحيطة بالمنطقة في نطاق بيئتها، دون تمييز بين المتغيرات الفاعلة والمؤثرة، وغيرها من القوى التي قد يكون تأثيرها ضعيفاً كما أن مصطلح

¹. عبد السلام محمود ابو قحف، نفس المرجع السابق، ص 109

². محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2005م، ص 305

³ خضير كاظم حمود، "السلوك التنظيمي"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 166.

⁴ محمد صالح الحناوي، وآخرون، مقدمة في الاعمال والمال، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001م، ص 103 - 105

⁵ حنفي عبد الغفار، وآخرون، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، المؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 150

الحدود وهو الآخر يعتريه الغموض. فحدود المنظمة المادية هي جدرانها أو سياجها المحيط بها الذي يفصلها من غيرها من المنظمات. أما الحدود المعنوية والإجتماعية والحضارية، فقلما يمكن إقامتها، فهي عامة وشاملة لجميع المنظمات دون إستثناء. ومع ذلك فإن الحدود المحيطة بالمنظمات ليست أسواراً أو قيوداً أو موانع تفصلها عن البيئة، وإنما هي حدود إعتبارية أو رمزية أكثر من كونها مادية. وهي تستخدم في التحليل والتقويم. وإضاف (حنفي، 2000)⁽¹⁾ المعنى المجازي لبيئة العمل ليشمل العناصر الطبيعية والإجتماعية والبشرية، كالأرض والمناخ والموقع والسكان والعادات والتقنيات، وكل ما يسهم في تكوين الحياة وبقائها. ويرى الدكتور (ناصر العديلي، 2009)⁽²⁾ رئيس آفاق الإبداع والجودة أن "بيئة الأعمال يجب أن تعنى بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والبيئة التقنية التي تمارسها الشركات والمؤسسات لتحقيق أهدافها". وأكد (القريوتي، 2009)⁽³⁾ هذا الإستخدام المجازي لمفهوم بيئة العمل، حيث أشار إلى تأكيد أهمية النظرة للمنظمات الإدارية على أنها كائن عضوي، يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية، ولها تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين، وعلى مجمل العملية الإدارية.

وقد عرفت البيئة (العميان، 2004) (4) نقلاً عن (Dill) ان بيئة العمل الخاصة بالمنظمة هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية (التي تلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة) وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من الأطراف هي العملاء، والموردين، والعاملين، والمنظمات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغوط أو التأثير كالحكومة واتحادات العمال وغيره . ويشير الدكتور (عقيلي، 2005) (5) إلى ان بيئة العمل في المنظمة تتكون من شقين هما:

بيئة العمل المادية، وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية والإضاءة، النظافة وضغوط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، فترات الراحة... الخ، هذه الظروف ذات إنعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها.

بيئة العمل النفسية والإجتماعية، وتشتمل على المناخ الإجتماعي العام وطبيعته، والروابط الإجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها إنعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، كالعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم ببعض، وعلاقات الرؤساء بمرؤوسيه، وعلاقات أعضاء هيئة الإدارة بعضهم ببعض.

¹ حنفي عبد الغفار، وآخرون، مرجع سابق، ص 151

² ناصر العديلي، "تحقيق أهداف المنشآت يركز على الاهتمام ببيئة العمل ورضا الموظفين" (مقال)، صحيفة الاقتصاد السعودية، النسخة الإلكترونية، الاثنين 9/5/1430 هـ. الموافق 4 مايو 2009 العدد 5884 تم استرجاعه بتاريخ 2011/3/26 على الرابط http://www.aleqt.com/2009/05/04/article_224436.html

⁽³⁾ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2000م، ص 167.

⁽⁴⁾ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر، 2004م، ص 221.

⁽⁵⁾ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2005م،

عناصر بيئة العمل:

هنالك مجموعة من العناصر التي استعرضها الباحثون في تحديد عوامل بيئة العمل وتختلف من دراسة لأخرى ، فنجد في دراسة (Siti, 2006)⁽¹⁾ قد اورد اربعة عوامل لبيئة العمل حصرها في(عامل حرارة مكان العمل، عامل رطوبة مكان العمل، عامل الضوضاء في بيئة العمل، عامل درجة الاضاءة في بيئة العمل)، كما ذكر (John, 2009)⁽²⁾ ان عناصر بيئة العمل تنحصر في: المهام والواجبات، الأفراد، العلاقات بين العاملين، العوامل الطبيعية. وقد اورد (Bharat,2000)⁽³⁾ تقسيما للبيئة وفق توصيات مؤتمر ستوكهولم، إلى ثلاثة عناصر هي:

البيئة الطبيعية: وتتكون من أربعة نظم مترابطة وثيقاً هي: الغلاف الجوي، الغلاف المائي، اليابسة، المحيط الجوي، بما تشمله هذه الأنظمة من ماء وهواء وتربة ومعادن، ومصادر للطاقة بالإضافة إلى النباتات والحيوانات، وهذه جميعها تمثل الموارد التي اتاحها الله سبحانه وتعالى للإنسان كي يحصل منها على مقومات حياته من غذاء وكساء ودواء ومأوى.

البيئة البيولوجية: وتشمل الإنسان "الفرد" وأسرته ومجتمعه، وكذلك الكائنات الحية في المحيط الحيوي وتعد البيئة البيولوجية جزءاً من البيئة الطبيعية.

البيئة الاجتماعية: ويقصد بالبيئة الاجتماعية ذلك الإطار من العلاقات الذي يحدد ماهية علاقة حياة الإنسان مع غيره، ذلك الإطار من العلاقات الذي هو الأساس في تنظيم أي جماعة من الجماعات سواء بين أفرادها بعضهم ببعض في بيئة ما أو ما يعرف بالنظم الاجتماعية.

وعناصر البيئة الحضارية للإنسان تتحدد في جانبين رئيسيين هما:
أولاً: الجانب المادي: كل ما استطاع الإنسان أن يصنعه كالمسكن والملبس ووسائل النقل والأدوات والأجهزة التي يستخدمها في حياته اليومية.

ثانياً الجانب الغير مادي: فيشمل عقائد الإنسان وعاداته وتقاليده وأفكاره وثقافته وكل ما تنطوي عليه نفس الإنسان من قيم وآداب وعلوم تلقائية كانت أم مكتسبة. وافترض (موسى وآخرون, 2010)⁽⁴⁾ في دراستهم " أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي" وقد وجد ان عوامل بيئة العمل الداخلية تنحصر في الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية للمنظمة. وإذا كانت البيئة هي الإطار الذي يعيش فيه الإنسان ويحصل منه

¹ Siti Zawiah Md. et al, (2006), **The effect of Job and Environmental Factors on job satisfaction in Automotive industries**, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia
international Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE) 2006, Vol.12, No. 3, 267 – 280, Available in 23.September, 2011, at :<http://www.ciop.pl/18287>

² John E.Newman (2009), Development of a Measure of Perceived Work Environment (PWE),
The Academy of Management Journal, Vol. 20, No.4 (Dec., 1977), pp. 520 – 534. Available at: <http://www.psychwiki.com/dms/other/labgroup/Newman%201977.pdf>

³ Bharat H. Desai, Revitalizing International Environmental Institutions: The UN Task Force Reportand Beyond, Indian Journal of International Law, vol.40, No.3, July-September 2000
www.unep.org/IEG/docs/working%20documents/.../K0135172.a.doc

⁴ موسى أحمد خير الدين، وآخرون، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة البترا، عمان . المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، ص 19. تم استرجاعها في 2013/11/1، على الرابط:
<http://www.uop.edu.jo/download/Research./483/2366/.doc>

على مقومات حياته من غذاء وكساء ويمارس فيه علاقاته مع أقرانه من بني البشر، فإن أول ما يجب على الإنسان تحقيقه حفاظاً على هذه الحياة أ، يفهم البيئة فهماً صحيحاً بكل عناصرها ومقوماتها وتفاعلاتها المتبادلة، ثم أن يقوم بعمل جماعي جاد لحمايتها وتحسينها وأن يسعى للحصول على رزقه وأن يمارس علاقاته دون إتلاف أو إفساد.

أنواع بيئة العمل:

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد انواع بيئة العمل، فمنهم منحصروا في البيئة الداخلية والخارجية، ومنهم من حصروا في البيئة العامة، الخاصة والبيئة الداخلية للمنظمة. أشار (ياسر، 2008)⁽¹⁾ الى ان هنالك أساليب أو طرق عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنطقة بـاعتبارها نظاماً مفتوحاً. وتتميز الأدبيات المعاصرة بين العديد من البيئات التي تعمل فيها المنظمات. وهي من الكثرة والتعقيد بحيث يصعب حصرها وتصنيفها. ومن أهم هذه الأقسام:

بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة:

يتميز بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة بأن الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات، حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات. أما البيئة الخاصة فهي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمنظمة، وأسلوب إدارة العمل فيها. ويمكن النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور، نظراً لأن بيئة العمل تعتبر نظاماً مفتوحاً كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى، وهنا تصبح الحدود بين هذين النوعين من البيئة غير واضحة المعالم نظراً للتدخل بينها من ناحية التأثير والتأثر، ويرى أن التميز بين بيئة العمل العامة والخاصة يعتمد على درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل، إن كانت مباشرة وقوية، أو أنها غير مباشرة أو ضعيفة. والمقصود بالتأثير هنا مدى الترابط أو الاعتمادية بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها، سواء تمثل ذلك في طاقات بشرية ومادية أو في خدمات الدعم المعنوي والنفسي كالذي توفره دوائر الأمن والشرطة، إن كانت صلتها وثيقة بنشاط المنظمة وطبيعة عملها.

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن ان نستخلص بان البيئة العامة هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية. وبالتالي فإن تأثير هذه البيئة ينطبق على جميع هذه المنظمات. ومن بين مكونات هذه البيئة، القيم الثقافية والاجتماعية، والظروف السياسية والقانونية، والموارد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجيا إلى جانب التضاريس والمناخ وما شابه ذلك. أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المعنية وتوضح علاقاتها مع المنظمات والجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة ويقع ضمن هذه البيئة العاملون بالمنظمات الخدمية، ومن ضمنهم أساتذة الجامعات، الذين يجب أن تتفاعل معهم المنظمة.

بيئة العمل الداخلية وبيئة العمل الخارجية:

يفرق بعض الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجة للعمل، حيث يطلقون على الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة، أو تعمل المنظمة بموجبها ببيئة العمل الداخلية. وهذا يتعارض مع التعريف الشامل الذي تطرحه أغلب المصادر المعتمدة

⁽¹⁾ ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008 م، ص 102

القائلة بأن البيئة هي كل ما يقع خارج المنظمة. ويركز البحث الحالي على بيئة العمل الداخلية، ومعرفة علاقتها بدوران العمل للعاملين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية، ولذلك سوف يتم التركيز على هذه البيئة من خلال تطبيق البحث على أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات.

بيئة العمل الخارجية⁽¹⁾:

إن دراسة بيئة العمل بصفة عامة تعني دراسة بيئة العمل في إطارها الشامل لأن العمل يتأثر بالبيئة مثلما يتأثر الإنسان بها. ولا شك أن تأثير العوامل البيئية على المنظمات هو تأثير عام في جميع المجتمعات.

ويقصد بمفهوم البيئة الخارجية المتغيرات التي توجد خارج المنشأة، ويقصد بها الظواهر المختلفة التي نشأ وتطور وعاش فيها النظام الإداري، وكذلك التفاعلات التي يتلاقى فيها النظام الإداري مع غيره من النظم الفرعية الموجودة داخل المجتمع مثل النظم الاقتصادية والاجتماعية والدينية والثقافية والتعليمية وغيرها. وقد أورد (احمد، 2004)⁽²⁾ أنواع بيئات العمل الخارجية مشيراً إلى أن التأثير المتبادل والمتداخل بين المنظمات وبيئاتها استلزم البدء بتصنيف بيئات العمل الخارجية إلى عدة اصناف، أو عناصر، وقسم بيئة العمل الخارجية الى نوعين هما:

بيئة عمل خارجية عامة، وهي التي تضم المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم، سياسية، إجتماعية، إقتصادية، وثقافية، يكون تأثيرها على جميع المنظمات متماثلاً لحد كبير. هي التي يتعذر إخضاعه للقياس، أو لتقدير درجة تأثيرها على وجه التحديد. فهي تحدد السمات العامة التي تتسم بها مجموعة من الأفراد يعيشون في إطارها، كما تحدد سلوكيات الفرد أو الجماعة في ظل موقف معين، وفي إطار هذه العوامل البيئية، وإن كان لبعضها التأثير الحاكم على سلوك أو مجموعة ظواهر سلوكية معينة.

بيئة عمل خارجية خاصة، ويقصد بها تلك الأبعاد السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، التعاونية، وحتى المناخية، التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها، أو على قطاع بذاته دون غيره، أو أن التأثير عليه يكون واضحاً فعالاً، نظراً لصلته الوثيقة. إما بمدخلاتها أو مخرجاتها.

مفهوم بيئة العمل الداخلية:

وقد استعرض (عبدالغفار، 2000)⁽³⁾ في تعريف مفهوم بيئة العمل الداخلية في أنها البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة، والإطار الذي يتم من خلال إنجاز العمل. وتشمل بيئة العمل الداخلية في مضمونها العام بيئة تنظيمية وأخرى وظيفية، حيث تعبر البيئة التنظيمية عن الموقف الاجتماعي الذي تتم العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المنظمة، كما تعبر عن مجموعة الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الإدارة ومجموعة الأفراد. أما البيئة الوظيفية فتعبر عن مدى مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المنظمة، ومدى مناسبة برامج تخطيط القوى العاملة، والتكهن بإحتياجات المنظمة من القوى البشرية، وتحديد وتركيب الوظائف، وتوضيح المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها مع مراعاة عناصر فعالية التشغيل، ومدى إستجابة الأفراد لهذه العوامل، وقدراتها على إحتذابهم ورفع مستويات

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مصر، القاهرة، (د.ش)، 2004 م، ص 57

(2) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 57

(3) عبد الغفار حنفي، وآخرون، مرجع سابق، ص 140 - 160

قدراتهم. ويرى (أحمد، 2004)⁽¹⁾ ان بيئة العمل الداخلية للمنظمة تضم كل ما هو داخل أسوار ومبنى المنظمة من البشر مدبرون ومروءسون وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم، وكذا النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفايتها وكفاءتها وفعاليتها) والموارد البشرية والفنية والسوقية (السمعة والفروع ... الخ) والمالية والمعلوماتية، ومستوى التكنولوجيا، وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة. وكذا الظروف المعنوية أي كل ما يؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين رؤساء ومروءسين. ويعرف (الظاهري) بيئة العمل الداخلية بأنها "كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وادائه، وفي ميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي إليه"⁽²⁾. وهي بهذا المفهوم تمثل الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية .

عناصر بيئة العمل الخارجية:

أورد (عبد السلام، 2003)⁽³⁾ الى ان عناصر بيئة العمل الخارجية تتمثل في البيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والبيئة الاجتماعية والبيئة الثقافية والبيئة التشريعية والبيئة الفنية ثم البيئة السوقية. والبيئة الخارجية نوعان بيئة قريبة أو البيئة المرتبطة بمهام المؤسسة وبيئة بعيدة عامة. أما البيئة الخارجية القريبة (الخاصة) ويعنى بها تلك القوى والعناصر والجماعات التي يقزم بينها تفاعل وتبادل مباشر، ويتمثل عناصر البيئة الخاصة المنافسون، الموردون والمعملاء أو المستهلكين.

ثقافة المنظمة:

أشار (عاطف، 1970)⁽⁴⁾ إلى ان أداء المنظمة يعتبر محدداً آخر لدوران العمال: فالموظفون والعمال لا يميلون إلى ترك العمل بالمنظمة المألوفة لديهم والتي يشعرون تجاهها بروج الإنتماء والفخر بها وبمجتمعها. وهذا أمر يبدو جلياً في المجتمعين الغربي والشرقي. كم يشير (Jorgen, 2008)⁽⁵⁾ الى ان ثقافة المنظمة تحددها ثلاثة عوامل أساسية: أولها مهارات العاملين وثانيها؛ هو القيادة فمثلاً الصراعات بين الرؤساء عادة ما تذكر في معاينات الخروج فالنزاعات المتعاقبة بالمراقبة والإشراف عاة يمكن تجنبها ومعالجتها بالتدريب والاختيار السليم. ان العلاقات الشخصية والعدالة هي التي تحافظ على بقاء العامل بمؤسسته. وثالثاً؛ هو مهارات الإتصالات، رسمية وغير رسمية. فالاتصالات الرسمية تتعلق بتبادل مثل نشرات الأخبار، صناديق المقترحات، المذكرات، البريد الصوتي والبريد الإلكتروني. الإتصالات غير الرسمية فهي أقل وضوحاً ولكنها فاعلة منها تنظيمات العاملين ونقاباتهم. ومنها مروجو الشائعات الذين يلعبون دوراً في سمعة المنظمة، فالسمعة السيئة تؤدي إلى دوران العمالة.

⁽¹⁾ أحمد سيد مصطفى، نفس المرجع السابق، ص 57

⁽²⁾ حماد بن صالح الظاهري، مرجع سابق، ص 24

⁽³⁾ عبد السلام محمود ابو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأسكندرية، 2003م، ص 61

⁽⁴⁾ عاطف عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1970، ص 476 .

⁽⁵⁾ Jorgen Laegaard & Mille Bindslev, (2008): **Organization Theory**, Ventus publishing Aps, P77

البيئة السياسية⁽¹⁾:

تتأثر المؤسسات بالبيئة السياسية المحيطة بها. ونجد ان الممارسة السياسية اصبحت سبباً مباشراً في زيادة تحركات الموظفين والعمال خاصة في الدول النامية وذلك للبيروقراطية والفساد السياسي والإداري على مختلف مناحي الحياة مما جعل العلماء والمختصين يفضلون التحرك إلى المنظمات والمؤسسات الخاصة بل إلى خارج الوطن، لأن التعيينات أصبحت مربوطة بالمحسوبيات والعلاقات الشخصية والنظرة الحزبية الضيقية لا على اساس المؤهل والكفاية، بالإضافة إلى ذلك فلا يوجد اعتراف بالكفايات الوطنية، فعند وجود متخصص وطني والآخر أجنبي فكل الإمتيازات تمنح للأجنبي باعتبار انه خبير وان كان تخصصه وتأهيله وتدريبه في مستوى واحد مع ما يتمتع به الوطني. ومن العوامل السياسية التي ساهمت في زيادة دوران العمالة نجد عدم الإستقرار السياسي، ربط الخدمة المدنية بالسياسة ومنها عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لها اثر كبير في زيادة دوران العمل الاختياري.

العوامل الإقتصادية⁽²⁾:

الوضع الإقتصادي بصفة عامة يمكن أن يكون مؤثراً بعدة طرق منها مستويات البطالة والتوظيفية، معدلات الشواغر الوظيفية، الناتج القومي، معدل التضخم، العرض والطلب في سوق العمل وغيرها. دوران العمالة يتأثر بصورة مباشرة بالوضع الإقتصادي لأنه-أي الوضع الإقتصادي- يحدد ويبنىء بحدوث أو بعدم حدوث دوران العمالة تحت كل الظروف، فكلما أرتفعت معدلات البطالة إنخفض معدل دوران العمالة بالمؤسسة.

البيئة التنافسية:

وقد أورد (أحمد، 2010)⁽³⁾ الى ان البيئة التنافسية بالنسبة لمنظمات الأعمال والمؤسسات تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه في الحصول على الموظفين والعمال، فنجد ان الشركات الكبرى اندمجت وامتدت وكونت لها فروعاً في معظم القارات ونافست من أجل الحصول على أحسن الموارد البشرية من خلال تقديم الحوافز والمرتبات والبدايات والترقيات والتدريب للفوز بالكفايات العالية في اكتشاف الموهوبين من خلال المقابلة الشخصية المدروسة للعامل واكتشاف مهاراته وموهبته وقدراته خلال فترة التجربة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربي، القاهرة، ط1، 1999، ص 115 – 144.

² Zorlu Senyucel,(2009) Managing the Human Resouce in the 21st Century, Ventus publishing Aps, ISBN: 978-87-7681-468-7, P 77.

³ احمد عبد العزيز الشقلان، سمات المدير في القرن الحادي والعشرين، مجلة التدريب والتقنية، العدد 15، الرياض، 2010، ص1.

المطلب الثاني: عوامل بيئة العمل الداخلية المستخدمة في الدراسة

أولاً: متغير القيادة الإدارية

مفهوم القيادة:

اختلف تعريف مفهوم القيادة من منظرو جهة نظر العلماء والمختصين وسوف نستعرض هنا أهم هذه التعاريف ذكر ابن دريد في تعريفه للقيادة في اللغة "بأنها مأخوذة من الفعل قاد كما في: قاد الرجل بعيرة فهم يقود قوداً، منها يقاد القائل فيقتل بالذي قتل به"⁽¹⁾.

وفي تعريف القيادة اصطلاحاً هناك اختلاف بين المفكرين حيث كانت القيادة في القدم ترمز إلى وجود بعض السمات الشخصية والقدرات الخارقة التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الناس، ولكنها في الحاضر اختلفت عن ذلك باختلاف المتطلبات قد كان الاختلاف في تعريف القيادة قائم حول صعوبة الفصل ما هي عليه في الواقع النظري والتطبيقي، أو خاصية من خصائص الفرد حيث يتسم القائد بخصائص وقدرات شخصية جسمية أو عقلانية أو أخلاقية⁽²⁾. وعرفها (ماجد، 1432هـ) "بأنها قوة وتأثير فرد ما من المجموعة على بقية الاعضاء"⁽³⁾. وكذلك عرفها السواط وآخرون بأنها "قوة التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف الجماعة"⁽⁴⁾. ويرى العميان "أن القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد، ومن وجه نظر تنظيمية فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة"⁽⁵⁾. أما القيادة بمعناها العام في الإسلام فهي "ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركز قوة"⁽⁶⁾.

القيادة الإدارية:

مما لا شك فيه أن موضوع القيادة الإدارية يعتبر من الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك تعدد النماذج والنظريات، ولهذا يصعب إيجاد تعريفاً موحداً للقيادة الإدارية. وأورد (كنعان، 2002)⁽⁷⁾ فيتعريف القيادة مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرووسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها. وقد عرفها Kohn نقلاً عن

1. عبد الله بن عبد الواحد الغامدي، القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطني، الدمام، 2009، ص 41.

2. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008، ص 6.

3. ماجد إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1432هـ، ص 17.

4. طلق عوض السواط وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007، ص 230.

5. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 5، الأردن، 2010، ص 257.

6. حزام بن ماطر المطيري، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 1429هـ، ص 227.

7. نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002، ص 56.

(ظاهر، 1997)⁽¹⁾ الذي يرى أن القيادة "هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد". بينما ذهب (Brinson, 2006)⁽²⁾ يعرفها على أنها "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات".

كما نجد أن هناك مفكرين تطرقوا لتعريف القيادة الإدارية فهي عند " كونتز وادونيل تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"⁽³⁾. وخلاصة القول يمكن أن نعرف القيادة الإدارية تعريفا مختصرا على أنها النشاط الذي يمارسه القائد من أجل التأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف.

أهمية القيادة الادارية:

تستمد القيادة الادارية أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها وأستمراريتها، كان لازماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن تم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع خلق جواً عاماً من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع والابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات⁽⁴⁾.

وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية⁽⁵⁾:

1. تُعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
2. تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
3. تدعيم القوى الايجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

¹. ظاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1997، ص 45.

². Brinson, L. (2006) The Managements of Change and the Impact Change, resistance, Vournal of International business, Vol 3.P.118.

³. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص98.

⁴. بوهز محمد، وآخرون، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف، الجمهورية الجزائرية، 2009. ص 4

⁵. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القيادة الادارية، (وائل محمد جبريل)، تم في إسترجاعها في 2011/4/1 على الرابط:

<http://www.hrdiscussion.com/hr15409.html>

5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.
 6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.
 7. تسهيل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة
 8. التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
 9. أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- عناصر القيادة الإدارية⁽¹⁾:**

تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية:

- (أ) وجود الجماعة: حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فمتى وجد مجتمع ما، وإن كان محدوداً، أصبح هناك حاجة للقيادة.
- (ب) وجود هدف مشترك: إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها.
- (ج) التناسق والانسجام: إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح عمل مشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يواجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.
- (د) القدرة على التأثير: إن لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة .

أنواع القيادة الإدارية:

أورد (عباس، 2012)⁽²⁾ في تحديد أنواع القيادة الإدارية وقد حصرها في نوعين هي كالآتي:

القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي. فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن

¹. حسن مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، جامعة نايف للعلوم الأمنية، (ماجستير غير منشور)، 2013، ص 26، تم في إسترجاعها في 2013/2/1 على الرابط:

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m-1-2013-as.pdf>

². على عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، يناير 2012، ص (129 - 157). ISSN 1726-6807، تم استرجاعها في 2011/12/1 على الرابط:

<http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/>

مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً. وبوجه عام، فإنه لا غنى عن هذين النوعين من القيادة في المنشأة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية يتعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنشأة ولما تجتمعان في شخص واحد.

العوامل التي تؤثر في القيادة الادارية⁽¹⁾:

لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما وقد أورد (عباس، 2012) أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً وأهم هذه العوامل:

1. صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

2. أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء أهدافها الإستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.

3. نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.

4. وأضاف (عبد الملك، 2004)⁽²⁾ الى ان الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، تعتبر من العوامل التي تؤثر في القيادة الادارية، ويرى ان ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل يعتبر من العوامل المؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية؛ لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

ثانياً: متغير طبيعة ظروف العمل

مفهوم ظروف العمل المادية :

أشار (سالم، 2008)⁽³⁾ الى ان ظروف العمل المادية يمثل العامل اللبنة الأولى في نجاح المنظمات، وهو أهم أضلاع مثلث الإنتاج الذي يتكون من العامل، والعمل ومعداته، وبيئة العمل. وعندما يكون العمل مناسباً لقدرات العامل وأهدافه وحدود إمكانياته، وتكون مخاطر العمل وبيئته تحت السيطرة الكاملة، فإن العمل غالباً ما يلعب دوراً إيجابياً في تأمين الصحة البدنية والنفسية للعامل وتنمية قدراته البدنية ويكون الوصول إلى الأهداف المنشودة للعمل مصدراً هاماً للرضا واحترام الذات.

وأيضاً يضيف (سالم)⁽⁴⁾ لتحديد ظروف العمل المادية من هذا المنطلق بأنها: "الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهدية والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية، وأيضاً ماهية وطبيعة

¹. على عباس، مصدر سابق ص (129 - 157)

². عبد الملك، طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (ماجستير غير منشور)، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم

الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 18

⁽³⁾ سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الادارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط2، الرياض، مرمر للطباعة والغليف، 2008، ص259.

⁽⁴⁾ سالم بن سعيد القحطاني، مصدر سابق، ص260.

الوظيفة التي يشغلها الشخص ومدى تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصةً أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل كذلك التي تتطلب مقابلة الجمهور، أو تلك التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني، أو تلك الوظائف التي تشتمل على مسؤولية إدارة الأفراد أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتناوب العمل".

وذهب (بوساليه، 2011) ⁽¹⁾ إلى أنه في بعض الأحيان تكون أدوات العمل وبيئة العمل مصدراً للعديد من المخاطر، منها الفيزيائية والكيميائية والميكانيكية والبيولوجية والنفسية والاجتماعية، والتي - عندما تتجاوز الحدود الآمنة - تكون مصدراً هاماً لتأثيرات سلبية على الحالة الصحية للعامل بدنياً ونفسياً وتكون سبباً في الإصابة بالأمراض المهنية وإصابات العمل، أو قد تساهم، مع غيرها من العوامل من داخل أو خارج العمل، في الإصابة بالأمراض التي لها علاقة بالعمل، أو قد تزيد من شدة بعض الأمراض الأخرى التي ليست لها علاقة سببية بالعمل. وفي مكان العمل يلتقي العاملون ببعضهم ويكون هذا الملتقى المحدود في بيئة العمل فرصة لانتقال بعض الأمراض السارية التي ليس لها علاقة بالعمل أو بيئة العمل، من المريض إلى السليم. وجدير بالذكر أن تصميم العمل ومكان العمل والآلات ومعدات العمل لكي تتناسب قدرات العامل ومكاناته من العوامل الهامة في زيادة الإنتاج كما وكيفا. وهي - وإن كان تجاهلها قد لا يؤدي بطريق مباشر إلى زيادة معدلات حدوث الأمراض المهنية - إلا أنه بكل تأكيد يزيد من معدلات حدوث الإجهاد والحوادث وإصابات العمل.

ويوضح (سالم، 2008) ⁽²⁾ أن العاملين يتأثرون عند قيامهم بالعمل ببعض الظروف أو المتغيرات التي تكون الاتجاهات نحو العمل، وهذه المتغيرات هي تلك العوامل التي يطلق عليها ظروف العمل، وتنقسم هذه المتغيرات إلى ثلاثة مجموعات من الظروف: هي تلك الظروف الطبيعية مثل الإضاءة والطقس، وتلك الظروف المتعلقة بالوقت وساعات العمل، وفترات الراحة، تلك المتعلقة بالظروف الاجتماعية التي يعمل من خلالها العمال. إن اختلاف ظروف العمل المادية من إضاءة، حرارة، رطوبة، ضوضاء، ترتيب مكان العمل، وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور النفسي بعدم الرضا عن بيئة العمل والعمل، الأمر الذي قد يؤدي إلى البحث عن عمل ذو ظروف عمل مناسبة وبيئة مهنية.

⁽¹⁾ بوساليه حليمه وآخرون، أثر إدارة بيئة العمل على الرضا الوظيفي: دراسة حالة بمركز هنكل ، شلغوم العيد، جامعة منتوري، قسطينة، الجزائر، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، ماجستير غير منشور، 2011م، تم استرجاعه في 2011/10/22 على الرابط: <http://www.2shared.com/document/s61n2gET/pdf>

⁽²⁾ سالم بن سعيد القحطاني، مصدر سابق، ص 260.

محتوى العمل وطبيعته⁽¹⁾:

تساهم ماهية وطبيعة الوظيفة في زيادة أو خفض مستوى الالتزام التنظيمي، فالوظائف الواضحة غير المعقدة ترفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة عدم وجود صعوبة في القيام بها، بخلاف الوظيفة المعقدة التي تستدعي تمتع الفرد بمؤهلات ومهارات خاصة، والتي تتضمن خطوات معقدة وغير واضحة تستدعي الرجوع للرؤساء والزملاء الأكثر خبرة، فإنها تولد ضغوط على العاملين، كما أن بعض الوظائف وخاصة التي تتضمن التعامل مع الجمهور تحدث ضغوط عمل إضافية، وكذلك الوظائف التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني، فهذه الوظائف تجلب لدى الفرد الضيق والرغبة في التسرب وضعف الالتزام التنظيمي.

المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية:

الى ان بيئة العمل المادية الداخلية تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي تأثيرات متباينة حسب إيجابية أو سلبية مكونات بيئة العمل المادية، وأهم المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية هي:

الضوضاء:

أورد (حمزاوي، 2008)⁽²⁾ الى ان الضوضاء تثير أعصاب بعض العاملين، وتعد من أهم مصادر ضغوط العمل التي تقلل الالتزام التنظيمي، حيث أكدت الدراسات أن زيادة شدة الصوت تثير الجهاز العصبي وتزيد من إفرازات هرمون الأدرينالين من الغدة الكظرية، والذي يؤدي إلى استجابات حادة لأي مؤثر بجانب زيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وبصفة خاصة في الأعمال التي تحتاج إلى تركيز.

الإضاءة في مكان العمل:

وأشار (فرج، 1988)⁽³⁾ الى ان الضوء المبهر يعد من مصادر ضغوط العمل لأنه يجذب انتباه الموجودين، ويثير جو من الصخب، بخلاف الضوء الهادئ أو المناسب لطبيعة العمل، فنظام الإضاءة الجيد يزيد من قدرة العاملين على التركيز ويحسن من مستوى التزامهم وأدائهم، لخلاف الإضاءة السيئة التي تجلب شعوراً بالانقباض وتؤدي إلى شعور العاملين بسرعة التعب والإجهاد، فضلاً عن إمكانية وقوع بعض الأخطاء نتيجة سوء الرؤية بسبب الإضاءة غير المناسبة. تعد تجارب التون مايو Elton Mayo بمصانع (الهواثورن) بشركة ويسترن إلكترونيك في عام 1924م من أولى الدراسات التي أكدت أهمية دراسة بيئة العمل، وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال، وخصوصاً الإضاءة واثراً على اتجاهات العاملين والإنتاجية، تعتمد على الإضاءة التي يتم العمل فيها، ولقد بينت النتائج التي حصل عليها يجب أن تزود أماكن العمل بالإضاءة الكافية لتوفير مستوى جيد لحدة النظر.

⁽¹⁾ سالم بن سعيد القحطاني، المصدر السابق، ص 259.

⁽²⁾ محمد سيد حمزاوي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات، المدنية والأمنية، الرياض، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 2008، ص 106.

⁽³⁾ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف كورنيش النيل، القاهرة، مصر، 1988، ص 221.

وليست شدة الإضاءة هي العامل الوحيد الذي ينبغي مراعاته في بيئة العمل فيما يتعلق بالإضاءة، بل أن هناك عاملاً آخر لا يقل أهمية هو تجانس توزيع الضوء بمعنى مدى توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من بيئة العمل، فمثلاً يمتاز ضوء النهار الطبيعي بتحقيقه قدرًا من التجانس في توزيع الإضاءة على أجزاء بيئة العمل، مثل القراءة أو الكتابة في حجرة على ضوء النهار، وعلى العكس من ذلك القراءة أو الكتابة على ضوء، وكلما كان الضوء موزعاً توزيعاً عادلاً على أجزاء بيئة العمل كان أنسب للإنتاج و كلما زاد رضا العمال⁽¹⁾.

التهوية في مكان العمل:

ويضيف (فرج، 1988)⁽²⁾ إلى أن هناك عدد كبير من المتغيرات متعلقة بالطقس يمكن أن تتأثر بها الأعمال من ذلك مثلاً درجة الحرارة، وهناك تلوث الهواء، والضغط الجوي، والرطوبة وتوزيع الأكسجين في جو العمل كذلك هناك درجة حرارة الأشياء الموجودة في مجال العمل أو التي تدخل كجزء من العمل نفسه صحيح أنها ليست في ذاتها عوامل من طقس ولكنها بالتأكيد يمكن اعتبارها من متعلقاته، ولها أثر كبير على العاملين.

درجة الحرارة في مكان العمل:

ويبين (فارس، 2012)⁽³⁾ تختلف استجابات العاملين للحرارة بحسب البيئة التي يعيشون فيها، فبعض الأفراد أكثر تكيفاً مع البيئة الحارة، والبعض الآخر أكثر تكيفاً مع الأجواء الباردة. وتعد درجة الحرارة مصدراً من مصادر الضغوط في تؤثر على جسم الإنسان، حيث يؤدي ارتفاع درجة الحرارة إلى فقد الفرد كميات كبيرة من السوائل في شكل عرق، مما قد يؤدي على المدى البعيد إلى إصابة بالإجهاد أو التصلب الحراري الذي يدفع العامل لعدم الالتزام بساعات الدوام والتفكير في البحث عن عمل آخر يتضمن ظروف مادية أفضل لا تعرضه للحرارة المرتفعة التي قد تعرضه للخطر.

التصميم الداخلي للبناء:

تصميم المكاتب:

يشير (عايد، 2013)⁽⁴⁾ إلى أن التصميم الجيد للمكاتب من حيث المساحة أو التأثيث أو التهوية والإضاءة يساعد في مساعدة العاملين على الالتزام بوقت الدوام وعدم الهرب بحثاً عن جو ملائم أو للهروب سوء التكديس والزحام وما يترتب عليهما من إصابة بالإرهاق، أو من سوء تصميم المكتب، ولذلك فحسن تصميم المكاتب ووضعته تمنح العاملين مزايا مهمة من أبرزها: تقديم الحماية والأمان، تسهيل عملية

¹. فرج عبد القادر طه، المصدر السابق، ص 222

². فرج عبد القادر طه، مصدر سابق، ص 223

³. فارس النفيعي، مصدر سابق، موقع الكتروني:

⁴. عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود

الشمالي، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ماجستير غير منشور، 2013، ص 22-30.

الاتصال الاجتماعي، زيادة مستويات الالتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي للمنظمة التي يعمل بها الفرد، وتعزيز أداء المهنة بطريقة عملية. كما أورد (عمر، 2005) ⁽¹⁾ الى ان التصميم الداخلي السيئ للبناء يسبب مخاطر متنوعة على العاملين، ومن مؤشرات التصميم السيئ ضيق المساحات والممرات، مما سبب إزدحاماً وتلوثاً في الجو الداخلي وخطورة التصادم، هذا إلى انه يسبب ضيقاً نفسياً وعصبية لدى العنصر البشري في مكان العمل، وارتفاعاً في مستوى الضجيج والضوضاء فيه. أرضية البناء غير المدروسة التي قد تسبب في بعض الأحيان في بعض أماكن العمل مخاطر الانزلاق وما ينتج عنها من كسور عظيمة متنوعة. عدم وجود منافذ للنجاة كافية مما يشكل خطراً على الموارد البشرية في مكان العمل عند حدوث حريق، أو ظروف يستدعي إخلاء البناء بسرعة. عدم كفاءة الترتيب الداخلي للبناء، ويقصد به عدم تجهيز العمل (الآلات، سيور ناقة، مفروشات) على المساحة الداخلية بشكل مدروس، مما يسبب إصابات وعدم الراحة فيه.

فترات الراحة ومدتها أثناء العمل:

يذكر الدكتور (وصفي، 2005) الى انه قد أثبت من خلال الممارسة والتجربة ان عدم وجود أو قلة عدد فترات الراحة أثناء العمل أو قصر مدتها، مصدر هام من مصادر وقوع حوادث وإصابات العمل، خاصة إذا كان العمل سريعاً أو صعباً وسواء أكل العمل ذهنياً أم عضلياً، حيث يتعرض الفرد للإجهاد والأعياء بسبب ذلك وظهور احتمال وقوع إصابة أو حادث عمل، فالإجهاد يزيد من نسبة مادة الادريالين في الدم التي تفرزها الغدة الكظرية في الجسم، وهذا ما يشعر بالأعياء ويعرضه إلى الإصابة بذبحة صدرية أو إغماء في مكان العمل.

ساعات العمل⁽²⁾:

متوسط ساعات العمل غالباً ما يكون 8 ساعات في البدايه عندما يكون الفرد مبتدئ لا يمتلك المهارات الكافية من الممكن ان يعمل بعدد ساعات من 10 الى 12 ساعه في اليوم حتى يمتلك المهارات الكافية ثم ينتقل الى مكانه افضل فتقل ساعات العمل فيكون متوسط ساعات العمل من 6 الى 8 ساعات مما يجعله يجد الوقت ما بين الحين والآخر لتعلم مهارات جديد - الى ان يستطيع في النهايه العمل بنظام جزئي لايتعدى الـ 5 ساعات في اليوم - ويمكنه العمل في الوقت المناسب بالنسبه له وهذا النظام معروف خصوصاً في الدول الغربية.

ونستنتج من ذلك إن متغيرات ظروف العمل المادية مثل تصميم البناء والمكاتب، فترات الراحة، ساعات العمل، الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وغيرها من الظروف تؤثر تأثيراً كبيراً على رضا الفرد أو عدم رضاه، فدرجة جودة ظروف العمل، تؤثر على اتجاهاته

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، مصدر سابق، ص 581

⁽²⁾ عبد الله محمد الثمالي، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، ماجستير غير منشور، الرياض، جامعة نايف للعلوم الامنية،

2002، ص44.

وظيفته التي يؤديها، وبالتالي تؤثر على رضاه أو عدم رضاه، فمعدل دوران العمل بترك الخدمة ومعدل الغياب، يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة وينخفضان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة. وكذلك نلخص انه كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة، والتهوية وحجم المكتب والتليفون وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها.

ثالثاً: متغير الهيكل التنظيمي

مفهوم الهيكل التنظيمي:

لقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي الكثير من الكتاب والباحثين المعاصرين، وأيضاً عدداً غير قليل من الممارسين، ونعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات التي تعكس مفهوم الهيكل التنظيمي، وقد تم الإشارة إلى الهيكل التنظيمي على أنه "مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة"⁽¹⁾. ويعرفه (الرشيد، 2004)⁽²⁾ بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين". وعرف (مهدي، 2001)⁽³⁾ الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن "البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يبين أنواع الاتصالات، والصلاحيات، وتدفق العمل، لذا فيمكن النظر إليه كتنظيم رسمي للدوار والعلاقات بين افراد المنظمة من أجل توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام التي انشأت المنظمة من أجلها".

أهمية الهيكل التنظيمي:

يرى Peter Drucker (نقلاً عن مهدي) أن أهمية الهيكل التنظيمي تتمثل فيما يلي⁽⁴⁾:

1. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.
2. تسهيل تحديد ادوار الأفراد في المؤسسة.
3. المساعدة في اتخاذ القرار.

¹ Walker, N (2004) Creating a talent mindset: a five-step roadmap, Strategic HR Review, 3 (6), pp 20-23

² محمد عبد الرشيد علي "إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي"، إصدارات وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء، اليمن، 2004، ص80.

³ مهدي حسن زويلف، الإدارة الموارد البشرية "مدخل كمي"، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص27.

⁴ مهدي حسن زويلف، مصدر سابق، ص29.

أبعاد الهيكل التنظيمي: توجد ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي هي:
درجة المركزية⁽¹⁾:

تعني تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا، بينما تشير المركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الأدنى، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

تحديد درجة المركزية: في سبيل تحديد درجة المركزية في المنظمة يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل أساسية وذلك على النحو التالي:

المدخل الكلاسيكي، يرى أصحاب هذا المدخل أن المركزية الشديدة تؤدي إلى تنظيم فعال حيث تساعد على تحقيق مزايا كثيرة منها ضمان وحدة القرارات وتجنب المشاكل التي تترتب على الخطأ في تفسير القرارات، تجنب مشاكل التنسيق والاتصال، وتجنب المشاكل المترتبة على الخطأ في تفسير بعض المتغيرات والعوامل من قبل متخذي القرارات في المستويات الدنيا حيث تكون الإدارة العليا أكثر إدراكاً والمأمراً بهذه المتغيرات.

المدخل السلوكي، يرى أصحاب هذا المدخل أن الإفراط في المركزية يؤدي إلى نتائج سلبية للمنظمة والعاملين، ومن ثم يفضل هذا المدخل تطبيق درجة منخفضة من اللامركزية حيث أنها تساعد على سرعة اتخاذ القرارات لأن مشاكل الاتصال سوف تتخفض إلى حد كبير، إمكانية تطبيق مراكز المراقبة، واقعية ومعتقولة القرارات، إتاحة الفرصة للإدارة العليا في المنظمة للتفرغ للقرارات العامة والتي يمكن أن تؤثر على المنظمة ككل وعدم إضاعة وقتها في حل مشاكل كان بإمكان المستويات الدنيا القيام بها.

المدخل الأفقي، يرى أصحاب هذا المدخل أنه لا توجد درجة مركزية مثلى تصلح لجميع المنظمات وإنما يتحدد الأمر في ضوء مجموعة من العوامل والمتغيرات الموقفية والتي من بينها التكنولوجيا والإستراتيجية.

وفي ضوء مراجعة بعض أساليب القياس التي يتم من خلالها دراسة درجة المركزية وذلك ضمن بعدين اثنين أولهما تدرج السلطة، يتم التعرف عليها من خلال تحديد درجة المساهمة في القرارات الهامة والمتعلقة بالعمل المباشر، ودرجة المساهمة التي تخرج عن نطاق العمل المباشر، درجة تفويض السلطة للمرؤوسين، درجة التفويض التي يتم الحصول عليها من الرؤساء، وتزداد درجة المركزية بانخفاض الأبعاد السابقة.

أما البعد الثاني فهو درجة المشاركة، وهي تعبر عن مدى اشتراك المرؤوسين مع المديرين في صنع القرارات وذلك إذا قام المدير بصنع القرار منفرداً دون إبداء الأسباب، أو صنع القرار منفرداً مع إبداء الأسباب، صنع القرار بعد استشارة المرؤوسين، صنع القرار بمشاركة المرؤوسين، تفويض صنع القرار

¹. المغربي كامل محمد، الإدارة والبيئة السياسية العامة، ط1، عمان، 2001، ص13.

للمرؤوسين دون اعتراض منهم على ما يتخذه المرؤوسين أو إلزامهم بإبلاغه بمضمون القرار .
درجة التعقد (1):

ويقصد بها الى ان الهيكل التنظيمي يتكون من عدد كبير من الوحدات التنظيمية ذلت العلاقة المترابطة، وتدل درجة التعقيد على مدى التخصص، وتقسيم العمل بين العاملين في المنظمة، ومستويات تسلسل السلطة، ومدى الاتساع والانتشار الجغرافي لموقع العمل وقد أورد (المغربي) على أن للتعقيد ثلاثة أبعاد:

التمايز الأفقي (Horizontal Differentiation)، ويعبر عن تقسيم أنشطة المنظمة، ومجموعة من الوظائف المهنية المختلفة، والتخصصات المتنوعة فيها، ويقاس التمايز الأفقي عادة من خلال عدد الوحدات التنظيمية الأساسية المرتبطة بالمدير الأعلى للمنظمة، بحيث يعتبر الهيكل التنظيمي ذو الوحدات الإدارية الكثيرة أكبر تعقيداً من الهيكل ذو الوحدات الإدارية القليلة.

التباين الرأسي أو الظل الإداري (Vertical Differentiation)، يشير عمق الهيكل التنظيمي الى انه كلما زاد عدد المستويات الإدارية فإن الهيكل التنظيمي يعتبر أكثر تعقيداً .
الانتشار الجغرافي لموقع العمل (Spatial Differentiation)، ان تباعد فروع المنظمة عن بعضها، وتوسع أعمالها، وانتشارها إلى مناطق جغرافية متعددة، يشير إلى زيادة درجة تعقيد هيكلها التنظيمي.
درجة الرسمية (2):

تشير هذه الخاصية الى مدى استخدام المنظمة للقوانين، القواعد، الإجراءات، أساليب الاتصالات المكتوبة وغيرها لتحديد الأنماط السلوكية لأفرادها، يشير هذا المفهوم إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد وإجراءات العمل، بحيث يتم تأدية العمل بشكل واحد محدد ومنمط.
أنواع الهياكل التنظيمية (3):

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي:
- الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية. فالتنظيمات غير الرسمية تعرف "بأنها مجموعة العلاقات والنماذج التي تنشأ بين الأفراد بطريقة غير رسمية داخل المنظمة".

- الهياكل التنظيمية غير الرسمية، هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث أثبت "ألتون مايو" في دراسته أن الأفراد

¹. المغربي كامل محمد، مصدر سابق، ص13.

². المغربي كامل محمد، مصدر سابق، ص16.

³. فائق أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، ط1، مصر، إشراك للنشر والتوزيع، 2000، ص 14.

العاملين ينفقون جزءاً من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي، وتوصل أيضاً إلى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية. وبناءً عليه لابد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لغاية توجيه الأفراد نحو إنجاز أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وأن من الخطأ اعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة، فكلاهما مترابطان وكل تنظيم رسمي له تنظيمات غير رسمية، وكل تنظيم غير رسمي يمكن أن يتطور ليشكل إلى حد ما تنظيمًا رسميًا.

أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية⁽¹⁾:

توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

1. يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً.
2. تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.
3. تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي.
4. يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو إتباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.

أويمكن تقسيم الهياكل التنظيمية على أساس النشاط الذي تمارسه المنظمة الى الاتي⁽²⁾:

1. الهيكل التنظيمي الوظيفي، وهو أكثر أنواع الهياكل شيوعاً، يركز على أساس تجميع الأعمال والأنشطة تبعاً للوظائف والأغراض التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمؤسسة كلها.
2. الهيكل التنظيمي على أساس المنتج (السلعة/ الخدمة): أي تجميع النشاطات على أساس السلعة المنتجة أو الخدمة، وتكتسب هذه الطريقة أهمية متزايدة لدى المؤسسات الكبرى ذات المنتجات المتعددة.
3. الهيكل التنظيمي الجغرافي، وهو تنظيم على أساس الموقع الجغرافي، أي طبقاً للمكان الذي يتم العمل فيه أو على أساس منطقة السوق الجغرافي الذي يتم التركيز عليه من طرف المؤسسة.

¹. محمود سلمان العميان، مصدر سابق، 2004، ص 215.

². مصطفى محمود أبكر، التنظيم الإداري، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2005، ص 408.

4. الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن، تميل المؤسسات إلى تجميع الأنشطة على هذا الأساس عندما يكون محور اهتمامها خدمة الزبون أو العميل، ويستخدم عادة في المؤسسات التي تتعامل مع عدة فئات من الزبائن ذات الاحتياجات والرغبات المختلفة بشكل واضح.

5. الهيكل التنظيمي على أساس العمليات، يتم حسب مراحل الإنتاج، مثلاً مصنع الغزل والنسيج تكون وحداته التنظيمية موضحة كالتالي: قسم الغزل، النسيج، الصبغ، التعبئة والتغليف.

6. الهيكل التنظيمي المختلط أو المركب، نظراً لصعوبة اختيار هيكل تنظيمي دون غيره، تلجأ المؤسسات إلى استخدام تنظيم مركب يشمل أكثر من أساس من الأسس، حيث يمثل هذا النموذج تجميعاً مختلطاً للهيكل التنظيمية السابقة الذكر.

7. الهيكل التنظيمي المصفوفي، يتكون من الهيكل الرئيسي للمنظمة وهيكل خاص بالوظائف أو الأقسام أو المناطق الجغرافية، ويعمل هذا التنظيم على تكامل العلاقات الراسية والأفقية في وحدة جديدة مؤقتة تسمى عادة بالمشروع.

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد⁽¹⁾:

إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي:

الاستفادة من التخصص، يقتضي مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز واتفق العمل وخفض في التكلفة.

التنسيق بين أعمال المنظمة، إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يُمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر ويعتمد عليه، مثل ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يطلب طلبات المستهلكين إذا لم يخدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

عدم الإسراف، أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، وعلى الرغم من أن مجرد توفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف، إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

وأخيراً مراعاة الظروف البيئية، تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها، بحيث يتكيف ويستجيب

¹. محمد فريد صحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002، ص 29.

التنظيم لهذه التغيرات، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة.

أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي⁽¹⁾:

- التكنولوجيا هي تلك العمليات التحويلية التي تحول المدخلات مثل الموارد الخام والبيانات إلى مخرجات مثل معلومات أو سلع أو خدمات، ومعظم المنظمات تستخدم العديد من التكنولوجيا ولكن أهمها يطلق عليه اسم التكنولوجيا الإنساني، وعلى الرغم من أن معظم الأفراد يتخلون خطوط الإنتاج والآلات عندما يفكرون في التكنولوجيا، فإن هذا المصطلح يمكن أن ينطبق أيضاً على المنظمات الخدمية.

وقد تم الإشارة بأن المنظمات ذات الأساليب التكنولوجية المتماثلة عادةً ما تكون لها نفس الخصائص الهيكلية مثل المستويات الإدارية، نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية.

تعتبر التكنولوجيا أكثر تأثيراً في تحديد الخصائص الهيكلية في التنظيمات صغيرة الحجم بحيث يكون الحجم هو المؤثر الأفضل للتنبؤ بالخصائص الهيكلية في التنظيمات كبيرة الحجم، وتزايد درجة التعقيد بالتنظيم مع تزايد المستوى التكنولوجي خاصة وتعدد العلاقات على المصادر الخارجية عامة، تزايد درجة الرسمية بالتنظيم مع تزايد درجة التعقيد به، ثم يوجد ارتباط بين الرسمية واللامركزية ويعزز كل منها الآخر.

تأثير بيئة العمل على الهيكل التنظيمي⁽²⁾:

تلعب البيئة دوراً أساسياً في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة، وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار وعدمه على الهيكل التنظيمي إذ أنه في الحالة الأولى يكون بسيط وغير معقد، وفي الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً.

هناك العديد من العوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر في التصميم التنظيمي ولعل أهم الدراسات التي أوضحت العلاقة بين البيئة والتصميم التنظيمي هي تلك الدراسة التي قام بها كل من بيرنز وستوكر وقد كانت نقطة البداية لهذين الباحثين هو تقسيم البيئة إلى نوعين وهما البيئة المستقرة وهي التي تستمر مستقرة عبر الزمن، والبيئة غير المستقرة وهي البيئة موضع عدم التأكد وسريعة التغير ثم قام الباحثان بعد ذلك بدراسة التصميمات التنظيمية في ظل النوعية من البيئة، ولقد وجد الباحثان أن المنظمات التي تعمل في ظل البيئة المستقرة يكون لها تصميم تنظيمي مختلف عن تلك التي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة، وقد

¹. سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي، ط3، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، 2006، ص19-22.

². منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة، ط6، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، 2007، ص71.

أطلق الباحثان على التصميم التنظيمي الذي يعمل في بيئة مستقرة اسم التنظيم الآلي، وعلى التالي الذي يعمل في بيئة غير مستقرة اسم التنظيم العضوي.

ونستخلص من الأدبيات السابقة حتى يكون الهيكل التنظيمي فعال ويخدم أهداف وإدارة المؤسسة، وحتى نحكم على انه جيد لا بد من توفر عدة عناصر فيه وهي:

- الاستفادة من التخصص، وذلك ان يقوم كل عامل باعباء وظيفة واحدة او قسم لكل عمل حتى يتحقق سرعة الانجاز والاتقان وخفض التكلفة.
- التنسيق بين أعمال المنظمة، بحيث يتم القضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدا التكامل بين اعمال المنظمة.
- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة والتميز بين المهم والأقل أهمية، الهيكل التنظيمي الجيد يعطي الاولوية والاهتمام للانشطة الرئيسية ويضعها في مستوى اداري مناسب.
- فعالية الرقابة، ان الهيكل التنظيمي الجيد يتيح رقابة فعالة بحيث يتم فصل الرقابة ولا تكون الوظيفة التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم بها.
- مراعاة الظروف البيئية: فلا بد من الاهتمام والنظر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتأثيراتها عليها بحيث يكون من المرونة للاستجابة لاية تغيرات او طوارئ
- عدم الإسراف، يعتبر الهيكل التنظيمي جيدا إذا راعى التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من تخصص ووحدات بحيث يتم تقرير التقسيمات التي من المتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل .

رابعاً: متغير التكنولوجيا

مفهوم التكنولوجيا: تعتبر تكنولوجيا المعلومات في وقتنا الحاضر من أهم الموارد التي يجب ان تمتلكها كل مؤسسة تسعى للإرتقاء باعمالها⁽¹⁾، وتستخدم التكنولوجيا في مجالات عديدة سواء كانت صناعية أو زراعية أو تعليمية كدراسة الحالة التي نحن بصدددها، وبناءً عليه توجد تعريفات متعددة لمفهوم التكنولوجيا، يغطي كل منها المجال الذي تستخدم فيه، وإذا بحثنا عن الأصل اللغوي للكلمة وجدنا في معجم Oxford يذكر أن كلمة Techno تعني أسلوب أداء المهمة أو ما كان يسمى "الصعنة"، أما كلمة Technology فتعني العلم الذي يدرس تلك الصناعات⁽²⁾. عربت كلمة تكنولوجيا بـ (تقنيات) من الكلمة اليونانية Techne وتعني فناً أو مهارة، وبذلك فإن كلمة تقنيات تعني علم المهارات أو الفنون كما عرفتتها لجنة تكنولوجيا التعليم الامريكية "أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة"⁽³⁾. أما بالنسبة للغة العربية فقد

1. خيري مصطفى كنانة، أثر المعلوماتية والعولمة والانترنت في تكييف نظم المعلومات الإدارية، (دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين، 2002، ص 90 .

2. York dictionary of humain resources & personnel management, second edition, York preslibrairie du liban publishers.2000, p :134

3. لجنة تكنولوجيا التعليم الامريكية، تم استرجاعها بتاريخ 23/2/2011 على الرابط:

<http://www.ar.wikipedia.org/wiki>

شاع استخدام كلمة "تكنولوجيا" وأكتسب هذا اللفظ بمرور الوقت القبول، ويفضل الكثيرون من استخدام كلمة تكنولوجيا للإشارة إلى المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات في نطاق إقتصادي وإقتصادي معين من أجل إشباع حاجيات المجتمع التي تحدد بدورها كم ونوع السلعة أو الخدمة⁽¹⁾.

ومما سبق يرى الباحث ان التكنولوجيا تخدم أغراضاً متعددة، لذلك تعددت التعاريف الواردة في المصادر العربية والاجنبية، ويمكن تصنيف هذه التعاريف طبقاً لتناولها من زاوية معينة، وهي:

- التكنولوجيا كلمة عامة تعني الطرق والوسائل العلمية التي يمكن بواسطتها تحقيق تقدم معين في مجال محدد من مجالات الصناعة، الإنتاج، التعليم أو الصحة.
- التكنولوجيا هي الوسائل التي صنعها أو أوجدها الإنسان طبقاً لطرق علمية واعتماداً على معارفه وخبراته ومهاراته وسخرها لها.
- التكنولوجيا هي الجهد المنظم الرامي إلى استخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع.
- التكنولوجيا هي أفضل الوسائل المتوفرة للوصول المتكرر لإنتاج مخرجات محددة.
- التكنولوجيا هي فن الانتاج أي الأساليب والوسائل المستخدم في عملية الإنتاج
- التكنولوجيا هي التطبيق العلمي للإكتشافات العلمية.
- التكنولوجيا هي المعارف والمهارات الموجهة والمتخصصة في عمليات الإنتاج سعياً إلى زيادة الانتاج والانتاجية وتنويع المنتجات أو تغيير خصائصها.
- التكنولوجيا هي التطبيق العلمي للإكتشافات العلمية والإختراعات خاصة في مجال البحث العلمي.

ويرى الباحث أنه يمكن أن ينظر إلى تعارف التكنولوجيا من أكثر من زاوية، كالتعريف الذي ينص على "التكنولوجيا هي مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات المتاحة المستنبطة بالآلات والأدوات والوسائل والنظم المرتبطة بالانتاج والخدمات الموجهة من أجل خدمة محددة للإنسان والمجتمع، تستند التكنولوجيا على العلم في تقدمها وتعتمد على القاعدة الإنتاجية المرتبطة بالتنمية الشاملة من أجل نموها وتطورها".

1 .Thompson, A., et al, J.,Strategic Management Concepts and Cases, 11th.ed, McGraw Hill 1999,p.305.

أنواع التكنولوجيا⁽¹⁾:

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي:

على أساس درجة التحكم: نجد هناك

1. التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجية مشاعة تقريباً , وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كثيرة جداً .

2. تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق, حيث تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية, وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

على أساس موضوعها: وهناك

1. تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي و المكونة له.
2. تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع, وعمليات التركيب والمراقبة.
3. تكنولوجيا التشغيل: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم, كتسيير تدفقات الموارد.
4. تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة, كالتصميم بمساعدة الإعلام الآلي.

5. تكنولوجيا المعلومات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات والاتصال, تتزايد أهميتها باستمرار نظراً للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التشغيل, الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبحث المعلومات.

على أساس أطوار حياتها⁽²⁾:

حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق, النمو, النضج, الزوال), ووفقاً لذلك تنقسم إلى: تكنولوجيا وليدة, تكنولوجيا في مرحلة النمو, تكنولوجيا في مرحلة النضج.

أهمية التكنولوجيا⁽³⁾:

تأتي أهمية تكنولوجيا المعلومات من الأهمية التي أصبحت تكتسبها المعلومات ودورها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي إحداث التغيرات في المجتمع ولتكنولوجيا المعلومات أهمية كبرى لقطاع منظمات الأعمال والمجتمع منها:

1. قللت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من القيود الجغرافية واستطاعت ان تربط العالم ليصبح قرية صغيرة تتبادل المعلومات والخدمات بسرعة فائقة وبأقل إمكانيات.

¹. محمد عبد الشفيق عيسى, "التأهيل التكنولوجي الابتكاري للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في إطار الاقتصاد الدولي", مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التشغيل, جامعة سطيف, العدد 01, 2002, ص 87.

². محمد عبد الشفيق عيسى, مصدر سابق, ص 89.

3. مدثر سعد احمد, أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة وفاعلية إتخاذ القرارات, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (دكتوراه غير منشور), 2013م, ص 86.

2. ساعدت في تطور العمل الإداري والفني للمؤسسات الحكومية والخاصة من خلال إستخدام الشبكات الداخلية والخارجية وإيجاد تطبيقات ونظم متكاملة للمعلومات مثل نظم معالجة البيانات، نظم المعلومات الإدارية، نظم المعلومات المكتبية والتي حسنت كثيراً من كفاءة العمل والعاملين والخدمات المقدمة وأدت الى دقة وتكامل المعلومات وأوجدت أساليب أكثر فعالية في الإدارة والتنظيم.
3. وفرت تكنولوجيا المعلومات للمجتمع طرق حديثة ونظم مبرمجة إستطاعت معالجة الكم الهائل من المعلومات التي كانت مكدسة في الورق والكتب وإعادة تشكيل الوصول الى هذه المعلومات.
- ومما سبق يحقق استخدام تكنولوجيا في بيئة العمل في الجامعات الكثير من الفوائد التي تعود على الجامعة وعلى الأفراد (اعضاء هيئة التدريس)، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.

المبحث الثاني

الرضا الوظيفي

تمهيد:

يهتم هذا المبحث باستعراض الرضا الوظيفي، وفيه تم عرض الرضا الوظيفي من حيث المفهوم الذي تم تطرق اليه المختصين الباحثين في بعض في دراساتهم السابقة، كما تم التعرف على العوامل التي تؤثر في مستوياته المتمثلة في العوامل الشخصية (العوامل المتعلقة بالفرد)، العوامل المتعلقة بالوظيفة، والعوامل التنظيمية.

وكذلك تم التعرف على مؤشرات الرضا، وتم تفصيلها في مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، ومؤشرات الرضا الوظيفي، وكما تم استعراض قياس الرضا الوظيفي، وطرق قياسه، وأخيراً أهداف مقاييسه.

مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا لغة: هو الموافقة، عدم الممانعة، ورضي عنه أحبه وأقبل عليه⁽¹⁾، أما الرضا اصطلاحاً: فيصفه الغزالي بأنه: "ثمرّة من ثمار الحب، وأن الحب يورث الرضا"⁽²⁾. ونجد ان الآية الكريمة: (رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ)⁽³⁾، وكما قال صلى الله عليه وسلم: (ارضي بما قسم الله لك تكن أغني الناس) ويذكر (المشعان) ان الرضا ثمرّة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين، ومنتهى الإحسان في العمل والمكافآت

أورد (محمد، 2006)⁽⁴⁾ بان الرضا في مصطلحات علم النفس هو أحد محاور التوافق النفسي للفرد. ولظاهرة الرضا أهمية في التفاعل وهي أكثر استقراراً لمعرفة مدى توافق الإنسان في جوانب حياته المختلفة وبه الفرد يكون أكثر انتاجية وأكثر ايجابية في التوافق النفسي. والرضا والإرضاء عاملان مكملان لبعضهما، ويعتمد الرضا على الإرضاء وهو المحك الثاني، والرضا يصاحب بلوغ الفرد لغاية ما، وتعقب اشباع الحاجات وتحقيق الرغبات والأمان، والرضا حالة شعورية في الحياة وما سوف يحققه مستقبلاً الشعور المصاحب للإقناع النفسي لما يحققه الفرد في أي مجال كان.

أوردت (ماجدة، 2003)⁽⁵⁾ الى ان الإهتمام بالرضا الوظيفي كان مع بداية القرن العشرين وأوضحت الى ان كثير من الباحثين يشيرون الى أن العقود الثلاثة الأولى من بداية القرن العشرين وهي البداية، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها

¹ أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور "لسان العرب"، بيروت، دار صادر بيروت، 1956، المجلد 14، ص 323.

² حامد محمد بن محمد الغزالي، "إحياء علوم الدين"، لبنان، بيروت، مؤسسة فؤاد بعينو للتجليد، الجزء 4 (بدون)، 243.

³ سورة التوبة، الآية 100.

⁴ محمد نايف ابو الكشك، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر، عمان، الاردن، 2006، ص 72.

⁵ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة ط1، عمان، دار النشر، 2003، ص 24.

لأنها متغيرة بتغير مواقف الأفراد المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله ولما أن يكون غير راض عنه.

ويعرف (أحمد، 2000) ⁽¹⁾ الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازته والإعتراف والتقدير.

وقد أشار (ناصر، 1992) ⁽²⁾ إلى أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين مع بعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل لتحقيق الرضا. يعرف (ناصر) الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل يارتياح ورضا نفس وفاعلية بالانتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء، وتعرف أيضاً بأنها القناة المصاحبة للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباع التي يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره في الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر إشباع مختلفة بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة، ويعتبر قياس الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات والمدخلات الهادفة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية بهدف توفير بيئة داعمة للموظفين لضمان تسميتهم وتطويرهم بالموارد البشرية ⁽³⁾. فقد عرفه (سالم، 2010) ⁽⁴⁾ الرضا بأنه "تحقيق إشباع رغبة أو حاجة، شهوة أو ميل".

فقد عرفت (سهيلة، 2003) ⁽⁵⁾ الرضا الوظيفي بأنه: "مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة"، وذكر أن الرضا وكذلك عرفه (وجدي، 2004) ⁽⁶⁾ الرضا الوظيفي بـ "ظاهرة معقدة ناتجة عن

¹ أحمد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، القاهرة، دار النهضة العربية، 2000، ص 33.

² عبد الخالق، ناصيف، "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل"، مجلة العلم الاجتماعية، جامعة الكويت، 1992، عدد (3).

³ ماجدة العطية، مصدر سابق، ص 38.

⁴ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 62.

⁵ سهيلة عباس، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، ط 1، عمان، دار وائل للنشر، 2003، ص 17.

⁶ وجدي أحمد محيسن، "مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز"،

(ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص 54.

تقييم الموظف الوظيفية كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها" وقد ورد (إبراهيم، 2006)⁽¹⁾ أن الرضا الوظيفي هو: "مشاعر العاملين تجاه وظائفهم"، في حين ذهب (طريف، 2002)⁽²⁾ الى تعريف الرضا الوظيفي بأنه: "الشعور النفسي بالارتياح والقناعة والسعادة من العمل الذي يؤديه الانسان"، وأورد (بشير، 2004)⁽³⁾ أيضا تعريف (أحمد، 1982)⁽⁴⁾ الرضا بأنه "إحساس الفرد بالرضا بعد أن يكون قد حقق رغبته أو حاجته أو طموحه ووصل إلى الذي كان يسعى لبلوغه". ويضيف (محمد، 1989)⁽⁵⁾ الرضا الوظيفي هو "شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته"، ويذكر أن الرضا الوظيفي عبارة عن "الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي يرتبط فيها بصورة بالوظيفة التي يشغلها"، إن رضا العاملين عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين كما أنه محصله للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنشأة. والرضا عن العمل ليس مطلقا، إذا ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، إنما الرضا عن العمل وعدم الرضا عنه مسألة نسبية، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في وقف معين⁽⁶⁾. ويشير (أوبكر، 1986)⁽⁷⁾ تعتبر ظاهرة الرضا الوظيفي من الظواهر السريعة التغير والتبدل مع تغير الزمان والمكان بالإضافة إلى ظروف البيئة المتجددة والمتغيرة دائما، وذلك لتعدد العوامل المؤثرة فيها من ناحية وخضوع عناصرها للتفسير والتبديل من ناحية أخرى، مما يحتم على إدارة المنظمة أن تعمل على قياس رضا موظفيها من حين إلى آخر للتعرف على مستوياتهم والحفاظ عليها في وضع جيد بما يعود بالفائدة على التنظيم وأفرادها. وآخر ردود فعل عدم رضا الفرد عن العمل هو الانسحاب من المنظمة. وتشير معظم الدراسات السابقة والبحوث أنه كلما كان الرضا الوظيفي أقل كان احتمال التسرب الوظيفي أكبر.

واعتماداً على التعاريف السابقة، يرى الباحث بأن الرضا الوظيفي عبارة عن: "مجموعة من المشاعر والأحاسيس والعوامل التي يحس بها الموظف، وهي تدل على إشباع حاجاته وطموحاته من خلال وظيفته".

¹ إبراهيم فرج أبو شمالة، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى "الجامعة الإسلامية غزة، ماجستير غير منشور 2010، ص 57.

² طريف شوقي فرج، "السلوك القيادي وفعالية الإدارية"، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2002، ص 11.

³ بشير عباس العلاق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة، التمويل والمصارف. الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ط1، بيروت، لبنان، 2004، ص 477.

⁴ أحمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، القاهرة: دار النهضة، 1982، ص 63.

⁵ محمد بن عبد الفتاح ياغي، "اتخاذ القرارات التنظيمية"، عمان (دش)، 1989، ص 210.

⁶ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2011، ص 11.

⁷ أوبكر مصطفى بعبيرة، دور المناخ الإداري في تنمية القوى العاملة في داخل المنظمة، 1986، ص 121.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

عوامل الرضا الوظيفي:

حصر الباحثون والكتاب ان للرضا الوظيفي عوامل متعددة، فقد أورد (العميان، 2002)⁽¹⁾ الرضا عن الوظيفة، إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم والملل وعدم الابداع بينما الاعمال الحيوية تثير التحدي وتدفعه للتفكير الخلاق والابتكار. وقد أشار (طريف، 2002)⁽²⁾ الرضا عن الاجر، أظهرت معظم النظريات والدراسات الميدانية أهمية الأجور والمكافآت وتأثيرها الملموس على إنتاجية الفرد، وذلك رغم الفروقات في الأهمية النسبية التي أعطيت للحوافز المادية، والمتفحص للمدارس الإدارية يجد انها قد أعطيت إهتماماً كبيراً للحوافز المادية، حتى المدرسة السلوكية والتي ركزت على الحوافز غير المادية لم تنقص من أهمية ودور الحوافز المالية في حفز الفرد وتوجيهه. وترجع أهمية الأجور والمكافآت المادية التي يحصل عليها الفرد لأنها وسيلة تشبع أكثر من حاجة لدى الفرد، فهي تشبع حاجاته الفسيولوجية، وتحقق له مكانة إجتماعية، كما ينظر إليها كمركز لتقدير المؤسسة لأهميته. وقد أورد (خضير، 2002)⁽³⁾ الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف، إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات ورسم السياسات، تشجعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والاخلاص والصدق الدائم على المنظمة.

الرضا عن ظروف (بيئة) العمل، وهذه العوامل تتعلق بظروف العمل الطبيعية أو المادية داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، والمقصود بظروف العمل الطبيعية (هي الظروف المادية لبيئة العمل مثل الإضاءة ودرجة الحرارة وطريقة تصميم المكاتب وساعات العمل، والتي لها تأثيراً على الفرد عن وظيفته، ولقد استطاع الإنسان في العصر الحديث أن يكيف البيئة التي يعيش ويعمل فيها، وذلك من خلال جلب وتوفير الوسائل التي تساعد في أداء عمله براحة وأمان⁽⁴⁾.

¹ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 2، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص167.

² طريف شوقي فرج، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2002، ص58.

³ خضير كاظم حمود، "السلوك التنظيمي"، ط 1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص167.

⁴ عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، "ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1998، ص198.

الرضا عن زملاء في العمل، يحتاج الفرد لأن يتفاعل مع زملاء العمل، بحيث تربطه بهم علاقات تعاون وود، وأن يكون له مكانته الإجتماعية بينهم، وأكدت النظريات السلوكية وأثر زملاء العمل في سلوك الفرد، حيث أن العمل يلبي الحاجة للتفاعل عند معظم الموظفين، ومن البديهي أن وجود عمال متعاونين ومساندين يؤدي إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي⁽¹⁾.

الرضا عن الاستقرار الوظيفي، ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة، تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء⁽²⁾.

وأخيراً الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي، تعتمد فاعلية الترقية كعامل من العوامل المؤثرة إيجاباً على الرضا الوظيفي إذا ما تم ربطها بإنتاجية الفرد وكفاءته، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى ذوي الحاجات العليا. وقد أشار (نادر، 2000) إلى أن اهتمام الباحثون والمخططون في مختلف المستويات التنظيمية بوظيفة التدريب باعتبارها وظيفة رئيسية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في أي منظمة كانت وبغض النظر عن نوع هذه المنظمة، فالتدريب يهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته وبالأساليب المتطورة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، كذلك تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن (تنمية مهاراته الفنية والذهنية والإنسانية)، وأخيراً بناء وتنمية الفرد وتغيير اتجاهاته لكي يتمكن من أداء وظيفته بفعالية عن طريق تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل⁽³⁾.

أهمية الرضا الوظيفي⁽⁴⁾:

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي للفرد

1. تقليل الشعور بالأغراض الإجتماعي.
2. الحد من معدلات الإصابة أثناء العمل.
3. زيادة الروح المعنوية المعنوية للفرد العامل نتيجة لرضائه عن العمل.
4. الاستقرار والأمن الوظيفي.

ثانياً : أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة

1. زيادة درجة ولاء وانتماء الأفراد للمنظمة.
2. زيادة الإنتاجية.
3. تحقيق الكفاءة وانخفاض معدلات التلف والإهلاك.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية: مطبعة الدار الجامعية، 2001، ص57.

² كامل المغربي، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص304.

³ نادر أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص64.

⁴ نفيسه محمد باشري، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، القاهرة، 2001، ص218 - 219.

4. إنخفاض معدلات دوران العمل.

ثالثاً : أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع

1. تخفيض نسبة البطالة.

2. زيادة الناتج القومي كنتيجة لزيادة درجة رضاء العاملين عن وظائفهم.

3. الإستخدام الأمثل للموارد حيث زيادة درجة الكفاءة والفعالية.

4. زيادة ثروة المجتمع ورفع مستويات المعيشة الخاصة بأفراده.

العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي:

أولاً: العوامل الشخصية (العوامل المتعلقة بالفرد) ⁽¹⁾

1. حاجات الفرد: كل فرد لديه حاجات غير مشبعة فإن كان العمل له مردود على حاجات الفرد الغير

فانه يجب النظر في احتياجات هذا الفرد لزيادة رضاه الوظيفي.

2. الشعور باحترام الذات: يكون الفرد راضيا عندما يشعر بان هذا العمل مهم بالنسبة له وللمنظمة مما يعود عليه بالرضا عن نفسه وعن العمل.

3. مستوى الإنجاز لدى الفرد: بين مستوى طموح الفرد وبين ما يتحقق من إنجاز يتحدد درجة الرضا الوظيفي لهذا الفرد.

4. الصفات الشخصية للفرد: السن له دور في الرضا الوظيفي لدى العامل فكل ما تقدم العمر اصبح الفرد اكثر واقعية وانخفضت درجة طموحه، وكذلك مستوى التعليم فكل ما زاد مستوى التعليم لدى الفرد كلما قل مستوى رضاه الوظيفي وكذلك إدراكه ومستوى ذكائه من العوامل المؤثرة في مستوى الرضا.

5. اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد بعض القيم التي تمثل بها أمام المجتمع فكلما حققها له عمله كلما زاد رضاه الوظيفي.

ثانياً: العوامل المتعلقة بالوظيفة ⁽²⁾

1. محتوى العمل وهذا مرتبط بعدة عناصر أهمها: تنوع مهام العمل، فرص النمو والتقدم المهني، العلاقات مع الرؤساء والزملاء.

2. العوامل الخاصة بالأداء حيث يشتمل على عدة عوامل منها: شعور الفرد بأهمية العمل، وجود نظام مكافآت مرتبط بالأداء، شعور الفرد بالعدالة في طريقة توزيع المكافآت.

3. تمكين العاملين واشباع رغباتهم لتقديم افضل ما لديهم كلما توفر ذلك كلما أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا والعكس صحيح.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2011، ص113.

² عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص8.

ثالثاً: العوامل التنظيمية⁽¹⁾

1. نظام العوائد وسياسات الأجور: ويقصد بها المنافع التي يحصل عليها الفرد مقابل إنجازهِ للأعمال المناطة به وتشمل المكافآت المعنوية والمادية والترقية فكلما كان الفرد يشعر بالتوزيع العادل لهذه العوائد وأنها مكافئة لما يقدمه من جهد كل ما أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا لديه.
2. نمط الإشراف: إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين للمرؤوسين وكيف يتم التأثير عليهم من أجل بلوغ الأهداف، فمن الواجب على القائد أن لتحقيق أهداف الآخرين من خلال بناء العلاقات الإيجابية معهم مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضاهم مما يعود على المنظمة بالفائدة وتحقيق الأهداف على الوجه المطلوب.
3. قيم وأهداف المنظمة: كلما شعر الفرد بأن المنظمة تعمل من أجل أهداف ذات قيمة ومعنى ونفع لها وللمجتمع كلما كان لذلك الأثر على مستوى رضاه الوظيفي.
4. سياسة المنظمة: وهي تتمثل في أنظمة العمل واللوائح والإجراءات وقواعد تنظيم العمل فكلما كانت واضحة كلما كان لذلك الأثر الواضح في الرضا الوظيفي. كما أورد (فرح، 1988) إلى أن هناك عوامل تؤثر على رضا الأفراد بشكل مباشر ومن أهمها: الاستقرار في العمل، ظروف العمل المادية، تقدير إنجاز الأعمال، المكافئة المتحصل عليها غير الأجر⁽²⁾.

مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

أولاً: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي⁽³⁾

1. الغياب: يعرف الغياب على أنه نقص الملائمة في عمل يتطلب الحضور بشكل دائم، وقد أشار إلى أن هناك علاقة بين معدلات الغياب ومستوى الرضا الوظيفي، فعندما يكون معدل الغياب عالياً كان ذلك دليلاً على انخفاض مستوى الرضا لدى الموظفين⁽⁴⁾.
2. دوران العمل: ويعني دوران العمل أي ترك والاستقالة عن العمل حيث أن ذلك يكلف المنظمة عدة تكاليف منها على سبيل المثال التدريب وتكلفة التعيين وفقد الخبرات والكفاءات العالية وكذلك تشتت جماعة العمل.
3. التمارض: أي ادعاء المرض وذلك ناتج غالباً عن عدم الرضا الوظيفي حيث يلجأ الفرد إلى ادعاء ذلك من ضغوط يواجهها في محيط العمل سواء من قبل الإدارة أو غيرها.
4. الشكاوى والإضراب: حيث يعتبر ذلك من أقوى مؤشرات عدم الرضا حيث يظهر ذلك كآخر إجراء لتعبير الفرد عن عدم الرضا عن العمل مثلاً ويهدف إلى لفت نظر القيادة إليه للنظر في وضعه.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مصدر سابق، ص 72.

² فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف كورنيش النيل، القاهرة، مصر، 1988، ص 221.

³ جيرل جرينبرج، وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب: رفاعي محمد رفاعي وآخرون، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض، 2004، ص 211-213.

ثانياً : مؤشرات الرضا الوظيفي⁽¹⁾

إن من أبرز المؤشرات وأهمها على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وهو مؤشر الأداء حيث يقصد بالأداء " قيام الشخص بالمهام المختلفة المكونة للعمل كما ونوعاً على الوجه المطلوب. "فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد كلما تم ملاحظة ذلك على أدائه وإنجازه للأعمال المناطة به وارتفاع إنتاجيته.

قياس الرضا الوظيفي⁽²⁾:

يتعين على إدارة أي قسم قبل أن تشرع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوي العمل الموجود، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة، علي نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنظمة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم.

طرق قياس الرضا الوظيفي⁽³⁾:

إن قياس الرضا الوظيفي يهم كلاً من علماء النفس والمديرين، فكثيراً من القرارات الإدارية تفحص وتدرس حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفاً جوهرياً لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرون فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي لأنهم يعتبرونه مؤشراً للكفاءة التنظيمية، وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية وتستعمل نتائج هذه المسوحات في بناء قراراتها الإدارية وتطويرها، فقياس الرضا الوظيفي لا يشبه قياس خط طول أو عرض مبني مثلاً، وذلك لأن الرضا يوجد داخل رأس الإنسان ولا يمكن قياسه مباشرة، وأكثر الطرق استعمالاً لقياس الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة هي: الملاحظة، والمقابلة، وقائمة الاستقصاء، ونظراً لأن طريقتي المقابلة والملاحظة تستنزفان وقتاً كبيراً، فإن الاستبيانات هي أكثر الطرق استعمالاً لتقييم الرضا الوظيفي، وبالرغم من أن بعض الاستبيانات لا يعتمد عليها، إلا أن البعض الآخر قد طورها واعتني بتصميمها بحيث يمكن الاعتماد عليها كمقياس ملائم للرضا وهناك العديد من الطرق لقياس الرضا الوظيفي، وفيما يلي عرضاً لأهمها وأكثرها شيوعاً:

طريقة الاستقصاءات:

ويعتمد على تقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأسئلة، وهذه الأسئلة تحتوي على عوامل مثل: طبيعة العمل ونوعه ومحتواه، ساعات العمل وظروفه، زملاء العمل، الأجر، الإشراف، اتجاهات الإدارة. حيث تصمم عناصر الاستقصاء أو الاستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وفي نفس الوقت تتلاءم مع مستويات الأفراد المعني باستطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي.

¹ عائدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، عين شمس، مكتبة الأكاديمية، 2001، ص45.

² إبراهيم فرج أبوشماله، ص59.

³ إبراهيم فرج أبوشماله، مصدر سابق، ص59.

طريقة المقابلات:

وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية، ومخططاً لها أو غير مخطط، وهي من أكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الوظيفي للعاملين خاصة إذا كان حجم المنشأة صغيراً.

طريقة تحليل البيانات الثانوية:

وتعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة والتي يمكن من خلالها استنتاج درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة، ومن أمثلة هذه البيانات: معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دوران العاملين، نسبة التالف، عدد الحوادث، الاستقالات، ... الخ.

طريقة الملاحظة:

ويمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع، وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي. مما تقدم، يتبين أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها، وعلي الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق، من حيث ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختبارها، التسهيلات والإمكانات المتاحة له باستخدام كل طريقة، درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤشرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤشرات كمية أم نوعية، نقاط القوة والضعف التي تتطوي عليها كل طريقة.

أهداف قياس الرضا الوظيفي⁽¹⁾:

يمكن تحديد أهداف قياس الرضا الوظيفي من خلال ما يلي:

- معرفة كيفية اختلاف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنشأة، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أو مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل: السن، النوع، الحالة الاجتماعية.
 - الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنشأة مثل: التغيب والتمارض والاستقالات، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدارة من جماعات إدارات المنشأة.
- وبصفة عامة فإن النتائج التي تهدف مقاييس الرضا الوظيفي إلى معرفتها تتفاوت من مقياس إلى آخر ومن تنظيم لآخر.

¹ إبراهيم فرج أبوشماله، مصدر سابق، ص 61.

نظريات الرضاء الوظيفي:

(أ) نظرية تدرج الحاجات لماسلو⁽¹⁾: Needs Hierarchy Theory:

تعتبر هذه النظرية من النظريات التي استعرضت دوافع وحاجات الفرد، وتشير إلى أن دوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقاً لمدرج هرمي مقسم إلى خمسة مستويات حسب أهميتها وهي:

الحاجات الفسيولوجية Physical Needs وهي تمثل الحاجات الأساسية المرتبطة بحياة الإنسان مثل الطعام والهواء والماء، وحاجات الأمن والاستقرار Safety Needs وهي المتعلقة بتوفير الأمن الحماية الكافية للإنسان والازمة لبقائه واستمراره، حاجات الإنتماء والحب Belongingness and Love Needs وتعرف بالحاجات الاجتماعية وهي مرتبطة برغبة الفرد للإنتماء للآخرين وتقبلهم له وشعوره بالتعاطف معهم، وحاجات الإحترام والتقدير Esteem Needs وهي تشتمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والاستقلالية، وكذلك إحترام الآخرين وتقديرهم له، وحاجات تحقيق الذات Self-Actualization Needs وهي خاصة برغبة الفرد في أن يكون ما يريد وما يمكنه أن يكون، وهي لا شك تعني تعزيز شعور الإنسان ورغبته في الإنجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الحياة.

(ب) نظرية العاملين لهيرزبرج⁽²⁾: Two- factors Theory:

تنص هذه النظرية على أن الرضاء عن العمل ليس عدم الرضاء عن العمل لأن الأسباب المؤدية إلى الرضاء تشمل: الإنجاز، المسؤولية، النمو، الترقى، العمل ذاته.

وأشار هيرزبرج إلى أن هذه العوامل ضرورية لحدوث الرضاء عن العمل ولكن نقصها لا يؤدي إلى حدوث عدم الرضاء، وأن محددات الرضاء عن العمل والتي اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية هي عوامل ترتبط بمحيط العمل وبيئته، وتشمل هذه العوامل على الأجر، العلاقات الشخصية، السياسات الإدارية للمنظمة، ظروف العمل، الحالة الاجتماعية، إستقرار العمل، وعوامل متعلقة بالحياة الشخصية للفرد، ويوضح هيرزبرج أن توافر هذه العوامل لن يؤدي إلى حدوث الرضاء عن العمل ولكن نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضاء عن العمل.

(ج) نظرية إشباع الحاجات⁽³⁾: Needs-fulfillment Theory:

تشير هذه النظرية التي تمثلها أعمال فروج، كاهلن ولوك فإن الرضاء عن العمل يتحدد بالمدى أو القدر الذي تحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه، ويوجد نموذجان رئيسيان لهذه النظرية، النموذج الأول ومرجها الأساسي كروم وهو يركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله وبأن الرضاء يتحقق نتيجة لذلك، والنموذج الثاني ويمثله كاهلن ويحدد مستويات الرضاء عن العمل بناءً على

¹ نفيسه محمد باشري، وآخرون، مصدر سابق، ص 216 - 218 .

² نفيسه محمد باشري، وآخرون، مصدر سابق، ص 216 - 218 .

³ نفيسه محمد باشري، وآخرون، المصدر سابق، ص 216 - 218 .

الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة أو المستوى أو المدى الذي تشبع به العمل الذي يقوم به الفرد هذه الحاجات.

(د) نظرية الجماعة المرجعية⁽¹⁾: Reference Group Theory

طبقاً لهذه النظرية، فإن اتجاه الفرد نحو عمله ورضاءه عنه أو عدم رضائه سوف يتأثر برأي واتجاه المجموعة المرجعية نحو عمله الذي يؤديه. ذلك للمجموعة المرجعية تأثيراً ملموساً على قيم ومعتقدات وأهداف وتوقعات الأفراد، سواء أكان الفرد عضواً في هذه المجموعة المرجعية أم لا.

(ز) نظرية الإدراك⁽²⁾: Perception Theory

طبقاً لهذه النظرية، فإن الرضاء عن العمل يحدث نتيجة لإدراك الفرد للعمل الذي يؤديه وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل. ولا شك ان ادراك الفرد للموقف المعين إنما يتوقف على الشخصية التي يتصف بها وتجاربه وخبرته الماضي.

¹ نفيسه محمد باشري، وآخرون، مصدر سابق، ص 216 - 218 .

² نفيسه محمد باشري، وآخرون، نفس المصدر سابق، ص 218 - 219 .

المبحث الثالث

دوران العمل

تمهيد:

يختص هذا الفصل باستعراض أدبيات دوران العمل، فقد تم تقسيمه الى المطلبين، فالمطلب الأول يستعرض دوران العمل من حيث مفهوم دوران العمل، دوران العمل الإختياري، معدل دوران العمل، إستخدامات دوران العمل، كما يستعرض أنواع دوران العمل، الآثار السلبية والإيجابية لدوران العمل. أما المطلب الثاني فقد خصصته بشيء من التفصيل للتعرف على أسباب دوران العمل التنظيمية، ظروف العمل، ثم العوامل الادارية التي تؤدي الى دوران العمل.

المطلب الأول: دوران العمل

مفهوم دوران العمل:

يمثل دوران العمل تغييراً في عدد أفراد القوى العاملة من خلال دخول الأفراد وخروجهم من المنظمة خلال فترة زمنية محددة، وبما ان هذه الحركة تعتبر مؤشراً لمدى إستقرار قوة العمل. فالزيادة في معدل دوران العمل تعتبر من المشاكل التي تعاني منها الخدمة بصفة عامة. وترك الخدمة يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر سلباً على دوران العمل، ولترك الخدمة عدد من الأسباب التي يعود بعضها إلى الفرد تارك الخدمة، كما يرجع بعضها إلى المنشأة، بالإضافة إلى بعض الأسباب التي ليس لأي من الطرفين يد فيها كالعجز والوفاة والمرض.

وقد يترك الفرد العمل برغبته وعن طريق الإستقالة، فقد يستقيل الفرد إذا أحس ان ظروف العمل أو شروط الخدمة لا تتناسب مع إمكانياته، وانه يتطلع إلى الأحسن، وقد يكون ترك العمل بسبب ضغوط العمل التي عرّفت "بأنها المتغيرات التي تحيط بالعاملين والتي تسبب شعور بالمضايقة والتوتر، الأمر الذي من شأنه إحداث تأثير سلبي عليهم، مما يؤدي إلى عدم قيام العاملين بدورهم بصورة كاملة"⁽¹⁾، أما الإستغناء عن العمالة عرف بأنه الحالة التي تقرر فيها الإدارة أن موظفاً معيناً أو عدداً من الموظفين يمثلون فائضاً عن الإحتياجات الفعلية للمنشأة في وظيفة معينة ولا يمكن توفير عمل بديل لهم"⁽²⁾.

ويرى (موبلي، 1982)⁽³⁾ بأن التعريف العلمي لترك العمل هو "توقف الفرد العام عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً".

أما التعريف الإجرائي لدوران العمل هو "التوقف عن العمل بطريقة نظامية أو الإنتقال الى القطاع الخاص"، ودوران العمل في هذه الدراسة عني الباحث بتخصيصه لتاركي العمل عن طريق اختيار العامل سواء بالاستقالة أو الاعارة أو النذب أو الاجازة بدون مرتب أو المعاش الاختياري.

1. John W.Newstorm & et al, **Organization Behavior** "Human Behavior at Work" Mc Graw-Hill/Irwin, New York,2002,11th ed, P 264.

2. Armstrong, Michael, Handbook of Human Resource Management Practice, London British Library Cataloguing-in-Publication Data, 2009, 11th ed.,p 265.

3 وليام هـ. موبلي، تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة: محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982م، ص33.

يعتبر دوران العمل، أو إنسحاب الموظفين من مؤسساتهم أو منظماتهم، ظاهرة تنظيمية أساسية تتعلق ببيئة العمل والرضا الوظيفي والروح المعنوية بصورة رئيسية. وقد زاد الإهتمام بدوران العمل في السنوات الأخيرة، وربما يزيد في المستقبل، في ظل التضخم وافتتاح سوق العمل وزيادة المؤسسات الربحية والدولية والعولمة، وزيادة التغيرات المتواصلة والمعقدة والمتشابكة في بيئة العمل، والنمو المتواصل في تكاليف الموارد البشرية، مما يتطلب أدوات قياس متطورة لهذه الموارد بما في ذلك تكاليف دوران العمل ونتائجه. وبالتالي ستكون سوق العمل مصدراً أساسياً للاضراب بسبب الزيادة في الشركات والمنظمات الدولية وفي المقابل قلة الموارد البشرية المؤهلة المدربة في الوقت الراهن وفي المستقبل. وفي ظل وجود عمل تنافسي وتعدد البدائل، وتقدم العمر، فإن فرص التقدم الوظيفي قد تكون معطلة. وإن دوران العمل لا يقتصر على منطقة معينة ولا بلد معين⁽⁴⁾. ويطلق مصطلح دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم⁽²⁾. أورد (الحري، 1429هـ)⁽³⁾ إلى أن العديد من المنظمات بشتى أنواعها تعاني من ظاهرة ترك العمل الاختياري أو ما يشار إليه أحياناً بدوران العمل، فقد شهدت سنوات القرن العشرين إهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين بدراسة التسرب الوظيفي من ناحيتين: تنظيرية، لطرح النظريات المفسرة للظاهرة، وبحثية ميدانية لتحديد المسببات والنتائج لهذه الظاهرة، وذلك لما لدوران العمال من آثار واضحة مادية ومعنوية على المنظمة والأفراد تاركي العمل والباقيين. كما أورد (أحمد، 2004)⁽⁴⁾ أن تعبير "دوران العمالة" أو "دوران العمل" إلى خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة، بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم، أو العجز أو الوفاة أو الإستقالة. وقد ركز (David، 1995)⁽⁵⁾ إلى أن أغلب الأدبيات والدراسات التي تناولت ظاهرة دوران العمل قد ركزت الأسباب والآثار دون التطرق إلى تعريفها وماهيتها، وذلك لندرة مثل هذه الدراسات. وذهب (Robbins and et al, 2007)⁽⁶⁾ لتعريف دوران العمل الوظيفي بأنه انفصال العاملين عن المنظمة وخروجهم منها بشكل نهائي، إن عملية الخروج هذه تكون نتيجة لعدة أسباب منها الفصل من العمل (Discharge)، والتسريح (Layoff)، والتقاعد (Retirement)، أو الوفاة أو بسبب العجز الذي يمنع الإستمرار في العمل، أو الإستقالة. وقد صنف هذه الأسباب إلى مجموعتين إما طوعية (Voluntry) أي إختيار العامل الخروج بنفسه. أو غير طوعية (Involuntry) أي أن ترك المنظمة لم يكن قرار العامل إنما قرار المنظمة. كما أشار إلى أن خروج العامل من المنظمة قد يكون مفيداً لها وفي هذه الحالة يسمى دوران وظيفي فعال (Functional

¹ وليام هـ. موبلي، مصدر سابق، ص48.

² طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (ب،ش).

³ بندر بن فهد محمد الحري، تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الأسباب والحلول، دراسة إستطلاعية لأراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 1429هـ، ص2. تم استرجاعه في 2011/3/13 على الرابط:

<http://faculty.ksu.edu.sa/bandar/arabic/Documents/ts.pdf>

⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة لرأس المال الفكري، القاهرة (د.ش)، 2004، ص303.

⁽⁵⁾ David C. Martin & et al , "Managing Turnover Strategically", Personnel Administrator, Vol 3. N. 11, November, 1995,p.63.

⁽⁶⁾ Robbins, S. and Judage, T. (2007). Organizational behavior, 12th ed. New Jersey: Upper Saddle River,p 213.

(Turnover)، أو أنه قد يسبب بعض الإختلالات أو أن المنظمة قد تتضرر من هذا القرار، وهذا النوع يسمى دوران وظيفي مغل أو غير فعال (Dysfunctional Turnover)، وعرفه (Robbins and others, 2007) بأنه الانسحاب الدائم من المنظمة سواء أكان طوعياً أم قسرياً". كما وقد عرف (Morrell, 2001) ⁽¹⁾ دوران العمل بأنه "توقف طوعي عن عضوية المنظمة التي يعمل فيها الموظف"، ويعرف (Lane, 2000) ⁽²⁾ بأنه "الخروج من العمل أو التسريح نتيجة إغلاق منظمة أو إنشاء منظمة أخرى"، وهناك من عرف دوران العمل بأنه ترك المنظمة والخروج منها طوعياً أو قسرياً بشكل نهائي" مثل (Derek, 2001) ⁽³⁾.

دوران العمل الإختياري:

يعرف دوران العمل الإختياري أو ما يسمى بظاهرة تسرب العاملين بمفاهيم مختلفة فذهب (الصباح، بدون) ⁽⁴⁾ إلى أن دوران العمل الإختياري هو: "الإستقالة الإختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة". ونجد أن هذا التعريف حدد حالة واحدة لدوران العمل من المؤسسة أو المنظمة وهي ترك العمل بطريقة غير نظامية أي أنه استبعد الطرق النظامية لترك العمل كالاستقالة بالإضافة إلى حالة الانتقال للقطاع الخاص حيث استبعد الانتقال إلى القطاع العام من أن دوران العمل قد يحدث من موظف قطاع إلى قطاع عام آخر، وأورد (شوقي، 1986) ⁽⁵⁾ بأن دوران العمل يقصد به "القوى البشرية التي تغادر المنظمة لأي سبب من أسباب تسرب العمال سواء كان ذلك برغبتهم أو برغبة المؤسسة أو صاحب العمل أو بطريقة إجبارية". وأشار (السلمي، 1985) ⁽⁶⁾ أنه عندما تواجه المنظمة نسبة عالية من دوران العمالة تضطر إدارة شؤون العاملين إلى البحث عن قوى عاملة جديدة لتغطية العجز الناتج منه. وأضاف (موسى، 1999) ⁽⁷⁾ دوران العمل بأنه: "توقف الفرد عن العضوية في المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً". هذا التعريف يركز على التوقف أو الانفصال من المنظمة، وليس ذات الصلة مثل: الترقية، النقل أو غير ذلك من التحرك الداخلي في نطاق المؤسسة.

¹⁾ Morrell, K; et al. (2001). Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover. Journal of Labor Economics, 18 (6), 72-76.

²⁾ Lane, J. (2000). The low-wage Labor Market: Challenges and Opportunities for Economic Self-Sufficiency: The Role of Job Turnover in the Low-wage labor Market. Journal of Labor Economics, 17 (5): 702-716.

³⁾ Derek Riley, (2006). Turnover intentions: The Mediation Effects of Job Satisfaction, Affective Commitment, and Continuance Commitment. MAI, the University of Waikato, p23-45.

⁴⁾ زهير الصباح، التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية، مجلة الإدارة العامة، العدد 38، معهد الإدارة العامة بالرياض، (ت.ش)، ص150.

⁵⁾ شوقي حسين عبدالله، سياسات الأفراد دراسة في التنظيم، ط1، دار النهضة، القاهرة، 1968م، ص329.

⁶⁾ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، ط3، الفجالة، 1985م، ص194.

⁷⁾ موسى اللوزي، التطوير التنظيم أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان (رام الله)، ط1، 1999م، ص 135.

وذهب (فهيمى، 1988) ⁽¹⁾ يتم تعريف التسرب الوظيفي بالمؤسسة بأنه أحد مظاهر الروح المعنوية السلبية. كما أورد (بدر، 2004) ⁽²⁾ يعرف دوران العمل بأنه "يعنى خدمة الموظف خارج المنظمة في منظمات أخرى عن طريق الإعارة لفترة محدودة أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الإعارة لفترة محدودة أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الاستقالة أو النقل أو التقاعد المبكر، الإعارة أو الإنتداب".

وأوضح (السلمي، 2001) ⁽³⁾ يقصد بدوران العمل العدد المقدر من القوى العاملة الذين سيغادرون الوظيفة بالمؤسسة نهائياً أو لفترة محددة خلال فترة التخطيط. وظاهرة دوران العمل ولستنتج (الكبيسي، 1980) ⁽⁴⁾ الى انه يقصد به حركة العاملين في المشروع خلال فترة زمنية معينة سواء كانت هذه الحركة موجهة إلى الداخل عن طريق الالتحاق بالمشروع أو كانت هذه الحركة موجهة إلى الخارج أو من خلال أخذهما معاً". وأورد (شوقي، 1983) ⁽⁵⁾ "يقصد بدوران العمالة العاملون الذين يتركون العمل بالمنشأة". وذكر (فالح، 1997) ⁽⁶⁾ بأنه "الخروج خلال فترة زمنية محددة، ويتم تعيين آخرين مكانهم". ودعم هذا التعريف (زويلف، 1994) ⁽⁷⁾ دوران العمالة بأنه "تغيير العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة"، كما عرف دوران العمل (عادل، بدون) ⁽⁸⁾ "سواء بالالتحاق بها أو الخروج من خدمتها". وأشار (بكري، 1999) ⁽⁹⁾ الى ان التغيير والتطور الذي يحدث في القوى البشرية بالزيادة (بالإنضمام) أو النقصان (الإنفصال) وتعيين آخرين في أماكنهم (الإحلال)، تسمى بدوران العمالة. وأضاف (طلعت، 1995) ⁽¹⁰⁾ مصطلح دوران العمالة على تلك الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة أو العمل داخل التنظيم الإجتماعي ولحلال آخرين جدد محلهم ويشير هذا المصطلح إلى ظاهرة التغير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالخدمة أو الخروج منها نهائياً. ويضيف (عليش، بدون) فحركة دخول وخروج العاملين في المؤسسة تحدد درجة أو مستوى إستقرار القوى العاملة بالمؤسسة من عدمه، وزيادة نسبة دوران لعمالة عملية غير مرغوبة في أي مؤسسة، نسبة لما تسببه من زيادة التكاليف ⁽¹¹⁾.

¹ منصور فهيمى، الإنسان والإدارة، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، القاهرة، 1988، ص35.

² بدر جزا الحربي، تسرب اعضاء هيئة التدريس من معهد الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004، ص14 .

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في عصر العولمة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2001، ص194.

⁴ عامر خضر الكبيسي، إدارة شؤون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية، ط 1، دار الكتب، جامعة بغداد، 1980، ص94

⁵ شوقي حسين عبدالله، أصول الإدارة الامة، المطابع الأميرية، القاهرة، 1983، ص229.

⁶ محمد فالح صالح، إدارة شؤون الأفراد، عمان (دش)، 1997، ص65.

⁷ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص111.

⁸ عادل حسين، العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، (ب. ت)، ص394.

⁹ بكري الطيب، إدارة الأفراد، (دش)، الخرطوم، 1999، ص94.

¹⁰ طلعت ابراهيم لطفي، جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمل داخل المصنع، مدينة بني سويف، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي، العدد الأول، 1995، ص61.

¹¹ محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، (ب. ت)، ص283.

كما أوضح (وليام، 1999)⁽⁴⁾ لدوران العمل هو "توقف الفرد العام عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً". وأكد (الصيرفي، 2003)⁽²⁾ إن ترك العمل يعد الحل الأخير الذي يلجأ إليه العمال منهم تعبيراً منه عن عدم رضاهم عن عملهم، إذ يقررون عدم الاستمرار في خدمة المؤسسة، ويسبب ذلك خسارة حقيقية للمؤسسة كونها أنفقت الكثير على جلبهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم.

ومن التعاريف السابقة ومن الأدبيات حول هذا الموضوع يرى الباحث أن دوران العمل يمكن تعريفه على أنه : انقطاع الموظف عن عمله في منظمة ما سواء كان ذلك عن طريق الاستقالة أو الانتداب، الاعارة، الاجازة بدون مرتب أو الانقطاع عن العمل حتى صدور قرار الفصل. أو بأنه إنقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره وانتقال إلى منطقة أخرى.

معدل دوران العمل:

أصبح دوران العمل في الإدارة المعاصرة مقياساً لصحة أو فاعلية الإدارة بالمنظمة، ومن الأهمية بمكان لأية منظمة أن يتم قياس دوران العمل، وذلك لأن هذا من شأنه تمكين القائمين بالمنظمة من الاستفادة من نتائجه في تخطيط الموارد البشرية والتنبؤ بالإحتياجات من العاملين⁽³⁾.

أورد (Bruno، 2008)⁽⁴⁾ الى ان معدل التسرب الوظيفي عبارة عن بيانات لدراسة السلوك الفعلي للأفراد ومعرفة إتجاهاتهم لإستمرارهم في العلم أو تركه. وبين (السيد، 1990)⁽⁵⁾ ان معدل دوران العمل الاختياري الوسيلة التي عن طريقها يتم معرفة درجة إرتفاع أو إنخفاض الروح المعنوية للعاملين. وكذلك استنتج (عمر، 1996)⁽⁶⁾ الى ان التنبؤ بمعدل التسرب الوظيفي في المؤسسة يعتبر من أحد الأعمدة الرئيسية في تخطيط الموارد البشرية. فإرتفاع معدل دوران العمالة يشير إلى الحاجة الشديدة إلى الحاجة الشديدة للقوى العاملة لتغطية معدل خساره فيها، وهو يبين العدد المطلوب من القوى العاملة المطلوبة للمؤسسة في المستقبل في مقابل الخسارة المتوقعة. وبالتالي فهو يشير إلى حاجة المؤسسة إلى مراجعة سياسات الأجور أو إعادة النظر في شروط العمل، وسياسات الإشراف وكل ما له علاقة بدولاب العمل.

وقد تم الإشارة في المنتدى العالمي للإدارة (Sirapirom، 2012)⁽⁷⁾ الى ان ارتفاع معدل دوران العمل بصورة كبيرة اشارة على وجود مشاكل بالمنظمة.

¹ وليام هـ. مولي، مرجع سابق، ص33.

² محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص160 .

³ منصور فهمي، إدارة الموارد القوى البشرية في الصناعة، الجزء الأول: إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، ط5، 1981، ص51.

⁴ Bruno Staffelbach, 2008, Turnover Intention, Universitaet Zuerich: Bruttisellen, 18.06. Available on line in 1/10/2012 at : http://www.hrm.uzh.ch/static/fdb/da_mylene_perez.

⁵ السيد محمد عبد الغفار، إدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات، جامعة القاهرة بالخرطوم، دار النهضة، القاهرة، 1990، ص168.

⁶ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص90.

⁷ Influencing Factors to Job Satisfaction and Organizational Commitment in Munufacturing

وقد أشار (محمد، 1986)⁽¹⁾ لمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة. يشير (A.C.Bendict and others, 2012)⁽²⁾ إلى أن معدل دوران العمل "نسبة دخول وخروج العاملين من المنظمة" أي إلى عدد متوسط عدد العاملين، وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من المنظمة، فإذا كان معدل دوران العمل 100%، فإن هذا معناه أن هناك احتمال لأن يترك العمل 12 عاملاً من كل 100 عامل متاحين للعمل، وفي هذه الحالة يطلق على معدل دوران العمل بمعدل ترك الخدمة. ويعبر عن مؤشر دوران العمل أو العمالة بعدة صيغ، لكن يجب مراعاة استخدام نفس الصيغة كأسلوب لحساب معدل الدوران بالمنظمة من فترة لأخرى، ويمكن استخدام الصيغة نفسها في منظمتين (أو أكثر) عند مقارنة مؤشر الدوران بينهما.

وفي مجال دوران العمل يمكن استخدام المؤشرات التالية:

1. مؤشر دوران العمل: لقياس دوران العمل في المنظمة نستخدم المعادلة التالية⁽³⁾:

$$\text{معدل دوران العمالة} =$$

عدد تاركي العمل والملتحقين بالمنظمة خلال فترة محددة ÷ متوسط حجم العمالة خلال تلك الفترة في المائة
أو $n = t \div n \times 100$

ويحسب متوسط حجم العمالة خلال الفترة كما يلي: = عدد العاملين أو الفترة + عددهم في آخر الفترة ÷ 2
2. مؤشر ثبات العمالة⁽⁴⁾:

يقيس هذا المؤشر مدى ثبات أو استقرار العمالة في المنظمة بشكل عام أو في قطاع أو مستوى إداري معين خلال فترة محددة، ويحسب في تاريخ معين كما يلي:
عدد العاملين الذين أمضوا أكثر من سنة بالخدمة/ إجمالي عدد العاملين الآن $\times 100$

3. مؤشر فاقد العمالة⁽⁵⁾:

يقيس هذا المؤشر قدر الفاقد في العمالة بمنظمة معينة خلال فترة محددة، ويحسب كما يلي:

Organization, Affect to Turnover Intention: Context of Fashion Industry, The 2012 International Conference on business and Management, 6-7 September 2012, Phket- Thailand, by: Sirapirom Teerapraser, Available on line on 4/11/2013 at:

http://www.caal-inteduorg.com/ibsm2012/ejournal/Sirapirom-Influencing_FactorsJob.pdf

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط 3، دار المعرفة الجامعية، السكندرية، 1986م، ص 306.

² A.C.Bendict, et al, 2012, The Effect of Labour Turnover in Brewery Industries in Nigeria (A Study of Guinness Brewery Industries Plc and Bendel Brewery Ltd in Benin City, Igbini University, Okada Edo State, Nigeria, Asian Journal of Business Management 4(2): 114-123, 2012, ISSN: 2041-8752, Maxwell Scientific Organization, 2012, available in 3. November. 2013 at:

<http://www.maxwellsci.com/print/ajbm/v4-114-123.pdf>

³ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان، دار قنديل، 2003، ص 81 - 82

⁴ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 205.

⁵ أحمد سيد مصطفى، نفس المرجع السابق، ص 205.

عدد تاركي العمل خلال الفترة / عدد العاملين $100 \times$
4. مؤشر فرعية لمؤشرات دوران العمالة⁽¹⁾: (بالاستقالة، بالفصل، بالتقاعد)
إستخدامات دوران العمل⁽²⁾:

لدوران العمل إستخدامات عديدة ذات أهمية كبيرة للإدارة العليا ولإدارة الموارد البشرية يمكن إيجازها في الآتي:

1. معرفة استقرار وإستمرارية الموارد البشرية في المنظمات وتحديد معدلاتها وزيادتها أو نقصانها خلال فترات متعددة لغرض تحليل أسبابها والتحكم فيها من أجل تقليل آثارها السلبية.
 2. تحقيق العدالة بين العاملين وإزالة الفوارق التي يحصلون عليها رغم تماثل المؤهلات، من خلال مراقبة ومتابعة إتجاهات الدوران ومراكز الإستقطاب والجذب بين القطاعات المختلفة وبين المهن والتخصصات التي يتضمنها القطاع الواحد والمقارنة بين ظروفها وامتيازاتها.
- أنواع دوران العمل:**

أورد (محمد، 1991)⁽³⁾ ان الكتاب والباحثون في دراساتهم في الأدبيات المختلفة اختلفو في حصر وتحديد أنواع دوران العمل، فمنهم من أوردوا في اسباب يمكن التحكم فيها من قبل ادارة المنظمة (الفصل عن العمل، وانهاء خدمة العامل) والى اسباب لا يمكن لادارة المنظمة من التحكم فيها (كالعجز الناتج من اصابة العمل، الوفاة، التقاعد الناتج من بلوغ سن المعاش مع عدم الاستطاعة على العطاء)، وكذلك الخروج عن العمل الناتج عن إرادة الموظف إختيارياً (الاستقالة، الانتقال، انتداب، التقاعد المبكر، اجازة خاصة - يكفلها القانون - الاعارة).

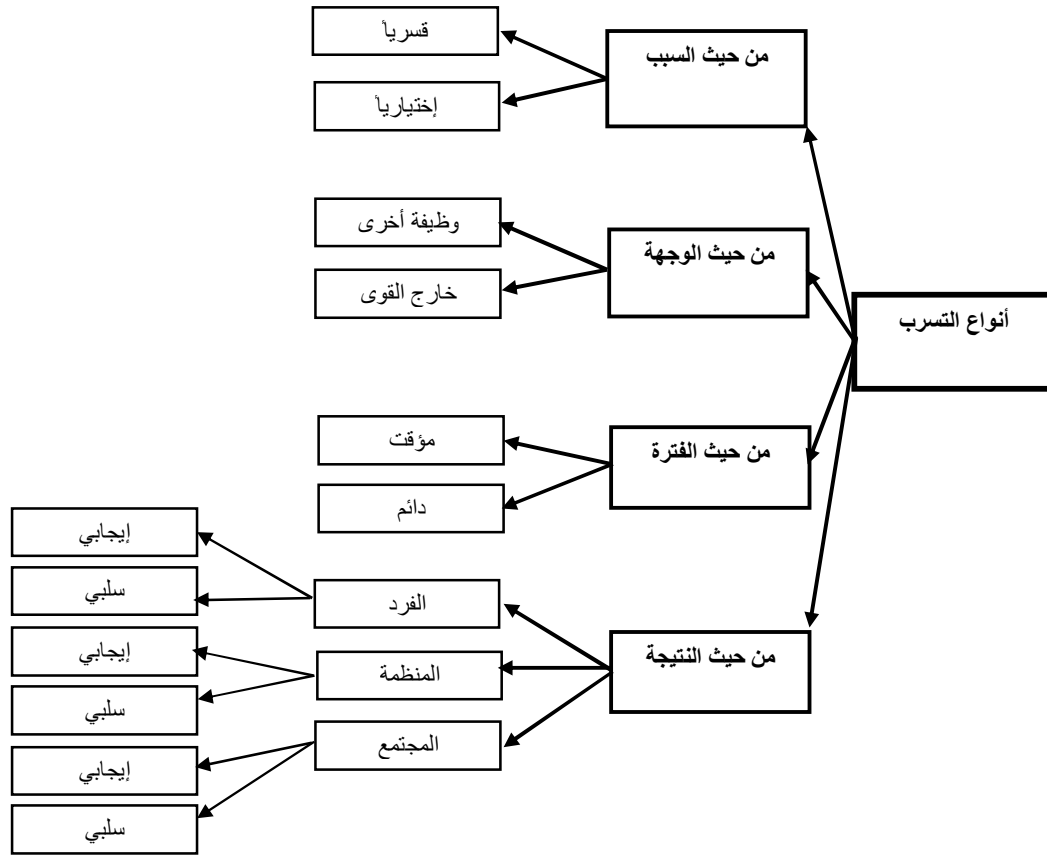
كما قام (وليام، 1982)⁽⁴⁾ بحصر انواع التسرب الوظيفي الاختياري للعاملين في الشكل التالي كما يلي:
شكل(1/3/2): يوضح أنواع التسرب الوظيفي

¹ أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 206.

² عامر خضر الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية: المنظمة العربية لتنمية الموارد البشرية، سوريا، دار الرضا، 2005، ص76.

³ محمد عبدالله عبدالرحيم، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1991، ص115.

⁴ وليا هـ. موبلي، تسرب الموظفين، 1982 ترجمة: محمد نجيب المقطوش، معهد إدارة العامة، الرياض، ص53.



المصدر: وليا هـ. موبلي، تسرب الموظفين، 1982 ترجمة: محمد نجيب المقطوش، معهد إدارة العامة، الرياض، ص53.
وكما نرى في الشكل (1/3/2) تختلف أنواع التسرب الوظيفي باختلاف زاوية النظر إليه، فمن ناحية النظر إليه من حيث السبب، تسرب إختياري، ومن زاوية النظر الى الجهة أو الإتجاه أو الوجهة ينقسم الى نوعين: إما أن يكون تسرياً ألى وظيفة أخرى أو تسرياً إلى خارج القوى العاملة، سواء عن طريق التقاعد، أو البطالة، وعندما ننظر إلى ظاهرة التسرب الوظيفي من ناحية النتيجة، فهو اما تسرب إيجابي أو تسرب سلبي. أما من ناحية النظر اليها عن طريق الفترة الزمنية فيشمل أيضاً نوعين وهما:

التسرب المؤقت، ويقصد به خدمة الموظف خارج المنظمة، لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لثوة مؤقتة، غالباً لمدة سنة قابلة للتجديد، على ألا يتقاضى من المنظمة الأم تعويضاً مادياً أو نقدياً خلال فترة إعارته⁽¹⁾، التسرب الدائم، ويقصد به خروج الموظف طوعاً من المنظمة بصفة دائمة قبل بلوغه سن التقاعد⁽²⁾.

يعرف دوران العمل بأنه "يعنى خدمة الموظف خارج المنظمة في منظمات أخرى عن طريق الإعارة لفترة محدودة أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الإعارة لفترة محدودة أو خروج الموظف من

¹ وليام هـ. موبلي، المرجع السابق، ص140 - 160.

² وليام هـ. موبلي، المرجع السابق، ص53

العمل طوعاً عن طريق الإستقالة أو النقل أو التقاعد المبكر⁽¹⁾. ونلاحظ في هذا التعريف انه شمل أكثر من سبب من أسباب دوران العمل، بسبب التسرب الوظيفي خاصة الإعارة لفترة محدودة ثم العودة مرة أخرى للمنظمة وهو ما قد يتعارض مع تعريفات أخرى لدوران العمل.

جول رقم (1/3/2): صور خروج العمالة من قوة العمل

لا يمكن التحكم فيها	يمكن التحكم فيها	خروج إختياري بإرادة الموظف
عجز (الإصابة)	فصل (الإقالة)	إستقالة
وفاة	إنهاء خدمة	إنتقال
تقاعد دائم (المعاش)		ندب
التقاعد (المبكر)		الترقية
إجازة خاصة (يكفلها القانون)		الإعارة

المصدر: أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية: الإدارة لرأس المال الفكري، القاهرة (د. ش)، 2004، ص203.

- الحالات التي تبدأ من قبل صاحب العمل: كالنقل والتسريح المؤقت والفصل الترك لفترة محدودة والغياب، الإعارة، الندب، والإجازة والترقية والنقل..
- الأحداث القهرية كالوفاة، وألتقاعد بقوة النظام: الترك النهائي (التقاعد الدائم) الإقالة، (لعجز والإصابة، الوفاة، التقاعد أو الإحالة إلى المعاش).
- الحالات التي يبادر بها الموظف كالإستقالة، أو التقاعد المبكر
- والترقية والنقل ليست ذات تأثير كبير كعوامل دوران العمل الأخرى إلا إذا كان النقل بصفة نهائية. وهذه العوامل تمثل خسارة في القوى العاملة بالمؤسسة.

آثار دوران العمل⁽²⁾:

عند التفكير في ظاهرة التسرب الوظيفي، قد يتبادر الى الذهن نتائجه السلبية ومدى الضرر والمشاكل المادية والمعنوية التي قد يسببها بالمنظمة، وقد كان هذا هو الدافع القوي لإجراء العديد من الدراسات والبحوث ولاهتمام المديرين به ومحاولاتهم المستمرة للسيطرة والتحكم عليه والتخفيف منه ما أمكن، إلا أنه عند التفكير في نتائج التسرب وآثاره نجد أن نتائجه تمتد إلى خارج نطاق المنظمة لتصل الى الموظفين المتسربين والموظفين الباقين. كما نجد أن هذه النتائج ليست بالضرورة سلبية بل قد تكون إيجابية لكل الأطراف المعنية.

وقد ورد "انه لا بد من البحث عن طرق تساعد الادارة في ادارة مستويات دوران العمل وذلك لما قد تواجهه المنظمات من فقدان للخبرات والمعرفة والتي قد تهدد تطور بيئة العمل"⁽³⁾. واورد (زهير)⁽¹⁾ ان

¹ المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة لرأس المال الفكري، القاهرة (د. ش)، 2004، ص203.

² حزامي عادل حلواني، مرجع سابق، ص 20.

³ Annual Survey Report 2007, Recruitment, Retention and Turnover, Chartered Institute of Personnel

للتسرب الوظيفي العديد من الآثار سواء كان على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل ولكن آثار التسرب الوظيفي تختلف باختلاف الزمان والمكان، ويجب الا ينظر لظاهرة التسرب الوظيفي دائماً على انه شر مطلق أو خير مطلق، أي للتسرب الوظيفي آثار سلبية وأحياناً يكون له آثار إيجابية، ولكن كل ذلك تحدده أسباب وعناصر مختلفة بحسب الظروف البيئية، أهمها نوعية الموظفين المتسربين، هل هم الأكثر أم الأقل كفاءة في الأداء الوظيفي والإنتاجية، فإن كان المتسربون بين العاملين الذي يكاد يكون اداؤهم وانتاجيتهم يتساوى مع مستوى الأداء العام بالمنظمة فعندئذ قد تشجع المنظمة بطرق مختلفة تسرب هؤلاء العاملين، لأنه ليس هناك ما تخسره المنظمة أو تخاف عليه. بل قد تجني آثار ايجابية، ولكن المشكلة في حالة ما اذا كان التسرب يحدث بين العاملين الأكثر كفاءة وإنتاجية عندئذ يجب الإهتمام بتلك الظاهرة والمشكلة ومحاولة البحث السريع عن حل لها وإيقاف التسرب المكلف إدارياً ومالياً ومعنوياً. وقد اورد (David and others, 2003) ⁽²⁾ "الكثير ينظر الى الارتفاع الكبير في دوران العمل لا يؤثر على تكاليف الاحلال فقط، بل يؤثر على التنمية المستدامة لأن رأس المال البشري الذي يعتبر من اهم عناصر التنمية الاقتصادية".

وذهب (وليام) الى انه كلما اهتم المسؤولون عن الموارد البشرية في المؤسسات عموماً عند تخطيط للموارد البشرية بالتسرب الوظيفي كلما أصبحت تلك المنظمات والمؤسسات قادرة على التنبؤ بمعدلات التسرب الوظيفي وضبطها عند الحدود المقبولة فإن ذلك سيحد من الآثار السلبية للتسرب الوظيفي، والعكس صحيح أي كلما كان هناك سوء إدراك لهذه المشكلة وعدم الاهتمام بها كلما كانت آثارها السلبية أكثر تأثيراً على تلك المنظمات. وفيما يلي نوضح أهم الآثار السلبية والإيجابية للتسرب الوظيفي ⁽³⁾:

أولاً : الآثار السلبية لدوران العمل

وأكد (موبلي) الى ان ظاهر التسرب الوظيفي تعتبر من أهم العوامل السلبية التي تهدد شريان المؤسسات وتقف اما تقدمها وصمودها أمام المؤسسات المنافسة في ظل الظروف البيئية المتغيرة. يوجد عدد من السلبيات لظاهرة التسرب الوظيفي لظاهرة تنقل الأيدي العاملة وهي تتمثل في تفاوت الأجور داخل المؤسسة الواحدة نتيجة لهجرة العمالة الوطنية للخارج. وبالتالي استبدالهم بعمالة وافدة من الخارج برواتب أعلى بكثير من رواتب العمالة الوطنية التي تحمل نفس مؤهلاتهم وخبراتهم وتخصصهم.

and Development, Issued: June 2007 at:

<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/recruitretntsurv07.pdf>

¹ زهير الصباغ، مرجع سابق، ص 150.

² David Brereton, Ruth Beach & David Ciff: **Employee Turnover as Sustainability Issue**, The Mineral Concil of Austalia, Sustainable Development Confedence, 2003, Brisbane, (10-14, November)

³ وليام هـ موبلي، مرجع سابق، ص 27 - 35.

وهو أمر يدفع الموظف أو العامل الوطني لطلب الهجرة للخارج: وبالتالي فقدان الدولة لتكاليف التعليم والتدريب وتراكم الخبرات والدخول في تكاليف أخرى لتأهيل العاملين الجدد.

وقد أشار (المسلم، 1424هـ)⁽¹⁾ ان التسرب الوظيفي يؤدي الى فقدان الخبرة التي اكتسبها الأفراد المتسربون عن العمل خلال سنين عملهم واجادتهم لنوعية تلك الوظائف، كم نعلم ان الخبرة هي احد انواع المعرفة التي نعاني صعوبة اكبر في امتلاكها والحصول عليها والتي تتمثل في خبرات العاملين في المنظمة. فالأفراد العاملون في المنظمة يعرفون أشياء كثيرة عنها. والمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجام ضخمة من المعرفة لو استطاعت فقط كيف تصل اليها. وعلى العكس من ذلك، فالمنظمة تفقد جزءاً من ثروتها في كل مرة يترك احد العاملين فيها عمله، وجراء ذلك قد تفقد المنظمة بعض عملائها وامكانية تسرب بعض اسرارها لمؤسسات ومنظمات منافسة اخرى. كما وقد أورد (الطاهر، 2010)⁽²⁾ الى ان تسرب العنصر البشري بالمؤسسة يعتبر الفقد الأكبر والعائق الأول في نجاح المؤسسة. ذلك ان زيادة نسبة تسرب الموظفين تؤثر سلباً على إنتاجية المؤسسة، وعلى سمعتها في الوسط الخارجي. وهو أمر يؤدي لانخفاض الروح المعنوية لغير المتسربين من المنظمة، وقد يؤدي الى احداث تسرب اضافي من جراء التسبب في انحدار الاتجاهات وتسلط الضوء على حقيقة وجود وظائف بديلة قد تكون متوفرة. ويؤدي هذا الامر في النهاية الى احجام العمالة المتخصصة ذات الخبرة العالية من الانضمام الى تلك المؤسسة. ومن المنطقي في هذه الحالة ان تضطر المؤسسة الى الاعتماد على عمالة قليلة الخبرة والتي لا تجد فرصتها في المؤسسات ذات الامتياز العالية. وبالتالي تؤدي الى نهاية غير سعيدة نتيجة لتسرب العمالة ذات الكفاية والتحاق ذوي الخبرات والتخصصات المتواضعة بها. واورد (العميان، 2004)⁽³⁾ ان الرواتب والاجور المنخفضة قد تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين وتقودهم الى تحين الفرص للاغتراب وبالتالي ارتفاع نسبة التسرب الوظيفي. وهذه تؤدي بدورها الى اختلال هيكل توزيع العمالة بين الحاجة والواقع.

وهجرة الكفايات العالية في مؤسسات التعليم العالي، تتأثر كثيراً بالوضع الذي يعيش فيه الاستاذ الجامعي وبالتالي البحث عن الأفضل، لأن كل الأعضاء الحاليين يحاولون تحسين وضعهم.

ويضيف (وليام)⁽⁴⁾ الى ان إنسحاب القوى العاملة من المؤسسة يترتب عليه تكاليف عدة منها تكاليف التوظيف تحتوي على الإعلان والسفر والرسوم بالإضافة إلى التكاليف الإدارية المصاحبة لها. وكذلك نجد تكاليف الاختيار التي تشمل المقابلات والتأكد من المراجع والاختبارات المختلفة ومراكز التقويم والتكاليف الإدارية المتعلقة بها، وكذلك تكاليف تكييف العامل في بيئة المؤسسة الجديدة، ومن أبرز تلك التكاليف التي

¹ لؤي المسلم، التكلفة الحقيقية لتسرب العمالة، الرياض، (ب. ش)، 1424هـ، ص5.

² الطاهر احمد محمد علي، مرجع سابق، ص41.

³ محمود سليمان العميان، مصدر سابق، ص 443.

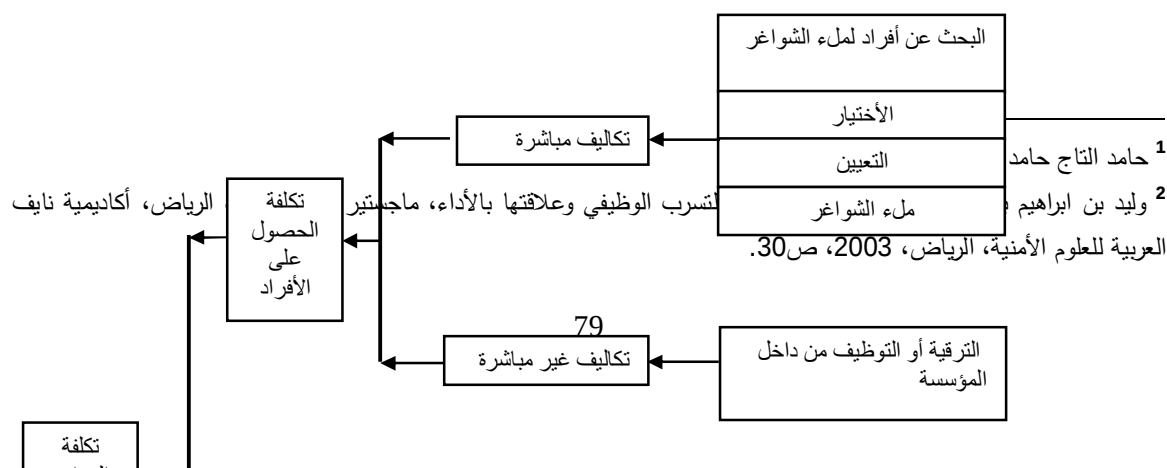
⁴ وليام هـ موبلي، مرجع سابق، ص 30.

تصرف عند تعيين أفراد جدد للمؤسسة، أو ما يعرف بتكاليف التوظيف وملء الشواغر فتحتوي على التكاليف المادية والتنقل والسفر، وأما تكاليف التعليم فتشمل التعريف وتدريب الفرد لتحمل مسؤولية الوظيفة، والتي يتم خلالها تأخير عاملين آخرين في المنظمة في سبيل تدريب العامل الجديد، وكذلك انتاجيته تكون أقل بكثير من المبالغ التي يتقاضاه العامل، بالإضافة إلى تكاليف الفصل من الخدمة والتي تتمثل في المكافأة عند الفصل عن العمل، وانخفاض الأداء قبل الفصل من الخدمة وهي فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي تسبق انفصاله عن العمل وتكلفة وجود وظيفة شاغرة أثناء البحث عن موظف بديل، وقد يستمر الضرر إلى أن يصبح الموظف البديل مندمجاً تماماً في بيئة العمل.

واضاف (حامد، بدون) ⁽¹⁾ إلى أن من التكاليف التي يتحملها أصحاب الأعمال والمؤسسات نتيجة لانسحاب العمالة، نقص معدل الانتاج في الفترة التي تمتد ما بين ترك العامل لعمله وتعيين موظف جديد لشغل الوظيفة الشاغرة، وقد لا يتمكن أحياناً صاحب العمل الوصول إلى عامل بنفس مواصفات العامل المنسحب، وتستغرق فترة البحث عن البديل المناسب وإغراءه لملء الوظيفة الشاغرة فترة من الزمن. كما اورد (وليد الغانم، 2003) ⁽²⁾ أن الانسحاب بالنسبة للشخص المنسحب قد يصطدم بجملة من السلبيات والتي تتمثل في فقدان مكانته الوظيفية في المؤسسة والتي غالباً ما يكون قد اكتسبها من خلال فترة عمله الطويلة وكذلك فقد العلاوات المصاحبة لها، ومن الآثار السلبية أيضاً التكاليف المادية الناتجة من خلال الانتقال من مكان إلى آخر، وكذلك قد يعاني الموظف من حالة عدم الاستقرار وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلته التي تضطر إلى الانتقال من مدينة لأخرى وبالتالي تغير مكان السكن والمدارس والعلاقات الاجتماعية مما يشعر معه أفراد العائلة بعدم الراحة والاستقرار وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلته التي تضطر إلى الانتقال من مدينة لأخرى وبالتالي تغير مكان السكن والمدارس والعلاقات الاجتماعية مما يشعر معه أفراد العائلة بعدم الراحة والاستقرار والضغط النفسية. وكذلك انقطاع علاقاته الاجتماعية نتيجة لفقد زملائه في العمل الذين يقدرونه ويحترمونه ربما لكفاءته أو لأخلاقه الحميدة أو للثنتين معاً، وبالتالي البدء من جديد في تكوين صداقات وعلاقات في بيئة العمل الجديدة وهذا الأمر ليس بالأمر السهل والهيّن في كل حال وفي كل وقت.

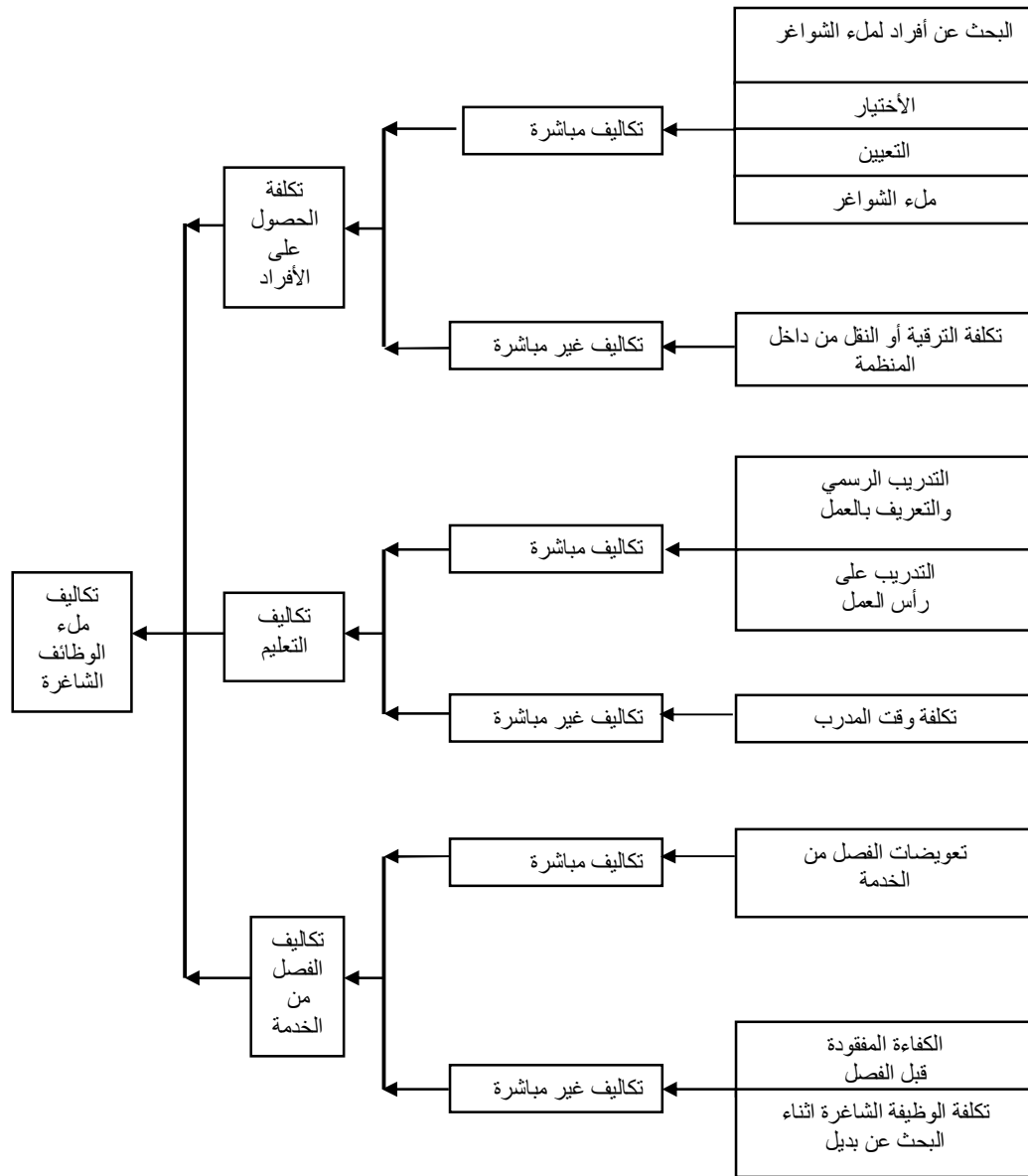
والشكل (2/3/2) يوضح التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة لتعيين عمالة بالمؤسسة والذي يمثل تكاليف ثابتة بالمؤسسة ما لم تنسحب هذه العمالة ويتم تعيين آخر بدلاً عنهم.

شكل (2/3/2) يوضح نموذج لقياس تكاليف الموارد البشرية الأصلية:



المصدر: وليا هـ. موبلي، تسرب الموظفين، 1982 ترجمة: محمد نجيب المقطوش، معهد إدارة العامة، الرياض، ص31.

الشكل رقم (2/3/2) يبين التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة لإنسحاب القوى العاملة من المؤسسة واحلال اخرى بديلة لها بالمؤسسة، الأمر الذي يؤدي الى زيادة التكاليف.
شكل (3/3/2) يوضح نموذج لقياس تكاليف إحلال الموارد البشرية:



المصدر: وليا هـ. موبلي، تسرب الموظفين، أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، 1982 ترجمة: محمد نجيب المقطوش، معهد إدارة العامة، الرياض، ص32.

جدول (2/3/2): يوضح النتائج السلبية لتسرب الموظفين:

المنظمة	الأفراد المتسربون	الأفراد المتبقون	المجتمع
النتائج السلبية المحتملة			
+ التخلص من الأفراد ذوي الأداء الضعيف.	+ ازدياد المكتسبات.	+ ازدياد فرصة التحرك والانتقال الداخلي.	+ الانتقال لصناعة جديدة.

+ إدخال معرفة / تكنولوجيا جديدة من خلال الأفراد الجدد	+ التقدم الوظيفي.	+ الحفز والتقوية من زملاء العمل الجدد.	+ انخفاض في فروقات الدخل.
+ العمل على أحداث تغييرات في اللوائح والجراءات.	+ انسجام أفضل (بين الفرد والمنظمة) وبالتالي وجود ضغط أقل واستخدام أفضل للمهارات.	+ ازدياد الرضاء.	
+ ازدياد فرص الحركة والانتقال الداخلي.	+ حافز متجدد في بيئة جديدة.	+ ازدياد التماسك	+ انخفاض تكاليف البطالة في سوق العمالة المتدهورة.
+ ازدياد المرونة الهيكلية.	+ اكتساب قيم لا علاقة لها بالعمل.	+ ازدياد في الالتزام.	+ انخفاض في تكاليف المتعلقة بضغط العمل.
+ انخفاض في السلوكيات الأخرى (للتسرب).	+ تعزيز الملاحظات الخاصة بالفاعلية الذاتي.		
+ إتاحة فرص لتخفيض التكلفة ودمج الوظائف.			
+ الحد من النزاعات (التنظيمية) المترسقة.			

المصدر: وليا هـ. مولي، تسرب الموظفين، أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، 1982 ترجمة: محمد نجيب المقطوش، معهد إدارة العامة، الرياض، ص47.

الجدول (2/3/2): يمثل النتائج السلبية التي تحدث نتيجة لدوران العمالة بالمؤسسة الأمر الذي يكلف المؤسسة كثير من التكاليف.

ثانياً: الآثار الإيجابية لدوران العمل

أورد (معدي، 1419هـ)⁽¹⁾ الى ان النقل عادة يكون له فوائد عديدة من ضمنها القضاء على بعض الصعوبات التي تعترض العاملين، منها الملل والسأم والتوتر الوظيفي الذي يؤدي لدوران العمل، وكذلك التخلص من بعض العمال غير المرغوب فيهم، وإحلال موظفين ذوي اداء أفضل، ودخول دماء جديدة ونشيطة، مما يساعد على عملية الإبداع والإبتكار والتغيير، وتناقص السلوكيات السلبية الناتجة عن عدم استطاعة الموظفين ترك وظائفهم، مثل الغياب، واللامبالاة، والتخريب، وأداء نوعية رديئة من العمل. كما ان التسرب قد يكون الحل الأخير لإنهاء عملية النزاع التنظيمي حول الآراء والقيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة.

وقد اشر (وليد الغانم، 2003)⁽²⁾ الى ان هنالك من الاشخاص من يقوم بترك الوظيفة لأسباب شخصية مثل الرغبة في الحصول على قيم لا علاقة لها بالعمل، كالحصول على زوجة أو الحصول على وثيقة دولة أخرى أو للحصول على وظيفة لزوجته أو الانتقال الى مكان يستطيع فيه الأطفال أن يحصلوا على تعليم أفضل، أو لراحته النفسية في المدن الحديثة أو الصغيرة مثلاً⁽³⁾. كما اضاف (وليام)⁽⁴⁾. الى أن

¹ معدي محمد آل مذهب، تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العام، مجلة الإدارة العامة، المجلد رقم (38)، العدد الأول، معهد الادارة العامة، الرياض، 1419هـ، ص 11.

² وليد بن ابراهيم بن غانم الغانم، مصدر سابق، ص31.

³ وليد بن ابراهيم بن غانم الغانم، مرجع سابق، ص33.

عملية التنقل داخل المؤسسة ومنظمات الأعمال تؤدي إلى ارتفاع معنويات الباقين وزيادة فرص الترقى والتدريب، ومن إيجابيات التسرب الوظيفي بالنسبة للمؤسسة التخلص من الموظف أو العامل ذو الأداء الضعيف وإيجاد فرص لترقية الأكفأ، وأيضاً هي فرصة لإدخال تكنولوجيا حديثة بالمؤسسات، وتمزيق البيروقراطية المتأصلة بناءً على تكنولوجيا الأعمال وطبيعتها⁽²⁾.

وكذلك نجد أن التسرب الوظيفي يوفر التكاليف التي تحدث من خلال إلغاء ودمج الوظائف الشاغرة وإعادة توصيفها، ومن إيجابياتها أيضاً يساعد في عملية إلغاء الوظائف وتبديلها وإدخال تكنولوجيا حديثة في مكانها بعد أن أصبحت الوظيفة شاغرة من جراء التسرب الوظيفي.

وبناء على ما سبق ذكره، نستطيع أن نقول: أن التسرب الوظيفي له آثاره السلبية على كل من المنظمة والفرد، خاصة إذا كان من جانب الأفراد الأكفاء والمتميزين بالمنظمة، لذا فإن من الأخطاء التي يرتكبها معظم الإداريين، اعتقادهم أن مهمتهم تنتهي بمجرد اختيار شخص ما ملائم لوظيفة ما، وفي الواقع أن المهمة قد بدأت، ولم تنته عند هذا الحد، لأن أهم وظائف ومسؤوليات الإداري ليس الاختيار والتعيين فقط، بل العمل بكل جهد للاحتفاظ بالعاملين وحثهم ودفعهم للعمل والأداء الجيد، من خلال تحسين وتوفير بيئة عمل ملائمة ومناسبة ومشجعة، وضمن إطار مناخ تنظيمي مشجع، يمنح حدوث أي اتجاهات سلبية بين العاملين، تجاه كل من المنظمة والعمل، وهذه هي مسؤولية كل إداري، التي تضمن عدم حدوث أي تسرب للكفاءات من المنظمة بما يضمن استقرارها واستمرارها في تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها، وهذا عكس واقعنا في الجامعات السودانية.

جدول (3/3/2): يوضح النتائج الإيجابية لدوران العمل:

المنظمة	الأفراد المتسربون	الأفراد المتبقون	المجتمع
النتائج السلبية المحتملة	- فقدان الأقدمية وغيرها من العلاوات الإضافية ذات العلاقة. - خسارة المنافع غير المستثمرة.	- أرباك الأنماط الاجتماعية وأنماط الاتصال - فقدان زملاء العمل ممن يتمتعون باحترام وتقدير وظيفي.	- ازدياد تكاليف الإنتاج - عدم المقدرة الإقليمية على الاحتفاظ

¹ وليام ه. موبلي، مرجع سابق، ص 3.

² وليام ه. موبلي، مرجع سابق، ص 3.

بالصناعة أو اجتذابها.	- انخفاض الرضا الوظيفي - ازدياد في عبء العمل أثناء وبعد تأمين بدائل لشغل الشواغر مباشرة. - انخفاض التماسك - انخفاض في الالتزام.	- ارباك انظمة المساندة العائلية والاجتماعية. - ظاهرة(العشب يبدو أكثر اخضراراً) وما يتلوها من التحرر من الوهم. - تكاليف ذات علاقة بالتضخم (مثل: تكلفة الرهن). - الضغط المرتبط بالمرحلة الانتقالية. - ارباك المسار الوظيفي للزوج أو الزوجة. - ارتداء المسار الوظيفي.	- تكاليف الاجراءات الخارجية - ارباك الهياكل الاجتماعية والاتصالات - خسارة الانتاجية (اثناء البحث عن بدائل واعادة التدريب). - خسارة الأفراد ذوي الأداء المرتفع. - انخفاض الرضا بين المتقنين. - إيجاد (استراتيجيات غير متميزة للسيطرة على التسرب).
--------------------------	--	--	---

المصدر: وليا هـ. موبلي، تسرب الموظفين، أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، 1982 ترجمة: محمد نجيب المقطوش، معهد إدارة العامة، الرياض، ص48.

الجدول (3/3/2) يبين النتائج الإيجابية للتسرب بالنسبة للمنظمة والأفراد المتسربين والأفراد المستقبين بالإضافة الى النتائج الإيجابية للمجتمع عندما تتسحب العمالة من المنظمة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن للتسرب الوظيفي آثار هامة على المؤسسة وعلى العاملين فيها وعلى المجتمع ككل يمكن اجمالها في الآتي:

- للتسرب الوظيفي آثار ايجابية وسلبية على الافراد ووظائفهم وعلى مفهومهم الذاتي، وتؤثر هذه الآثار على المتقنين في العمل كما تؤثر على التاركين له.

- التسرب الوظيفي مكلف وينبغي على المؤسسات ان تدرس هذه التكاليف بعناية.

- يمكن ان تكون للتسرب الوظيفي آثار تنظيمية إيجابية، فيمكن مثلاً أن يتيح فرصاً للترقية وادخال أفكار تكنولوجية حديثة، وابدال العاملين ذوي الأداء الضعيف بعاملين ذوي اداء جيد.

- يمكن أن يؤدي نقص التسرب الوظيفي الى وجود مجموعة من المشكلات الخاصة به مثل: سد الطرق المؤدية الى التطور في نطاق الوظيفة، ترسيخ الأساليب القديمة، وتراكم العاملين ذوي الأداء الضعيف.

- يمكن أن يكون للتسرب الوظيفي آثار اجتماعية في مجالات الإنتاجية والتطور المهني.

المطلب الثاني: أسباب دوران العمل

نجد ان هناك أسباب عديدة لدوران العمل (للتسرب الوظيفي) متعددة ومتنوعة بتعدد الأفراد والمنظمات والمجمعات، ومن خلال الدراسات السابقة الخاصة بظاهرة التسرب الوظيفي، نجد العديد من الأسباب والمحددات والعوامل المرتبطة بالتسرب الوظيفي، وكذلك نجد عدم إتفاق الباحثين والكتاب على عاامل وأسباب معينة تؤدي بالموظف الى التسرب الوظيفي، ولكن عموماً يمكن تصنيف أسباب التسرب الوظيفي

الى أسباب طارئة وأخرى جاذبة، أسباب فردية وأخرى تنظيمية، أسباب داخلية وأخرى خارجية، أسباب مادية وأخرى نفسية، أسباب إجتماعية وأخرى إقتصادية وأخيراً أسباب تتعلق بالعامل ذاته وأخرى تتعلق بظروفه⁽¹⁾. وقد اورد (AHM & Others, 2013)⁽²⁾ عند استعراضهم لاسباب دوران العمل في دراستهم، وجد انها تكمن في عدم انتظام الاجور، قلة الأجور، سوء الادارة، سوء مكان العمل، توفر فرص عمل افضل، الضوضاء في بيئة العمل، عدم توفر رعاية طبية، الرغبة في ترك العمل، عدم توفر وسائل الامن والسلامة بالمنظمة، عدم توفر رضا وظيفي، زيادة فترة ساعات العمل، ضعف الزيادة في الاجور، تأخر الترقيات، سوء المعاملة. وذهب (Samuel & Others, 2010)⁽³⁾ الى ان اسباب دوران العمل تعود الى قلة الاجور والفوائد المتوقعة، ثم شروط العمل.

وسنقوم هنا بإستعراض أهم الأسباب والعوامل المؤدية للتسرب الوظيفي، وهي في أغلبها عوامل بيئة العمل الداخلية أي العوامل التنظيمية ذات الأثر المباشر عم الرضا الوظيفي كما اشار اليها الكتاب والباحثون، وبالتالي حدوث التسرب الوظيفي، ومنها ما يلي:

أولاً : أسباب تنظيمية

1. النظم واللوائح والقوانين:

نتيجة لكبر حجم المنظمات في العصر الحديث وتعدد الأعمال بها، وصعوبة إمام قادة المنظمات بكل ما يجبر فيها، أصبح من الضروري وضع سياسات عامة تحكم كافة صور السلوك والتصرف في مختلف قطاعات وإدارات المنظمة واقسامها، وهي فوق هذا التعبير تعتبر المرشد والموجه للعاملين في كل ما يقومون به من أعمال⁽⁴⁾. أشار (ديسلر، بدون)⁽⁵⁾. ولكن جمود هذه السياسات والنظم وتخلفها وتعقيدها أحياناً كان له تأثيره السيئ على سلوك العاملين وعلى جو العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، فالنظم المعقدة الجامدة قيدت من حرية العاملين وأفقدتهم القدرة على المبادأة والإبتكار والتجويد والإبداع وبالتالي انخفاض الروح المعنوية لديهم وتدني أدائهم.

2. نظم المكافآت وفرص الترقيات:

¹ وليد إبراهيم بن غانم الغانم، الإتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 26. تم استرجاعه في 2011/8/4 على الرابط:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1423-as63.pdf

2) AHM Shamsuzoha, et al, Employee Turnove: A study of its Causes to different Industries in Bangladesh, (PHD) unpublished research, University of Vaasa, Finland, Available online at: <http://web.tuke.sk/fvtpo/journal/pdf07/3-str-64-68.pdf>, 1. April, 2013.

3) Samuel Irungu Kimugu, et al, 2010, An Asseement pf the Impact of Employee Turnover on Customer Services and Competitiveness of an Establishment, Rwanda Tourism University College, Available onlone at: <http://www.uom.ac.mu/sites/irssm/papers/kimungu&maringa.pdf>

⁴ علي محمد علي وآخرون، مرجع سابق، ص 23.

⁵ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد احمد، مراجعة عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 47.

وقد أورد (عبد العزيز، 2002)⁽¹⁾ انه لا يمكن بأي حال من الأحوال إغفال أهمية الحوافز الوظيفية المتمثلة في المكافآت وفرص الترقيات كجانب من جوانب البيئة الداخلية للعمل، والتي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فالإنسان كائن ذو حاجات متعددة، يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه الرغبة إلى تحقيق هدف معين. فضمان بقاء العامل في وظيفته مرتبط بمدى ما يحقق له العمل من تلبية لحاجاته ودوافعه العديدة، بالإضافة إلى التقدير المعنوي على حسن أدائه وتفانيه في العمل. وهذا يسهم إلى حد كبير في تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، بالإضافة إلى أهمية أن يعرف العامل واجباته ويتحمل مسؤولياته في عمله، حتى يرتاح إلى سلامة موقفه وتصرفاته بالإضافة إلى وجود نظام عادل ثابت يضمن له حقوقه ويحدد واجباته كأحد المتطلبات الضرورية واللازم توافرها في بيئة العمل.

3. نظم الرقابة:

ويذكر (عبد الكريم، 1980)⁽²⁾ الرقابة أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية، وعن طريقا تتحقق القيادة مما إذا كانت العملية الإدارية قد حققت أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، وبأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت، حيث أن الهدف الأساسي من الرقابة هو التأكد من أن العمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية وأن هذه الأهداف تتحقق بمستوى عال من الفعالية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة. ويستعرض (ناجي، 1984)⁽³⁾ على أنه بالرغم من أهمية الرقابة إلا إنها قد تأخذ منحى سلبي عندما يشعر الفرد إنه تحت ظل رقابة مباشرة، وتزداد المشكلة تعقيداً إذا ما سبب أسلوب الرقابة ضغطاً على الفرد، وخلق مناخاً يقيد من تصرفاته، فقد يفسر الفرد هذا السلوك على أنه عدم ثقة فيه وفي مهاراته، وبالتالي قد تحبط عملية الرقابة من عزيمة الأفراد وتجعلهم يعملون في إطار من الروتين ويعزفون عن الابتكار والإبداع ظناً منهم أن ذلك قد يجعلهم عرضة للمسألة. ومن ثم يفكر الفرد في ترك عمله، لذلك يجب على الإدارة والقائمين بالإشراف والرقابة عدم إثارة أي قلق للفرد لأن ذلك يؤدي إلى نتائج عكسية.

4. محتوى الوظيفة:

¹ عبد العزيز عبد الرحمن عبد العزيز، بيئة العمل ومناسبتها لاداء العاملين، ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص41.

² عبد الكريم درويش، وليلى تكللا، اصول إدارة الأعمال، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1980، ص 59.

³ السيد ناجي، الرقابة على الأداء، جامعة القاهرة، 1994، ص 95.

ويشير (اندرو، 1991)⁽¹⁾ الى ان محتوى الوظيفة يتضمن الجوانب التي تحدد طبيعة العمل وهي التنوع واستقلالية ودرجة التعقيد، ودرجة الصعوبة، وحدة المهام، إضافة إلى الأساليب التي تنجز بها مهام الوظيفة.

ويضيف (فهد، 2011)⁽²⁾ الى ان الفرد عندما يشعر بنمطية وظيفته أو بتلاشي التنوع في مهام الوظيفة من خلال التخصص الدقيق إضافة الروتينية في العمل وشعوره، بإنخفاض المسؤولية والتقدير الذاتي للعمل ومراقبة الذات إلى الحد الأدنى فإن ذلك يؤدي إلى الملل من العمل، كما ان عدم التقويم الصحيح من جانب العامل أو الموظف لمحتوى الوظيفة يؤدي إلى وجود وكثرة الضغوط على الموظف أو العمل، وبالتالي تدفعه للتسرب من وظيفته.

5. المركزية:

وقد استنتج (وليد، 2007)⁽³⁾ الى ان توجد علاقة إيجابية بين مستوى المركزية ومستوى التسرب الوظيفي في المنظمات، وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة إذا تم النظر إليها في ضوء ما تسببه من شعور للموظف والعامل بالاعتمادية والدونية وعدم السيطرة والتحكم على مجريات عمله المباشر، مما قد يدفعه الى مغادرة المؤسسة.

6. الشعور بالأمان في العمل:

ويؤكد (وليام) ان شعور الموظف والعامل بعدم إنتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها، وعدم شعوره بالأمان الوظيفي فيها، قد يزيد من درجة إغترابه الوظيفي، ويرفع من مستوى عدم الولاء التنظيمي، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي، ويرفع من مستوى عدم الولاء التنظيمي، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي، الشيء الذي يؤدي الى التسرب الى خارج المؤسسة وتسحابه من العمل بها⁽⁴⁾.

7. العلاقات والاتصالات بالمنظمة:

¹ اندرو دي. سيزلاقي، وآخرون ، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 220.

² فهد سعد التميمي، التسرب الوظيفي وإنعكاساته السلبية على الأداء في جمارك مطار الملك خالد الدولي، ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية الأمنية، الرياض، 2000، ص13. تم استرجاعه في 2011/1/23 على الرابط:

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/fahad/arabic/Documents/ts.pdf>

³ وليد عبد المحسن الملحم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، ماجستير غير منشور، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1428هـ - 2007م، ص 27. تم استرجاعه في 2011/5/23 على الرابط:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_18_2008.pdf

⁴ وليام ه. موبلي، المرجع السابق، ص77.

ويوضح (حزام، 2001)⁽¹⁾ الى انه كلما كانت هناك نسبة كبيرة من المشاركة في العلاقات الأساسية والثانوية واندماج أكبر في العمل كان هناك تسرب وظيفي أقل، أما الإتصالات فهي نوعين: إتصالات رسمية وغير رسمية، وان ارتفاع مستوى الإتصالات الرسمية في المنظمة يؤدي إلى إنخفاض في مستوى التسرب الوظيفي، لأن الإتصالات غير الرسمية توفر المعلومات عما هو مطلوب عمله بشكل حقيقي في الوظائف المختلفة، مما يقلل من الفرق بين توقعات العاملين وبين الواقع الفعلي، وبالتالي يقل التسرب الناتج عن وجود فروق عالية بين التوقع والواقع. كما وفر الإتصالات الرسمية معلومات موثقة عما يجري بالمؤسسة، مما يعي الموظفين إنطباعاً بالسيطرة على أوضاعهم ناتجاً عن معرفة ما هو مطلوب منهم تماماً وما هي حقوقهم بالمقابل.

8. الأجور والمرتبات:

وأورد (الطاهر، 2006)⁽²⁾ الى ان الأجور والمرتبات تعتبر العامل أو السبب الأكثر قبولاً بين أصحاب الدراسات النظرية، وخاصة الإداريين والإقتصاديين منهم، فكلما زادت المرتبات والأجور غالباً ما ينتج عن ذلك إنخفاض في كمية التسرب الوظيفي. ونظراً لأهمية الراتب وكونه يشكل أحد الحوافز الضرورية للعمل، فقد توصل بعض الباحثين إلى وجود علاقة قوية بين مستويات الراتب ومعدلات التسرب الوظيفي.

9. التدريب:

وقد بين (زويلف، 1998)⁽³⁾ الى ان التدريب يساعد الموظفين على تحقيق رغباتهم وحاجاتهم في التقدم والنمو وإشباع حاجاتهم الإرتقائية، مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية، وبالتالي يقلل من التسرب الوظيفي.

ثانياً: ظروف العمل

1. ضغوط العمل:

ويشير (أحمد) الى ان ضغوط العمل هي التي تؤدي لدرجة من التوتر والإجهاد بدرجة تختلف من شخص لآخر، ويعنى هنا تلك الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل بالمنظمة التي قد تتميز بضغوط حجم العمل الزائد وضغوط الوقت، والصراع مع آخرين مثل زملاء ورؤساء، والضغوط الناجمة عن طول ساعات العمل، وغموض الدور والمخاطر المرتبطة بالعمل⁽⁴⁾.

2. ظروف العمل الطبيعية:

¹ حزام ادل حلواني، العوامل التي قد تدفع اعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2001، ص 53 – 54. تم استرجاعه في 2011/2/4 على الرابط:

http://printpress.ksu.edu.sa/JDetails_Ar.asp?m=345&v=43&i=2&b=3

² الطاهر أحمد محمد، التسرب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة كرري، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010م، ص 100.

³ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، ط3، عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1998، ص 157 .

⁴ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 212.

وقد أورد (عرفه، 1981)⁽¹⁾ انه يقصد بظروف العمل الطبيعية الظروف المادية أو المكانية المحيطة بالموظف في عمله وهذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله للمنظمة وبصورة واضحة، وهي بذلك على سبيل المثال: (مساحة المكتب مستوى النظافة، مستوى الصيانة، الإضاءة والتهوية، وسائل الإتصال، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل المكانية مواتية ومريحة مما يساهم في تخفيف التعب والملل والتوتر والإرهاق).

ويضيف (الشنواني، 1992)⁽²⁾ الى انه لابد من الإهتمام بتوفير ظروف عمل مناسبة للفرد حتى لا يؤدي ذلك إلى عدم مناسبة هذا الفرد للعمل وذلك لعدم توافر مكان مناسب له. وقد قام بتقسيم ظروف العمل الى:

(أ) ظروف العمل المادية:

تتمثل ظروف العمل المادية بالأجهزة والمعدات، مكان العمل، التهوية، الإنارة، نظام المكان ونظافته، الضوضاء، ساعات العمل، نظام الورديات والإتصالات، وتعتبر هذه العوامل مؤثرة على كفاءة الفرد للعمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير، فكلما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن.

(ب) ظروف العمل الوظيفية:

وهل تلك الظروف المتعلقة بالعمل من ناحية التنظيم ارسامي وغير ارسامي، والتي يكون لها اثر على أداء الفرد ورضاهم عن أعمالهم.

فالتنظيم الرسمي يعرف بأنه مجموعة الأنظمة واللوائح التي تسنها إدارة المنظمة لتحكم بها علاقات العاملين وتعين بها حدود الإدارات والأقسام، وتخصص الأدوار، وتعرف الإختصاصات والسلطات والمسؤوليات، وتحدد قنوات اتصال، ويراد بهذه النظم واللوائح أن يوجد نظام معين يسير العمل بموجبه، ويلتزم بحدوده⁽³⁾ ولا شك ان أي عمل يتطلب منهجاً ونظاماً يحكمه، والا كانت الفوضى، وغموض الإختصاصات، والتباس المسؤوليات، وضياح الجهد والوقت والمال.

واضاف (علي، 1982)⁽⁴⁾ الى التنظيم الرسمي فإنه يقصد به مجموعة العلاقات الشخصية والإجتماعية التي تنشأ وتنمو بين العاملين نتيجة لاجتماعهم فيمكان العمل والجانبات التنظيم الرسمي وغير الرسمي مكملاً لبعضهما، والعلاقة بينهما متداخلة، والملاحظ أن هناك أفراد يظلون في أعمالهم الوظيفية حتى ولو لم تزد رواتبهم، لكن ليس لديهم الإستعداد للبقاء في ظل عدم وجود العلاقات القوية والجيدة فيما بينهم والذي ينعكس سلباً على الأداء.

¹ عرفة المتولي سند، مقدمة في العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1981، ص 214 - 222.

² صلاح الشنواني، ادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، 1992، ص 220.

³ علي محمد عبد الوهاب، التطوير التنظيمي: منهج متكامل للفعالية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1980، ص 25.

⁴ علي محمد عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982، ص 26.

3. القيادة الإدارية:

أورد (Stephen, et al, 2012)⁽¹⁾ القيادة الإدارية بأنها "أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤسيه من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما، حيث ان كل واحد من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر، وإقناعهم بالسعي لتحقيق أهداف التنظيم". ويشير (فائز، 1988)⁽²⁾ الى ان هناك سلوكيات للقادة تساهم في تدني مستوى مرؤسيهم كالقسوة الشديدة وانعدام الإنسانية في تعاملهم معهم، وكذلك محاباتهم وتمييزهم لفئة من الموظفين على حساب موظفين آخرين مما يؤدي بالتالي إلى مستوى رضا واداء المرؤسين. ويضيف (محمد، 1991)⁽³⁾ الى ان استخدام اساليب التجسس بين العاملين بعضهم على بعض وإحداث مناخ يتسم بعدم الثقة والشك والريبة يؤدي الى المحاولة نحو الهروب من هذه المنظمة وتسربهم خارجها.

4. فرص التقديم والتوظيف:

أورد (وليد) انه قد يحدث التسرب الوظيفي نتيجة لترك الموظف وظيفته مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، تتمثل في الحصول على تحديات وظيفية أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعماً. وقد ينسحب الموظف من عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحيحة للفرد⁽⁴⁾.

5. المتغيرات الفردية التي لا علاقة لها بالعمل:

غالباً وفي معظم الأحوال يتم إهمال العلاقات بين المتغيرات الفردية التي ليس لها علاقة بالعمل والمتغيرات الاقتصادية والتنظيمية وغيرها من المتغيرات على مستوى الفرد وبين التسرب، وقد يبدو بديهياً أن قرار الفرد بترك الوظيفة لا ينطوي فقط على تقويم الوظائف الحالية وربما المستقبلية في نطاق المنظمة أو في خارجها، ولكن أيضاً على تقويم المتغيرات ليست له علاقة بالعمل كالعائلة مثلاً⁽⁵⁾.

وتتضح المتغيرات الفردية التي ليس لها علاقة بالعمل كبحت موظف عن وظيفة لزوجته مثلاً. أو ابنه أو الانتقال إلى منطقة أخرى يحصل على تعليم لأبنائه بطرق أفضل وشخصية كالبحت عن وثيقة ثبوتية من دولة أخرى لنفسه، أو القرب من الأراضي المقدسة بالنسبة له وغير ذلك. وتتضح أهمية هذه المتغيرات في كونها تتسبب في التسرب الوظيفي في الغالب نسبة لسيطرتها على العامل.

6. العوامل الاقتصادية:

¹ Stephen T. Robbin, et al,: Organizational Behavior 13th edition, Arab Worled Editin, Publoshed by Pearson Education Ltd, 2012, p575, ISBN: 978-1-4080-5965-8

² فائز الزغبى، دراسة مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الثالث، العدد الأول، 1988، ص148. تم استرجاعه في 2011/1/12 على الرابط: <http://www.mutah.edu.jo/dar/ar/infcon.htm>

³ محمد أحمد الخضيرى، الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1991، ص119.

⁴ وليد عبد المحسن الملحم، مرجع سابق، ص 29.

⁵ فهد سعيد التميمي، مرجع سابق، ص12.

ويوضح (Zorlu, 2009) ⁽¹⁾ الى ان الوضع الإقتصادي بصفة عامة يمكن أن يكون مؤثراً بعدة طرق منها مستويات البطالة والتوظيف، معدلات الشواغر الوظيفية، الناتج القومي، معدل التضخم، العرض والطلب في سوق العمل وغيرها. دوران العمالة يتأثر بصورة مباشرة بالوضع الإقتصادي لأنه -أي الوضع الإقتصادي - يحدد ويبنيء بحدوث أو بعدم حدوث دوران العمالة تحت كل الظروف، فكلما أرتفعت معدلات البطالة إنخفض معدل دوران العمالة بالمؤسسة.

7. الحوافز:

يشير (عاطف، 1970) ⁽²⁾ الى ان الحوافز هي العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه، وتعتبر الحوافز احد أهم الدوافع الرئيسية في عملية التسرب الوظيفي، وذلك في حالة فقد التوازن الذي يحدث نتيجة لما يقدمه الموظف للمؤسسة من جهد وعمل وما يحصل عليه مقابل هذه الجهد والعمل من عائد نقدي ومعنوي، فحالة الفرد المعنوية ودرجة رضاه عن عمله يحددها التوازن والتوافق بين الحاجات التي يشعر بها الأفراد في المؤسسة (دوافع العمل) من ناحية وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة من ناحية أخرى، وهذه الأشياء تزيد من مستوى الضغوط التي يتعرض لها الفرد، مما قد يدفعهم في النهاية الى الإنسحاب من العمل تخلصنا من هذه الأشياء والمواقف الضاغطة.

8. ثقافة المنظمة:

وقد وجد (عاطف، 1970) ⁽³⁾ ان أداء المنظمة يعتبر محدداً آخر لدوران العمال: فالموظفون والعمال لا يميلون إلى ترك العمل بالمنظمة المألوفة لديهم والتي يشعرون تجاهها بروج الإنتماء والفخر بها وبمجتمعها. وهذا أمر يبدو جلياً في المجتمعين الغربي والشرقي. فمن جانب يعتبر تعريف المنظمة من أقوى مؤثرات دوران العمالة في بريطانيا واليابان. ومن جانب آخر فإن ثقافة المنظمة تحدد بدورها نوايا العمالة تجاه دوران العمالة. وثقافة المنظمة تحدها ثلاثة عوامل أساسية: أولها مهارات العاملين فقد أبانت دراسة بالولايات المتحدة الأمريكية وجود علاقة عكسية بين دوران العمالة ومستوى تكلفة التدريب. وثانيها؛ هو القيادة فمثلاً الصراعات بين الرؤساء عادة ما تذكر في معاينات الخروج فالنزاعات المتعاقبة بالمراقبة والإشراف عاة يمكن تجنبها ومعالجتها بالتدريب والاختيار السليم. ان العلاقات الشخصية والعدالة هي التي تحافظ على بقاء العامل بمؤسسته. وثالثاً؛ هو مهارات الإتصالات، رسمية وغير رسمية. فالإتصالات الرسمية تتعلق بتبادل مثل نشرات الأخبار، صناديق المقترحات، المذكرات، البريد الصوتي والبريد الإلكتروني. يفضل العاملون أن يتم لإعلامهم بواسطة مؤسساتهم وان تستمتع إليهم الإدارة. ولذلك فان فتح القنوات الرسمية يمكن أن يؤثر إيجابياً على الدوران. الإتصالات غير الرسمية فهي أقل وضوحاً ولكنها

¹ Zorlu Senyucel, Managing the Human Resouce in the 21st Century, Ventus publishing Aps, 2009

ISBN: 978-87-7681-468-7, P 77.

² عاطف عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1970، ص 40 .

³ عاطف عبيد، المرجع السابق، ص 476 .

فاعلة منها تنظيمات العاملين ونقاباتهم. ومنها مروجو الشائعات الذين يلعبون دوراً في سمعة المنظمة، فالسمعة السيئة تؤدي إلى دوران العمالة. وقد اشار (Steven & others,2009) على ان "عدم معرفة العاملين بثاقة المنظمة من حيث الأهداف وعدم وضوح المهام المتوقعة للعامل بوظائفهم تعتبر من اسباب ترك العمل"⁽¹⁾.

9. البيئة السياسية:

ويذهب (عبد الحميد، 1999)⁽²⁾ الى ان المؤسسات تتأثر بالبيئة السياسية المحيطة بها، منها السلطة السياسية ومدى الوعي السياسي والديمقراطي للشعب وكذلك درجة الإستقرار السياسي للدولة. وقد وجد ان الممارسة السياسية اصبحت سبباً مباشراً في زيادة تحركات الموظفين والعمال خاصة في الدول النامية وذلك للبيروقراطية والفساد السياسي والإداري على مختلف مناحي الحياة مما جعل العلماء والمختصين يفضلون التحرك إلى المنظمات والمؤسسات الخاصة بل إلى خارج الوطن، لأن التعيينات أصبحت مرتبطة بالمحسوبيات والعلاقات الشخصية والنظرة الحزبية الضيقة لا على المؤهل والكفاية. ومن العوامل السياسية التي ساهمت في زيادة دوران العمالة نجد عدم الإستقرار السياسي، ربط الخدمة المدنية بالسياسة ومنها عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

10. البيئة التنافسية:

ويضيف (أحمد، بدون)⁽³⁾ الى ان البيئة التنافسية بالنسبة لمنظمات الأعمال والمؤسسات فتعتبر من أكبر التحديات التي تواجه في الحصول على الموظفين والعمال، فنجد ان الشركات الكبرى اندمجت وامتدت وكونت لها فروعاً في معظم القارات ونافست من أجل الحصول على أحسن الموارد البشرية من خلال تقديم الحوافز والمرتبات والبدلات والترقيات والتدريب للفوز بالكفايات العالية في اكتشاف الموهوبين من خلال المقابلة الشخصية المدروسة للعامل واكتشاف مهاراته وموهبته وقدراته خلال فترة التجربة.

11. أسباب شخصية:

يشير (John & et al, 2006)⁽⁴⁾ الى انه قد يترك الفرد عمله نتيجة لاسباب شخصية، وتتمثل في التالي:

¹ Steven T.Hunt, Ph.D. SPH, 2009, Nursing Turnover; Costs, Causes, & Solutions,SuccessFactors,Inc. Available at 23/11/2012 on: <http://www.uexcel.com/resources/articles/NursingTurnover.pdf>.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربي، القاهرة، ط1، 1999، ص 115 – 144.

³ احمد عبد العزيز الشقلان، سمات المدير في القرن الحادي والعشرين، مجلة التدريب والتقنية، العدد 15، الرياض، ص1.

⁴John Sulluivan& Aleksandr Shkolnikov,2006, The Essential Component of Corporate Governance, Center for

(أ) القيم: قد يحدث التسرب الوظيفي نتيجة قيم ومبادئ دينية كتعارض عمل البنوك التي تعمل بنظام الفائدة مع احكام الشريعة.

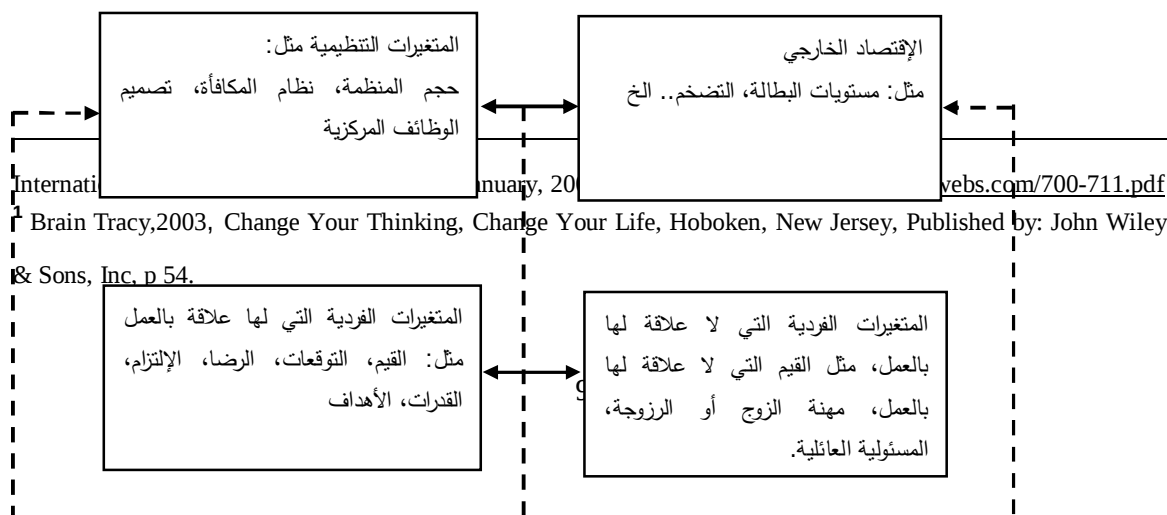
(ب) العمر وطول مدة الخدمة: وتربطهم بالتسرب علاقة عكسية، حيث انه كلما كان الموظف صغير السن ومدة خدمته قصيرة يكون احتمال تسربه اكثر من الموظف كبير السن وذو مدة خدمة كبيرة.

(ج) المسؤولية الاجتماعية والأسرية: فكلما زادت المسؤولية الاجتماعية والأسرية للموظف، كلما كان ذلك دافعاً له على البحث عن وظائف بديلة أفضل من ناحية الأجر والمواصلات أو أي أبعاد أخرى، وفي هذا الصدد يشير البعض الى ان المرأة قد يكون لها أسبابا إضافية الى ما سبق وهي عدم الاستمرار بالعمل أو الارتباط بتربية الأطفال.

(د) اخلاقيات الوظيفة: وقد يكون السبب في ترك العمل بسبب اخلاقيات العمل حين عرفها بأنها: مجموعة من المبادئ والقيم الاخلاقية، التي قد تنفرد بها ثقافة معينة من التراث الثقافي الذي يتعامل مع الصالح والطالح، مع الواجبات والالتزامات الاخلاقية، واورد منها (التحرش باماكن العمل، المعاملة المنصفة للعاملين والتفرقة بينهم، والرشاوي) التي قد تعتبر من العوامل التي تدفع العاملين لترك وظائفهم لأنها لا تتطابق مع مع ثقافتهم.

(هـ) الطموحات: يترك العاملون وظائفهم بسبب الطموحات في توفير افضل رفاهية لهم ولأسرهم، فقد اورد (Brain,2003)⁽⁴⁾ في كتابه المشهور "Change Your Thinking, Change Your Life" ان العاملين يتركون وظائفهم بسبب الهجرة الى الدول البترودولار بغرض زيادة دخلهم وتحقيق النجاح الذي لم يتمكنوا من تحقيقه داخل بيئة العمل التي يعملون بها، وقد تكون من اعظم أسباب الهجرة بسبب فرص العمل التي توفر لهم لتعديل اوضاعهم للأفضل. ويضيف الكاتب الى ان بعض العاملين ينتظرون الفرص المناسبة لحظوظهم واذا أتت فانهم لن يتأخروا في تضییعها.

شكل (9/3/2) يوضح نموذج موبلي المبسط لأسباب وارتباط التسرب الوظيفي:



المصدر: وليا هـ. موبلي، تسرب الموظفين، أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة: محمد نجيب المقطوش، معهد إدارة العامة، الرياض، ص 97.

هذا النموذج في الشكل (9/3/2) يوضح الأسباب التي يمكن ان تكون لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتسرب الوظيفي، وهي الوضع الإقتصادي، وتوفر الوظائف البديلة، والمتغيرات التنظيمية، والمتغيرات الفردية⁽¹⁾.

12. تحركات العاملين:

¹ وليام هـ موبلي، مرجع سابق، ص 96.

ويذكر (رونالد، 1994)⁽¹⁾ الى ان المؤسسات المعاصرة تشتهر بكثرة تحركات القوى العاملة بها سواء داخليا أو للخارج. وهناك أكثر من سبب لمثل هذه الحركة داخل المؤسسة، منها التغيرات التنظيمية بواسطة ادارة المؤسسة، مثل تغيير محتوى بعض الوظائف، أو إعادة تجميع الوظائف ودمجها أو الفصل بين الوظائف لزيادة فعالية وكفاية المؤسسة. وأيضاً يعتبر من الأسباب تغيير العمل في حد ذاته، الامتداد والتوسع فس تقديم الخدمات، وزيادة طاقة المصنع، وإتباع سياسات التتويج، وزيادة خدمات للجمهور. وهذا يؤدي إلى ضرورة خلق وظائف جديدة، وكذلك ترقية العاملين المستحقين للاستفادة منهم في الوظائف الشاغرة⁽²⁾.

13. الإعارة:

وقد أورد (عصام، 2001)⁽³⁾ ان الإعارة هي عبارة عن تسليف الموظف العام إلى منظمة دولية أو منظمة إقليمية أو لحكومة بلد أجنبي وذلك للقيام بمهام وظيفة محددة. وتكون مدتها سنة قابلة للتجديد لمدة أقاصها خمس سنوات يعود بعدها الموظف لوظيفته الصلية. بناء على طلب كتابي للجامعة من الهيئة أو المنظمة الدولية أو الحكومة الأجنبية أو بناء على حصول العامل على عقد عمل وموافقة الجامعة.

14. النذب:

ويذكر (حنفي، 2000)⁽⁴⁾ النذب هو انتقال الموظف من وحدة حكومية الى وحدة أخرى ليتولى اعباء وظيفة مطلوبة فيها. كما يجوز أن يكون النذب إلى مؤسسة عامة أو حتى للقطاع الخاص. وعادة ما تكون تلك الوظيفة المطلوب لها تحتاج الى خبرة علمية أو مهنية غير متوفرة في الوحدة الطالبة. ومدة النذب سنة قابلة للتجديد بحيث لا تزيد عن خمس سنوات. ويلاحظ ان النذب أو الإعارة يتطلب أن يكون الموظف العام قد اجتاز فترة التجربة بنجاح.

15. النقل:

أورد (قاسم، 1405هـ)⁽⁵⁾ النقل عبارة عن "حركة أفقية وهو التحول من وظيفة لأخرى والنقل يعني تكليف الموظف بأداء وظيفة بنفس مستوى ووظيفته الحالية في موقع غير الموقع الذي يؤدي فيه عمله الحالي"، ويعني تغيير وظيفة العامل الحالية إلى وظيفة أخرى في نفس المؤسسة أو أحد فروعها وكمثال:

¹ رونالد إيرنبرج، وروبرت سميث، ترجمة: د. فريد بشير طاهر، إقتصاديات العمل، الرياض، دار المريخ للنشر، 1994، ص420

² المرجع السابق، ص301

³ عصام محمد عبد الماجد، قوانين جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ولوائحها، درا جامعة السودان للنشر والتوزيع، ط1، الخرطوم، 2001، ص 55.

⁴ حنفي عبد الغفار، وآخرون، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، المؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص150

⁵ قاسم ضرار، المفاهيم الحديثة في إدارة شئون العاملين، المملكة العربية السعودية، مطابع الإدارة، 1405 هـ، ص 203.

فإن ذلك يحدث عندما يصدر قرار بنقل استاذ من جامعة القرن الكريم والعلوم الإسلامية بامدرمان الى فرع الجامعة بالقضارف أو مدني أو الأبيض.

ويضيف (حنفي) الى ان النقل ينقسم الى مؤقت ودائم، فالنقل المؤقت عادة ما يكون للتغيير الذي يحدث في حجم العمل، أو لعدم وجود العاملين الجديرين بعمل معين، أما العوامل التي تتسبب في النقل الدائم فهي تمثل التغيير الذي يؤدي إلى إعادة هيكلة وتنظيم المؤسسة⁽¹⁾.

16. إنتهاء وإنهاء الخدمة:

وقد أورد (حامد، بدون)⁽²⁾ الى ان أنتهاء أو إنهاء الخدمة تعني إنقطاع العامل بالمؤسسة التي يعمل بها، وتتم في ثلاث حالات: أما بحكم القانون أو بقرار من المنظمة الإدارية أو بمبادرة من الموظف أو العامل نفسه.

17. الإستقالة:

(فالح، 1997)⁽³⁾ يقصد بالإستقالة مبادرة مكتوبة من قبل الموظف أو العامل، يبدي فيها رغبته في إنهاء علاقته بالعمل في المؤسسة، وذلك بتحديد مدة معينة، بعد إعطاء صاحب العمل فترة إنذار قانونية لترتيب أمور العمل. وقد يتسبب في إستقالة العامل ظروف العمل، أو شروط الخدمة التي قد لا تناسب إمكانياته ومؤهلاته. أو لأسباب صحية أو نفسية، أو لعدم ارتياحه بمستوى العلاقات السائدة وسط زملائه ورؤسائه، وربما لأسباب وظروف عائلية.

18. طلب التقاعد على المعاش الإختياري:

التقاعد الإختياري يكون بناء على طلب الموظف أو العامل الذي أكمل 25 سنة خدمة معاشية أو بلغ سن 50 سنة من العمر مع خدمة معاشية لا تقل عن 12 سنة. وهو طلب تقاعد قبل بلوغ السن القانونية، وقد اصد قرار بتعديل سن المعاش للاستاذ الجامعي الى سن الـ 65 سنة بدلاً عن 60 عاماً.

19. مشكلات الإشراف:

وقد بين (Manmohan, 2013)⁽⁴⁾ ان مشكلات الإشراف والعلاقة بين بعض الرؤساء والمرؤسين من الأسباب التي تقود الموظف أو العامل لطلب النقل لإدارة أخرى أو الى ترك العمل.

¹ حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 302.

² حامد التاج حامد الصافي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، المملكة العربية السعودية، أبها، (د. ش)، ص 268.

³ محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 50 – 51.

⁴ Manmohan Joshi, Human Resource Mnagement, 1st edition, 2013, ISBN: 978-87-403-0393-3. P75.

واستنتج (صلاح، 1976)⁽⁴⁾ ان الإدارة أحياناً تتسبب في زيادة معدل التسرب الوظيفي وذلك عندما تعد سياسات وظيفة غير سليمة، أو عندما لا تستطيع توفير الاستقرار للعمالة، أو عدم متابعتها وتحديثها لمسؤوليات المشرفين وعلاقاتهم بمرؤسيهم. وقد تتحمل إدارة الأفراد النصيب الأكبر في معدل الدوران، كأن تقشل في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. أو عندما تتجاهل وضع سياسات موضوعية للترقيات أو لا تهتم بوضع قواعد لسياسات الأفراد وغيرها. وتضيف (نفيضة، 1990)⁽²⁾ ان المشرفون قد يساهم في تلك المشكلة، وذلك بعدم اهتمامهم بمشاكل الأفراد، وعدم تصنيفهم حسب مؤهلاتهم وتدريبهم، وتحيزهم الواضح تجاه بعض أفراد العمالة. وبالمقابل فإن زيادة البدائل المتاحة أمام العمالة، وقلة رضاهم عن العمل يجعلهم يحاولون البحث عن البدائل وزيادة رغبتهم في ترك المؤسسة.

ونجد ان كثير من الذين تم ابتعاثهم من الجامعة لنيل درجة الماجستير أو الدكتوراة لا يعودون الى جامعاتهم بل لا يعودون الى الوطن اصلاً رغم المبالغ التي صرفت في سبيل تأهيلهم خارج الوطن. وقد دعم ذلك (اسماعيل، 1986)⁽³⁾ الى ان كل تلك الأسباب تؤدي الى هجرة الكفاءات لتحسين ظروفها الإقتصادية والإجتماعية، في ظل الأوضاع النفسية والبيئية القاسية، من أجل الوصول إلى حياة أفضل، والهروب من الظروف البيئية السيئة. وهذا له دور كبير في زيادة معدل دوران العمالة.

ثالثاً: العوامل الادارية التي تؤدي الى دوران العمل

1. أسلوب القيادة والإشراف:

ويشير (علي وآخرون، بدون)⁽⁴⁾ الى ان عملية القيادة تعتبر من أكثر العمليات تأثيراً على دافعية الأفراد للاداء وايضاً باتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل. والقيادة بصفة عامة هي المحور الرئيسي للعلاقة بين الرؤسا والمرؤسين، كما تلعب القيادة الإدارية الدور الأساسي والهام في العمليات الإدارية إذ إنها هي الرأس المفكر للمنظمة حيث إن إنتاجية أو أنجاز أي عمل يتأثر بنوعية القايده ذلك ذلك لما لها من تأثير في العاملين بها، علماً بأن قرارات المدراء إن لم تعتمد على قبول المرؤسين ومساندتهم يمكن أن تصبح غير عملية وغير مجدية.

ويوضحون الى إن القيادة الجيدة هي التي تسعى إلى بث روح الإنتماء والولاء للمنظمة من قبل العاملين، وبالتالي تقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها، إن القيادة في جوهرها هي عملية تأثير بإستخدام وسائل متعددة يمارسها القائد داخل المنظمة من أجل التأثير على المرؤسين بما يحقق أهداف المنظمة، وعلى ضوء ذلك فإن القيادة وأسلوبها هي أحد العناصر المهمة والمكونة لبيئة العمل الداخلي نظراً لإنعكاس أثرها على أداء العاملين وبالتالي على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة بصفة عامة.

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976، ص 97 – 98.

² نفيضة محمد باشري، إدارة الأفراد، جامعة القاهرة، 1990 – 1991، ص 39.

³ إسماعيل سراج وآخرون، سياسات الإستخدام وانتقال العمالة العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 1986، ص 283.

⁴ علي محمد علي وآخرون، قضايا العلاقات الإنسانية في المنظمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، (ب.ت)، ص 44.

ويضيف (أبوسن، 2007)⁽¹⁾ الى انه يجب على القيادة الإدارية في مختلف المستويات الإدارية أن تؤثر على سلوكيات العاملين وتوجيههم التوجيه السليم في الأداء وحسن التعامل. وهناك مجموعة من الوسائل لابد ان تستخدمها القيادة الإدارية داخل المنظمة منها:

ان أسلوب القيادة من خلال الطرح السابق يمثل بعداً حيوياً من أبعاد بيئة العمل في المنظمة، كما أنها تعمل على التأثير في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، لذا فإن تناول هذا العنصر من عناصر بيئة العمل الداخلية يأخذ جانباً كبيراً من الأهمية للتعرف على مدى مناسبة بيئة العمل لأداء العاملين وتأثيرها عليه في المنظمات. كما يلعب السلوك الذي ينتهجه المدير المباشر دوراً أساسياً في درجة رضا العاملين عن العمل فإدراك الرئيس المباشر لأهمية الجانب الإنساني ينعكس على أداء ممرضيه. وان العامل يكون مستعداً للتضحية بوقته ويكون أكثر إستعداداً فكل ما يطلب اذا ارتكزت العلاقة بينه وبين رئيسه المباشر على الاعتبارات الإنسانية وعلى العكس من ذلك لا تحقق الأوامر الصارمة رضا الممرضين كما ان تصعيد الأخطاء يؤدي الى اختلاف العلاقة بين الرئيس والممرضين.

2. المشاركة في إتخاذ القرارات:

تؤثر المشاركة في عملية إتخاذ القرارات على رضا العاملين وتوفر لهم طيبة لاشباعهم النفسي. ويجب الا تكون المشاركة صورية من باب الخداع وافهام العاملين بأنهم شركاء، بل يجب أن تكون مشاركة حقيقية وفعالية تسعى لخدمة أهداف المنظمة وأهداف العاملين على السواء، ولن يتم ذلك إلا إذا كانت الإدارة لديها الثقة الكاملة في إمكانيات العاملين ومقدرتهم على الإبتكار وتقديم المقترحات السليمة⁽²⁾.

3. طبيعة العلاقات داخل التنظيم:

وأورد (مبروك وآخرون، بدون)⁽³⁾ تتسم المنظمات الإدارية بسيطرة البعد الإنساني والإجتماعي على مدخلات ومخرجات هذه المنظمات، فالعنصر المهم في مجال العلاقات هو الإنسان نفسه، وهو الذي يلعب الدور الأكثر أهمية في جميع مستويات الأداء التنظيمي في أي منظمة.

وتعد العلاقات سواء بين الرؤساء والممرضين، أو بين الممرضين وبعضهم البعض من أهم خصائص بيئة العمل الداخلية، وهي التي تشكل المناخ الإيجابي للعمل بانسجام وتوافق مع جميع المنتسبين في المنظمة وهذا بالطبع لا يتوفر إلا بوجود بيئة عمل صالحة تسودها روح التعاون والإنسجام والتماسك في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين بما يسهم في زيادة ولائهم للمنظمة، فبيئة العمل تعتبر موقفاً إجتماعياً تتم العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تقرضها القواعد التنظيمية في المنظمة.

4. علاقة الموظف العامة بالآخرين:

¹ احمد ابراهيم عبدالله ابو سن، ادارة الموارد البشرية، ط1، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2007، ص 250.

² احمد ابراهيم عبدالله ابو سن، مرجع سابق، ص 250.

³ مبروك عبد المولى محمود الهواري وآخرون، أسس العلوم السلوكية وتطبيقاتها في المنظمات، ط3، القاهرة، (ب.ت)، ص220.

وويشير (أبوسن، 2007)⁽⁴⁾ الى ان الدين الإسلامي قد حدد ورتب على صاحب العمل سواء كان فرد أو دولة أو شركة خاصة واجبات لا بد من الوفاء بها للعاملين قال تعالى: (أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ. وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ. وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْنُوا فِي الْأَرْضِ فَهْسِينَ)⁽²⁾. وقال تعالى: (وَلِكُلِّ كَفَّاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَفِيهِمْ أَعْمَالُهُمْ وَهُمْ لَا يُلْظَمُونَ)⁽³⁾. وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه) رواه ابن ماجة. وجاء في الحديث القدسي فيما يرويه رسول الله صلى الله عليه وسلم عن ربه: "ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، ومن كنت خصمه خصمته، رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه ورجل استأجر اجيراً فاستوفى منه ولم يعطه حقه" رواه الامام البخاري. فإذا تم ضمان حقوق العاملين من أجور وبدلات وإجازات وضمان إجتماعي وصحي وغيرها وفي مقابل ذلك يلتزم العاملون بالوفاء بما تم الاتفاق عليه من واجبات بكل صدق وأمانة.

5. ظروف العمل المادية:

وقد أورد (يوسف، 1992)⁽⁴⁾ الى ان طبيعة المهام التي يؤديها العاملون في المنظمات تسهم في رفع الروح المعنوية لهم وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم، وهذا ما يؤدي إلى بذك الجهود لكي يتم العمل على نحو مرضي يواكب أهداف المنظمات وطبيعة النشاط داخل التنظيم والتي تعد مرآة عاكسة لبيئة العمل الداخلية، وحينما لا تتوفر المؤهلات أو الميول اللازمة نحو تأدية العمل فإن ذلك يؤدي إلى الشعور بالضجر وعدم الرضا عن العمل، خاصة إذا كان العامل يعمل في بيئة لا تتوفر فيها فرص التطور والنمو الوظيفي ولا التقدير من قبل رؤسائه في العمل.

ويضيف (فيصل، 1979)⁽⁵⁾ الى ان معرفة العامل بطبيعة عمله وأهميته تؤدي إلى فهم بيئة العمل التي يعمل من خلالها مما يسهم في تأديته لمهام وظيفته بكفاءة وفعالية، ويتولد لدى العاملين في التنظيم الشعور لأهمية نتيجة لتأديتهم وظائفهم في التنظيم، ويزداد الإحساس بهذا الشعور كلما كانت الوظيفة التي يقومون بها على قدر كبير من الأهمية. فطبيعة العمل التي تتيح المجال لإستخدام القدرات العقلية والإبتكارات وتقديم فرص الإبداع والشعور بالسعادة عن إنجاز هذه الأعمال الابتكارية توفر للعاملين بيئة عمل ملائمة ومكاناً مناسباً للتنافس الشريف بين الأفراد العاملين، على أن يتوفر المردود الملائم مقابل هذا الإبداع في العمل. وإذا توفر التقدير والإحترام للموظف العامل فإنه يستطيع أن ينتج ويزيد من انتمائه للوظيفة مع توفر الظروف الملائمة للعمل.

6. تسييس الإدارة:

¹ أحمد ابراهيم عبدالله ابو سن، مرجع سابق، ص 244 - 245.

² سورة الشعراء، الآية (182).

³ سورة الاحقاف، الآية (190).

⁴ يوسف محمد القبلان، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، ط2، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1992، ص 163.

⁵ فيصل فخري مرار، التنظيم الإداري، المطبعة الأردنية، عمان، 1979م، ص 127.

وأكد (نصر، 2005)⁽¹⁾ ان عملية التدخل السياسي في العمليات الإدارية بالمؤسسات العامة تؤثر تأثيراً مباشراً في استقرار الكفاءات المؤهلة بالمنظمة، ولذا برز رأي واضح وصريح يطالب بضرورة الحياد السياسي الكامل للإدارة. وانصار هذا الرأي يستندون الى مجموعتين من الحجج، المجموعة الأولى تعلق بالطبيعة السياسية والثانية تتعلق باعتبارات الفاعلية والكفاءة في النشاط الإداري.

فمن الناحية الأولى، يذهبون الى ان الادارة التي تتكون من موظفين منحازين سياسياً الى احد الأحزاب تشكل تهديداً حقيقياً للحريات العامة، لما يقودها اليه الانجاز الحزبي من التفرقة في المعاملة بين المواطنين والموظفين ومحابة انصار الحزب الذي تنتمي اليه الإدارة، واضطهاد مؤيدي الأحزاب الأخرى، وفضلاً عن ذلك فإن الإدارة الحزبية تمثل بطبيعتها خروجاً على مبدأ ديمقراطي أساسي وهو كفالة المساواة بين المواطنين في حق شغل الوظائف العمال والموظفين في وضعهم على رأس العمل دون تمييز إلا على أسس موضوعية مستمدة من الكفاءات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف.

وأخيراً فإن الإدارة التي تلتزم بالحياد السياسي وما يقتضيه من اختيار الموظفين على أساس الجدارة والكفاءة وحدها مع تقرير الضمانات التي تكفل لهم الإطمئنان في حياتهم الوظيفية، هي وحدها التي يمكنها بقضل ذلك الصمود في مواجهة ضغوط الثراء وجماعات وغيرها من القوة المؤثرة في المجتمع.

ويوضح ان المجموعة الثانية من الأسباب فهي تتمثل في أن الإدارة التي يتم اختيار موظفيها وكذلك تصنيفهم في قمة الهرم الإداري أو على جميع المستويات الإدارية على أساس ولائهم للحزب سينضم اليها موظفون غير مؤهلين فنياً لشغل وظائفهم، أو على ثقل كفايتهم وصلاحياتهم عن الموظفين الذين يتم اختيارهم على أسس موضوعية ومن ثم فان نوعية الادارة ومستوى كفايتها سيقبل بصورة واضحة في الادارة ما دامت لا تلتزم بالحياد السياسي، الأمر الذي يؤدي الى انخفاض الولاء والرضا الوظيفي بالنسبة للعناصر المؤهلة التي تلتزم بالحياد السياسي وفي النهاية الاتجاه نحو التسرب الوظيفي.

7. التخصص وتقسيم العمل:

ويشير (علي، 1982)⁽²⁾ انه يجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، وذلك حتى يستطيع أن يؤدي عمله على الوجه المطلوب من الدقة والإتقان، حيث ينصرف إلى هذا العمل بالذات ويركز مجهوداته وبوجه جميع إهتمامه إليه، ويعتبر هذا المبدأ من أقدم مبادئ التنظيم جميعاً، وهو يتناسب مع طبيعة الأشياء إذ لا يستطيع الإنسان إتقان كل شيء، ومن ثم كان الأفضل أن يتخصص في شيء واحد أو مجموعة من الأعمال المتشابهة. غير أن من أهم مشكلات التخصص، مشكلة الملل وضعف الدوافع نتيجة تكرار نفس العمل، لذلك فإن بعض المنظمات تتبع للتغلب على هذه المشكلة أحد الأساليب الحديثة التي تعرف بالتوسع أو الإثراء الوظيفي والذي يقضي بإضافة أعباء جديدة على الموظف حتى لا يشعر بالملل وحتى تنشط

¹ محمد نصر مهنا، تحديث في الادارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 18 - 20.

² علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982، ص 84.

دوافعه نتيجة قدرته على القيام بعدة أنشطة. ولكن النقطة التي يجب تأكيدها أن التوسع الوظيفي لا يلغي مبدأ التخصص ولكنه يعالج المشكلات النفسية الناتجة عنه.

8. اللامركزية وتفويض السلطة:

وأشار (النمر، 2011) ⁽¹⁾ أن يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أدنى. وعندما يقبل الآخر هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

وكذلك يضيف (محمد، 1992) ⁽²⁾ إلى أن المدراء يختلفون في تفويض بعض الصلاحيات التي يملكونها، لمن لهم أدنى منهم على الهيكل التنظيمي. فقد يريد مدير أن يدرّب أحد مرؤسيه ويعدّه للتّرقّي فيفوض إليه بعض صلاحياته حتى ينمي قدراته على إتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، وتنمية الشعور بالثقة لديه، والإبتكار والإبداع... وهذا بدوره ينعكس على كفاءة أدائه إيجابياً ومن ثمّ زيادة معدلات إنتاجية، وقد يخاف مدير آخر من تفويض السلطة لمرؤسيه حيث يعتبر ذلك انتقاضاً لحقوقه أو تقليلاً لأهميته، كما إنه يخشى من تفوق مرؤسيه عليه إذا هو أسند إليهم بعضاً من سلطاته، وهذا أيضاً ينعكس على المرؤسين سلباً حيث ينتابهم شعور بعدم ثقة المدير في قدراتهم وكفاءاتهم مما ينعكس عليه سلباً حيث تقل الروح المعنوية لديهم ومن ثم يحدث لهم نوع من الإحباط الذي يجعلهم غير راضين عن عملهم وبالتالي يتدنّى أدائهم وتقل إنتاجيتهم.

9. صراع وغموض الدور:

وقد استنتج (مبروك وآخرون) إلى أن الصراع هو النزاع من أجل المكانة والقوة والحصول على أكبر قدر من الموارد النادرة أو المحدودة وهذا يؤدي إلى عدم استقرار المنظمة، لأن الأفراد الذين لم يحققوا أهدافهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل وبالتالي النية لترك العمل ⁽³⁾.

ينظر للصراع التنظيمي بصفة عامة على أنه خلل وظيفي في المنظمة حيث أن الصراع يمكن أن يؤدي إلى زيادة التوتر والقلق لدى العاملين بالمؤسسة ويترتب على ذلك انخفاض الإنتاجية وشيوع روح اليأس والإستسلام. وقد يؤدي الصراع إلى نتائج سلبية منها الشعور بالإتهام لدى بعض العاملين، وتباعد المسافات بين العاملين في المنظمة وبالتالي تسود روح الشك وعدم الثقة بين العاملين الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدل التسرب الوظيفي ⁽⁴⁾. وقد أورد (عبد الرحمن، 1999) ⁽⁵⁾ إلى أنه يقصد بصراع الدور "تعارض

¹ سعود النمر بن محمد، الإدارة العامة: الأسس، الوظائف، الاتجاهات الحديثة، ط7، الرياض: مطابع الحميضي، 2011م، ص 163.

² محمد عبدالله عبدالرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، دار النهضة العربية للنشر، ط3، القاهرة، 1992، ص 226.

³ مبروك عبد المولى محمد الهواري، ومحمد المحمدي الماضي، مرجع سابق، ص 220 .

⁴ مبروك عبد المولى محمد الهواري، وآخرون، مرجع سابق، ص 253 .

⁵ عبد الرحمن احمد هيجان، ضغوط العمل: مصادرها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة، الرياض، 1999، ص 176.

مطالب العمل ينبغي على الفرد الوفاء بها". ويضيف (سيزلاقي، 1993)⁽¹⁾ ان لظاهرة صراع الدور أسباب عديدة مثل: تناقض التوجيهات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر، تعدد التوجيهات من أكثر من شخص، أو من تعدد الرؤساء للموظف الواحد، وتعدد مصادر التعليمات مما يسبب حالة من الشك في ذهن الموظف حول ما يجب أن يعمل به ومن ينفذ توجيهاته، تداخل الأدوار فيما بين الموظفين أو فيما بين الإداريين بما يتضمنه ذلك من تداخل في المهام والصلاحيات. وذهب (عبد الحليم، 1996)⁽²⁾ الى ان غموض الدور يقصد به "نقص في المعومات الواضحة بخصوص التوقعات المرتبطة بالدور، وطرق إنجاز توقعات الدور المعروفة، ونتائج أداء الدور، أي إنه عبارة عن نقص في معرفة الواجبات والالتزامات المطلوبة من الفرد لكي يقوم بأداء عمله". وأمن على ذلك (ناصر، 1994)⁽³⁾ الى ان غموض الدور تمثل في نقص أو عدم وجود المعلومات المحددة لمتطلبات سلوك الدور، أو المعلومات المحددة كذلك لأهداف الدور، أو العمل المراد إنجازه، أو غموض أهداف المنظمة التي يعمل فيها الفرد بشكل عام، وهو يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي، وبالتالي عدم قدرته على تحديد المطلوب منه.

10. حوادث العمل:

واضاف (الشنواني)⁽⁴⁾ الى ان من أسباب عدم العناية بنظافة المنظمة، وعدم كفاية المساحات المخصصة للعمل، وضيق الممرات، وعدم تحديدها بوضوح، والإضاءة الضعيفة، ووجود مسطحات حادة ومكشوفة، والمناولة اليدوية للمواد، والحركات غير السليمة التي يقوم بها الأفراد، وتكدس المواد بدون عناية أو ترتيب. ولتجنب أسباب الحوادث داخل بيئة العمل، يجب أن يكون هناك مسئول عن الأمن يحاول في المقام الأول كسب تعاون العمال ونشر الوعي بينهم، ومن الوسائل المستخدمة لنشر الوعي نحو الأمن الصناعي تعيين قادة من بين العمال يتتوبون القيادة في فترات دورية للمحافظة على سلامة الأفراد في المجموعات التي يتولون قيادتها، وهذا بدوره يحقق للعمال شعوراً بالأمن مما يجعلهم يقدمون على العمل بروح تملؤها الثقة والإطمئنان وبالتالي ترتفع كفاءة أدائهم ومن ثم تزداد إنتاجيتهم.

11. ساعات العمل:

¹ سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة، الرياض، 1993، ص 220.

² عبد الحليم علي المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني، الرياض، 1996، ص 321 .

³ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة، الرياض، 1994، ص 143 .

⁴ صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 214.

وأورد (مبروك وآخرون، بدون) ⁽¹⁾ الى ان عدد ساعات العمل التي قضيتها الفرد تؤثر في عمله على أدائه وايضاً على رضاه عن عمله، فكلما كانت المدة التي يقضيها العامل في عمله طويلة كلما كان لذلك تأثير سلبي على أدائه وإنتاجيته حيث يشعر بالملل والفتور والإرهاق خاصة في الساعات الأخيرة التي يقضيها في العمل وذلك بعد أن نفذت طاقته وأصبح في حاجة ملحة إلى الراحة والإستجمام بعيداً عن جو العمل، أما إذا كانت ساعات العمل التي يقضيها الفرد في عمله مناسبة أي تتماشى مع قدراته الذهنية والبدنية وايضاً مع مقتضيات العمل، فإنه يكون أكثر نشاطاً وحيوية منذ الساعات الأولى من اليوم وحتى الساعات الأخيرة.

12. العدالة وتأثيرها على بقاء واستقرار العاملين:

أشار (ديسلر) ⁽²⁾ الى ان الحاجة الى تحقيق العدالة تعتبر من العوامل الحاكمة في تحديد معدلات الأجور، وبصفة خاصة كل من العدالة الخارجية والعدالة الداخلية. فالعدالة الخارجية يجب تحقيقها من خلال مقارنة معدلات الأجور بالمنظمة بنظيراتها السائدة في منظمات أخرى، حتى يستطيع صاحب العمل جذب الأفراد للعمل لديه أو حتى على الأقل للإحتفاظ بقوة العمل الحالية. أما العدالة الداخلية فتتحقق من خلال مراعاة ان يتحصل الفرد على أجر يعادل ما يحصل عليه الآخرون بالنظمة والذين لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التأهيل ويؤدون نفس الوظيفة.

13. عدالة العوائد:

وبينت (كاميليا، 2004) ⁽³⁾ الى ان عملية عدالة توزيع العوائد تحقق الرضا التام للأفراد عن العمل. فعندما يقوم الأفراد بأداء فعال ويحصلون على عوائد عالية يكون هناك رضا عن العمل، وكذلك الحصول على عوائد منخفضة نتيجة للاداء غير الفعال فهذه نتيجة عادلة متوقعة من العاملين.

14. اشراك العاملين في ارباح المؤسسة:

وأشار (أبو سن، 2007) الى ان فلسفة اشراك العاملين في ارباح المؤسسة تعتبر من العوامل الرئيسية التي أدت الى ان يكون العامل الياباني اكثر ولاءً ورضاً لمؤسسته لاعتقاده بأنه مساهم فيها وليس موظفاً فحسب مما يجعله جاهزاً لبذل المزيد من الجهد وحسن الأداء لتطوير وانجاح المؤسسة ⁽⁴⁾.

15. عدالة تقويم الأداء:

يعتبر مبدا تطبيق العدالة في تقويم اداء المرؤسين عنصراً هاماً من عناصر نجاح القيادة في عملية حفظ استقرار المرؤوسين ورضاهم عن المؤسسة. فيجب على القائد الإداري ان يتحرى الدقة والموضوعية

¹ مبروك عبد المولى محمد الهواري، وآخرون، مرجع سابق، ص 219.

² جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 383.

³ كاميليا يوسف الجنائني، دراسات متقدمة في السلوك الإداري، جامعة حلوان، حلوان، 2004، ص 122 - 123.

⁴ احمد ابراهيم عبدالله ابوسن، مرجع سابق، ص 169.

لعادلة في تقويم اداء فريق العمل، ويشجعهم على تقويم اعمالهم تقويماً ذاتياً، وذلك بمراجعة ادائهم وطلب مقترحات محددة لتحسين هذا الأداء. وهناك بعض الأخطاء التي تحدث في تقويم الأداء⁽¹⁾:

(أ) التشدد في تقويم الأداء: قد يعطي بعض المشرفين والمراقبين ربما لأسباب تتعلق بمعتقداتهم وسلوكهم درجات قليلة لمن يتولون تقويم ادائهم من العاملين. وقد يؤدي هذا التقويم الظالم بحق العاملين الى تثبيط همهم وقتل روحهم المعنوية وخلق حدة من الكراهية بينهم وبين هذه النوعية من القادة الاداريين مما يؤثر على مستقبل الاداء الوظيفي بتلك المؤسسة.

(ب) التساهل في تقويم الأداء: يقوم بعض المشرفين بتقويم اداء مروضيهم بأسلوب عشوائي فيه كثير من التساهل والمجاملات باعطائهم تقديرات عالية لا تتناسب مع ادائهم الفعلي في الوظائف التي شغلونها مما يعطي انطباعاً زائفاً عن القدرات والمهارات التي يتمتعون بها، وقد يساعد ذلك في اتخاذ قرارات الترقية للعاملين المتميزين.

(ج) التوسط في تقديم الأداء: يقوم بعض المشرفين الى منح تقديرات متوسطة دون الإهتمام بابرار العناصر التي تتمتع بكفاءات عالية ولا تلك التي تعاني من عجز واضح في هذا المجال وذلك ربما لكثرة الأفراد أو قلة المعلومات أو لعدم كفاءة المشرفين.

(د) الإعتماد على الإنطباع الشخصي في تقويم الأداء: وهنا يكون التقويم بناءً على افتراضات خاطئة وانطباعات شخصية بمظهر المروض أو شكله أو طريقة حديثه أو نوعه.

(هـ) التحيز للذات في تقويم الأداء: وهنا يركز المسئولون على بعض العناصر غير الموضوعية في عمليات التقويم كالعوامل السياسية أو الإقتصادية أو الإجتماعية أو الإيدلوجية وغيرها من العوامل التي تمت بصلة مباشرة بالنشاط الفعلي لعاملين بالمؤسسة المعنية، وهنا يكون التقويم متحيزاً وكيدياً ومدمراً للروح المعنوية ولكفاءة الأداء بالمؤسسة.

¹ احمد ابراهيم عبدالله ابوسن، مرجع سابق، ص 199 – 201 .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل:

هذا الفصل خصص لإستعراض دراسة الحالة وقياس مؤشر دوران العمل بالجامعات دراسة الحالة، وتم تقسيمه الى مبحثين، يختص الأول منها بالجامعات السودانية من حيث النشأة والتطور، الأغراض، الوحدات التابعة لها، والهيكل التنظيمي، ويحتوي على مطلبين فالأول يهتم ببعض الجامعات الحكومية (جامعة الخرطوم وجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، والثاني ببعض الجامعات غير الحكومية (جامعة ام درمان الأهلية وجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا).

ونسبة لأهمية قياس مؤشر دوران العمل في هذه الدراسة فقد خصص المبحث الثاني لقياس مؤشرات دوران العمل الكلي والإختياري، ودوران العمل بالأسباب المختلفة الخاصة بأعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات السودانية، وتم تقسيمه الى مطلبين، يختص الأول بقياس دوران العمل بعض الجامعات الحكومية (جامعة الخرطوم وجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، والثاني بقياس دوران العمل بعض الجامعات غير الحكومية (جامعة ام درمان الأهلية وجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا).

وللحصول على نتائج من إنخفاض أو إرتفاع معدل دوران العمل فقد تم تصميم اسئلة (لقاء) مع تاركي الخدمة للتعرف على الأسباب الأكثر أثراً (بعد دراستها) والتي تدفع بأعضاء الهيئة التدريسية لتترك العمل إختياراً .

المبحث الأول الجامعات السودانية

المطلب الأول: بعض الجامعات الحكومية التعليم العالي الحكومي⁽¹⁾:

تعود نشأة التعليم العالي بالسودان الي قيام المعهد العلمي عام 1912 ومدرسة كتشنر الطبية عام 1924 والمدارس العليا في نهاية الثلاثينات وتعتبر المؤسسات التالية هي أساس التعليم العالي بالسودان: المعهد العلمي بام درمان (1912) الذي نشأ علي قرار الأزهر الشريف ودار العلوم بمصر ليهتم بالتعليم الديني بالسودان، وقد بدأ القسم العالي في عام 1920 وبدأت المرحلة الجامعية به عام 1957 بانشاء قسمي الشريعة واللغة العربية وتطور الي كلية للدراسات الاسلامية عام 1963 ثم الي جامعة ام درمان الاسلامية عام 1965.

مدرسة كتشنر الطبية عام 1924 والمدارس العليا للعلوم والزراعة والبيطرة والقانون والهندسة التي أنشئت في نهاية الثلاثينات من القرن العشرين لتقدم تعليم فوق الثانوي وكانت تتبع للمصالح الحكومية لاعداد الأطر التي تحتاجها في مجال عملها. دمجت المدارس العليا في كلية غردون التذكارية عام 1945 وكونت فيما بعد كلية الخرطوم الجامعية الافريقية. وعند الاستقلال عام 1956 أصبحت كلية الخرطوم الجامعية مستقلة علمياً وإدارياً باسم جامعة الخرطوم كأول جامعة وطنية بالبلاد.

أنشئت خلال فترة ما قبل الاستقلال معاهد وكليات تؤهل العاملين بالمصالح الحكومية لمدة عامين ارتفعت الي ثلاثة أعوام أصبحت تقبل خريجي المدارس الثانوية وهي: كلية الصحة (1933) - معهد الأشعة (1936) - كلية خبراء الغابات - معهد البصريات (1954) - معهد شمبات الزراعي (1954). بدأ التعليم الفني بالسودان بقيام معهد الخرطوم الفني كمدرسة ملحقة بوزارة الأشغال لإعداد المهنيين برفع سنين الدراسة من ثلاث الي أربع سنوات عام 1960 واقتضي تطور الدراسة ربطه بمستويات خارجية معترف بها وأتيح للطلاب الجلوس لامتحان الشهادة الأهلية بمعاهد لانكشير بالمملكة المتحدة. ويعتبر معهد الخرطوم الفني أساس التعليم الفني والتقني بالسودان وتطور الي ان صار جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عام 1990.

أنشئت جامعة القاهرة فرع الخرطوم عام 1955 كثمرة للتعاون الثنائي مع مصر وأتاحت بدراساتها المسائية الفرصة للعاملين بالدولة لمواصلة تعليمهم الجامعي في كليات الآداب، القانون، التجارة، وعدلت عام 1993م لتصبح جامعة النيلين وتوسعت بإضافة كليات علمية جديدة.

¹. دليل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، 2012، ص21.

بجانب المعهد الفني نشأت خلال مرحلة الحكم الوطني العديد من المعاهد والكليات التي تتبع للوحدات والمصالح الحكومية للتأهيل علي مستوى الدبلوم (2 - 3 سنوات) وهي:

- الكلية المهنية عام 1960م لإعداد وتدريب الحرفيين في مختلف المهن (نجارة، سباكة، حدادة، بناء، الخ).

- معهد الموسيقى والمسرح 1969 الموسيقى والمسرح لدفع الحركة الفنية بالبلاد.

- المعهد العالي للتربية والرياضة لتأهيل معلمي التربية البدنية بالمرحلة الثانوية.

تعتبر فترة السبعينات مرحلة تحول كبرى في مسار التعليم العالي بالسودان فقد شهدت هذه الفترة صدور القوانين والأجهزة المنظمة للتعليم العالي وكانت أهم أحداث هذه الفترة:

- إنشاء مجلس قومي ووزارة للتعليم العالي وصدور قانون المجلس القومي للتعليم العالي عام 1972.

- قيام جامعتي الجزيرة وجوبا(1975) كأول جامعتين تنشأن في الأقاليم بهدف ربط الدراسة الجامعية بالبيئة وتلبية احتياجات المجتمع.

- ضم كل المعاهد والكليات التي كانت تتبع للمصالح والوزارات للتعليم العالي وصدور أوامر تأسيس لها.

- قيام بعض المعاهد والكليات الوسيطة بمعاونة من البنك الدولي وهي معهد اوحراز الزراعي - معهد أبو نعامة الزراعي - كلية الهندسة الميكانيكية عطبرة.

أولاً : جامعة الخرطوم

النشأة والتطور⁽¹⁾:

بدأت بمدرسة ابتدائية في عام 1902م بإسم كلية غردون التذكارية وأصبحت مدرسة ثانوية في عام 1905م، تطورت إلى ثانوية مهنية تضم أقسام: القضاء الشرعي، والهندسة، وإعداد المعلمين، والكتابة والمحاسبين، والعلوم. جاءت بداية التعليم العالي في عام 1936م حين أسست مدرسة القانون، ثم مدرستا العلوم والهندسة في عام 1939م، ثم مدرسة الآداب في عام 1940م. كانت كل مدرسة تتبع للمصلحة الحكومية التي سيعمل بها خريجها. وفي عام 1951م تغير الإسم إلى كلية الخرطوم الجامعية تحت رعاية جامعة لندن، وانضمت إليها في ذات العام مدرسة كتشنر الطبية التي تأسست في عام 1924م، وعند الإستقلال صدر قرار البرلمان السوداني في 1956م بترقية الكلية إلى جامعة مكتملة بإسم جامعة الخرطوم، وشهدت الجامعة بعدتوسعا كبيرا في أقسامها وكلياتها.

وقد كانت للكلية الجامعية علاقة خاصة بجامعة لندن حيث كانت تمنح جامعة لندن الدرجات العلمية لخريجي هذه الكلية كما كانت تساهم في وضع المناهج الدراسية والإمتحانات. ولقد ظل الحال على ذلك الى أن تم إستقلال هذه الكلية عن جامعة لندن وذلك باستقلال السودان في العام 1956، ثم أرست القواعد

والنظم التشريعية آنذاك أساساً لتحويل هذه الكلية الجامعية لتصبح جامعة الخرطوم الحالية وأول مدير تقلد منصبه في يوليو عام 1985.

كانت لغة التدريس بالجامعة هي اللغة الإنجليزية ولكن منذ مطلع السبعينات في القرن الماضي كونت لجان وزاوية بقصد إجراء إصلاح علمي، وقد كان محور هذا الإصلاح وقضيته الأساسية تعريب المناهج وما زال الجهد في ذلك متصلاً حتى كملت المساعي بالنجاح وتم تعريب المناهج بكل كليات الجامعة وذلك على مستوى السنة الأولى من العام الدراسي 1990.

وقد تخرجت أول دفعة ممن درسوا باللغة العربية في الجامعة في العام 1994/1993 وذلك على مستوى البكالوريوس. أما على مستوى الدراسات العليا فتجيز لوائح الجامعة الكتابة باللغة العربية أو الإنجليزية أو أي لغة أخرى.

لقد أسهمت الجامعة بقدر كبير في تنفيذ ثورة التعليم العالي بزيادة إستيعاب المؤهلين للدراسة بالجامعة والمعاهد العليا، فعلى سبيل المثال فقد زاد عدد الطلاب المقبولين بالجامعة من 2070 طالب وطالبة عام 1990 إلى 5000 طالب وطالبة لعام 2002. أيضاً استوعبت كليات الجامعة عدداً مناسباً من الطلاب السودانيين الذين كانوا يدرسون بالجامعات الأجنبية ثم عادوا إلى الوطن في العام الدراسي 1992/1991. لقد توسعت الجامعة في مجال الدراسات العليا وذلك بغرض توفير فرص التأهيل الداخلي لمقابلة حاجة البلاد من الكادر المؤهل الذي يقود حركة التنمية الإقتصادية والإجتماعية بالبلاد. كذلك عملت الجامعة على الإهتمام بشئون البحث العلمي والنشر، وقد تجاوزت هذه البحوث دائرة المجال المحلي إلى المستوى العالمي، ولعل من دواعي فخر هذه الجامعة إستحداثها لطرق جديدة في التدريس تؤدي إلى ترقية أدائها ورفع المستوى العلمي بها.

الأهداف⁽¹⁾:

جاء في القانون الأخير لجامعة الذي صدر بمرسوم دستوري في عام 1995، أن أهم أغراض الجامعة هي : تأكيد هوية الأمة، وابتكار التقنية وتطويرها لخدمة المجتمع السوداني، والإهتمام بقضايا التنمية البشرية، واعداد الطلاب في التخصصات العلمية المختلفة، وإجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحاجات المجتمع.

الموقع⁽²⁾:

تحتل الجامعة مواقع هامة في الخرطوم الكبرى: مجمع الوسط الذي به إدارة الجامعة على ضفة النيل الأزرق الغربية، ومجمع العلوم الطبية والصحية في نهاية شارع القصر وسط الخرطوم، ومجمع العلوم الزراعية بشمبات على ضفة النيل الشرقية، ومجمع التربية في شمال أم درمان.

كيان الجامعة وشعارها⁽¹⁾:

¹. قانون جامعة الخرطوم لسنة 1995، الفصل الثاني الفقرة (3)

². دليل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، مصدر سابق، 2012، ص21.

جاء في قانون الجامعة لسنة 1995 الفصل الثاني المادة الرابعة ما يلي:

4 - 1 الجامعة هيئة علمية ذات شخصية إعتبارية.

4 - 2 تتكون الجامعة من المجلس والعاملين والطلاب والخريجين.

4 - 3 يكون شعار الجامعة، الله، الحقيقة، الوطن، الإنسانية.

أغراض الجامعة⁽²⁾:

تتلخص هذه الأغراض كما جاء في المادة الخامسة من قانون الجامعة للعام 1995 في الآتي:

(أ) الجامعة دار للعلم تعمل على تحصيله وتدريبه وتطوير مناهجه ونشره في إطار الأهداف العامة للدولة وسياسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتعمل عن طريقه على خدمة الوطن وتنمية موارده، وعلى نهضة البلاد فكرياً وعلمياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً .

ومع عدم الإخلال بعموم ما تقدم تعمل الجامعة على تحقيق الأغراض الآتية:

1. تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج التي تقرها الجامعة وتطبيقها.

2. إعداد الطلاب ومنحهم إجازاتهن العلمية.

(ب) إقبال أساتذتها وطلابها على إجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحاجات المجتمع المختلفة.

(ج) إبتكار التقنية وتطويرها لخدمة المجتمع السوداني بالتعاون مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي

والبحث العلمي الأخرى والتدريب في مختلف المجالات وتقوية الصلات مع المؤسسات الشبيهة

إقليمياً وعالمياً.

(د) الإهتمام بقضايا التنمية البشرية والفكرية والقيم الدينية.

لقد توسعت الجامعة بصورة كبيرة خلال الفترة الماضية وأصبح لديها العديد من الكليات مما جعلها

تطبق منهج اللامركزية في الإدارة.

الهيكل الوظيفي للجامعة⁽³⁾:

إدارة الجامعة:

ينص قانون الجامعة على أن راعي الجامعة هو رئيس الجمهورية، وأن لها مجلساً مكوناً من أربعين

عضواً من داخل الجامعة وخارجها، يختص بوضع السياسات والخطط لتطوير الجامعة، ومناقشة مقترحات

الموازنات السنوية، والموافقة على إنشاء الكليات، وإصدار النظم واللوائح، ومجلس للأساتذة يتكون من إدارة

الجامعة العليا، وعمداء الكليات، ومديري المعاهد والمراكز، ورؤساء الأقسام، ومن هم في رتبة الأستاذي.

يختص مجلس الأساتذة بوضع شروط ونظم وبرامج الدراسة والإمتحانات، ومنح الإجازات العلمية والفخرية.

¹. قانون جامعة الخرطوم لسنة 1995، مصدر سابق، الفصل الثاني الفقرة (4)

². قانون جامعة الخرطوم لسنة 1995، الفصل الثاني الفقرة (5)

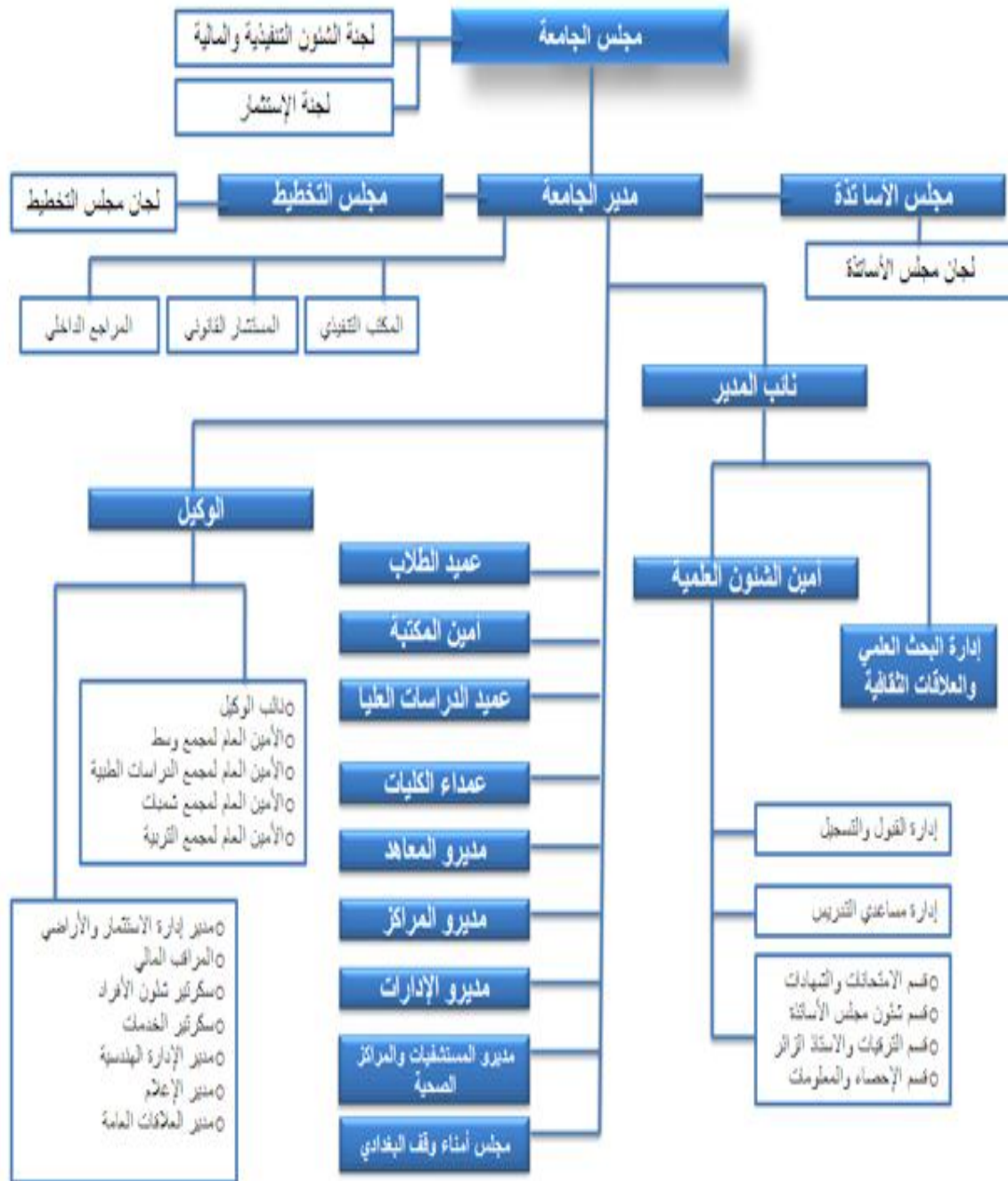
³. قانون جامعة الخرطوم لسنة 1995، مصدر سابق، الفصل الثاني - المادة 7 الفقرة (أ)

وتتكون الإدارة التنفيذية العليا من المدير، ونائب المدير، والوكيل، وعميد الطلاب، وأمين المكتبة، وأمين الشؤون العلمية.

قوانين الجامعة:

أجاز البرلمان أول قانون لجامعة الخرطوم بتاريخ 1956/7/24، فسمي قانون جامعة الخرطوم لعام 1956، وتم تعديله عدة مرات خلال الأعوام 1970، 1973، 1975، 1986، 1990، 1995.

شكل (1/1/1/3): يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة الخرطوم⁽¹⁾



المصدر: موقع جامعة الخرطوم الالكتروني، 2012م

ثانياً: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

جاء في دليل الجامعة للعام 2003 عن نشأة الجامعة وتطورها ورسالتها وفلسفتها ما يلي:

نشأة الجامعة وتطورها⁽¹⁾:

بدأت جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مسيرتها الأولى بأسم معهد الخرطوم الفني منذ العام 1950، وظل المعهد في تطوير مستمر حسب توجيهات خطط التنمية إلى أن تحول في العام 1975 إلى معهد الكليات التكنولوجية، واستمر المعهد بذلك الوضع حتى تم تحويله بموجب قرارات ثورة التعليم العالي في عام 1990، إلى معهد الكليات التكنولوجية، والتي بموجبها إلغاء قانون المعهد لعام 1975 وإصدار قانون الجامعة لعام 1990، ثم ألغي قانون 1990 وحل محله قانون الجامعة لعام 1995، حيث تطلب ذلك التغيير إعادة النظر في الهيكل الإداري والأكاديمي والتنظيمي وتعديل اللوائح الإدارية والأكاديمية المعمول بها، كما إقتضى التوسع الجديد إستحداث بعض الوظائف والإختصاصات وإضافة وظائف جديدة ومسميات مغايرة لما كان معمولاً به من قبل وذلك لكي يتناغم الهيكل الإداري بالجامعة مع الهياكل الإدارية ومسمياتها المعمول بها في الجامعات الأخرى مع مراعاة خصوصية هذه الجامعة.

وقد ظل المعهد بوضعه القديم (معهد الخرطوم الفني، ومعهد الكليات التكنولوجية) يمنح الدبلومات المتوسطة ودرجات البكالوريوس في بعض كلياته مما أكسب القائمين على أمره خبرة أكاديمية ثرة على مستوى الدبلوم والبكالوريوس، بذلك الإرث الجيد والتواصل الجاد تقف جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا على أرض صلبة لتمثل الركيزة الأساسية والركن الأصيل في صناعة التعليم التقني والفني بالبلاد. وبذلك تعتبر هذه الجامعة الصرح التقني الأول بالبلاد حيث تميزت بتخريج كوادر متخصصة في مجالات الهندسة والتجارة والزراعة والحاسوب وتقانة المعلومات، وتفردت في مجالات كالفنون، والموسيقى والدراما، وكذلك في مجالات العلوم، والمختبرات الطبية، والأشعة الطبية، والتربية الرياضية والعلمية، واللغات، والتربية، والبيطرة، والغابات والمراعي ورائدة في مجال علوم وتكنولوجيا المياه، وعلوم الليزر وتطبيقاته⁽²⁾.

كيان الجامعة ومقرها وشعارها⁽³⁾:

جاء في المادة الرابعة من قانون الجامعة لعام 1995 ما يلي:-

المادة 4 - (1) الجامعة هيئة علمية ذات شخصية إعتبارية.

المادة 4 - (2) يكون مقر الجامعة بالخرطوم.

المادة 4 - (3) يكون للجامعة شعار يعتمده المجلس.

أغراض الجامعة⁽¹⁾:

http://www.sustech.edu/sudannewar/about_sust.php

¹. تم استرجاعها بتاريخ 2013/3/20م على الرابط

². المصدر السابق.

³. قانون جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لسنة 1995، المادة 4 الفقرة (1)

جاء في المادة (5) ما يلي:

تعمل الجامعة في إطار السياسة العامة للدولة والبرامج التي يضعها المجلس القومي للتعليم العلي على تحصيل العلم، وتدرسه، وتطور مناهجه، ونشره، وذلك بغرض خدمة البلاد، وتنمية مواردها، ونهضتها إقتصادياً، ولجتماعياً، وثقافياً، ومع عدم الإخلال بعموم ما تقدم، تعمل الجامعة على تحقيق الأغراض الآتية:

المادة 6 – (1) يتمتع أعضاء هيئة التدريس ومساعدوهم، والطلاب بالجامعة بحرية الفكر والبحث العلمي في إطار القانون والدستور.

المادة 6 – (1) لا يجوز حرمان أي سوداني من الإنتماء للجامعة، طالباً، أو موظفاً على أساس العقيدة، أو العرق، أو الجنس.

الهيكل الوظيفي للجامعة⁽²⁾:

جاء في المادة السابعة من قانون جامعة السودان لعام 1995م ما يلي:

المادة 7 – (1) يكون رئيس الجمهورية راعياً للجامعة.

المادة 7 – (2) يكون لراعي الجامعة الحق في ان يطلب موافاته بالمعلومات المتعلقة بكل ما يتصل بالجامعة، وعلى إدارة الجامعة تقديم تلك المعلومات.

المادة 7 – (3) يتزاس راعي الجامعة إحتفالاتها إن كان حاضراً.

وجاء في المادة (8) ما يلي:

ينشأ مجلس يسمى مجلس الجامعة، ويشكل على الوجه الآتي:

(أ) رئيس المجلس

(ب) الأعضاء بحكم مناصبهم وهم:

اولاً: المدير

ثانياً: نائب المدير

ثالثاً: الوكيل ويكون مقررًا للمجلس

رابعاً: عميد شئو الطلاب

خامساً: أمين الشئون العلمية.

سادساً: أمين المكتبة

(ج) أعضاء يتم إختيارهم من وهم:

أولاً: ثمانية أعضاء يختارهم مجلس الساتذة، ثلاثة منهم على الأقل من عمداء الكليات

ثانياً: ثلاثة من العاملين، اثنين منهم من غير أعضاء هيئة التدريس تختارهم النقابة.

¹. قانون جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لسنة 1995، مصدر سابق، المادة 4 الفقرة (1)

². المصدر السابق، المادة 7 الفقرة (1)

ثالثاً : عضوان يختارهما اتحاد الطلاب أحدهما رئيس الإتحاد.

(د) أعضاء من خارج الجامعة:

(د) أعضاء من خارج الجامعة:

(1) إحدى وعشرون عضواً من ذوي الإختصاص والكفاءة والإهتمام بالتعليم العالي والقضايا الوطنية يعينهم الراعي بناءً على توصية بذلك من الوزير .

(2) تكون مدة المجلس اربعة سنوات من تاريخ تشكيله.

(3) تحدد اللوائح حالات خلو مقاعد اعضاء المجلس وكيفية ملأ تلك المقاعد.

كليات، ومعاهد، ومراكز الجامعة كالأتي⁽¹⁾:

وتضم جامعة السودان حوالي (20) كلية وهي كلية الدراسات العليا، كلية الهندسة، كلية التكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، كلية الدراسات الزراعية، كلية التربية، كلية العلوم، كلية الطب البيطري، كلية الفنون الجميلة والتطبيقية، كلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات، كلية اللغات، كلية علوم المختبرات الطبية، كلية الموسيقى والدراما، كلية علوم الغابات والمراعي، كلية علوم الاشعة الطبية، كلية التربية البدنية والرياضة، كلية هندسة المياه والبيئة، كلية هندسة وتكنولوجيا النفط، كلية علوم الاتصال، كلية علوم وتكنولوجيا الإنتاج الحيوانى، كلية العمارة والتخطيط.

إدارة الجامعة⁽²⁾:

تتكون إدارة الجامعة من رئيس مجلس الجامعة، مدير الجامعة، نائب مدير الجامعة، وكيل الجامعة، أمين الشؤون العلمية ، وعمداء الكليات والمعاهد والمراكز والإدارات المساعدة لهم

الهيكل الإداري للجامعة:

يتولى إدارة الجامعة:

1. مجلس الجامعة.

2. مدير الجامعة.

3. مجلس العمداء (مجلس استشاري للمدير)

إدارة الكليات تتكون من:

1. مجلس الكلية.

2. عميد الكلية.

http://www.sustech.edu/sudannewar/about_sust.php

¹. تم استرجاعها بتاريخ 2013/3/3م على الرابط

². نفس المصدر السابق.

إدارة أقسام الكليات تتكون من:

1. مجلس القسم.

2. رئيس القسم.

هيئة التدريس:

تتألف الهيئة من:

1. الأساتذة.

2. الأساتذة المشاركين.

3. الأساتذة المساعدين.

4. المحاضرين

المطلب الثاني: بعض الجامعات غير الحكومية

التعليم العالي الأهلي⁽¹⁾:

نشأ بمدينة أم درمان مدرسة الأحفاد الأهلية عام 1960 وتحولت إلى كلية الأحفاد للبنات عام 1966 والتي رُفعت إلى جامعة الأحفاد للبنات عام 1995 تبعتها كلية أم درمان الأهلية في عام 1698 تبعتها كلية أم درمان الأهلية في عام 1986 والتي رُفعت إلى جامعة أم درمان الأهلية في عام 1995. بعد ذلك تتابع إنشاء الجامعات والكليات الأهلية وبلغ عددها ست جامعات وخمس وأربعين كلية ومعهد.

أولاً: جامعة أم درمان الأهلية

النشأة والتطور⁽²⁾:

بدأت جامعة أم درمان الأهلية في معهد بكلية أم درمان الأهلية المصدق بها من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالقرار (317) في ابريل 1986 وتدرجت في مسيرتها واستيفائها لشروط الترفيع إلى جامعة، فتم ترفيعها إلى جامعة أم درمان الأهلية في 7 مايو 1995 أعقب ذلك إصدار قانون جامعة أم درمان الأهلية لسنة 1995⁽³⁾. وتنص المادة الرابعة على ان الجامعة تتكون من مجلس الأمناء ومجلس الجامعة والمجلس العلمي وهيئة التدريس والخريجين والطلاب والعاملين. ويشير القانون إلى أن مقر الجامعة محافظة أم درمان بولاية الخرطوم. أما أغراض الجامعة كما يشير إليها القانون فتتمثل في الآتي:

1. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مصدر سابق.

2. محمد عمر بشير، جامعة أم درمان الأهلية مبادرة جديدة في التعليم العالي في السودان (مركز محمد عمر بشير للدراسات السودانية)

دار عزة للنشر والتوزيع، السودان، الخرطوم، 2005، ص33.

3. المعتصم أحمد الحاج، التعليم الأهلي في أم درمان (مؤسساته وبناته)، ط2، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2007، ص10.

المادة (5) أغراض الجامعة⁽¹⁾:

تكون الجامعة دار للمعارف والعلوم وتعمل على تدريسها ونشرها وتطوير اديات برامجها وتسعة عن طقها لخدمة الوطن وتقدمه فكرياً وعلمياً وفنياً وتعمل على نهضته إقتصادياً وإجتماعياً وثقافياً ومع عدم الإخلال بعموم ما تقدم تعمل الجامعة على تحقيق الأغراض الآتية:

(أ) تأكيد قيم الأصالة النابعة من تراث الأمة الحضاري التي أرساها رواد التعليم الأهلي الأوائل وسار على دريهم المؤسسون والتعبير عنها في كل أوجه نشاط الجامعة تأهيلاً لأجيال مؤمنة بربها متمسكة بعقيدها وتراثها ملتزمة بها في سلوكها وخدمة وطنها في انفتاح وإِ وع فاعل مع مكتسبات العصر ومنجزاته.

(ب) إعداد الطلاب وتأهيلهم للقيام بالمهام القيادية الفكرية في مجالات المعرفة الإنسانية والمهنية والتقنية القادرة على الإسهام في النهوض بالمجتمع وتلبية حاجاته القومية بتقديم البرامج الدراسية المتخصصة المؤدية للحصول على الإجازات العلمية.

(ج) تشجيع البحث العلمي وترقيته والإهتمام بالدراسات العلمية عامة والدراسات السودانية خاصة ونشر نتائجها عن طريق التأليف ونشر الكتب والدوريات والمؤتمرات والمحاضرات.

(د) تقديم البرامج الموجهة لخدمة المجتمع عن طريق المناهج الدراسية المتخصصة والدورات التدريبية والتثقيفية والمحاضرات العامة وبرامج التعليم المستمر ومباشرة مختلف أوجه النشاط التي تجعل من الجامعة أداة فاعلة في تنمية المجتمع.

(هـ) توثيق صلة الجامعة بالقطاعات والمؤسسات العامة منها والخاصة والإسهام في تلبية إحتياجاتها في تخطيط برامجها ومناهجها وفي توجيه نشاطها البحثي وتقديم الاستشارات العلمية والفنية بالإرتقاء بوسائلها في الانتاج وتحديث تقنياتها.

(و) التعاون مع الجامعات والمعاهد العليا ومراكز البحث داخل السودان وخارجه في البرامج الدراسية المستحدثة والتقنيات المناسبة لظروف السودان.

أجهزة الجامعة⁽²⁾:

يتكون الجهاز التنظيمي والإداري للجامعة من:

المادة 8-(1) مجلس الأمناء وعدده (328) ومقرره المدير.

المادة 13-(1) مجلس الجامعة (المجلس) وعدده (40) ومقرره الوكيل.

المادة 13-(1) المجلس العلمي وعدد (35) ومقرره أمين الشؤون العلمية.

المادة 16-(1) لجنة الشؤون المالية والإدارية (اللجنة) وعددها (14) ورئيسها رئيس المجلس.

ولكل منهم إختصاصات وسلطات.

¹. قانون جامعة ام درمان الأهلية لسنة 1996، الفصل الثاني، الفقرة (5).

2. دليل جامعة ام درمان الأهلية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان، 2012م، ص 13.

أهداف الجامعة⁽¹⁾:

لقد قصد من إنشاء الجامعة أن تكون مؤسسة متكاملة وحديثة في برامجها وإدارتها تستجيب إلى احتياجات المجتمع في الحاضر والمستقبل وتساهم في بناء أجيال جديدة قادرة على الابتكار والمساهمة في التعبير والتحديث بأسلوب علمي وموضوعي وبالتعاون بين كل الأطراف.

وقد تمثلت أهداف الجامعة في الآتي:

1) تقديم البرامج والدراسات للمتفرغين من الطلاب أو ذوي الخبرة بغرض منح الدرجات العلمية والشهادات في الاختصاصات المختلفة.

2) تقديم البرامج الدراسية المتخصصة والاجتماعية والتكميلية للكبار والأفراد والمجموعات.

3) التأهيل التربوي والتدريب الفني والمهني للمتفرغين وغيرهم من الراغبين في ترفيع مستوياتهم أو تجويد أدائهم.

4) تشجيع البحث خاصة في التراث وللمجتمع السوداني والاهتمام بالتأليف والنشر والترجمة والموضوعات المتعلقة بالدراسات السودانية على وجه الخصوص.

5) تنظيم المؤتمرات والحلقات الدراسية والمذكرات العلمية والدورات التدريبية.

6) إقامة وتقوية العلاقات مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية داخل وخارج السودان.

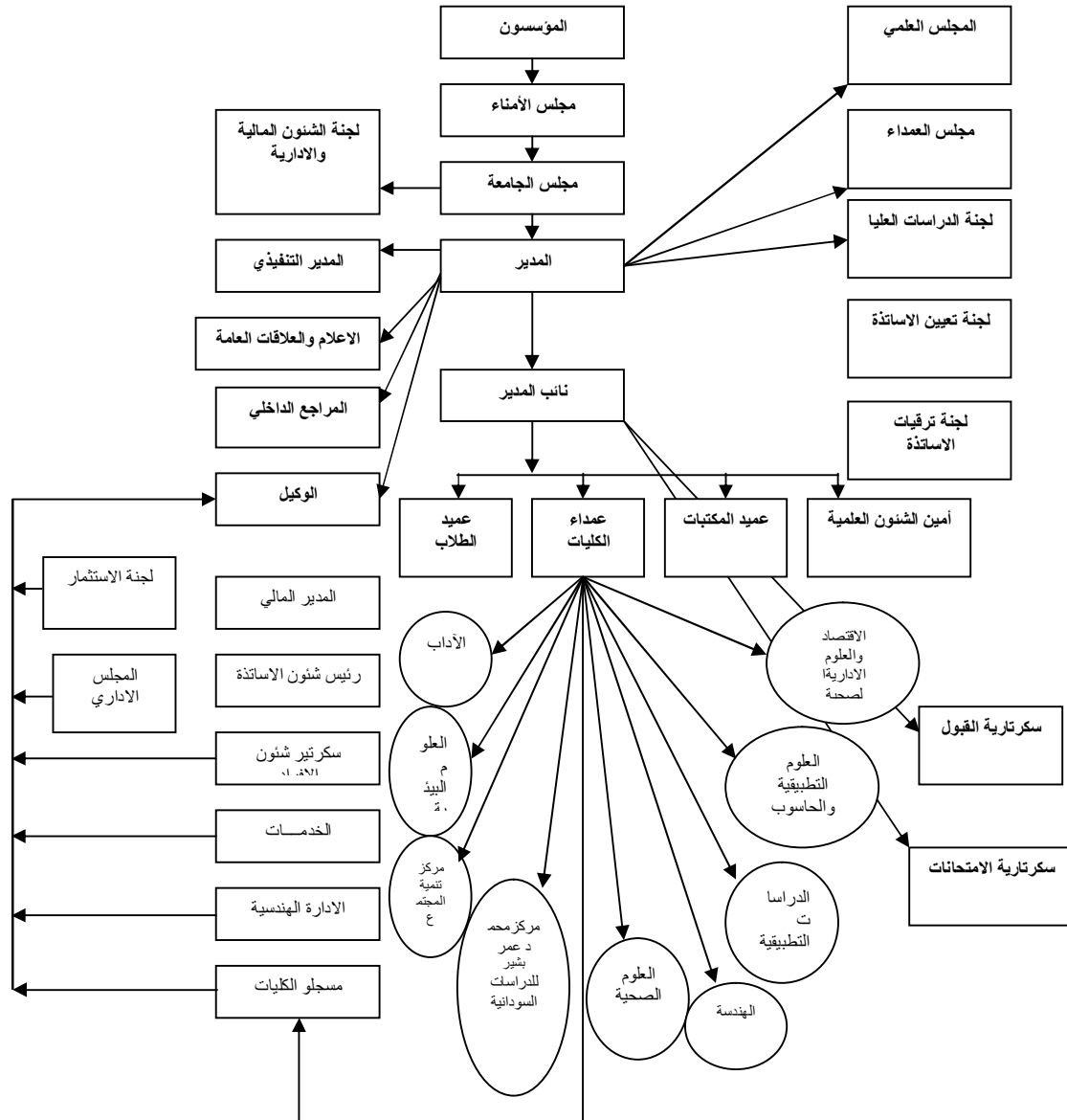
كليات ومراكز الجامعة⁽²⁾:

وتضم الجامعة عددا من الكليات والمراكز وهي كلية الآداب، كلية الاقتصاد والعلوم والإدارة، كلية العلوم الصحية، كلية العلوم التطبيقية والحاسوب، كلية الدراسات التطبيقية، كلية العلوم البيئية، كلية الهندسة، مركز تنمية المجتمع، مركز محمد عمر بشير للدراسات السودانية.

1. نفس المصدر السابق، ص 37.

2. المعتصم أحمد الحاج، التعليم الأهلي في ام درمان (مؤسساته وديناميته)، ط2، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2007، ص 10.

شكل (1/2/1/3): يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة أم درمان الأهلية⁽¹⁾:



المصدر: دليل جامعة ام درمان الأهلية لسنة 2012، ص3.

1. دليل جامعة ام درمان الأهلية لسنة 2012، ص3.

ثانياً: جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا النشأة والتأسيس⁽¹⁾:

تم تأسيس أكاديمية العلوم الطبية والتكنولوجيا في 1993م بالمرسوم الجمهوري (341) لسنة 1993، وتوسعت في زمن وجيز واحتلت مكاناً مرموقاً في صدارة الكليات والجامعات السودانية من حيث المناهج والتأهيل الأكاديمي المتميز لطلابها وإمكانيات البحث العلمي المتقدمة التي تتمتع به. وقدم ترفيع أكاديمية العلوم الطبية والتكنولوجيا بعد موافقة المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي في دورة انعقاده رقم (17) بتاريخ 8 - 9 مايو 2007، باستيفائها شروط الجامعة، وتم تحويل المشروع الى مجلس الوزراء في 22 مايو 2007، وصدر مرسوم جمهوري رقم (243) لسنة 2007.

إنشاء الجامعة مقرها وشعارها⁽²⁾:

الفصل الثاني (أ) تنشأ جامعة بولاية الخرطوم تسمى جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا وتكون ذات شخصية اعتبارية.

الفصل الثاني (ب) تتكون الجامعة من مجلس الأمناء، والمجلس العلمي، وهيئة التدريس، والعاملين، والطلاب، والخريجين.

أغراض الجامعة⁽³⁾:

الفصل الثاني (5) تعمل الجامعة في إطار السياسة العامة للدولة والمجلس على تحصيل العلم وتدريبه وتطويره في فروع المعرفة المختلفة والتقانة بغرض خدمة المجتمع وتنميته، مع عدم الإخلال بعموم ما تقدم تعمل الجامعة على تحقيق الأغراض الآتية:

(أ) إعداد الطلاب وتأهيلهم في مجالات المعرفة الإنسانية والمهنية والتقنية للنهوض بالمجتمع وتلبية حاجاته القومية.

(ب) تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال ما تقدمه من برامج تعليمية وبحثية.

(ج) خدمة المجتمع.

(د) التبادل العلمي والمعرفي.

(هـ) البحث العلمي والنشر.

كليات الجامعة⁽⁴⁾:

¹. دليل جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا ، 2012، مطبعة الجامعة، ص4.

². قانون جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا لسنة 2006، الفصل الثاني، الفقرة (أ)، ص 3.

³. المصدر السابق، الفصل الثامن الفقرة (5)، ص3.

⁴. جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا (بوصلة التعليم العالي)، حفل توزيع الدرجات الجامعية مطبعة الجامعة، ديسمبر 2012، ص4.

وتتضمن الجامعة عددا من الكليات هي كلية الطب، التي أنشئت في عام 1996، كلية المختبرات الطبية التي أنشئت في 1996، كلية طب وجراحة الأسنان التي أنشئت في عام 1998، كلية الصيدلة التي أنشئت في عام 1999، كلية علوم التمريض التي أنشئت في عام 2002، كلية علوم الحاسوب وتقنية المعلومات التي أنشئت في عام 2002، كلية الهندسة التي أنشئت في عام 2002، كلية إدارة الأعمال التي أنشئت في عام 2003، كلية علوم التخدير التي أنشئت في عام 2004، كلية علوم الأشعة التي أنشئت في عام 2005، كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي أنشئت في عام 2010، كلية القانون التي أنشئت في عام 2012.

المبحث الثاني

قياس دوران العمل بعض الجامعات السودانية

تمهيد:

يستعرض الدارس في هذا البحث أنواعا مختلفة من مقاييس وأدوات وأساليب تحليل دوران العمل، ثم تطبيق هذه الأساليب على دراسة الحالة وهي الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالسودان، حيث يبدأ الباحث بتوضيح معدلات دوران العمل وتصنيفاتها، ثم قياس وتحليل معدل الدوران للجامعات السابق ذكرها كدراسة الحالة لهذا البحث.

قياس دوران العمل:

$$\text{Labor Turnover Rate}^{(1)} = \frac{\text{Number of leavers in a specified period (usually 1 year)} * 100}{\text{Average number of employees during the same period}}$$

$$\text{معدل دوران العمالة}^{(2)} = \frac{\text{متوسط تاركي العمل والملتحقين بالمنظمة خلال فترة محددة}}{\text{متوسط حجم العمالة في المائة}}$$

وكذلك يمكن أن يعبر عن مؤشر دوران العمل أو العمالة بعدة صيغ، لكن يجب مراعاة استخدام نفس الصيغة كأسلوب لحساب معدل الدوران بالمنظمة من فترة لأخرى، ويمكن استخدام الصيغة نفسها في منظمتين (أو أكثر) عند مقارنة مؤشر الدوران بينهما، وفي مجال دوران العمل يمكن استخدام المؤشرات التالية:

1. مؤشر دوران العمل: لقياس دوران العمل في المنظمة نستخدم المعادلة التالية⁽³⁾:

معدل دوران العمالة = عدد تاركي العمل والملتحقين بالمنظمة خلال فترة محددة ÷ متوسط حجم العمالة خلال تلك الفترة في المائة أو (ن = ت ÷ ن × 100)، لابد من استنتاج وتوفير البيانات التالية لحساب معدل دوران العمالة وهي:

عدد العاملين في بداية العام وكذلك في نهاية العام، عدد تاركي العمل خلال العام، متوسط العمالة، ويحسب متوسط حجم العمالة خلال الفترة كما يلي:

$$= \text{عدد العاملين أو الفترة} + \text{عدد في آخر الفترة} \div 2$$

1. Armstrong, Michael, (2009) Handbook of Human Resource Management Practice, London British Library Cataloguing-in-Publication Data, 11th ed., p 265.

2 وليام ه. موبلي، مرجع سابق، ص 49.

3 محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان، دار قنديل، 2003، ص 81-82

2. مؤشر فرعية لمؤشرات دوران العمالة⁽¹⁾:

سعيًا لمزيد من تحليل دوران العمالة يمكن حساب وزن كل سبب من أسباب خروج العاملين من المنظمة، بنسبة عدد من خرجو بسبب معين إلى متوسط عدد العاملين خلال العام.

يمكن احتساب المؤشرات التالية:

أ – مؤشر دوران العمل (الاختياري) "التسرب الوظيفي" ويضم الاسباب التالية:
الإستقالة، المعاش الاختياري، الاجازة بدون مرتب، الاعارة الخارجية، الانتداب الداخلي.

ب – مؤشر دوران العمل (الاجباري) ويضم الأسباب التالية:

بالفصل، التقاعد الاجباري، العجز او المرض، الوفاة

ج – مؤشر دوران العمل إجمالاً ويضم الاجباري والاختيار.

وفي هذه الدراسة قد قام الباحث بقياس مؤشردوران العمالة الكلي وكذلك تم قياس مؤشرات الدوران الاختياري(بسبب التسرب الوظيفي) والاجباري (بسبب الذين تم انتهاء خدمتهم) لبعض الجامعات السودانية الحكومية والاهلية.

ونسبة لصعوبة الحصول على البيانات المذكورة التاريخية لثلاث سنوات لتطبيق هذا المعيار والمقارنة فقد توفرت معلومات للباحث عن أربعة جامعات منها جامعتين حكوميتين "جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة الخرطوم" وكذلك قد قام الباحث بتطبيقه على جامعتين غير حكوميتين " (جامعة ام درمان الأهلية وجامعة العلوم الطبية والتكنولوجية).

وفي هذا المبحث قام الباحث كذلك بمقارنة مؤشرات دوران العمالة السابق ذكرها بين الجامعات الحكومية للثلاث سنوات الاخيرة (للاعوام 2010م، 2011م، 2012م)، وكذلك مقارنة مؤشرات الدوران بين الجامعات الاهلية لثلاث سنوات السابقة، ومقارنة هذه المؤشرات والمعدلات بين الجامعات الحكومية والجامعات الاهلية.

وتم تقسيم هذا المبحث الى مطلبين، فالاول منها يتعلق بقياس مؤشرات دوران العمل بالجامعات الحكومية، وهي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة الخرطوم، .

أما المطلب الثاني فيتعلق بقياس مؤشرات دوران العمل بالجامعات الاهلية، المتمثلة في كل من جامعة أم درمان الأهلية، وجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا.

المطلب الأول: قياس دوران العمل بعض الجامعات الحكومية

أولاً : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

(1) قياس مؤشرات دوران العمل بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام 2010م:

جدول (1/1/2/3):

يوضح حركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان بالدرجات في العام 2010م					
الدرجات الوظيفية	أستاذ	أ. مشارك	أ. مساعد	محاضر	عدد كلي
اعضاء هيئة التدريس في نهاية العام	45	182	311	508	1046

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 206.

32	25	5	2	-	التعيينات خلال العام
57	12	19	26	-	الخروج من الخدمة خلال العام

المصدر: إدارة شؤون العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

جدول (2/1/2/3):

يوضح الخروج الاجباري من أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعام 2010م

النسبة المئوية %	العدد	سبب انتهاء الخدمة
33.3	2	الفصل عن العمل
-	-	ترك العمل بسبب (عجز أو مرض)
50.0	3	المعاش (الاجباري)
16.7	1	ترك العمل بسبب (الوفاة)
100%	6	عدد كلي

المصدر: إدارة شؤون العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

جدول (3/1/2/3):

يوضح الخروج الاختياري من أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعام 2010م.

النسبة المئوية %	العدد	سبب ترك العمل
2.0	1	الاستقالة
-	-	المعاش (الاختياري)
84.3	43	اجازة بدون مرتب
3.9	2	إعارة خارجية
9.8	5	إنتداب داخلي
100%	51	عدد كلي

المصدر: إدارة شؤون العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

حساب مؤشرات دوران العمل بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام 2010م:

عدد العاملين من أعضاء هيئة التدريس في بداية العام 1071

عدد العاملين في نهاية العام = 1046 عضو هيئة تدريس

متوسط حجم العمالة = $(1046+1071) \div 2 = 2117 \div 2 = 1058.5$

التعيينات في العام (32) عضو هيئة تدريس

الذين تم انهاء خدمتهم باللوائح (بدون رغبتهم) (6) عضو هيئة تدريس

تاركي العمل إختياريا (51) عضو هيئة تدريس

اجمالي تاركي العمل (الخروج الدائم والمؤقت) خلال العام 2010م (57) عضو هيئة تدريس

$$44.5 = 89/2 = 2 / 57 + 32 =$$

$$\text{معدل دوران العمل الكلي} = 1058.5 \div 100 \times 44.5 = 4.2 = 4 \text{ أفرد}$$

أي ان هنالك 4 أفرد في كل 100 من اعضاء هيئة التدريس قد فقدتهم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في العام 2010م لاسباب اجبارية واخرى إختيارية.

أما معدل دوران العمل للمتسربين:

فيحسب متوسط تاركي (بالتسرب) من العمل والملتحقين بالمنظمة خلال العام 2010م كالتالي:

$$41.5 = 2 / 32 + 51 = 41.5 = 1017.5 \div 100 \times 41.5 = 4 \text{ أفرد}$$

هذا المؤشر يدل على ان هنالك (4) افراد قد تسربوا في كل 100 عضو هيئة تدريس في العام 2010م.

(2) قياس مؤشرات دوران العمل بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام 2011م:

جدول (4/1/2/3):

يوضح حركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان خلال العام 2011م

الدرجات الوظيفية	أستاذ	أ. مشارك	أ. مساعد	محاضر	عدد كلي
اعضاء هيئة التدريس في نهاية العام	42	191	339	517	1089
التعيينات خلال العام	-	2	6	15	23
الخروج عن الخدمة خلال العام	2	14	54	29	99

المصدر: إدارة شؤون العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

جدول (5/1/2/3):

يوضح الخروج الاجباري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعام 2011م

سبب انتهاء الخدمة	العدد	النسبة المئوية%
الفصل عن العمل	5	25.0%
ترك العمل بسبب (عجز أو مرض)	-	-
المعاش (الاجباري)	13	65.0%
ترك العمل بسبب (الوفاة)	2	10.0%
عدد كلي	20	100%

المصدر: إدارة شؤون العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

جدول (6/1/2/3):

يوضح الخروج الاختياري من أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعام 2011م

سبب ترك العمل	العدد	النسبة المئوية%
---------------	-------	-----------------

2.6	2	الاستقالة
-	-	المعاش (الأختياري)
87.3	69	اجازة بدون مرتب
2.6	2	إعارة خارجية
7.5	6	إنتداب داخلي
%100	79	عدد كلي

المصدر: إدارة شؤون العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

حساب مؤشرات دوران العمل بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام 2011م:

عدد العاملين في بداية العام 1165

عدد العاملين في نهاية العام (23+1066) = 1089 عضو هيئة تدريس

متوسط حجم العمالة = (1089 + 1156) ÷ 2 = 2254 ÷ 2 = 1127

التعيينات في العام 2010م (23) عضو هيئة تدريس

الذين تم انهاء خدمتهم باللوائح (20) عضو هيئة تدريس

المتسربين عن العمل (79) عضو هيئة تدريس

اجمالي تاركي العمل خلال العام 2011م (99) عضو هيئة تدريس

متوسط تاركي العمل والملتحقين بالمنظمة خلال فترة محددة = 23 + 99 / 2 = 61

معدل دوران العمل الكلي = 61 × 100 ÷ 1127 = 5 أفراد

أي ان هنالك 5 أفراد في كل 100 من اعضاء هيئة التدريس قد فقدتهم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في العام 2011م لاسباب اجبارية واخرى إختيارية.

أما معدل دوران العمل للمتسربين:

فيحسب متوسط تاركي (بالتسرب) من العمل والملتحقين بالمنظمة خلال العام 2010م كالتالي:

$$51 = 23 + 79 / 2 =$$

$$51 \times 100 \div 1127 = 4 \text{ أفراد}$$

هذا المؤشر يدل على ان هنالك (5) افراد قد تسربوا في كل 100 عضو هيئة تدريس في العام 2011م،

وهذا مؤشر يدل على عدم إستقرار في بيئة العمل بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في ذلك العام.

(3) قياس مؤشرات دوران العمل بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام 2012م:

جدول (7/1/2/3):

يوضح حركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان خلال العام 2012م

الدرجة الوظيفية	أستاذ	أ. مشارك	أ. مساعد	محاضر	عدد كلي
-----------------	-------	----------	----------	-------	---------

1130	529	362	196	43	اعضاء هيئة التدريس في نهاية العام
8	7	1	-	-	التعيينات خلال العام
128	56	46	25	1	الخروج عن الخدمة خلال العام

المصدر: إدارة شئون العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

جدول (8/1/2/3):

يوضح الخروج الاجباري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعام 2012م

النسبة المئوية%	العدد	سبب إنهاء الخدمة
10.0	1	الفصل عن العمل
-	-	ترك العمل بسبب (عجز أو مرض)
60.0	6	المعاش (الاجباري)
30.0	3	ترك العمل بسبب (الوفاة)
%100	<u>10</u>	عدد كلي

المصدر: إدارة شئون العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

جدول (9/1/2/3):

يوضح الخروج الاختياري من أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعام 2012م

النسبة المئوية%	العدد	سبب ترك العمل
2.5	3	الاستقالة
-	-	المعاش (الاختياري)
85.6	101	اجازة بدون مرتب
2.5	3	إعارة خارجية
9.4	11	إنتداب داخلي
%100	<u>118</u>	عدد كلي

المصدر: إدارة شئون العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

حساب مؤشرات دوران العمل بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام 2012م:

عدد العاملين في بداية العام 1250

عدد العاملين في نهاية العام (19+1122) = 1130 عضو هيئة تدريس

$$\text{متوسط حجم العمالة} = (1130 + 1250) \div 2 = 2380 \div 2 = 1190$$

التعيينات في العام 2012م (8) عضو هيئة تدريس

الذين تم انهاء خدمتهم باللوائح (10) عضو هيئة تدريس

المتسربين عن العمل (118) عضو هيئة تدريس

اجمالي تاركي العمل خلال العام 2012م (128) عضو هيئة تدريس

$$= 8 + 128 / 2 = 68 = 68 \times 100 \div 1190 = 6 \text{ أفراد}$$

أي ان هنالك 6 أفراد في كل 100 من اعضاء هيئة التدريس قد فقدتهم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في العام 2012م لاسباب اجبارية واخرى إختيارية.

أما معدل دوران العمل للمتسربين:

فيحسب متوسط تاركي (بالتسرب) من العمل والملتحقين بالمنظمة خلال العام 2012م كالتالي:

$$= 8 + 118 / 2 = 63 = 63 \times 100 \div 1190 = 5 \text{ أفراد}$$

هذا المؤشر يدل على ان هنالك (6) افراد قد تسربوا في كل 100 عضو هيئة تدريس في العام 2012م، وهذا مؤشر يدل على عدم إستقرار في بيئة العمل بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في ذلك العام.

ثانياً: جامعة الخرطوم

(1) قياس مؤشرات دوران العمل بجامعة الخرطوم للعام 2010م:

جدول (10/1/2/3):

يوضح حركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرطوم خلال العام 2010م

الدرجات الوظيفية	أستاذ	أ. مشارك	أ. مساعد	محاضر	عدد كلي
اعضاء هيئة التدريس في نهاية العام	139	373	522	462	1496
التعيينات خلال العام	-	15	16	77	108
الخروج عن الخدمة خلال العام	16	48	137	181	382

المصدر: إدارة شؤون العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

جدول (11/1/2/3)

يوضح الخروج الاجباري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرطوم للعام 2010م

سبب إنهاء الخدمة	العدد	النسبة المئوية%
الفصل عن العمل	21	12.2
ترك العمل بسبب (عجز أو مرض)	5	2.9
المعاش (الاجباري)	141	82.0
ترك العمل بسبب (الوفاة)	5	2.9
عدد كلي	172	100%

المصدر: إدارة شؤون العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

جدول (12/1/2/3):

يوضح الخروج الإختياري من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرطوم للعام 2010م

النسبة المئوية%	العدد	سبب ترك العمل
23.3	49	الاستقالة
3.3	7	المعاش (الأختياري)
7.7	16	إجازة بدون مرتب
61.9	130	إعارة خارجية
3.8	8	إنتداب داخلي
%100	210	عدد كلي

المصدر: إدارة الموارد البشرية، جامعة الخرطوم، 2013م.

حساب مؤشرات دوران العمل بجامعة الخرطوم للعام 2010م:

عدد العاملين في بداية العام 1770

عدد العاملين في نهاية العام = 1496 عضو هيئة تدريس

متوسط حجم العمالة = $(1496+1770) \div 2 = 1633$

التعينات في العام 2010م (108) عضو هيئة تدريس

الذين تم انهاء خدمتهم باللوائح (172) عضو هيئة تدريس

المتسربين عن العمل (210) عضو هيئة تدريس

اجمالي تاركي العمل خلال العام 2010م (382) عضو هيئة تدريس

متوسط تاركي العمل والملتحقين بالمنظمة خلال العام 2010م = $108 + 382 \div 2 = 245$

معدل دوران العمل الكلي = $245 \times 100 \div 1633$

= 15 فرد

أي ان هنالك 15 فرد في كل 100 من اعضاء هيئة التدريس قد فقدتهم جامعة الخرطوم في العام 2010م لاسباب اجبارية واخرى إختيارية.

أما معدل دوران العمل الاختياري:

فيحسب متوسط تاركي العمل (إختيلياً) من العمل والملتحقين بالمنظمة خلال العام 2010م كالتالي:

$$159 = 2 / 210 + 108 =$$

$$9 = 1633 \div 100 \times 159 = \text{أفراد}$$

هذا المؤشر يدل على ان هنالك (9) افراد قد تسربوا في كل 100 عضو هيئة تدريس في العام 2010م، وهذا مؤشر يدل على عدم إستقرار في بيئة العمل بجامعة الخرطوم في ذلك العام.

(2) قياس مؤشرات دوران العمل بجامعة الخرطوم للعام 2011م:

جدول (13/1/2/3):

يوضح حركة أعضاء هيئة التدريس بالدرجات الوظيفية بجامعة الخرطوم للعام 2011م

الدرجة الوظيفية	أستاذ	أ. مشارك	أ. مساعد	محاضر	عدد كلي
اعضاء هيئة التدريس في نهاية العام	155	377	541	477	1550
التعيينات خلال العام	-	11	13	52	76
الخروج عن الخدمة خلال العام	16	48	137	187	388

المصدر: إدارة الموارد البشرية، جامعة الخرطوم، 2013م.

جدول (14/1/2/3):

يوضح الخروج الاجباري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرطوم للعام 2011م

سبب إنهاء الخدمة	العدد	النسبة المئوية%
الفصل عن العمل	30	16.4
ترك العمل بسبب (عجز أو مرض)	8	4.4
المعاش (الاجباري)	143	78.1
ترك العمل بسبب (الوفاة)	2	1.1
عدد كلي	<u>183</u>	100%

المصدر: إدارة الموارد البشرية، جامعة الخرطوم، 2013م.

جدول (15/1/2/3):

يوضح الخروج الإختياري من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرطوم للعام 2011م

سبب ترك العمل	العدد	النسبة المئوية%
الاستقالة	47	22.9

3.9	8	المعاش (الاختياري)
10.7	22	اجازة بدون مرتب
60.0	123	إعارة خارجية
2.5	5	إنتداب داخلي
%100	205	عدد كلي

المصدر: إدارة الموارد البشرية، جامعة الخرطوم، 2013م.

حساب مؤشرات دوران العمل بجامعة الخرطوم للعام 2011م:

عدد العاملين في بداية العام = 1862

عدد العاملين في نهاية العام = 1550 عضو هيئة تدريس

متوسط حجم العمالة = $(1550+1862) \div 2 = 3412 \div 2 = 1706$

التعينات في العام 2011م (76) عضو هيئة تدريس

الذين تم انهاء خدمتهم باللوائح إجبارياً (183) عضو هيئة تدريس

تاركي العمل إختيارياً (205) عضو هيئة تدريس

اجمالي تاركي العمل خلال العام 2011م (388) عضو هيئة تدريس

متوسط تاركي العمل والملتحقين بالمنظمة خلال فترة محددة = $232 = 2 / 388 + 76$

معدل دوران العمل الكلي = $1706 \div 100 \times 232$

= 13 فرد

أي ان هنالك 13 فرد في كل 100 من اعضاء هيئة التدريس قد فقدتهم جامعة الخرطوم في العام 2011م

لاسباب اجبارية واخرى إختيارية.

أما معدل دوران العمل الاختياري:

فيحسب متوسط تاركي (بالنسبة) من العمل والملتحقين بالمنظمة خلال العام 2011م كالتالي:

= $2 / 205 + 88$ = 140.5

= $1706 \div 100 \times 140.5$

= 8 أفراد

هذا المؤشر يدل على ان هنالك (8) افراد قد تسربوا في كل 100 عضو هيئة تدريس في العام 2011م،

وهذا مؤشر يدل على عدم إستقرار العاملين في بيئة العمل بجامعة الخرطوم في ذلك العام.

(3) قياس مؤشرات دوران العمل بجامعة الخرطوم للعام 2012م:

جنول (16/1/2/3):

يوضح حركة أعضاء هيئة التدريس بالدرجات الوظيفية بجامعة الخرطوم للعام 2012م

الدرجة الوظيفية	أستاذ	أ. مشارك	أ. مساعد	محاضر	عدد كلي
اعضاء هيئة التدريس في نهاية العام	155	377	574	495	1601
التعيينات خلال العام	6	-	33	18	57
الخروج عن الخدمة خلال العام	4	41	104	231	380

المصدر: إدارة الموارد البشرية، جامعة الخرطوم، 2013م.

جنول (17/1/2/3):

يوضح الخروج الإجباري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرطوم للعام 2012م

سبب إنهاء الخدمة	العدد	النسبة المئوية%
الفصل عن العمل	23	14.1
ترك العمل بسبب (عجز أو مرض)	5	3.1
المعاش (الاجباري)	131	80.9
ترك العمل بسبب (الوفاة)	3	1.9
عدد كلي	162	100%

المصدر: إدارة الموارد البشرية، جامعة الخرطوم، 2013م.

جنول (18/1/2/3):

يوضح الخروج الاختياري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الخرطوم للعام 2012م

سبب ترك العمل	العدد	النسبة المئوية%
الاستقالة	49	22.5
المعاش (الاختياري)	28	12.8
اجازة بدون مرتب	27	12.4
إعارة خارجية	113	51.8
إنتداب داخلي	1	0.5
عدد كلي	218	100%

المصدر: إدارة الموارد البشرية، جامعة الخرطوم، 2013م.

حساب مؤشرات دوران العمل بجامعة الخرطوم للعام 2012م:

عدد العاملين من أعضاء هيئة التدريس في بداية العام 1924
عدد العاملين من أعضاء هيئة التدريس في نهاية العام = 1601 عضو هيئة تدريس
متوسط حجم العمالة من أعضاء هيئة التدريس = $(1601+1924) \div 2 = 1762.5$
التعينات في العام 2012م (57) عضو هيئة تدريس
الذين تم انهاء خدمتهم باللوائح (162) عضو هيئة تدريس
المتسربين عن العمل (218) عضو هيئة تدريس
اجمالي تاركي العمل خلال العام 2012م (380) عضو هيئة تدريس
متوسط تاركي العمل والملتحقين بالمنظمة خلال فترة محددة = $218.5 = 2 / 380 + 57$
معدل دوران العمل الكلي = $1762.5 \div 100 \times 218.5 = 12$ فرد
أي ان هنالك 12 فرد في كل 100 من اعضاء هيئة التدريس قد فقدتهم جامعة الخرطوم في العام 2012م لاسباب اجبارية واخرى إختيارية.

أما معدل دوران العمل الاختياري:

فيحسب متوسط تاركي العمل (اختيارياً) والملتحقين بالمنظمة خلال العام 2012م كالتالي:

$$137.5 = 2 / 218 + 57 =$$

$$1762.5 \div 100 \times 137.5 =$$

$$8 \text{ فرد} =$$

هذا المؤشر يدل على ان هنالك (8) افراد قد تسربوا في كل 100 عضو هيئة تدريس في العام 2012م، وهذا مؤشر يدل على عدم إستقرار في بيئة العمل بجامعة الخرطوم في ذلك العام.

المطلب الثاني: قياس دوران العمل بعض الجامعات غير الحكومية

أولاً : جامعة ام درمان الأهلية

(1) قياس مؤشرات دوران العمل بجامعة أم درمان الأهلية للعام 2010م:

جدول (1/2/2/3):

يوضح أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم درمان الأهلية بالدرجات الوظيفية في العام 2010م

الدرجة الوظيفية	أستاذ	أ. مشارك	أ. مساعد	محاضر	عدد كلي
اعضاء هيئة التدريس في نهاية العام	6	26	44	118	194
النسبة المئوية %	3.1	13.4	22.7	60.8	%100

المصدر: إدارة شؤون العاملين (قسم تعيين الأساتذة)، جامعة أم درمان الأهلية، 2013م

جدول (2/2/2/3):

يوضح الخروج الاجباري بجامعة ام درمان الأهلية في العام 2010م

النسبة المئوية %	العدد	سبب انتهاء الخدمة
91.7	33	الفصل عن العمل (انتهاء عقد)
8.3	3	ترك العمل بسبب (عجز أو مرض)
-	-	المعاش الاجباري
-	-	ترك العمل بسبب (الوفاة)
%100	36	عدد كلي

المصدر: إدارة شؤون العاملين (قسم تعيين الأساتذة)، جامعة أم درمان الأهلية، 2013م

جدول (3/2/2/3):

الخروج الاختياري بجامعة ام درمان الأهلية في العام 2010م

النسبة المئوية %	العدد	سبب ترك العمل
100	13	الاستقالة
-	-	معاش اختياري
-	-	اجازة بدون مرتب
-	-	إعارة خارجية
-	-	إنتداب داخلي
%100	13	عدد كلي

المصدر: إدارة شؤون العاملين (قسم تعيين الأساتذة)، جامعة أم درمان الأهلية، 2013م

حساب مؤشرات دوران العمل بجامعة أم درمان الأهلية للعام 2010م:

عدد العاملين في بداية العام 187

عدد العاملين في نهاية العام (7+187) = 194 عضو هيئة تدريس

متوسط حجم العمالة = (187 + 194) = 381 ÷ 2 = 190.5

التعينات في العام 2010م (7) عضو هيئة تدريس

الذين تم انهاء خدمتهم باللوائح (36) عضو هيئة تدريس

المتسربين عن العمل (13) عضو هيئة تدريس

اجمالي تاركي العمل خلال العام 2010م (49) عضو هيئة تدريس

متوسط تاركي العمل والملتحقين بالمنظمة خلال فترة محددة = 28 = 2 / 49 + 7

معدل دوران العمل الكلي = $28 \times 100 \div 190.5 = 15$ فرد
أي ان هنالك 14 فرد في كل 100 من أعضاء هيئة التدريس قد فقدتهم جامعة أم درمان الأهلية في العام 2010م لاسباب إجبارية وأخرى إختيارية.

أما معدل دوران العمل للمتسربين:

فيحسب متوسط تاركي (بالتسرب) من العمل والملتحقين بالمنظمة خلال العام 2010م كالتالي:

$$= 7 + 13 / 2 = 10 \text{ أفراد}$$

$$= 10 \times 100 \div 190.5$$

$$= 5 \text{ أفراد}$$

هذا المؤشر يدل على ان هنالك (5) فرد قد تسربوا في كل 100 عضو هيئة تدريس في العام 2010م، وهذا مؤشر يدل على عدم إستقرار في بيئة العمل بجامعة أم درمان الأهلية في ذلك العام.

(2) قياس مؤشرات دوران العمل بجامعة أم درمان الأهلية للعام 2011م:

جدول (4/2/2/3):

يوضح أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم درمان الأهلية بالدرجات الوظيفية في العام 2011م

الدرجة الوظيفية	أستاذ	أ. مشارك	أ. مساعد	محاضر	عدد كلي
اعضاء هيئة التدريس في نهاية العام	10	31	39	125	205
النسبة المئوية%	4.9	15.1	19.0	61.0	100%

المصدر: إدارة شؤون العاملين (قسم تعيين الأساتذة)، جامعة أم درمان الأهلية، 2013م

جدول (5/2/2/3):

يوضح الخروج الاجباري بجامعة أم درمان الأهلية بالدرجات الوظيفية في العام 2011م

سبب انتهاء الخدمة	العدد	النسبة المئوية%
الفصل عن العمل (انتهاء عقد)	17	94.4
ترك العمل بسبب (عجز أو مرض)	1	5.6
المعاش الاجباري	-	-
ترك العمل بسبب (الوفاة)	-	-
عدد كلي	18	100%

المصدر: إدارة شؤون العاملين (قسم تعيين الأساتذة)، جامعة أم درمان الأهلية، 2013م

جدول (6/2/2/3):

يوضح الخروج الاختياري بجامعة أم درمان الأهلية بالدرجات الوظيفية في العام 2011م

سبب ترك العمل	العدد	النسبة المئوية%
---------------	-------	-----------------

الاستقالة	19	100
معاش اختياري	-	-
إجازة بدون مرتب	-	-
إعارة خارجية	-	-
إنتداب داخلي	-	-
عدد كلي	19	%100

المصدر: إدارة شؤون العاملين (قسم تعيين الأساتذة)، جامعة أم درمان الأهلية، 2013م

حساب مؤشرات دوران العمل بجامعة أم درمان الأهلية للعام 2011م:

عدد العاملين في بداية العام 205

عدد العاملين في نهاية العام (11+194) = 205 عضو هيئة تدريس

متوسط حجم العمالة = (194 + 205) = 399 ÷ 2 = 199.5

التعيينات في العام 2011م (11) عضو هيئة تدريس

الذين تم انهاء خدمتهم باللوائح (18) عضو هيئة تدريس

المتسربين عن العمل (19) عضو هيئة تدريس

اجمالي تاركي العمل خلال العام 2011م (37) عضو هيئة تدريس

متوسط تاركي العمل والملتحقين بالمنظمة خلال فترة محددة = 11 + 37 / 2 = 24

معدل دوران العمل الكلي = 199.5 ÷ 100 × 24 = 12 فرد

أي ان هنالك 12 فرد في كل 100 من أعضاء هيئة التدريس قد فقدتهم جامعة أم درمان الأهلية في العام 2011م لاسباب إجبارية وأخرى إختيارية.

أما معدل دوران العمل لتاركي العمل إختيارياً:

فيحسب متوسط تاركي (بالنسبة) من العمل والملتحقين بالمنظمة خلال العام 2012م كالتالي:

= 19 + 11 / 2 = 15 أفراد

= 199.5 ÷ 100 × 15 = 8 أفراد

هذا المؤشر يدل على ان هنالك (8) فرد قد تسربوا في كل 100 عضو هيئة تدريس في العام 2011م، وهذا مؤشر يدل على عدم إستقرار في بيئة العمل بجامعة أم درمان الأهلية في ذلك العام.

(3) قياس مؤشرات دوران العمل بجامعة أم درمان الأهلية للعام 2012م:

جدول رقم (7/2/2/3):

يوضح أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم درمان الأهلية بالدرجات الوظيفية في العام 2012م

الدرجة الوظيفية	أستاذ	أ. مشارك	أ. مساعد	محاضر	عدد كلي
اعضاء هيئة التدريس في نهاية العام	12	28	41	127	208

النسبة المئوية %	5.8	13.5	15.9	51.4	%100
------------------	-----	------	------	------	------

المصدر: إدارة شؤون العاملين (قسم تعيين الأساتذة)، جامعة أم درمان الأهلية، 2013م

جول (8/2/2/3)

يوضح الخروج الاجباري بجامعة أم درمان الأهلية بالدرجات الوظيفية في العام 2012م

نوع السبب	العدد	النسبة المئوية %
الفصل عن العمل (انتهاء تعاقد)	23	88.4
ترك العمل بسبب (عجز أو مرض)	1	3.9
المعاش الاجباري	-	-
ترك العمل بسبب (الوفاة)	2	7.7
عدد كلي	26	%100

المصدر: إدارة شؤون العاملين (قسم تعيين الأساتذة)، جامعة أم درمان الأهلية، 2013م

جول (9/2/2/3):

يوضح الخروج الاختياري بجامعة أم درمان الأهلية بالدرجات الوظيفية في العام 2012م

نوع التسرب الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
الاستقالة	9	100
المعاش الاختياري	-	-
اجازة بدون مرتب	-	-
إعارة خارجية	-	-
إنتداب داخلي	-	-
عدد كلي	9	%100

المصدر: إدارة شؤون العاملين (قسم تعيين الأساتذة)، جامعة أم درمان الأهلية، 2013م

حساب مؤشرات دوران العمل بجامعة أم درمان الأهلية للعام 2012م:

عدد العاملين في بداية العام 205

عدد العاملين في نهاية العام (208+205) = 206.5 عضو هيئة تدريس

متوسط حجم العمالة = (208 + 206.5) ÷ 2 = 206.5

التعيينات في العام 2012م (38) عضو هيئة تدريس

الذين تم انهاء خدمتهم باللوائح (26) عضو هيئة تدريس

المتسربين عن العمل (9) عضو هيئة تدريس

اجمالي تاركي العمل خلال العام 2012م (35) عضو هيئة تدريس
متوسط تاركي العمل والملتحقين بالمنظمة خلال فترة محددة = $36.5 = 2 / 38 + 35$
معدل دوران العمل الكلي = $206.5 \div 100 \times 36.5$
= 18 فرد
أي ان هنالك 18 فردا في كل 100 من أعضاء هيئة التدريس قد فقدتهم جامعة أم درمان الأهلية في العام 2012م لاسباب إجبارية وأخرى إختيارية.
أما معدل دوران العمل للمتسربين:

فيحسب متوسط تاركي (بالتسرب) من العمل والملتحقين بالمنظمة خلال العام 2012م كالتالي:
 $22.5 = 2 / 36 + 9$
 $206.5 \div 100 \times 22.5$
= 11 أفراد
هذا المؤشر يدل على ان هنالك (11) افراد قد تسربوا في كل 100 عضو هيئة تدريس في العام 2012م،
وهذا مؤشر يدل على عدم إستقرار في بيئة العمل بجامعة أم درمان الأهلية في ذلك العام.
ثانياً: جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا
(1) قياس مؤشرات دوران العمل بجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا للعام 2010م:
جدول (10/2/2/3):

الدرجة الوظيفية	أستاذ	أ. مشارك	أ. مساعد	محاضر	عدد كلي
اعضاء هيئة التدريس في بداية العام	1	10	16	35	62
النسبة المئوية	-	12.0	18.7	17.3	100%

المصدر: ادارة شئون العاملين، جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا، 2013م

جدول (11/2/2/3):

يوضح الخروج الاجباري من هيئة التدريس بجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا 2010 م

سبب إنهاء الخدمة	العدد	النسبة المئوية%
الفصل عن العمل	6	35.3
ترك العمل بسبب (عجز أو مرض)	-	-
انتهاء تعاقد	8	47.1
ترك العمل بسبب (الوفاة)	3	17.6
عدد كلي	17	100%

المصدر: ادارة شئون العاملين، جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا، 2013م

جدول (12/2/2/3):

يوضح الخروج الاختياري من هيئة التدريس بجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا للعام 2010م

النسبة المئوية %	العدد	سبب ترك العمل
100	33	الاستقالة
-	-	المعاش (الاختياري)
-	-	اجازة بدون مرتب
-	-	إعارة خارجية
-	-	إنتداب داخلي
%100	33	عدد كلي

المصدر: ادارة شئون العاملين، جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا، 2013م

حساب مؤشرات دوران العمل بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام 2010م:

عدد العاملين في بداية العام 61

عدد العاملين في نهاية العام = 75 عضو هيئة تدريس

متوسط حجم العمالة = $(75+62) \div 2 = 137 \div 2 = 68.5$

التعينات في العام (19) عضو هيئة تدريس

الذين تم انهاء خدمتهم باللوائح (بدون رغباتهم) (17) عضو هيئة تدريس

تاركي العمل إختياريا (33) عضو هيئة تدريس

اجمالي تاركي العمل خلال العام 2010م (50) عضو هيئة تدريس

متوسط تاركي العمل والملتحقين بالمنظمة خلال العام = $19 + 50 \div 2 = 34.5$

معدل دوران العمل الكلي = $34.5 \times 100 \div 68.5 = 50$ فرد

أي ان هنالك 50 أفرد في كل 100 من اعضاء هيئة التدريس قد فقدتهم جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا في العام 2010م لاسباب اجبارية واخرى إختيارية.

أما معدل دوران العمل للمتسربين:

فيحسب متوسط تاركي (بالتسرب) من العمل والملتحقين بالمنظمة خلال العام 2010م كالتالي:

= $19 + 33 \div 2 = 26$

= $26 \times 100 \div 68.5 = 38$ فرد

هذا المؤشر يدل على ان هنالك (38) افراد قد تسربوا في كل 100 عضو هيئة تدريس في العام 2010م،

وهذا مؤشر يدل على عدم إستقرار في بيئة العمل بجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا في ذلك العام.

(2) قياس مؤشرات دوران العمل بجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا للعام 2011م:

جنول (13/2/2/3):

يوضح حركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم الطبية بالدرجات الوظيفية في العام 2011م

الدرجة الوظيفية	أستاذ	أ. مشارك	أ. مساعد	عدد كلي
اعضاء هيئة التدريس في بداية العام	-	7	23	30
النسبة المئوية %	-	9.2	17.1	100%

المصدر: ادارة شئون العاملين، جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا، 2013م

جول (14/2/2/3):

يوضح الخروج الاجباري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا في العام 2011م

سبب إنهاء الخدمة	العدد	النسبة المئوية%
الفصل عن العمل	5	71.4
ترك العمل بسبب (عجز أو مرض)	-	-
انتهاء تعاقد	2	28.6
ترك العمل بسبب (الوفاة)	-	-
عدد كلي	7	100%

المصدر: ادارة شئون العاملين، جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا، 2013م

جول (15/2/2/3):

يوضح الخروج الإختياري من أعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا للعام 2011م

سبب ترك العمل	العدد	النسبة المئوية%
الاستقالة	36	85.7
المعاش (الأختياري)	-	-
اجازة بدون مرتب	6	14.3
إعارة خارجية	-	-
إنتداب داخلي	-	-
عدد كلي	42	100%

المصدر: ادارة شئون العاملين، جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا، 2013م

حساب مؤشرات دوران العمل بجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا للعام 2011م:

الخدمة المستديمة (30) + التعاقد الجزئي (45)

عدد العاملين في بداية العام 75

عدد العاملين في نهاية العام 76 عضو هيئة تدريس

متوسط حجم العمالة = $(76 + 75) \div 2 = 151 \div 2 = 75.5$

التعينات في العام 2010م (48) عضو هيئة تدريس

الذين تم انهاء خدمتهم باللوائح (7) عضو هيئة تدريس

المتسربين عن العمل (42) عضو هيئة تدريس

اجمالي تاركي العمل خلال العام 2011م (49) عضو هيئة تدريس

متوسط تاركي العمل والملتحقين بالمنظمة خلال فترة محددة = $48.5 = 2 / 49 + 48$

معدل دوران العمل الكلي = $75.5 \div 100 \times 48.5 = 64$ أفرد

أي ان هنالك 64 أفرد في كل 100 من اعضاء هيئة التدريس قد فقدتهم العلوم الطبية والتكنولوجيا في العام 2011م لاسباب اجبارية واخرى إختيارية.

أما معدل دوران العمل للمتسربين:

فيحسب متوسط تاركي (بالنسبة) من العمل والملتحقين بالمنظمة خلال العام 2010م كالتالي:

$$= 48 + 2 / 42 = 45 \text{ فرد}$$

$$= 75.5 \div 100 \times 45$$

$$= 60 \text{ أفرد}$$

هذا المؤشر يدل على ان هنالك (60) افراد قد تسربوا في كل 100 عضو هيئة تدريس في العام 2011م. وهذا مؤشر يدل على عدم إستقرار في بيئة العمل بجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا في ذلك العام.

(3) قياس مؤشرات دوران العمل بجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا للعام 2012م:

جول (16/2/2/3):

يوضح حركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم الطبية بالدرجات الوظيفية في العام 2012م

الدرجة الوظيفية	أستاذ	أ. مشارك	أ. مساعد	محاضر	عدد كلي
اعضاء هيئة التدريس في بداية العام	-	3	2	18	29
النسبة المئوية	3.9	11.5	20.5	30.8	100%

المصدر: ادارة شئون العاملين، جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا، 2013م

جول (17/2/2/3):

يوضح الخروج الاجباري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا للعام 2012م

سبب إنهاء الخدمة	العدد	النسبة المئوية%
الفصل عن العمل	-	-
ترك العمل بسبب (عجز أو مرض)	-	-
انهاء تعاقد	9	81.8
ترك العمل بسبب (الوفاة)	2	18.2
عدد كلي	<u>11</u>	100%

المصدر: ادارة شئون العاملين، جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا، 2013م

جدول (18/2/2/3):

يوضح الخروج الإختياري من أعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا للعام 2012م

النسبة المئوية %	العدد	سبب ترك العمل
100	39	الاستقالة
-	-	المعاش (الأختياري)
-	-	إجازة بدون مرتب
-	-	إعارة خارجية
-	-	إنتداب داخلي
%100	<u>39</u>	عدد كلي

المصدر: ادارة شؤون العاملين، جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا، 2013م

حساب مؤشرات دوران العمل بجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا للعام 2012م:

الخدمة المستديمة (32) + التعاقد الجزئي (46)

عدد العاملين في بداية العام 76

عدد العاملين في نهاية العام 78 عضو هيئة تدريس

متوسط حجم العمالة = $(78 + 76) \div 2 = 77$

التعيينات في العام 2012م (53) عضو هيئة تدريس

الذين تم انهاء خدمتهم باللوائح (11) عضو هيئة تدريس

المتسربين عن العمل (39) عضو هيئة تدريس

اجمالي تاركي العمل خلال العام 2012م (50) عضو هيئة تدريس

متوسط تاركي العمل والملتحقين بالمنظمة خلال فترة محددة = $51.5 = 2 / 50 + 53$

معدل دوران العمل الكلي = $51.5 \times 100 \div 77 = 67$ فرد

أي ان هنالك 67 فرد في كل 100 من اعضاء هيئة التدريس قد فقدتهم العلوم الطبية والتكنولوجيا في العام

2012م لاسباب اجبارية واخرى إختيارية.

أما معدل دوران العمل للمتسربين:

فيحسب متوسط تاركي (بالتسرب) من العمل والملتحقين بالمنظمة خلال العام 2012م كالتالي:

= $53 + 2 / 39 = 46$ فرد = $46 \times 100 \div 77 = 60$ فرد

هذا المؤشر يدل على ان هنالك (60) فرد قد تسربوا في كل 100 عضو هيئة تدريس في العام 2012م،

وهذا مؤشر يدل على عدم إستقرار في بيئة العمل العلوم الطبية والتكنولوجيا في ذلك العام.

مقارنة دوران العمالة الإختياري في الجامعات السودانية:

لابد من مقارنة هذه المعدلات بالمعدلات السائدة في القطاعات المماثلة داخل المنطقة الجغرافية أو بمعدلات المنظمة عبر السنوات الماضية عبر السنوات الماضية حتى تكون هذه النتائج معبرة. ومعرفة اسباب هذه المعدلات-المرتفعة والمرتفعة- عن طريقة مقابلة الادارة والاملين في القطاع المعني وفي هذه الدراسة تمثل الجامعات الحكومية والجامعات الاهلية، ويتم ذلك كما يلي:
جدول (19/2/2/3):

يوضح معدل دوران العمل الإختياري للثلاثة أعوام الأخيرة لبعض الجامعات السودانية

معدل دوران العمل الإختياري			الجامعة
2013- 2012	2012- 2011	2010- 2009	
%6	%5	%4	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
%8	%8	%9	جامعة الخرطوم
%11	%8	%5	جامعة أم درمان الأهلية
%60	%64	%38	جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2013م.

يتبين من الجدول (19/2/2/3) الى ان معدل دوران العمل في جامعة السودان في السنة الأخيرة يشير الى هنالك 6 أفراد في كل 100 من اعضاء هيئة التدريس قد فقدتهم الجامعة وتركوها برغبتهم، كما يشير معدل دوران العمل في جامعة الخرطوم في السنة الأخيرة على هنالك 8 أفراد في كل 100 من اعضاء هيئة التدريس قد تسربوا من الجامعة إختيارياً، كما يشير معدل دوران العمل في جامعة أم درمان الأهلية في السنة الأخيرة على هنالك 11 فرداً في كل 100 من اعضاء هيئة التدريس قد تسربوا من الجامعة إختيارياً، كما يشير معدل دوران العمل في جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا في السنة الأخيرة على هنالك 60 فرداً في كل 100 من اعضاء هيئة التدريس قد تسربوا من الجامعة إختيارياً، وهذا مؤشر خطير، وللتعرف علي الأسباب التي أدت الى إرتفاع أو إنخفاض دوران العمل في هذه الجامعات تم إجراء مقابلة مع المتسربين من من هذه الجامعات في فترات مختلفة.

جدول(20/2/2/3): يوضح إجابات أسئلة المقابلة (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)

ما أسباب إرتفاع أو إنخفاض دوران العمل الإختياري بجامعتكم؟

م	مضمون العبارة/ درجة الاتفاق	نعم	لا راي	لا
1	المرتبات الممنوحة في جامعتكم مناسبة للجهود المبذول للوظيفة.	-	23%	77%
2	المرتب يكفي إحتياجات أعباء المعيشة ونفقات السكن، العلاج، والتعليم.	3%	-	97%
3	يوجد حافز مناسب اثناء العمل في العطلات الرسمية.	11%	22%	67%
4	توجد بالجامعة برامج تدريبية مخططة لاعضاء هيئة التدريس.	-	8	78%
5	توجد عدالة في توزيع الفرص والمنح التدريبية بين اعضاء هيئة التدريس.	14%	33%	53%

6	تقوم ادارة الجامعة بمنح حوافز مادية ومعنوية جيدة لأعضاء هيئة التدريس.	9%	12%	79%
7	إدارة الجامعة تعمل على تمليك عضو هيئة التدريس سيارة أو سكن.	3%	11%	86%
8	الجامعة تساعد على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.	4%	6%	90%

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2013م.

جدول (21/2/2/3): يوضح إجابات أسئلة المقابلة (جامعة الخرطوم)

ما أسباب إرتفاع أو إنخفاض دوران العمل الإختياري بجامعتكم؟

م	مضمون العبارة/ درجة الاتفاق	نعم	لا رأي	لا
1	المرتبات الممنوحة في جامعتكم مناسبة للجهود المبذولة للوظيفة.	6%	5%	89%
2	المرتب يكفي إحتياجات أعباء المعيشة ونفقات السكن، العلاج، والتعليم.	1%	-	99%
3	يوجد حافز مناسب اثناء العمل في العطلات الرسمية.	4%	7%	89%
4	توجد بالجامعة برامج تدريبية مخططة لأعضاء هيئة التدريس.	19%	-	81%
5	توجد عدالة في توزيع الفرص والمنح التدريبية بين اعضاء هيئة التدريس.	36%	30%	34%
6	تقوم ادارة الجامعة بمنح حوافز مادية ومعنوية جيدة لأعضاء هيئة التدريس.	24%	17%	59%
7	إدارة الجامعة تعمل على تمليك عضو هيئة التدريس سيارة أو سكن.	9%	3%	88%
8	الجامعة تساعد على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.	2%	-	98%

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2013م.

جدول (22/2/2/3): يوضح أسئلة المقابلة (جامعة امدرمان الأهلية)

ما أسباب إرتفاع أو إنخفاض دوران العمل الإختياري بجامعتكم؟

م	مضمون العبارة/ درجة الاتفاق	نعم	لا رأي	لا
1	المرتبات الممنوحة في جامعتكم مناسبة للجهود المبذولة للوظيفة.	14%	7%	79%
2	المرتب يكفي إحتياجات أعباء المعيشة ونفقات السكن، العلاج، والتعليم.	20%	3%	77%
3	يوجد حافز مناسب اثناء العمل في العطلات الرسمية.	12%	1%	87%
4	توجد بالجامعة برامج تدريبية مخططة لأعضاء هيئة التدريس.	9%	13%	78%
5	توجد عدالة في توزيع الفرص والمنح التدريبية بين اعضاء هيئة التدريس.	4%	6%	90%
6	تقوم ادارة الجامعة بمنح حوافز مادية ومعنوية جيدة لأعضاء هيئة التدريس.	5%	3%	98%
7	إدارة الجامعة تعمل على تمليك عضو هيئة التدريس سيارة أو سكن.	3%	2%	95%
8	الجامعة تساعد على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.	8%	1%	91%

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2013م.

جدول (23/2/2/3): يوضح أسئلة المقابلة: جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا

ما أسباب إرتفاع أو إنخفاض دوران العمل الإختياري بجامعتكم؟

م	مضمون العبارة/ درجة الاتفاق	نعم	لا راي	لا
1	المرتبات الممنوحة في جامعتكم مناسبة للجهد المبذول للوظيفة.	3%	-	97%
2	المرتب يكفي إحتياجات أعباء المعيشة ونفقات السكن، العلاج، والتعليم.	-	-	100%
3	يوجد حافز مناسب اثناء العمل في العطلات الرسمية.	6%	1%	93%
4	توجد بالجامعة برامج تدريبية مخططة لاعضاء هيئة التدريس.	10%	-	90%
5	توجد عدالة في توزيع الفرص والمنح التدريبية بين اعضاء هيئة التدريس.	-	6%	94%
6	تقوم ادارة الجامعة بمنح حوافز مادية ومعنوية جيدة لأعضاء هيئة التدريس.	5%	3%	92%
7	إدارة الجامعة تعمل على تمليك عضو هيئة التدريس سيارة أو سكن.	-	2%	98%
8	الجامعة تساعد على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.	-	1%	99%

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، 2013م.

من الجداول السابقة (20/2/2/3)، (21/2/2/3)، (22/2/2/3)، (23/2/2/3) يتضح الآتي:

تم إجراء هذه المقابلة مع تاركي العمل بالأسباب المختلفة بالداخل والخارج، وأما الذين هاجروا الى الدول الأخرى، تم إرسال هذه الأسئلة عبر البريدي الإلكتروني، والهاتف، وأستردت معابة بالبيانات، ومن خلال إتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية الذين تركو العمل إختيارياً اتضح ان المرتبات الممنوحة في الجامعات دراسة الحالة غير مناسبة للجهد الذي يبذله عضو هيئة التدريس عند قيامه بالوظيفة، وكذلك لا تكفي لإحتياجاتهم من أعباء المعيشة ونفقات السكن، العلاج، والتعليم، كما كانت آرائهم من نتائج اللقاء ان الحوافز الممنوحة اثناء العمل في العطلات الرسمية غير مناسبة.

كما تبين ان إدارة هذه الجامعات الأربعة لا تساعد أعضاء الهيئة التدريسية على الإبداع والتجديد وتطوير العمل، ولا توجد عدالة في توزيع الفرص والمنح التدريبية بينهم، وان ادارة الجامعة هذه الجامعات لا تعمل على منح حوافز مادية ومعنوية جيدة لأعضاء هيئة التدريس، ومن خلال آرائهم تبين ان إدارة الجامعات لا تعمل على تمليك عضو هيئة التدريس سيارة أو سكن، ولا توجد بالجامعة برامج تدريبية مخططة لاعضاء هيئة التدريس.

الفصل الرابع

منهج ولإجراءات الدراسة

تمهيد الفصل:

يهدف هذا الفصل لتوضيح المنهجية المستخدمة في الإجابة على تساؤلات البحث وفقاً لنموذج الدراسة المقترح. يستعرض هذا الفصل، منهج الدراسة، المصادر الدراسة التي اعتمدت عليه الدراسة، أدوات الدراسة، خطوات بناء المقاييس، قياس المتغيرات المستقلة (عناصر بيئة العمل الداخلية)، قياس المتغير التابع (دوران العمل الإختياري)، قياس المتغيرات الوسيطة (الرضا الوظيفي)، وقياس المتغير المعدل (النية نحو ترك العمل).

كما تم توضيح الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في هذه الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، والاختبار المبني لإعتمادية أداة الدراسة (صدق وثبات اداة الدراسة)، مجتمع وعينة الدراسة.

منهج الدراسة:

هذه الدراسة هي دراسة إستطلاعية وميدانية تتبع المنهج الوصفي التحليلي، تهدف الدراسة إلى بحث وتحليل أثر عناصر بيئة العمل الداخلية في بعض الجامعات السودانية (جامعة الخرطوم، السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة أم درمان الأهلية، جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا) وعلاقتها بدوران العمل الإختياري.

مصادر الدراسة:

وقد أعتمد الباحث على مصدرين هما:

المصادر الأولية: إستخدم الباحث لجمع البيانات الأولية عن طريق إستبانة كأداة رئيسية للبحث وقد تم تصميمها بناءً على عدة مقاييس إستخدمت في دراسات علمية سابقة وأوراق علمية منشورة في مجلات محكمة، والأدبيات المتعلقة بالمتغيرات.

المصادر الثانوية: قام الباحث بالبحث في تقارير خدمة العاملين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المذكورة عن الثلاثة أعوام السابقة وتقارير إدارة الموارد البشرية والبحث عن أسباب ترك الخدمة، بالإضافة إلى دراسات سابقة وبحوث ميدانية أعدت في هذا المجال، كما تم جمع البيانات المرجعية من المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، المجلات العلمية، المقالات، والدوريات، المؤتمرات، المواقع الالكترونية والتقارير التي تناولت الموضوع.

أدوات الدراسة:

اعتماد الباحث على الإستبانة والمقابلة كأدوات رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة. **الإستبانة:** أرفق مع الإستبانة خطاب للمبحوثين تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وغرض الإستبانة. وأحتوت الإستبانة على قسمين رئيسيين كما في الملحق رقم (1).

القسم الأول: البيانات الشخصية، تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي الحالي، الدرجة الوظيفية، مدة الخبرة ومكان العمل الحالي.

القسم الثاني: أسئلة الدراسة، ويحتوي هذا القسم على (80) سؤالاً، وتم توزيع هذه الأسئلة حسب المعيار المستخدم في قياس متغيرات الدراسة وهو كالتالي:

المتغير المستقل: بيئة العمل الداخلية ويحتوي على العناصر التالية

المحور الأول: طبيعة ظروف العمل الداخلية، وتضم (10) أسئلة.

المحور الثاني: عوامل القيادة الادارية لبيئة العمل الداخلية، وتضم (10) أسئلة.

المحور الثالث: الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية، ويضم (10) أسئلة.

المحور الرابع: التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية، ويضم (10) أسئلة.

المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي ويحتوي على العناصر التالية

المحور الأول: الرضا عن الراتب، وتضم (4) أسئلة.

المحور الثاني: الرضا عن الحوافز، وتضم (4) أسئلة.

المحور الثالث: الرضا عن القيام بالوظيفة، وتضم (4) أسئلة.

المحور الرابع: الرضا عن العلاقة مع الزملاء، وتضم (4) أسئلة.

المحور الرابع: الرضا عن العلاقة مع الرؤساء، وتضم (4) أسئلة.

المتغير المعدل: النية نحو ترك العمل، ويضم (5) أسئلة.

المتغير التابع: دوران العمل الإختياري، ويضم (15) سؤالاً .

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إستجاباتهم عن ما يصفه كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ولتسهيل عملية التحليل تم إعطاء أرقام متسلسلة لأسئلة كل فرضية.

المقابلة:

إضافة إلى الإستبانة قام الباحث بتصميم إستمارة مقابلة تضمنت عدد (8) أسئلة متعلقة بصورة مباشرة بظاهرة دوران العمل الإختياري ببعض الجامعات السودانية وذلك لقياس معدل دوران العمل، وتم إجراء بعض المقابلات مع الذين انطبق عليهم دوران العمل الإختياري في كل من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الخرطوم، جامعة أم درمان الأهلية، وجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا. وتمت المقابلات عن طريقة اللقاء الشخصي، أو بالهاتف، أو بالبريد الإلكتروني للأشخاص خارج القطر.

خطوات بناء المقاييس:

1. قام الباحث بمراجعة متغيرات الدراسة في الأدبيات المرجعية والبحوث، والأوراق المنشورة في المجالات العلمية، والمنشورة في مواقع الأنترنت العلمية المختلفة. وقد استفاد الباحث من الإطلاع على الدراسات السابقة في تحديد أبعاد مقياس المتغيرات، وانتقاء العبارات المناسبة والملائمة والمستخدم في هذه الدراسة.

2. قام الباحث بمراجعة النظريات والإختبارات التي تناولت متغيرات الدراسة.

3. الاستعانة بآراء بعض الأكاديميين المختصين لتحكيمها ومن ثم إعداد إستبانة أولية.

4. الخبرة المباشرة والمعرفة المتراكمة للباحث حيث يعمل عضو هيئة تدريس بإحدى الجامعات الحكومية السودانية.

5. مراجعة الإستبانة حسب ما يراه المشرف.

لقد تم تصميم الاستبانة المصممة من جزئين هما:

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة وتشمل: (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي الحالي، الدرجة الوظيفية، مدة الخدمة، مكان العمل الحالي).

الجزء الثاني: مجالات الدراسة (المتغيرات) وتتمثل في الآتي:

المجال الأول: بيئة العمل الداخلية (متغير مستقل) Independent Variable

المجال الثاني: دوران العمل الاختياري (متغير تابع) Dependent Variable

المجال الثالث: الرضا الوظيفي (متغير وسيط) intermediate Variable

المجال الرابع: النية نحو ترك العمل (متغير معدل) Moderate Variable

مقاييس الاستبانة: Measure of Questionnaire

لتحديد البنود التي سوف تستخدم لقياس متغيرات الدراسة في الإستبانة المصممة قام الباحث بالإعتماد على عدد من المقاييس والتي تم استخدامها مسبقاً من قبل باحثين تم نشر دراساتهم وأوراقهم العلمية في مجلات ودوريات علمية محكمة، وفيما يلي المقاييس التي تم استخدامها لقياس كل متغير. وقد تبني الباحث في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي حدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج (Likert Scale) ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات كما في الجدول (1/4)، الذي استخدمه (Likert,1932)⁽¹⁾ لقياس الاتجاهات، وهو كالتالي:

جدول (1/4) يوضح مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

الإستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا موافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

Hilary Bucci "The Value of Likert Scales in Measuring Attitudes of Online Learnerst. 2007

قياس متغيرات الدراسة:

قياس المتغيرات المستقلة (عناصر بيئة العمل الداخلية) Measure of Predictor Variables

أورد (يوسف وآخرون، 2010م)⁽²⁾ في دراستهم التي بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، وقد حددت دراستهم عناصر المناخ التنظيمي في: "الهيكل التنظيمي"، "نمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "نمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة". وقد قاموا بقياس الهيكل التنظيمي في (12) عبارة، نمط القيادة في (10) عبارات، نمط

(1) Hilary Bucci "The Value of Likert Scales in Measuring Attitudes of Online Learners." HKA Designs. 2007 , Available on line at:

<http://www.hkadesigns.co.uk/websites/msc/remel/likert.pdf>

(2) يوسف عبد عطية بحر (دكتور) وآخرون، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010م، تم استرجاعه في 2011/2/22 على الرابط:

<http://www.site.iugaza.edu.ps/ybاهر/files/2010/02/pdf>

الاتصال في (10) عبارات، طبيعة العمل في (12) عبارة، التكنولوجيا في (9) عبارات، وقد تبني الباحثان في إعداد الاستبانة بالشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي حدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات.

وقد تم تصميم فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة بعد ان تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحثان لآراء السادة المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

وقد قام الباحثان بحساب الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان على عينة الدراسة الإستطلاعية البالغ حجمها (30) فقرة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

وكما أورد (El- nazi, 2009) ⁽¹⁾ في دراسته بعنوان "بيئة العمل وأثرها على أداء الموظفين"، دراسة مقدمة إلى شركة أرامكو السعودية للبترول. وقد حصر عوامل بيئة العمل في: "تقييم الأداء"، "تصميم مكان العمل"، "الحوافز"، "العلاقات الشخصية". وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من (24) عبارة في جمع البيانات كأداة رئيسية للدراسة، واعطي (4) اسئلة لكل متغير، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لمستويات إجابات العبارات متدرجة ما بين (5) والواحد، بحيث الواحد ضعيف جداً، (2) متوسط، (3) جيد، (4) جيد جداً، (5) ممتاز. وبعد ان قام بقياس صدق وثبات الإستبانة تم عرضها على لجنة تحكيم متخصصة.

وقد أورد (ناصر، 2004م) ⁽²⁾ في دراسته وعنوانها "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وقد حدد عناصر بيئة العمل في: "الهيكل التنظيمي"، "الاتصالات"، "نظم واجراءات العمل"، "طرق اتخاذ القرار"، "الحوافز"، "تنمية الموارد البشرية". وقام بقياس هذه العوامل هي: محور الهيكل التنظيمي في (5) عبارات، محور الاتصالات في (5) عبارات، محور نظم واجراءات العمل في (5) عبارات، محور طرق إتخاذ القرار في (5) عبارات، محور الحوافز في (5) عبارات، محور تنمية الموارد البشرية في (5) عبارات.

إستخدم مقياس ليكرت الخماسي (منخفض جداً)، (منخفض)، (محايد)، (مرتفع)، (مرتفع جداً)، واستخدم الباحث معامل ألف كرونباخ للتأكد من ثبات الاداءة ومعامل ارتباط بيرسون للتأكد من إتساق

¹⁾ Nowier .M. El- nazi, Work place environment and its impact on employee performance ,Saudia Aramco, Open University of Malaysia, Master of Business Administration, 2009. Available online at <http://www.faculty.ksu.edu.sa/bandar/arabic/Documents/ts.pdf> -12 January 2013

²⁾ ناصر بن محمد بن إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، ماجستير غير منشور، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1425هـ - 2004م. تم استرجاعه في 2011/2/7 على الرابط:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_18_2008.pdf

الأداة، وكما أورد (بوساليه وآخرون، 2010م)⁽¹⁾ في دراستهم التي بعنوان: "أثر إدارة بيئة العمل على الرضا الوظيفي" فقد حدد عوامل بيئة العمل في المكونات المادية، الإجتماعية والتنظيمية، والتي تؤثر على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة (هنكل). وقد استخدم الباحث (14) عبارة لقياس إدارة بيئة العمل المادية في (7) عبارات لقياس إدارة البيئة التنظيمية. كما أورد (الزغبى وآخرون، 2005)⁽²⁾ في دراستهم لقياس المناخ التنظيمي وهي بعنوان "قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي" دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد التي حصر فيها عناصر المناخ التنظيمي التي تؤثر على السلوك الإبداعي بشركة كهرباء محافظة إربد في (5) عوامل هي: الانتماء التنظيمي (5) أسئلة، الحوافز (5) أسئلة، إتخاذ القرارات (5) أسئلة، القدرة على تحمل المخاطرة (5) أسئلة، والتدريب (5) أسئلة، مستخدمين مقياس ليكرت الخماسي.

تلخيصاً لما تم عرضه في قياس بيئة العمل، وحسب وظيفة الباحث (كمحاضر) بإحدى الجامعات الحكومية، قام الباحث بإختيار المقياس الذي استخدمه (بحر) لملائمته للبيئة التي أستخدم فيها وبيئة الدراسة، وطور الباحث في المقياس ليتناسب مع أهداف الدراسة، حيث تم حصر وقياس عناصر بيئة العمل كما في الملحق رقم (1) إستبانة الدراسة وتضمنت الآتي: طبيعة وظيفة العمل بـ(10) عبارات، وعوامل القيادة الإدارية بـ(10) عبارات، الهيكل التنظيمي المطبق بـ(10) عبارات، والتكنولوجيا المستخدمة بـ(10) عبارات.

قياس المتغير التابع: دوران العمل الإختياري

أورد (Mobley, et al, 1979)⁽³⁾ في دراستهم التي تم أجراها بجامعة كاليفورنيا وقد حصر الباحثان ان الأسباب التي تؤدي الى دوران العمل في: الرضا الوظيفي، المنفعة المتوقعة من الوظيفة الحالية والمستقبلية، البدائل الموجودة خارج المنظمة، القيم الفردية (الراتب، الإشراف، محتوى الوظيفة)، ظروف العمل التوقعات.

أورد (الطاهر، 2010)⁽⁴⁾ في دراسته "التسرب بين أعضاء هيئة التدريس وأثره على الأداء الوظيفي"، وهي دراسة مقارنة أجريت على عدد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة كرري، وهي من الدراسات التي اهتم بها الباحث لكونها اجريت على بيئة مماثلة، تناول

⁽¹⁾ بوساليه حليمه وبوزرور هيبه، أثر ادارة بيئة العمل على الرضا الوظيفي: دراسة حالة بمركز هنكل ، شلغوم العيد، جامعة مننوري، قسطينة، الجزائر، كلية الاقتصاد وعلوم التسير، ماجستير غير منشور، 2011م، تم استرجاعه في 2011/10/22 على الرابط:

<http://www.2shared.com/document/s61n2gET/pdf>

⁽²⁾ خالد يوسف الزغبى وحسين محمد العزب، ورقة علمية، مجلة المنارة، المجلد 13، العدد 2، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، 2007م. تم استرجاعها في 2013/1/21م على الرابط: http://web2.aabu.edu.jo/manar/volShow_sub.jsp?vol_id=13&issue=2

⁽³⁾ Review and conceptual Analysis of the employee turnover process, W.H.Mobley, R.W.Griffeth, H.H.Hand, and B.M.Meglino, center for Managenent and organization Research, University of Carolina, pysicalogical Bulletin, 1979, Vol 68, No3, 493- 522. Availalable online at [http://www.stailab.iastale.edu/soils/nssh/verified_1_December_2011_\(pdf\)](http://www.stailab.iastale.edu/soils/nssh/verified_1_December_2011_(pdf))

⁽⁴⁾ الطاهر أحمد محمد، التسرب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة كرري، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010 م .

الباحث فيها الموضوع بغرض قياس التسرب واثره على الأداء الوظيفي. وقد حصر الباحث أسباب التسرب الوظيفي في (20) عبارة مستقماً ليكرت الخماسي لقياسها بعد ان عرضها على محكمين مختصين. كما حصر (Armstrong, 2006) ⁽¹⁾ أسباب ارتفاع وانخفاض معدل دوران العمل في (8) عبارات تكمن في البحث عن وضع مادي أفضل، توقعات أفضل عن الوظيفة المستقبلية، الوظيفة المستقبلية تمنح فرص أكبر لتطوير المهارات، شروط عمل وبيئة أفضل، ضعف العلاقات مع المدراء والرؤساء، ضعف العلاقات مع زملاء في العمل، الجهد المبذول أكبر من الأجر، اسباب شخصية، المرض، الأسرة، السكن بعيد عن مكان العمل.

وقد اورد (AHM, et al, 2013) ⁽²⁾ في دراستهم التي تم قاموا بها اسباب متعددة لدوران العمل، وتم حصرها في (14) عبارة متمثلة في عدم انتظام الأجور، قلة الأجور، سوء الادارة، سوء مكان العمل، توفر فرص عمل أفضل، الضوضاء في بيئة العمل، عدم توفر رعاية طبية، الرغبة في ترك العمل، عدم توفر وسائل الامن والسلامة بالمنظمة، عدم توفر رضا وظيفي، زيادة فترة ساعات العمل، ضعف الزيادة في الأجور، تأخر الترقيات، سوء المعاملة.

كما قام (وليد ابراهيم، 2003) ³ بدراسة بعنوان "الإتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالاداء"، ناقشت مشكلة الإتجاهات نحو التسرب الوظيفي للمراقبين الجمركيين في جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية المتضمنة في جمارك الملك خالد بالرياض، وجمارك الملك عبد العزيز بجدة، وجمارك مطار الملك فهد بالدمام حيث حدد الباحث اسباب التسرب الوظيفي في (13) عبارة .

وكما ورد في دراسة (وليد عبد المحسن، 2007م) ⁽⁴⁾ والتي بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض"، وقد حصر عناصر التسرب الوظيفي التي لها علاقة بضغوط العمل في "العبء الوظيفي"، "ظروف وضغوط العمل"، "صراع الدور"، "غموض الدور"، "التطور والترقي الوظيفي"، "تنمية الموارد البشرية". وقام بقياس هذه العوامل كالأتي: محور العبء الوظيفي (9) عبارات، محور

1) Armstrong, Micheal, Human Resource Management Practice, A Handbook, Part 4, 10th edit, British library, London, 2006, pp 376- 381 Available online at: <http://www.kogan-page.co.uk> . 1 December 2012.

2) AHM Shamsuzoha, Md. Rezaul Hasan Shumon, (2013) **Employee Turnove: A study of its Causes to different Industries in Bangladesh**, (PHD) unpublished research, University of Vaasa, Finland, Available online at: <http://web.tuke.sk/fvtipo/journal/pdf>, 1. April, 2013.

³ وليد ابراهيم بن غانم الغانم، الإتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003م، ص 26. تم استرجاعه في 2011/3/7 على الرابط:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_AS_as63.pdf

4 وليد عبد المحسن الملحم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة حالة حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، بحث ماجستير غير منشور، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1428هـ -

2007م، تم استرجاعه في 2011/4/3 على الرابط:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_18_2008.pdf

ظروف وضغوط العمل (4) عبارات، محور صراع الدور العمل (7) عبارات، محور غموض الدور (6) عبارات، محور التطور والترقي الوظيفي (3) عبارات، محور ضغوط اقتصادية واجتماعية (10) عبارات. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (للحدود الدنيا والعليا) لمعرفة مستوى ضغوط العمل لدى عينة الدراسة. وقد أورد (الحري، 2009م)¹ في دراسته " تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، وهي دراسة إستطلاعية للمتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض"، حيث قام بحصر عوامل البيئة الداخلية في: (العوامل التنظيمية، العوامل المادية والمعنوية، العوامل الشخصية والاجتماعية) بالعبارات التالية: العوامل التنظيمية (18) عبارة، العوامل المادية والمعنوية (17) عبارة، العوامل الشخصية والاجتماعية (21) عبارة.

وبناءً على ما سبق ولخبرة الباحث المتواضعة في المجال الأكاديمي، فقد قام الباحث باختيار المقياس الذي إستخدمه (الطاهر، 2010)⁽²⁾ بالرغم من ان دراسته بعنوان "اثر التسرب الوظيفي على الاداء" فهي تختلف في متغيراتها واهدافها واهميتها، أما الدراسة التي نحن بصددتها لدراسة أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل، فالمعيار الذي استخدمه يعتبر اقرب مقياس يتناسب قياس أسباب دوران العمل، لتشابه بيئة الدراسة والمبوهين، الذين يعملون اعضاء للهيئة التدريسية بالجامعات السودانية، حيث طور الباحث في الاداة وعبارتها للتناسب مع أهداف البحث في (15) عبارة كما في الملحق (1)، استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية متناولا أوزاناً مرجحية مستخدماً فيها مقياس (ليكرت) الخماسي: أوافق بشدة (5)، أوافق الى حد ما (4)، غير متأكد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1) وتم عرض الاستبانة على محكمين مختصين في المجال لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية.

قياس المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي كثر الحديث عنها لارتباطه ببيئة العمل وإستقرارها، فقد قام بعض الباحثين والمؤلفين بقياسه. أورد (Nash,1999)⁽³⁾ في دراسته مقياس للرضا الوظيفي في استبانة، وتم تقسيم عناصرها الى ثلاثة عناصر تتمثل في الرضا عن الراتب، الرضا عن ظروف العمل وطبيعته، الرضا في العلاقة مع الرؤساء، وقد اوردها في (9) اسئلة.

¹ بندر بن فهد محمد الحري، تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، دراسة إستطلاعية للمتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض، ماجستير غير منشور، جامعة الملك سعود، 2009م، تم تم استرجاعه في 2011/3/13 على الرابط:

<http://faculty.ksu.edu.sa/bandar/arabic/Documents/ts.pdf>

² الطاهر أحمد محمد، التسرب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة كرري، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010 م .

³ Nash Khatri, et al: **Employee Turnover: Bad Attitude or Poor Management?** Published by the Ministry of Manpower (Singapore), 1999, Cardiff University, p (1-42).

تم استرجاعه في 2011/6/9 على الرابط:

<http://www.ntu.edu.sg/>

كما أورد (عبدالفتاح وآخرون، 2009)⁽¹⁾ في دراستهم مقياس للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في استبانة، وتم تقسيم عناصر الرضى الوظيفي الى (5) وقد حصرها في الرضا عن ظروف العمل وطبيعته، في (5) اسئلة، الرضا عن الراتب في (4) اسئلة، الرضا في العلاقة مع الزملاء في (4) اسئلة، الرضا عن الحوافز في (6) اسئلة، والرضا في العلاقة مع الرؤساء في (6) اسئلة بعد تحكيمها. وايضاً قام الباحث (غنيم، 2007)⁽²⁾ بقياس الرضا الوظيفي في (60) فقرة موزعة على (6) محاور حصرها في: (الانظمة والتعليمات، النمط القيادي للادارة، طبيعة العمل، العلاقات مع الزملاء، الرواتب والترقيات والحوافز، التقدير وتحقيق الذات) وتعطي خمسة إجابات تتدرج من أكثرها إيجابية (مرتفع) أو أكثرها سلبية (منخفض).

كما وقد واوردت (انتصار، 2003)⁽³⁾ دراسة فقامت فيها بقياس الرضا الوظيفي في استبانة اشتملت على (40) فقرة مقسمة على الابعاد الخمسة للرضا الوظيفي، وهي (الشعور بالرضا تجاه العمل والوظيفة، درجة الشعور بالرضا على العلاقة بين الزملاء والعاملين، الشعور بالرضا عن طرق الاشراف المتبعة، درجة شعورك عن أنظمة الترقيات والحوافز ودرجة الشعور بالرضا عن انظمة الرواتب). لتعطي خمسة إجابات تتدرج من أكثرها إيجابية (وافق بشدة) أو أكثرها سلبية (معارض بشدة)

ولقياس المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) في هذه الدراسة قام الباحث بتطوير أداة لقياس الرضا الوظيفي، وذلك بالاستعانة بالادبيات المرجعية والدراسات السابقة: وخاصة دراسة كل من (Nash, 1999)، (عبدالفتاح وآخرون، 2009)، (انتصار، 2003)، (غنيم، 2007) وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (20) فقرة لقياس الرضا الوظيفي موزعة على خمسة محاور، فقد قام الباحث باختيار المعيار الذي استخدمه (عبدالفتاح وآخرون، 2009)⁽⁴⁾ في دراستهم مقياس للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في استبانة دراستهم لنشابه المبحوثين وبيئة الدراسة، وتم تقسيم عناصر الرضى الوظيفي الى (5) كما في الملحق (1) في هذه الدراسة.

أما في هذه الدراسة قام الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة في قياس الرضا الوظيفي وتم استخدام العناصر التالية في دراسة الرضا الوظيفي في هذه الدراسة وهي:

الرضا عن الراتب، وتضم (4) أسئلة، الرضا عن الحوافز، وتضم (4) أسئلة، الرضا عن القيام بالوظيفة، وتضم (4) أسئلة، الرضا عن العلاقة مع الزملاء، وتضم (4) أسئلة، والرضا عن العلاقة مع الرؤساء،

(1) الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، عبد الفتاح صالح خليفات وآخرون، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (43) - 204، 2009، ص 51.

(2) يوسف غنيم، العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، مجلة جامعة الأزهر، غزة سلسلة العلوم الاسلامية، 2007م، المجلد 9، العدد 2، ص 45، تم استرجاعه في 2011/6/9 على الرابط: http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_18_2008.pdf

(3) انتصار محمد طه سلامة، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، ماجستير غير منشور، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2003م، تم استرجاعه في 2011/1/12 على الرابط: <http://scholar.najah.edu/sites/scholar.najah.edu/files/all-thesis/315.pdf>

(4) الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، عبد الفتاح صالح خليفات وآخرون، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (43) - 204، 2009، ص 51.

وتتضمن (4) أسئلة. وقد قام الباحث بعرضها على محكمين في مجال إدارة الأعمال للتأكد من ارتباط كل فقرة بالمحور الذي عنيت به، والصحة اللغوية لل فقرات. وإضافة فقرات جديدة أو حذفها أو تعديلها وصلاحيته المقياس للتطبيق بناءً على ملاحظاتهم. وتعطي خمسة إجابات تتدرج من أكثرها إيجابية (أوافق بشدة) أو أكثرها سلبية (لا أوافق بشدة).

قياس المتغير المعدل: النية نحو ترك العمل

أورد (Won-Jae Lee, 2008) ⁽¹⁾ في دراسته بتكساس التي تم فيها قياس النية نحو ترك العمل بالمنظمة في (5) عبارات مستخدما مقياس (Likert Scale) الخماسي المتدرج. كما أوردت (مرفت, 2013) ⁽²⁾ في دراستها التي بعنوان: " أثر الفخر التنظيمي وعدالة الأجور على النية نحو ترك العمل دراسة ميدانية" فقد قامت بقياس النية نحو ترك العمل في استبانة تحوي (4) عبارات، استخدمت الباحثه مقياس ليكرت الخماسي المتدرج عند قياسها بعد ثبات صدق واتساق الاستبانة وعرضها على محكمين.

وكذلك نجد في دراسة (Henry & et al, 2013) ⁽³⁾ التي حصروا فيها قياس النية نحو ترك العمل في اداة الدراسة (الاستبانة) في (3) عبارات فقط لقياس متغير النية لترك العمل. كما أورد (Saket & et al, 2012) ⁽⁴⁾ في دراستهم التي بعنوان: " أثر الفخر التنظيمي وعدالة الأجور على النية نحو ترك العمل دراسة ميدانية"

استخدم الباحثون (Questionnaire) كأداة لقياس النية في ترك العمل، وقد استخدم الباحثون مقياس (Likert) الخماسي ليعطي تدرج لاجابات المبحوثين. أما في الدراسة التي نحن بصددتها فقد طور الباحث في المقياس الذي استخدمه (Saket & et al, 2012)، وحسب الادبيات رأى أن يكون في (5) عبارات بدلاً من (3) ليتناسب أهداف الدراسة والادبيات، وخبرة الباحث الذي يعمل في وظيفة محاضر في التعليم العالي بالسودان، فتكون الاضافة هي الفقرتين الرابعة والخامسة.

1) Won-Jae Lee, 2009, "A Pilot Survey of Turnover Intention and Its Determinants among Adult Probation Line Officers in Texas" : Reseach not published (Ph.D.), Angelo State University, January 1, 2008, , Avaialable online in 20.November, 2013 at: <http://www..taylorcscd.org>

2 مرفت محمد السعيد مرسي نعمان، أثر الفخر التنظيمي وعدالة الأجور على النية نحو ترك العمل دراسة ميدانية"، مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، كوبنهاغن، المكتبة الملكية الدنماركية، 2013م، ISSN-1902-8458

[http://www.idosi.org/wasj/wasj19\(4\)12/19.pdf](http://www.idosi.org/wasj/wasj19(4)12/19.pdf)

تم استرجاعه في 2013/2/10 على الرابط:

3) Henry Jonathan, et al, 2013, "Predictors of intention to leave of public secondary school teachers in Tanzania: Exploring the Impact Of Demographic Factors, intrinsic satisfaction" , IOSR Journal of Reseach & Method in Education (IOSR-JRMEISSN: 2320-7388, Vol. 3. Issue 2(Sep. 2013), PP 33-45, Avaialable online at: <http://www. Iosrjournals.org> , 11. November, 2013.

4) Saket Jeswani & et al,(2012) Evaluating The Impact Of Self-Direct Learning On Turnover Intention: Astudy on Faculty Members, International Journal of Reseach in IT, Management and Engineering, IJRAME, Vol. 2, Issue 11 (November-2012) ISSN: 2249-1619, Avaialable online at: <http://www. gjmr.org/IJRIME/vol2issue11/9.pdf> , 11. November, 2013

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

الاحصاء الوصفي:

استخدم (التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري) لوصف عينة الدراسة.

الاحصاء التحليلي:

1. معامل الارتباط لكرونباخ: لقياس إعتمادية الأداة المستخدمة في الدراسة⁽¹⁾.
2. أسلوب التحليل العاملي: استخدم في هذه الدراسة أسلوب التحليل العاملي لتحقيق مزيد من الاعتمادية لأداة الدراسة.

تستخدم هذه الدراسة أسلوب التحليل العاملي متمثلاً في طريقة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفير متغيرات ونموذج الدراسة. حيث تجرى تغييرات في النموذج وكذلك تجرى تعديلات في العبارات وفي الفرضيات بناءً على نتائج التحليل العاملي، ويتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ ومن خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب.

وذكر (فؤاد، 1978)⁽²⁾ ان التحليل العاملي يهدف الى الكشف عن العوامل المشتركة التي تؤثر في عدد من الظواهر المختلفة، وينتهي الى تلخيص المظاهر المتعددة التي يحللها الى عدد قليل من العوامل فهو بهذا المعنى ينحو نحو الانجاز العلمي الدقيق . ويذكر (Richard & et al, 1992)⁽³⁾ ان الغرض الجوهرى من التحليل العاملي هو بقر الامكان وصف علاقات التباين التلازمى بين العديد من المتغيرات بدلالة قليلة نسبياً مع متغيرات اخرى في مجموعات مختلفة، ويمكن تصور ان هذه المجموعة من المتغيرات تمثل بنية اساسية متفردة تسمى عامل (Factor).

3. معامل ارتباط بيرسون: لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
4. الانحدار البسيط: لاختبار العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والرضا الوظيفي عن (المرتب والحوافز، العلاقة مع الزملاء والؤساء)، وكذلك لاختبار العلاقة بين بيئة العمل الداخلية (ظروف طبيعة العمل، القيادة الادارية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) ودوران العمل الإختياري.
5. الانحدار المتعدد: لاختبار أثر النية نحو ترك العمل على العلاقة بين الرضا الوظيفي عن (المرتب والحوافز، العلاقة مع الزملاء والؤساء)، ودوران العمل الإختياري.
6. الانحدار التدريجي: لقياس توسط الرضا الوظيفي للعلاقة بين بيئة العمل الداخلية (ظروف طبيعة العمل، القيادة الادارية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) ودوران العمل الإختياري.

الاختبار المبدئي لاعتمادية أداة الدراسة:

(1) صالح الرشيد القيلي، سامر محم الشاي، وآخرون، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، ادار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 1998، ص 282.

(2) فؤاد البهى السيد، علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشرى، القاهرة، دار الفكر العربى، 1978، ص 294.

(3) Richard Johnson, A. And Wichern, Dean.1992: "Applied Multivariate statistical Analysis third edition. new jersey: prentic-hall, p123.

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وذلك في ما يخص كل مجال على حده وللأداة ككل، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها موضحة في الجدول الآتي:

معامل الارتباط لكرونباخ ألفا: لقياس اعتمادية الأداة المستخدمة في الدراسة، والهدف منه هو معرفة الفقرات التي يمكن حذفها من المقياس بهدف رفع قيمة معامل الثبات.

الجدول (2/4):

نتائج اختبار قياس درجة الاعتمادية لأسئلة إستبانة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

م	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا alpha
1	بيئة العمل الداخلية نحو طبيعة ظروف العمل.	10	0.946
2	بيئة العمل الداخلية نحو القيادة الإدارية.	10	0.963
3	بيئة العمل الداخلية نحو الهيكل التنظيمي المطبق.	10	0.862
4	بيئة العمل الداخلية التكنولوجيا المستخدمة.	10	0.977
5	الرضا عن الراتب	4	0.971
6	الرضا عن الحوافز	4	0.974
7	الرضا عن القيام بالوظيفة	4	0.615
8	الرضا عن العلاقة مع الزملاء	4	0.982
9	الرضا عن العلاقة مع الزملاء	4	0.939
10	دوران العمل الاختياري.	15	0.876
11	النية نحو ترك العمل.	5	0.896

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م.

يتبين من جدول رقم (1/4) أن جميع معاملات الثبات لجميع المجالات التي شملتها الدراسة وللأداة ككل كانت معاملات ثبات مقبولة إحصائياً.

ومما سبق يتضح أن أداة الدراسة تتمتع بصدق وثبات عاليين مما يجعل الباحث مطمئناً من اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

نوع عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية (العنقودية) في توزيع أستبانة الدراسة على مجتمعها وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العمدية لأسباب التالية:

- أفراد عينة الدراسة هم الأقدر على الإجابة على تساؤلاتها.
 - تشابه الجامعات السودانية من حيث بيئة العمل الداخلية التي يعمل بها أعضاء الهيئة التدريسية.
- حيث تم اختيار القرعة العشوائية عليها في تسجيل أسماء الجامعات الحكومية والجامعات الغير حكومية، على قصاصات ورقية مطوية، وقد طلبت من بناتي الثلاثة وأمهم ليختار كل واحد منهم ورقة بطريقة

عشوائية واحدة من الجامعات الحكومية، وتم اختيار جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة الخرطوم لتمثل عينة من الجامعات الحكومية، جامعة أم درمان الأهلية وجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا لتمثل عينة من الجامعات الغير حكومية.

استخدمت الدراسة معادلة وجدول (Robert. V. & et al, 1970)⁽¹⁾، التي تحدد حجم العينة العشوائية المطلوب بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0,05)، فوجد ان حجم العينة يجب ان لا يقل عن (341) مبحوث حسب شرط تحديد العينة العشوائية. وأعطت نفس النتيجة وهي كالآتي:

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M-1)}{pq} \right] + 1}$$

معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة:

اما اذا تم أخذ عينة عشوائية (عنقودية) لإربعة جامعات، فإن حجم العينة سيكون كما في الجدول (3/4) **عينة وحجم مجتمع الدراسة:**

هم العاملين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية المتمثلة في كل من جامعة الخرطوم، السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة أم درمان الأهلية، جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا، والبالغ عددهم (3017) عضو هيئة تدريس، وهي العينة التي سوف يتم توزيع عليها إستبانة الدراسة، وهي موزعة كالآتي: الجدول (3/4): يوضح توزيع واسترداد أستبانة الدراسة على أفراد العينة

الجامعة	عدد أفراد العينة	الموزع	المسترد
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	1130	287	161
جامعة الخرطوم	1601	310	188
جامعة أم درمان الأهلية	208	135	73
جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا	78	65	49
المستلم الكلي	3017	797	471

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

يتضح من الجدول (2/4) ان العينة التي تم اختيارها عشوائياً بلغ حجمها (797) فرداً من العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات موضع الدراسة موزعة عليهم أي بنسبة (26.4%) من مجتمع الدراسة الكلي، وتم استرداد عدد (471) أي بنسبة (59.1%) من حجم العينة المسحوبة، وهنالك إستبانات لم تسترد (326) أي بنسبة (40.9%)، والإستبانات التي تم تحليلها (471) من حجم العينة المسحوبة.

1.Robert. V. & et al, in their 1970 article “**Determining Sample Size for Research Activities**” (Educational and Psychological Measurement, 30, pp. 607-610.

المبحث الأول

تحليل بيانات الدراسة

تمهيد الفصل:

يهدف هذا الفصل لتحليل بيانات الدراسة، والمقارنة بين المتغيرات في بيئة الدراسة، واختبار الفرضيات، وذلك من خلال توضيح نسبة الإستجابة لأداة الدراسة في مجتمعها، تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة، نموذج الدراسة بعد إجراء التحليل العاملي، فرضيات الدراسة وفقاً لنموذج الدراسة المعدل (بعد إجراء التحليل العاملي)، إستبانة الدراسة ومعامل ثباتها بعد إجراء التحليل العاملي وعرض تحليل بيانات الدراسة ومقارنتها في دراسة الحالة، اختبار الفروض ونتائجها، مناقشة النتائج والتوصيات.

نسبة الإستجابة لأداة الدراسة:

بعد إجراء عملية الإختبار المبدئي لقياس إعتمادية أداة الدراسة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد تم توزيع عدد (797) إستبانة على المبحوثين في (4) جامعات.

اختبار مدى كفاية العينة: وفي سبيل الحكم على مدى كفاية العينة إستعان الباحث بأسلوب (KMO) وهي (Measure For Sampling Adequacy) والذي تتحصر قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، ولقد بلغت قيمة اختبار KMO حوالي 0.814، مما يعني أنه يمكن إجراء التحليل العاملي Factor Analysis، وأن التحليل سيعطي عوامل موثوق فيها، لأن القيمة المحسوبة تخطت 0.5 (0.5) ترميز البيانات الشخصية (Coding): ويعني إستبدال الرموز أو الدلائل مكان الكلمات والصفات والأسماء في البرنامج المستخدم في تحليل البيانات.

تفريغ البيانات الإحصائية (Data Entry): بمعنى تفريغ البيانات على برنامج Spss ثم إختبار صلاحية وكفاءة عملية الإدخال لكافة البيانات.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق السمات والخصائص الشخصية:

يتناول هذا الجزء من الفصل عرض لأعداد ونسب توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي الحالي، الدرجة الوظيفية، مدة الخدمة، مكان العمل الحالي).

تحليل مجتمع وعينة الدراسة في بعض الجامعات السودانية:

توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب النوع:

جدول (1/1/5): توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب النوع .

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	326	69.2%
أنثى	145	30.8%
الإجمالي	471	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية, 2013م

يتضح من الجدول رقم (1/1/5) أن غلبة أفراد عينة الدراسة هم من الذكور, حيث كان عددهم في العينة (326) فرداً ويمثلون نسبة (69.2%)، في حين بلغ عدد الاناث في العينة (145) فرداً ويمثلون نسبة (30.8%) من العينة الكلية.

توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب العمر:

جدول (2/1/5): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة على حسب متغير العمر.

العمر	العدد	النسبة %
أقل من (30) عاماً	9	1.9%
(30) وأقل من (40) عاماً	264	56.1%
(40) وأقل من (50) عاماً	156	33.1%
(50) وأقل من (60) عاماً	26	5.5%
(60) عاماً فأكثر	16	3.4%
الإجمالي	471	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية, 2013م

يتبين من الجدول رقم (2/1/5)، أن غلبة أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (30) وأقل من (40) عاماً، حيث بلغ عددهم (326) فرداً ويمثلون نسبة (56.1%) من عينة المبحوثين المبحوثين من أعضاء الهيئة التدريسية ببعض الجامعات، ويليه من ذوي الفئة العمرية (40) وأقل من (50) عاماً، اذ بلغ عددهم (156) أي ما نسبته (33.1%) من عينة المبحوثين، ونجد أن هنالك (26) فرداً وبنسبة (5.5%) من هم في الفئة العمرية (50) وأقل من (60) عاماً، ثم يقل عدد المبحوثين من هم في الفئة العمرية (60) عاماً فأكثر، وعددهم (16) أي ما يعادل نسبة (3.4%)، وأقلهم من كان في الفئة العمرية أقل من (30) عاماً، وعددهم (1.9%).

توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (3/1/5): توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة %
متزوج	268	56.9%
أعزب	197	41.9%
أرمل	4	0.8%
مطلق	2	0.4%
الإجمالي	471	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية, 2013م

يتبين من الجدول رقم (3/1/5)، أن غلبة أفراد عينة الدراسة هم من المتزوجين، حيث بلغ عددهم (268) فرداً ويمثلون نسبة (56.9%) من عينة المبحوثين من أعضاء الهيئة التدريسية ببعض الجامعات، ويليه من ذوي الحالة الاجتماعية أعزب وعددهم (197) أي ما نسبتهم (41.9%)، ويليه من كانت حالتهم الاجتماعية (أرمل) وقد بلغ عددهم (4) وهم بنسبة (0.8%)، وأقلهم من كانت حالتهم الاجتماعية (مطلق) حيث بلغ عددهم (2) وهم بنسبة (0.4%).

توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب المؤهل العلمي الحالي:

جدول (4/1/5): توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب المؤهل العلمي الحالي.

المؤهل العلمي الحالي	العدد	النسبة %
ماجستير	280	59.4%
دكتوراه	191	40.6%
الإجمالي	471	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (4/1/5)، أن غلبة أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية (الماجستير)، حيث بلغ عددهم (280) فرداً ويمثلون نسبة (49.4%) من عينة المبحوثين من أعضاء الهيئة التدريسية ببعض الجامعات السودانية الحكومية وغير الحكومية، ثم يليهم من حيث العدد من يحملون الشهادة العلمية (الدكتوراه) وعددهم (191) أي ما نسبتهم (40.6%)، ومن ذلك نستنتج أن جميع أفراد هذه العينة هم من الفئة المتعلمة والكوادر المتميزة، وهذا بالتأكيد سيؤدي على آراء علمية سليمة بخصوص أثر بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بدوران العمل الإختياري في بعض الجامعات السودانية.

توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب الدرجة الوظيفية:

جدول (5/1/5): توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب الدرجة الوظيفية.

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة %
أستاذ	8	1.7%
أ. مشارك	17	3.6%
أ. مساعد	166	35.3%
محاضر	280	59.4%
الإجمالي	471	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

يتبين من الجدول رقم (5/1/5)، أن غلبة أفراد عينة الدراسة هم من في الدرجة الوظيفية (محاضر)، حيث بلغ عددهم (280) فرداً ويمثلون نسبة (59.4%) من عينة المبحوثين من أعضاء الهيئة التدريسية في هذا البحث، ويليه من هم درجة (أ. مساعد) بلغ عددهم (166) فرداً ويمثلون نسبة (35.3%)، ثم

يليه من هم في درجة (أ. مشارك) بلغ عددهم (17) فرداً ويمثلون نسبة (3.6%)، وأقلهم عدد بدرجة (الأستاذ) الذي بلغ عددهم (8) فرداً ويمثلون نسبة (1.7%).

توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب سنوات الخبرة الوظيفية:

جدول (6/1/5): توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب سنوات الخبرة الوظيفية.

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
35.5%	167	أقل من (5) أعوام
39.9%	188	(5) وأقل من (10) أعوام
15.1%	71	(10) وأقل من (15) أعوام
9.5%	45	(15) عاماً فأكثر
100%	471	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (6/1/5)، أن غلبة أفراد عينة الدراسة لهم سنوات خبرة من (5) وأقل من (10) أعوام، حيث بلغ عددهم في العينة (188) فرداً ويمثلون نسبة (39.9%) من عينة المبحوثين من أعضاء الهيئة التدريسية في هذا البحث، ثم يأتي بالمرتبة الثانية من حيث العدد أفراد عينة الدراسة الذين كانت مدة خبرتهم أقل من (5) أعوام، حيث بلغ عددهم في العينة (167) فرداً ويمثلون نسبة (35.5%) من عينة الدراسة، ثم يأتي في المرتبة الثالثة من كانت مدة خبرتهم في المدى (10) وأقل من (15) أعوام، حيث بلغ عددهم في العينة (71) فرداً ويمثلون نسبة (15.1%) من عينة الدراسة، وأقلهم عدد من كانت مدة خبرتهم من (15) عاماً فأكثر، حيث بلغ عددهم في العينة (45) فرداً ويمثلون نسبة (9.1%) من عينة الدراسة، من ذلك نستنتج ان عينة الدراسة تعتبر من العينات ذات الخبرة العملية المتوسطة بما يؤدي إلى طرح آراء سديدة قائمة على الخبرة بخصوص أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختياري في بعض الجامعات السودانية الحكومية وغير الحكومية.

توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب مكان العمل الحالي:

جدول (7/1/5): توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب مكان العمل الحالي.

النسبة %	العدد	مكان العمل الحالي
61.4%	289	جامعة حكومية
38.6%	182	جامعة غير حكومية
100%	471	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول رقم (6/1/5)، أن غلبة أفراد عينة الدراسة يعملون في الجامعات السودانية الحكومية، حيث بلغ عددهم في العينة (289) فرداً ويمثلون نسبة (61.4%) من عينة المبحوثين من أعضاء الهيئة التدريسية في هذا البحث، وأقلهم من يعملون في الجامعات السودانية الغير حكومية (الأهلية والخاصة)، حيث بلغ عددهم في العينة (182) فرداً ويمثلون نسبة (38.6%) من عينة المبحوثين.

التحليل العاملي⁽¹⁾ : Factor Analysis

استخدم أسلوب التحليل العاملي لتفسير معاملات الارتباطات الموجبة - التي لها دلالة أحصائية - بين المتغيرات، والتحليل العاملي عبارة عن نموذج رياضي يوضح العلاقة بين مجموعة كبيرة من المتغيرات بدلالة عدد قليل من العوامل الأساسية لتعطي بعد ذلك النموذج الملائم الذي يمثل المشكلة المدروسة.

إعداد مصفوفة معاملات الارتباط⁽²⁾:

يهدف إعداد هذه المصفوفة إلى تحديد قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد موضع الدراسة وذلك من أجل التحقق من مدى ملائمتها لإجراء التحليل العاملي Factor Analysis، واستبعاد القيم الشاذة أو المتطرفة السالبة، وبالتالي إمكانية إجراء الاختبار المطلوب.

اختيار العوامل الخاصة بالتحليل العاملي⁽³⁾:

يتم اختيار العوامل الخاصة بالتحليل العاملي وفقاً للآتي: عدد العوامل التي يتم اختيارها يجب أن يكون قيمة الجذر الكامن لها Eigenvalue واحد أو أعلى "وذلك باستخدام طريقة التدوير المتعامد Principal Components للتحليل وطريقة Varimax للتدوير. ويمثل العامل الأول مجموعة المتغيرات التي تفسر أكبر قدر من التباين الكلي. ويمثل العامل الثاني مجموعة المتغيرات التي تفسر أكبر قدر من التباين المتبقي بعد استخلاص العامل الأول، وهكذا لبقية العوامل (الجذر الكامن هو دالة نسبة التباين الذي يسهم به كل عامل). يجب أن تكون نسبة التباين الإجمالية المفسرة Variance Explained أكثر من 50 %.

مصفوفة التباين الكلي⁽⁴⁾ : Total Variance Explained

يتركز الهدف الرئيسي لهذه المصفوفة في حساب قدرة كل بعد من الأبعاد التي يتضمنها الإطار المقترح على التفسير الجزئي للظاهرة موضع الدراسة، وذلك في سبيل استخلاص العوامل التي لها قدرة

¹. عبد الحميد محمد العباس، التحليل العاملي: تطبيقات في العلوم الاجتماعية باستخدام (Spss)، معهد الدراسات الإحصائية، جامعة القاهرة، 2011م، ص3.

². بدر محمد الأنصاري، أسلوب التحليل العاملي، جامعة الكويت، دار الكتاب الحديث، ط 1، 2008، ص35.

³. Abdel - Khalek, et al. (1986) The factorial structure of the 16 PF and EPQ in Egyptian samples : A preliminary study. Personality and Individual Differences, 7,65 - 72.

⁴. احمد عبادة سرحان " طرق التحليل الاحصائي " مصر ، دار المعارف ، 1982 ، ص23.

على تفسير الظاهرة واستبعاد الأخرى، ويتم ذلك من خلال تقدير قيم Eigen، كما هو موضح بالجدول (8/1/5) والجدول الاخرى المعنية بعملية التحليل العاملي في هذه الدراسة.

تدوير العوامل⁽¹⁾: Rotation

يهدف التحليل العاملي الى اعطاء صورة واضحة عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات من خلال ابراز العوامل وتفسير العلاقات، وحيث ان تفسير النتائج المستخلصة يعتبر هدفاً أساسياً فان مصفوفة العوامل التي يعتمد عليها هذا التفسير لا بد أن تكون معاملاتها سهلة التفسير وذات دلالة معنوية ومن هنا تأتي أهمية التدوير للحصول على التركيب البسيط لمصفوفة العوامل المستخلصة. والهدف من التدوير هو محاولة توزيع التباينات بشكل متقارب أو متساوي بين العوامل.

التحليل العاملي لبنود إستبانة الدراسة:

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لإستبانة الدراسة، لإختبار الإختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الدراسة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي.

يشتمل نموذج الدراسة المقترح في الفصل السابق على أكثر من ثلاثة متغيرات، مما يتطلب إستخدام حزمة برنامج تحليل البيانات الإحصائي في البحوث الإجتماعية (Statistical Packages For Social Sciences) وقد قام الباحث بإستخدام (SPSS.V.16) في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة وهي نسخة مستحدثة في التحليل، حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الإستبانة إسم متغير وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة:

وضع مسمى للعوامل:

تأتي هنا المرحلة الأخيرة من التحليل العاملي وهي مرحلة وضع مسمى للعوامل أو المكونات التي حصلنا عليها. ولا بد هنا أن تكون متوافقة مع النظرية مع الظاهرة التي تحكم العلاقة بين المتغيرات الموجودة في التحليل. مما لا شك فيه أن هذه المرحلة هي أصعب مراحل التحليل العاملي وتحتاج إلى مهارة خاصة من الباحث ووعي وفهم دقيق بأبعاد مشكلة البحث التي يكون بصدها.

¹. سعد زغلول بشير، دليلك الى التحليل الاحصائي (Spss)، الإصدار العاشر، الجهاز المركزي للإحصاء، العراق، 2003، ص14.

تتكون المتغيرات المستقلة في الدراسة من بيئة العمل الداخلية نحو طبيعة ظروف العمل، عوامل القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي المطبق، والتكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية، تم إدخال عبارات قياسها مجتمعة لإجراء عملية التحليل العامل حيث تم إعطاء اسم متغير لكل عبارة من العبارات التي تقيس هذه المتغيرات وبلغ العدد الكلي للبنود التي تقيس المتغيرات المستقلة (40) بند في الإستبانة. فكانت البنود التي تقيس طبيعة ظروف العمل الداخلية (10) بنود، وتم إعطاء أسماء المتغيرات من (En1) إلى (En10)، البنود التي تقيس عوامل القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية فعددها (10) بند، وتم إعطاءها أسماء المتغيرات من (Em1) إلى (Em10)، وبلغ عدد البنود التي تقيس الهيكل التنظيمي المطبق ببيئة العمل الداخلية (10) بنود وتم إعطاءها أسماء من (Es1) إلى (Es10)، وبلغ عدد البنود التي تقيس التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية (10) بنود، كما تم إعطاءها أسماء من (Et1) إلى (Et10).

التحليل العامل لبُنود المتغيرات المستقلة:

تم إجراء عملية التحليل العامل للمرة الأولى Frist run على بيانات الدراسة الميدانية برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 16) وتم الحصول على مصفوفة الدوران الموضحة في الجدول (8/1/5)، وقد بينت المصفوفة أن عملية التحليل العامل الابتدائية قد قسمت المتغيرات المستقلة (6) متغيرات أي (6) عوامل وهو معروف في نموذج الدراسة بدلاً من (4) كما معروف في متغيرات الدراسة الابتدائي (قبل إجراء عملية التحليل العامل).

الجدول (8/1/5): مصفوفة الدوران الناتجة من عملية التحليل العاملي للمتغيرات المستقلة

م	إسم المتغير	العامل1	العامل2	العامل3	العامل4
1	Em1	.801	.313	-.168	-.024
2	Em2	.643	.211	-.150	.052
3	Em4	.885	.381	-.185	-.024
4	Em5	.857	.372	-.184	-.015
5	Em6	.821	.300	-.163	-.016
6	Em7	.872	.368	-.174	-.045
7	Em8	.846	.380	-.186	-.012
8	Em9	.788	.340	-.200	-.054
9	Em10	.856	.368	-.174	-.047
10	Es5	.872	.368	-.174	-.045
11	Es7	.848	.361	-.182	-.036
12	Es9	.852	.351	-.208	-.037
13	Et1	-.449	.858	.162	.107
14	Et2	-.444	.807	.142	.100
15	Et3	-.401	.849	.160	.119
16	Et4	-.418	.815	.102	.140
17	Et5	-.411	.830	.095	.141
18	Et6	-.451	.849	.166	.100
19	Et7	-.425	.781	.121	.120
20	Et8	-.440	.846	.147	.106
21	Et9	-.435	.860	.147	.128
22	En1	.442	.095	.786	-.088
23	En2	.159	-.153	.903	-.050
24	En3	.141	.091	.892	-.095
25	En4	.313	-.106	.899	-.086
26	En5	.333	-.042	.879	-.093
27	En6	.337	-.093	.897	-.088
28	En7	.353	-.108	.763	-.061
29	En8	.433	.114	.779	-.071
30	En10	.172	-.163	.863	-.032

31	Es1	.180	-.135	.113	.842
32	Es2	.183	-.176	.071	.944
33	Es3	.178	-.170	.065	.938
34	Es4	.162	-.171	.037	.867
35	Es6	.151	-.150	.020	.836
36	Es8	.178	-.170	.060	.912
الجدور الكامنة Eigen values					
		11.040	8.162	7.180	4.993
نسبة التباين المفسر (%)					
		29.053	21.480	18.894	13.140
مجموع نسبة التباين المفسر (%)					
					64.578
Kaiser- Meyer O1Kin (KMO)					
					.793

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

من الجدول (8/1/5) يتبين ان المصفوفة ظهرت في (4) عوامل وقيم الإشتراكات الأولية تزيد عن (0.5)، والتشبعات أكبر من (0.5)، قيمة (KMO) تزيد عن (0.60)، وقيمة الجدور الكامنة (Eigen values) أكبر من الواحد الصحيح. تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها لثلاثة مرات، وقد تم استخدام نقطة حذف (Cut off point) بمقدار أقل من (0.475)، كما تم حذف المتغيرات التي بها نقاط تقاطع (Cross loading) وقد نتج عن هذه العملية حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير. وكذلك يبين الجدول (8/1/5) البنود التي تم استخدامها في القياس واسم المتغير المقابل لها عند إدخال البيانات وهل تم حذفها أم لا ؟.

أولاً: التحليل العاملي للمتغير المستقل (عوامل القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية)

الجدول (9/1/5):

بنود الإستهانة وأسماء المتغيرات المقابلة لها في التحليل العاملي للمتغير عوامل القيادة الإدارية

إسم المتغير	رمز المتغير	الحالة
نمط القيادة الإدارية المتبع بجامعتكم يبعث روح الإنتماء والولاء لها.	Em1	لم يحذف
تتبع إدارة جامعتكم مبدأ العمل كروح الفريق الواحد.	Em2	لم يحذف
في جامعتكم تسود أجواء الثقة والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة.	Em3	تم حذفه
تشارك إدارة جامعتكم أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرارات التي تتعلق بهم.	Em4	لم يحذف
يساعد أسلوب القيادة المتبع في جامعتكم على تقدمها والرفي بها.	Em5	لم يحذف
في جامعتكم يتميز رئيسك المباشر برؤية واضحة في العمل.	Em6	لم يحذف
في جامعتكم تتم معاملة أعضاء هيئة التدريس بالعدل والمساواة مع بعضهم البعض دون أي تمييز.	Em7	لم يحذف
في جامعتكم يدي رئيسك المباشر إهتماماً كبيراً برغبات أعضاء هيئة التدريس.	Em8	لم يحذف
في جامعتكم يقوم رئيسك المباشر بتشجيعك على حل مشكلات العمل بنفسك.	Em9	لم يحذف
في جامعتكم يشجع رئيسك المباشر أعضاء هيئة التدريس لإبداء وجهة النظر	Em10	لم يحذف

المصدر: إعداد الباحث من مصفوفة الدوران للتحليل العاملي لبيانات الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول (9/1/5) يتبين إن عملية التحليل العاملي قد حذفت بعض البنود الخاصة بقياس عوامل القيادة الادارية في بيئة العمل الداخلية، والبند الذي تم حذفه هو الذي أسم للمتغيرات المقابلة له (Em3). معامل ألفا كرونباخ لهذا العامل (0.981)

ثانياً: التحليل العاملي للمتغير المستقل (التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية)
الجدول (10/1/5):

بنود الإستبانة وأسماء المتغيرات المقابلة لها في التحليل العاملي للمتغير الهيكل التنظيمي المطبق

الحالة	رمز المتغير	إسم المتغير
لم يحذف	Et1	إدارة جامعتكم ملمة تماماً بالتطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق أهدافها.
لم يحذف	Et2	تحرص إدارة جامعتكم على مواكبة التطورات التكنولوجية.
لم يحذف	Et3	التكنولوجيا التي تستخدمها في جامعتكم سهلة الإستخدام.
لم يحذف	Et4	التكنولوجيا المستخدمة في جامعتكم متوافقة مع متطلبات العمل.
لم يحذف	Et5	التكنولوجيا المستخدمة في جامعتكم تعمل على توفير الجهد.
لم يحذف	Et6	تتجز أغلب الأعمال في جامعتكم بإستخدام التكنولوجيا.
لم يحذف	Et7	التكنولوجيا المستخدمة في جامعتكم تساهم في تجويد وإنجاز العمل.
لم يحذف	Et8	التكنولوجيا المستخدمة في جامعتكم تؤدي إلى سرعة وتبسيط إجراءات العمل.
لم يحذف	Et9	هناك إستعداد من قبل الإدارة بجامعتكم للتأقلم والإستجابة للتغيرات التكنولوجية.
لم يحذف	Et10	تستخدم جامعتكم التطبيقات والبرامج الحديثة في كافة أنشطتها.

المصدر: إعداد الباحث من مصفوفة الدوران للتحليل العاملي لبيانات الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول (10/1/5) يتبين إن عملية التحليل العاملي لم يحذف أي بند من البنود الخاصة بقياس التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية، بل ظلت ثابتة كما هي. معامل ألفا كرونباخ لهذا العامل (0.988).

ثالثاً: التحليل العاملي للمتغير المستقل (طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية)
الجدول (11/1/5): بنود الإستبانة وأسماء المتغيرات المقابلة لها في التحليل العاملي للمتغير طبيعة
ظروف العمل

الحالة	رمز المتغير	إسم المتغير
لم يحذف	En1	في جامعتكم ساعات العمل مناسبة لإحتياجات عضو هيئة التدريس للقيام بالعمل.
لم يحذف	En2	تتوفر بجامعتكم أدوات وأجهزة (معينات) مناسبة وكافية للقيام بالعمل.
لم يحذف	En3	المكاتب بجامعتكم مريحة، واسعة، ومكيفة بصورة مناسبة للقيام بالعمل.
لم يحذف	En4	القاعات الدراسية بجامعتكم مستوفية لمتطلبات التدريس.
لم يحذف	En5	الإشراف الأكاديمي الملقى على عاتق عضو هيئة التدريس مناسب بجامعتكم.
لم يحذف	En6	يتيح لك العمل بجامعتكم فرص عديدة للتجديد والإبتكار والإبداع.
لم يحذف	En7	تقوم باداء عملك وواجباتك في الجامعة بدون أي قيود صارمة ومفروضة.
لم يحذف	En8	تمنحك وظيفتك بجامعتكم تقدير واحترام الآخرين في المجتمع.
تم حذفه	En9	جامعتكم تسمح لكم بالتمتع بإجازاتكم المستحقة وفقاً لنظام يحقق لك الرضا.
لم يحذف	En10	طبيعة وظيفتك في جامعتكم توفر لكم السكن المريح.

المصدر: إعداد الباحث من مصفوفة الدوران للتحليل العاملي لبيانات الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول (11/1/5) يتبين إن عملية التحليل العاملي قد حذفت بعض البنود الخاصة بقياس طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية، والبند الذي تم حذفه هو الذي أسم للمتغيرات المقابلة له (En3). معامل ألفا كرونباخ لهذا العامل (0.972)

رابعاً: التحليل العاملي للمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية) الجدول (12/1/5)

بنود الإستبانة وأسماء المتغيرات المقابلة لها في التحليل العاملي للمتغير الهيكل التنظيمي المطبق

الحالة	رمز المتغير	إسم المتغير
لم يحذف	Es1	يوجد في جامعتكم توافق وتناسق كامل للوظائف مع الهيكل التنظيمي.
لم يحذف	Es2	هنالك درجة كبيرة من الحرية يتمتع بها عمداء الكليات في تقدير موازنات وحداتهم.
لم يحذف	Es3	يتميز الهيكل التنظيمي في جامعتكم بالمرونة.
لم يحذف	Es4	الهيكل التنظيمي في جامعتكم يمنع التداخل والإزدواجية في الأعمال.
لم يحذف	Es5	يساعد تقسيم العمل في جامعتكم على تحقيق الأهداف.
لم يحذف	Es6	يتوافق الهيكل التنظيمي في جامعتكم مع طبيعة مهامها.
لم يحذف	Es7	الهيكل التنظيمي في جامعتكم يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل.
لم يحذف	Es8	تناسب مؤهلات وتخصصات أعضاء هيئة التدريس في جامعتكم مع طبيعة وظائفهم.
لم يحذف	Es9	يوجد بجامعتكم مستوى عالي من الإتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.
تم الحذف	Es10	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في جامعتكم.

المصدر: إعداد الباحث من مصفوفة الدوران للتحليل العاملي لبيانات الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول (12/1/5) يتبين إن عملية التحليل العاملي قد حذفت بعض البنود الخاصة بقياس الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية، والبند الذي تم حذفه هو أسم للمتغير المقابل له (Es10)، وظلت الأخرى ثابتة كما هي. معامل ألفا كرونباخ لهذا العامل (0.964)

خامساً : التحليل العاملي لبنود المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)

لقد تم إجراء التحليل العاملي لبنود المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) وتم التوصل الى التقسيم الموضح في الجدول (13/1/5) والذي يوضح مصفوفة الدوران لكل عامل حيث تم تقسيم بنود المتغير الوسيط الى (عاملين)، وحسب الأدبيات تم تسمية العامل الأول بالرضا عن العمل والعاملين، والثاني بالرضا عن المكافآت (المرتبات والحوافز)، كما يحتوي الجدول على قيم (KMO) وقيم الجذور الكامنة (Eigen values)، ونسب ومجموع نسب التباين المفسر.

الجدول (13/1/5):

مصفوفة الدوران الناتجة من عملية التحليل العاملي للمتغيرات الوسيطة الرضا الوظيفي

م	إسم المتغير	العامل 1	العامل 2
1	Js11	.887	.325
2	Js12	.846	.296
3	Js13	.906	.318
4	Js14	.910	.342
5	Js15	.900	.318
6	Js16	.885	.364
7	Js17	.843	.329
8	Js18	.898	.323
9	Js19	.785	.318
10	Js20	.874	.361
11	Js1	.442	.863
12	Js2	.403	.822
13	Js3	.395	.851
14	Js4	.434	.893
15	Js5	.403	.855
16	Js6	.421	.865
17	Js7	.410	.874
18	Js8	.440	.854
	الجذور الكامنة Eigen values	9.044	7.001
	نسبة التباين المفسر (%)	50.246	38.893
	النسب الإحصائية		

89.139	مجموع نسبة التباين المفسر	
.891	Kaiser- Meyer O1Kin(KMO)	
1.764E4	Bartlett,s Test of Sphercity	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

من الجدول (13/1/5) يتبين ان المصفوفة ظهرت في (2) عوامل وقيم الإشتراكات الأولية تزيد عن (0.5)، والتشبعات أكبر من (0.5)، قيمة (KMO) تزيد عن (0.60)، وقيمة الجذور الكامنة (Eigen values) أكبر من الواحد الصحيح . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغير الوسيط مع بعضها لثلاثة مرات، وقد تم استخدام نقطة حذف (Cut off point) بمقدار (0.475)، كما تم حذف المتغيرات التي بها نقاط تقاطع (Cross loading) وقد نتج عن هذه العملية حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير. حيث يضم العامل الأول أسما المتغيرات (Js11, Js12, Js13, Js14, Js15, Js16, Js17, Js18, Js19, Js20) أما العامل الثاني فيضم أسما المتغيرات (Js1, Js2, Js3, Js4, Js5, Js6, Js7, Js8, Js9, Js10) ، تم قياس الاعتمادية للمبحوثين وكانت قيمة كرونباخ ألفا عند التحليل العاملي قيمة قوية، ولذلك تم اعتماد العاملين الأول والثاني كمتغير وسيط، وحسب الأدبيات تم تسمية الأول بالرضا عن علاقة العمل الداخلية (الرؤساء والمرؤسين) بدرجة اعتمادية (0.983)، أما الثاني فتم تسميته حسب الأدبيات بالرضا عن المكافآت (المرتبات والحوافز) بدرجة اعتمادية (0.986)، والجدول (13/1/5) يوضح بنود المتغيرات التي حذفت عند إجراء عملية التحليل العاملي.

الجدول (14/1/5):

بنود الإستهانة وأسماء المتغيرات المقابلة لها في التحليل العاملي للمتغير الرضا الوظيفي

الحالة	رمز المتغير	إسم المتغير
لم يحذف	Js1	الراتب الممنوح لك مقابل عملك في جامعتكم يحقق لك الرضا التام.
لم يحذف	Js2	يؤمن لك عملك بجامعتكم راتباً عادلاً مقارنة مع رواتب الاكاديميين في الجامعات الأخرى.
لم يحذف	Js3	يغطي الراتب الذي تتقاضاه من جامعتكم إحتياجاتك وإحتياجات أسرّتك.
لم يحذف	Js4	يؤمن لك راتبك الذي تتقاضاه من جامعتكم حياة سعيدة.
لم يحذف	Js5	هناك عدالة في توزيع المكافآت والحوافز الممنوحة لكم من جامعتكم.
لم يحذف	Js6	وظيفتك بجامعتكم تشعرك بتوفر فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي.
لم يحذف	Js7	توجد في جامعتكم عدالة في الحصول على الترقية.
لم يحذف	Js8	تعتمد فرصة الترقية في جامعتكم على معايير وأسس واضحة.
تم الحذف	Js9	القيام باداء عملك في جامعتكم يحقق لك الشعور بالإنتماء لها
تم الحذف	Js10	العمل في جامعتكم يشعركم بالإستقلالية في العمل.
لم يحذف	Js11	وظيفتك في جامعتكم تشعرك بوضوح مسؤولياتك في العمل.

لم يحذف	Js12	في جامعتكم العبء الأكاديمي مناسب لعضو هيئة التدريس.
لم يحذف	Js13	يحرص الزملاء في جامعتكم على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم.
لم يحذف	Js14	يتعاون الزملاء بجامعتكم على القيام بالمهام الموكلة إليهم.
لم يحذف	Js15	يتبادل الزملاء في جامعتكم مشاعر الود والإحترام.
لم يحذف	Js16	يحرص الزملاء في جامعتكم على تنمية الأنشطة الإجتماعية بينهم.
لم يحذف	Js17	في جامعتكم تنسم علاقتكم برؤسائكم بالتقدير والإحترام.
لم يحذف	Js18	وظيفتك في جامعتكم تشعرك بعدالة الرؤساء في العمل.
لم يحذف	Js19	في جامعتكم رئيسك المباشر يعمل على حل المشكلات المهنية التي تواجهك.
لم يحذف	Js20	في جامعتكم تجد شكاوى أعضاء هيئة التدريس الاهتمام اللازم من قبل الإدارة.

المصدر: إعداد الباحث من مصفوفة الدوران للتحليل العاملي لبيانات الدراسة الميدانية، 2013م.

يتبين من الجدول (14/1/5) يتبين إن عملية التحليل العاملي قد حذفت بعض البنود الخاصة بقياس الرضا الوظيفي، والبنود التي تم حذفها هي التي أسماء المتغيرات المقابلة لها (Js10,Js9)، لتصبح البنود التي تقيس الرضا الوظيفي في عاملين هما: العامل الوسيط الأول وقد تم تسميتها بناً على أدبيات الدراسة بالرضا عن المكافآت (المرتبات والحوافز) هي التي اسماء للمتغيرات المقابلة لها هي:

(Js11, Js12, Js13, Js14, Js15, Js16, Js17, Js18, Js19, Js20)، ويبلغ عددها (20) بند.

أما العامل الوسيط الثاني فقد تم تسميته بالرضا عن علاقات العمل الداخلية (العلاقة مع الرؤساء والمرؤسين) هي التي اسماء للمتغيرات المقابلة لها هي: (Js1, Js2, Js3, Js4, Js5, Js6, Js7, Js8)، ويبلغ عددها (9) بنود.

وقد تم إجراء التحليل العاملي للمتغيرات الوسيطة فكان معامل ألفا كرونباخ (0.983) للعامل الأول، و(0.986) للعامل الثاني.

ساساً: التحليل العاملي لبنود المتغير المعدل (النية نحو ترك العمل)

من الجدول (15/1/5) أدنا يتضح ان عملية التحليل العاملي لم تقسم المتغير النية نحو ترك العمل (المعدل) إلى عوامل عديدة، كما انه لم يتم حذف أي بند من بنود القياس، نتيجة لذلك سوف يتم اعتماد كل البنود التي تم إستخدامها في قياس النية نحو ترك العمل الناتجة من عدم الرضا الوظيفي عن بيئة العمل كما في الجدول (15/1/5).

الجدول (15/1/5):

مصفوفة الدوران الناتجة من عملية التحليل العاملي للمتغير المعدل النية نحو ترك العمل

م	إسم المتغير	العامل 1
1	Inten1	.806
2	Inten2	.718

3	Inten3	.912
4	Inten4	.827
5	Inten5	.950
Eigen values الجذور الكامنة		3.582
نسبة التباين المفسر (%)		71.642
النسب الإحصائية		
مجموع نسبة التباين المفسر		71.642
Kaiser- Meyer O1Kin (KMO)		.843
Bartlett,s Test of Spharecity		1.686E3

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

يتبين من الجدول (15/1/5) يتبين إن عملية التحليل العاملي لم تحذف أي بند من البنود الخاصة بقياس المتغير المعدل النية نحو ترك العمل، وهذه البنود هي التي اسما للمتغيرات المقابلة لها هي: (Inten1، Inten2، Inten3، Inten4، Inten5)، ويبلغ عددها (5) بنود.

الجدول (16/1/5):

بنود الإستبانة وأسماء المتغيرات المقابلة لها في التحليل العاملي للمتغير النية نحو ترك العمل

إسم المتغير	رمز المتغير	الحالة
لدي شعور كبير بترك العمل بالجامعة في القريب العاجل.	Inten1	لم يحذف
أفكر أحياناً في ترك وظيفتي الحالية بالجامعة.	Inten2	لم يحذف
أبحث بكل جد عن فرص عمل بجامعات أخرى.	Inten3	لم يحذف
سوف أترك العمل بالجامعة إذا توفرت لي فرصة عمل أفضل.	Inten4	لم يحذف
بدأت في سؤال أصدقائي ومعارفي حول فرص عمل بجامعات أخرى.	Inten5	لم يحذف

المصدر: إعداد الباحث من مصفوفة الدوران للتحليل العاملي لبيانات الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول (16/1/5) إن عملية التحليل العاملي لعبارات النية نحو ترك العمل، وعند التنفيذ للمرة الأولى فقد أعطت مصفوفة الدوران في المرة الأولى عامل واحد موجب. ولم يحذف أي بند من البنود الخاصة بقياس النية نحو ترك العمل، لتصبح البنود المذكورة هي التي تقيس النية نحو ترك العمل المعدل، وهي التي اسما للمتغيرات المقابلة لها هي: (inten1، inten2، inten3، inten4، inten5)، ويبلغ عددها (5) بنود. وقد تم إجراء التحليل العاملي للمتغيرات الوسيطة فكان معامل ألفا كرونباخ (0.896).

خامساً: التحليل العاملي لبنود المتغير التابع (دوران العمل الاختباري)

لقد تم إجراء التحليل العاملي لبنود المتغير التابع (دوران العمل الإختياري) فقد تم إستبعاد البنود التي
أسماء متغيراتها (Turnov11) وقد تم إستخدام نقطة حذف (Cut off point) بمقدار (0.475)، كما تم
حذف أسماء المتغيرات التالية:

(Turnov1, Turnov2, Turnov3, Turnov4, Turnov5, Turnov6, Turnov7, Turnov8,
Turnov9, Turnov10, Turnov12, Turnov13)

الجدول (17/1/5):

مصفوفة الدوران الناتجة من عملية التحليل العاملي للمتغيرات التابعة دوران العمل الإختياري

م	إسم المتغير	العامل 1
1	Turnov1	.587
2	Turnov2	.607
3	Turnov3	.628
4	Turnov4	.751
5	Turnov5	.644
6	Turnov6	.760
7	Turnov7	.848
8	Turnov8	.967
9	Turnov9	.795
10	Turnov10	.856
11	Turnov12	.801
12	Turnov13	.843
	الجزور الكامنة Eigen values	7.033
	نسبة التباين المفسر %	58.608
	النسب الإحصائية	
	مجموع نسبة التباين المفسر	58.608

.933	Kaiser- Meyer O1Kin (KMO)	
6.426E3	Bartlett,s Test of Sphercity	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

من الجدول (17/1/5) يتبين ان المصفوفة جأت في عمود (واحد)، حيث ان قيم الإشتراكات الأولية تزيد عن (0.5)، والتشبعات أكبر من (0.5)، قيمة (KMO) تزيد عن (0.60)، وقيمة الجذور الكامنة (Eigen values) أكبر من الواحد الصحيح . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات التابعة مع بعضها لثلاثة مرات، وقد تم إستخدام نقطة حذف (Cut off point) بمقدار (0.475)، كما تم حذف المتغيرات التي بها نقاط تقاطع (Cross loading) وقد نتج عن هذه العملية حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير. حيث يضم هذا العامل أسما المتغيرات (Turnov1، Turnov2، Turnov3، Turnov4، Turnov5، Turnov7، Turnov8، Turnov9، Turnov10، Turnov12، Turnov13)، تم قياس الإعتمادية للمبحوثين وكانت قيمة كرونباخ ألفا لهذا العامل قيمة قوية، ولذلك تم إعتماده كمتغير تابع (دوران العمل الإختياري) بدرجة إعتمادية (0.931)، والجدول (17/1/5) يوضح بنود المتغيرات التي حذفت عند إجراء عملية التحليل العاملي وهي (Turnov11، Turnov14، Turnov15).

الجدول (18/1/5):

بنود الإستبانة وأسماء المتغيرات المقابلة لها في التحليل العاملي للمتغير دوران العمل الإختياري

الحالة	رمز المتغير	إسم المتغير
لم يحذف	Turnov1	المرتبات الممنوحة في جامعتكم مناسبة للجهد المبذول للوظيفة.
لم يحذف	Turnov2	المرتب يكفي إحتياجات أعباء المعيشة ونفقات السكن، العلاج، والتعليم.
لم يحذف	Turnov3	الزيادة السنوية في المرتب الشهري والعلاوات السنوية تناسب ظروف المعيشة المتغيرة.
لم يحذف	Turnov4	يتحصل عضو هيئة التدريس بجامعتكم على حافز مناسب اثناء العمل في العطلات الرسمية.
لم يحذف	Turnov5	تتوفر في جامعتكم برامج تدريبية مخططة لاعضاء هيئة التدريس.
لم يحذف	Turnov6	توجد في جامعتكم عدالة في توزيع الفرص والمنح التدريبية بين اعضاء هيئة التدريس.
لم يحذف	Turnov7	تقوم إدارة جامعتكم على إجراء الترقيات لأعضاء هيئة التدريس في وقتها بدون أي تأخير.
لم يحذف	Turnov8	تقوم جامعتكم بمنح اعضاء هيئة التدريس حوافز مادية ومعنوية جيدة لأعضاء هيئة

		التدريس.
لم يحذف	Turnov9	في جامعتكم يوجد تكافؤ في توزيع الفرص بين أعضاء هيئة التدريس لتولي المناصب القيادية.
لم يحذف	Turnov10	يوجد في جامعتكم تدرج طبيعي لتولي أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية بالجامعة.
تم الحذف	Turnov11	في جامعتكم يتحصل أعضاء هيئة التدريس على منحة إنتهاء البعثة الدراسية مباشرة.
لم يحذف	Turnov12	تطبيق جامعتكم اللوائح المتعلقة بالإمتيازات بعدالة بين أعضاء هيئة التدريس.
لم يحذف	Turnov13	إدارة جامعتكم تعمل على تملك الأساتذ الجامعي سيارة أو سكن.
تم الحذف	Turnov14	إدارة جامعتكم تشارك أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرارات التي تتعلق بهم.
تم الحذف	Turnov15	إدارة جامعتكم تقوم بتوزيع العائدات الدراسية الإضافية (القبول الخاص، الدبلوم، والإنتساب) على أعضاء هيئة التدريس.

المصدر: إعداد الباحث من مصفوفة الدوران للتحليل العاملي لبيانات الدراسة الميدانية، 2013م

يتبين من الجدول (18/1/5) يتبين إن عملية التحليل العاملي قد حذفت بعض البنود الخاصة بقياس أسباب دوران العمل الإختياري، والبنود التي تم حذفها هي التي أسماء المتغيرات المقابلة لها (Turnov11، Turnov14، Turnov15)، لتصبح البنود التي سوف يتم إستخدامها لقياس المتغير التابع المسمى بدوران العمل الإختياري هي التي أسماء للمتغيرات المقابلة لها هي: (Turnov1، Turnov2، Turnov3، Turnov4، Turnov5، Turnov7، Turnov8، Turnov9، Turnov10، Turnov12، Turnov13)، ويبلغ عددها (12) بند.

قياس درجة إعتمادية إستبانة الدراسة بعد إجراء التحليل العاملي:

يتضح من الجدول (19/1/5) ان قيم معاملات إعتمادية أداة الدراسة تعد مرتفعة، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من الإستبانة عند تطبيقها.
الجدول (19/1/5):

نتائج إختبار قياس درجة الإعتمادية لإستبانة الدراسة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ بعد التحليل العاملي.

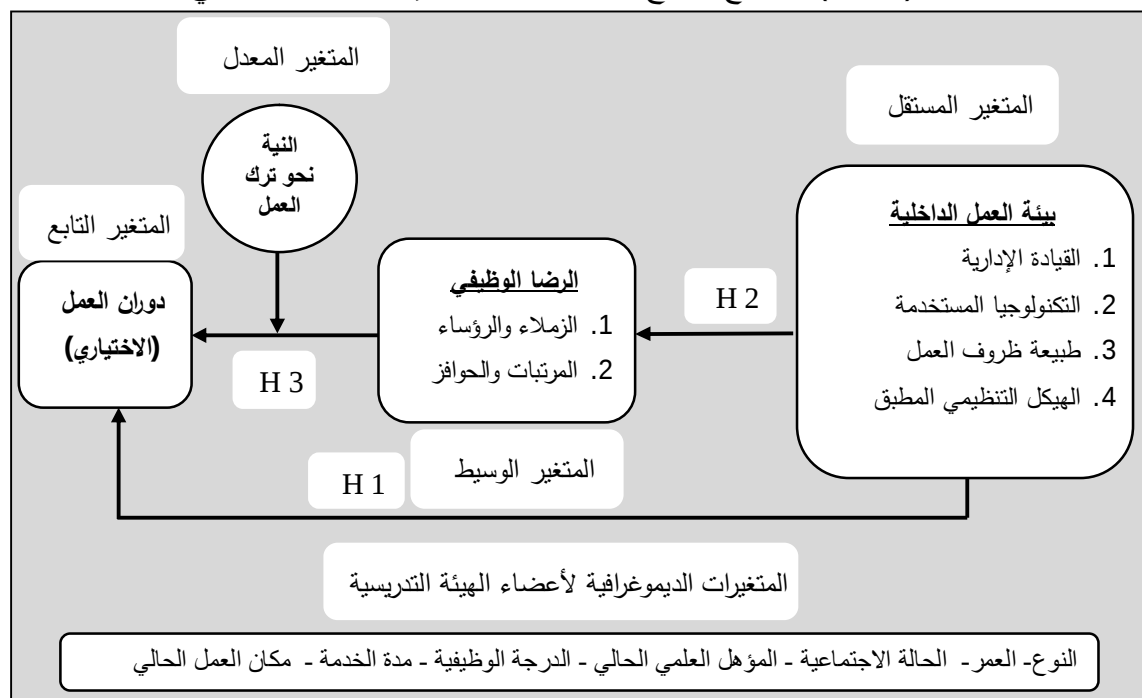
م	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا alpha
1	بيئة العمل الداخلية نحو القيادة الإدارية.	12	0.981
2	بيئة العمل الداخلية التكنولوجيا المستخدمة.	9	0.988
3	بيئة العمل الداخلية نحو طبيعة ظروف العمل.	9	0.972
4	بيئة العمل الداخلية نحو الهيكل التنظيمي المطبق.	6	0.964
5	بالرضا عن علاقات العمل الداخلية (العلاقة مع الرؤساء والمؤسسين)	10	0.983
6	بالرضا عن المكافآت (المرتبات والحوافز)	8	0.986
7	النية نحو ترك العمل.	5	0.896

8	دوران العمل الاختياري.	12	0.931
---	------------------------	----	-------

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

نموذج الدراسة المعدل بعد إجراء التحليل العاملي:

الشكل (1/1/5): يوضح نموذج الدراسة المعدل بعد إجراء التحليل العاملي



المصدر: إعداد الباحث، 2013م

فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي:

بناءً على نموذج الدراسة المعدل في الشكل (8/1/5) تم تعديل فرضيات الدراسة إلى التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

هنالك علاقة ايجابية بين عوامل بيئة العمل الداخلية لبعض الجامعات السودانية (عوامل القيادة الادارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، الهيكل التنظيمي المطبق) ودوران العمل (الاختياري) للعاملين بها من اعضاء هيئة التدريس، وتتفرع هذه الفرضية للأتي:

1.1 هنالك علاقة ايجابية بين عوامل القيادة الادارية ودوران العمل الإختياري.

2.1 هنالك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختياري.

3.1 هنالك علاقة ايجابية بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري.

4.1 هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الإختياري.

الفرضية الرئيسية الثانية:

هنالك علاقة ايجابية بين عوامل بيئة العمل الداخلية لبعض الجامعات السودانية (عوامل القيادة الادارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، الهيكل التنظيمي المطبق) والرضا الوظيفي عن (الزملاء والرؤساء، المرتبات والحوافز) للعاملين بها من اعضاء هيئة التدريس، وتتفرع هذه الفرضية للأتي:

- 1.2 هنالك علاقة ايجابية بين عوامل القيادة الادارية والرضا الوظيفي عن (الزملاء والرؤساء).
- 2.2 هنالك علاقة ايجابية بين عوامل القيادة الادارية والرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز).
- 3.2 هنالك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي عن (الزملاء والرؤساء).
- 4.2 هنالك علاقة ايجابية بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز).
- 5.2 هنالك علاقة ايجابية بين طبيعة ظروف العمل والرضا الوظيفي عن (الزملاء والرؤساء).
- 6.2 هنالك علاقة ايجابية بين طبيعة ظروف العمل والرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز).
- 7.2 هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا الوظيفي عن (الزملاء والرؤساء).
- 8.2 هنالك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

هنالك علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي لبعض الجامعات السودانية عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء، المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري للعاملين بها من اعضاء هيئة التدريس، وتتفرع هذه الفرضية للأتي:

- 1.3 هنالك علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي عن (الزملاء والرؤساء) ودوران العمل الإختياري.
- 2.3 هنالك علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز & الزملاء والرؤساء) يتوسط العلاقة بين عوامل بيئة العمل الداخلية لبعض الجامعات السودانية (عوامل القيادة الادارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، الهيكل التنظيمي المطبق) ودوران العمل (الاختياري) للعاملين بها من اعضاء هيئة التدريس، وتتفرع هذه الفرضية للأتي:

- 1.4 الرضا الوظيفي عن (الزملاء والرؤساء) يتوسط العلاقة بين عوامل القيادة الادارية ودوران العمل الإختياري.
- 2.4 الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز) يتوسط العلاقة بين عوامل القيادة الادارية ودوران العمل الإختياري.
- 3.4 الرضا الوظيفي عن (الزملاء والرؤساء) يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختياري.
- 4.4 الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز) يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختياري.

5.4 الرضا الوظيفي عن (الزملاء والرؤساء) يتوسط العلاقة بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري.

6.4 الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز) يتوسط العلاقة بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري.

7.4 الرضا الوظيفي عن (الزملاء والرؤساء) يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الإختياري.

8.4 الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز) يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الإختياري.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

أثر الرضا الوظيفي عن (الزملاء والرؤساء & المرتبات والحوافز) على دوران العمل الإختياري للعاملين من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السودانية يكون قوياً عندما تكون النية نحو ترك العمل عالية، وتتفرع هذه الفرضية للأتي:

1.5 تأثير الرضا عن (الزملاء والرؤساء) على دوران العمل (الإختياري) يكون قوياً عندما تكون النية نحو ترك العمل عالية.

2.5 تأثير الرضا عن (المرتبات والحوافز) على دوران العمل (الإختياري) يكون قوياً عندما تكون النية نحو ترك العمل عالية.

المقارنة بين عناصر بيئة العمل الداخلية بالجامعات دراسة الحالة:

جدول (20/1/5):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

Descriptive Statistics				
N	Std. Deviation	Mean	نوع المتغير	متغيرات الدراسة بجامعة السودان
161	.92252	3.0626	مستقل	القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية
161	1.31463	2.6087	مستقل	التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية
161	.93495	2.6432	مستقل	طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية
161	.86488	3.5424	مستقل	الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية
161	1.24010	2.5571	وسيط	الرضا عن العلاقات مع الرؤساء والزملاء

161	1.16557	3.2966	وسيط	الرضا عن المرتب والحوافز
161	.70446	3.5528	معدل	النية نحو ترك العمل
161	.65319	2.5109	تابع	دوران العمل الاختياري

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

جدول (21/1/5):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة بجامعة الخرطوم

Descriptive Statistics				
N	Std. Deviation	Mean	نوع المتغير	متغيرات الدراسة بجامعة الخرطوم
188	.77655	3.1538	مستقل	القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية
188	1.30092	2.6076	مستقل	التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية
188	.91854	2.6200	مستقل	طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية
188	1.00179	3.6152	مستقل	الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية
188	1.18718	2.6043	وسيط	الرضا عن العلاقات مع الرؤساء والزملاء
188	1.09445	3.0798	وسيط	الرضا عن المرتب والحوافز
188	.80916	3.5745	معدل	النية نحو ترك العمل
188	.60838	2.4566	تابع	دوران العمل الاختياري

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

جدول (22/1/5):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة بجامعة ام درمان الأهلية

Descriptive Statistics				
N	Std. Deviation	Mean	نوع المتغير	متغيرات الدراسة بجامعة ام درمان الأهلية
73	.85506	3.0422	مستقل	القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية
73	1.46730	2.6301	مستقل	التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية
73	.95071	2.5982	مستقل	طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية
73	.94383	3.5616	مستقل	الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية
73	1.46730	2.6301	وسيط	الرضا عن العلاقات مع الرؤساء والزملاء

73	.60879	2.1781	وسيط	الرضا عن المرتب والحوافز
73	.82429	3.5260	مُعَد	النية نحو ترك العمل
73	.61334	2.4920	تابع	دوران العمل الاختياري

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

جدول (23/1/5):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة بجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا

Descriptive Statistics				
N	Std. Deviation	Mean	نوع المتغير	متغيرات الدراسة بجامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا
49	.79349	3.0238	مستقل	القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية
49	1.45774	2.7143	مستقل	التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية
49	.95130	2.6417	مستقل	طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية
49	1.00805	3.5068	مستقل	الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية
49	1.45774	2.7143	وسيط	الرضا عن العلاقات مع الرؤساء والزملاء
49	.55328	2.1633	وسيط	الرضا عن المرتب والحوافز
49	.89102	3.5673	مُعَد	النية نحو ترك العمل
49	.62582	2.4711	تابع	دوران العمل الاختياري

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

يتبين من الجدول (20/1/5)، (21/1/5)، (22/1/5) والجدول (23/1/5) ان الوسط الحسابي للمتغيرات (القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية) أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي والذي قيمته (3) ويدل هذا على ان القيادة الادارية الممارسة ببيئة العمل الداخلية ببعض الجامعات السودانية مناسبة، حيث بلغ (3.0626) في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، و(3.1538) في جامعة الخرطوم، و(3.0422) في جامعة ام درمان الأهلية، و(3.0238) في جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا.

يتبين من الجدول يتبين من الجدول (20/1/5)، (21/1/5)، (22/1/5) والجدول (23/1/5) ان الوسط الحسابي للمتغيرات (التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية) أقل من الوسط الحسابي الافتراضي والذي قيمته (3) ويدل هذا على ان التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية ببعض الجامعات السودانية غير مناسبة، حيث بلغ (2.6087) في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، و(2.6076) في جامعة الخرطوم، و(2.6301) في جامعة ام درمان الأهلية، و(2.7143) في جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا.

يتبين من الجدول يتبين من الجدول (20/1/5)، (21/1/5)، (22/1/5) والجدول (23/1/5) ان الوسط الحسابي للمتغيرات (طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية) أقل من الوسط الحسابي الافتراضي والذي قيمته (3) ويدل هذا على ان طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية ببعض الجامعات السودانية

غير مناسبة، حيث بلغ (2.6432)، في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، و(2.6200) في جامعة الخرطوم، و(2.5982) في جامعة ام درمان الأهلية، و (2.6417) في جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا. يتبين من الجدول يتبين من الجدول (20/1/5)، (21/1/5)، (22/1/5) والجدول (23/1/5) ان الوسط الحسابي للمتغيرات (الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية) أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي والذي قيمته (3) ويدل هذا على ان الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية ببعض الجامعات السودانية مناسبة، حيث بلغ (3.5424)، في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، و(3.6152) في جامعة الخرطوم، و(3.5616) في جامعة ام درمان الأهلية، و(3.5068) في جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا.

يتبين من الجدول يتبين من الجدول (20/1/5)، (21/1/5)، (22/1/5) والجدول (23/1/5) ان الوسط الحسابي للمتغيرات (الرضا الوظيفي عن العلاقات مع الرؤساء والزلاء بعض الجامعات السودانية) أقل من الوسط الحسابي الافتراضي والذي قيمته (3) ويدل هذا على ان مستويات الرضا الوظيفي عن العلاقات مع الرؤساء والزلاء في بعض الجامعات السودانية ضعيفة، حيث بلغ (2.5571)، في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، و(2.6043) في جامعة الخرطوم، و(2.6301) في جامعة ام درمان الأهلية، و (2.714) في جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا.

يتبين من الجدول يتبين من الجدول (20/1/5)، (21/1/5)، (22/1/5) والجدول (23/1/5) ان الوسط الحسابي للمتغيرات (الرضا الوظيفي عن المرتب والحوافز في بعض الجامعات السودانية) أقل من الوسط الحسابي الافتراضي والذي قيمته (3) ويدل هذا على ان مستويات الرضا الوظيفي عن المرتب والحوافز في بعض الجامعات السودانية ضعيفة، حيث بلغ (2.5571)، في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، و(2.6043) في جامعة الخرطوم، و(2.6301) في جامعة ام درمان الأهلية، و(2.7143) في جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا.

يتبين من الجدول يتبين من الجدول (20/1/5)، (21/1/5)، (22/1/5) والجدول (23/1/5) ان الوسط الحسابي للمتغيرات (النية نحو ترك العمل في بعض الجامعات السودانية) أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي والذي قيمته (3) ويدل هذا على ان النية نحو ترك العمل في بعض الجامعات السودانية مرتفعة جداً، حيث بلغت (3.5528)، في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، و(3.5745) في جامعة الخرطوم، و(3.5260) في جامعة ام درمان الأهلية، و(3.5673) في جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا.

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

يتبين من الجدول (24/1/5) ان الوسط الحسابي للمتغيرات (القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية، الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية، النية نحو ترك العمل) أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي والذي قيمته (3) ويدل هذا على ان القيادة الادارية الممارسة ببيئة العمل الداخلية ببعض الجامعات السودانية مناسبة، ويدل ارتفاع الوسط الحسابي على ان النية نحو ترك العمل مرتفعة جداً لدى الكثير من

أعضاء الهيئة التدريسية ببعض الجامعات السودانية، عدا المتغيرات: (التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية) الذي بلغت قيمته (2.62)، المتغير (طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية) والذي بلغت قيمته (2.63)، المتغير الرضا عن علاقات العمل الداخلية (العلاقة مع الزملاء والرؤساء) والذي بلغت قيمته (2.60)، المتغير الرضا عن المكافآت (المرتبات والحوافز) والذي بلغت قيمته (2.91)، المتغير دوران العمل الاختياري والذي بلغت قيمته (2.48)، ويدل هذا على ان التكنولوجيا المستخدمة في بيئة بعض الجامعات السودانية غير مناسبة وان هذه الجامعات غير مواكبة للتطورات التكنولوجية، وكذلك يدل انخفاض المتوسط الحسابي لطبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية على ان طبيعة ظروف في بعض الجامعات السودانية غير مهيئة ومناسبة للقيام بالعمل، وأيضاً يدل إنخفاض المتوسط الحسابي للرضا عن علاقات العمل الداخلية (العلاقة مع الزملاء والرؤساء) على ضعف علاقة العاملين من أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم البعض، وان انخفاض المتوسط الحسابي للرضا عن المكافآت (المرتبات والحوافز) يدل على ضعف المكافآت (المرتبات والحوافز) المادية والمعنوية ببعض الجامعات السودانية، وأخيراً يدل انخفاض المتوسط الحسابي لأسباب دوران العمل الاختياري إلى ان دوران العمل الاختياري سوف يكون مرتفعاً إذا لم تعالج هذه الأسباب عن طريق تهيئة بيئة عمل جاذبة ومستقرة.

جدول (24/1/5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية.	مستقل	3.10	0.84
التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية.	مستقل	2.62	0.91
طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية.	مستقل	2.63	0.93
الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية.	مستقل	3.57	0.95
الرضا عن علاقات العمل الداخلية (العلاقة مع الزملاء والرؤساء)	وسيط	2.60	0.92
الرضا عن المكافآت (المرتبات والحوافز)	وسيط	2.91	0.91
النية نحو ترك العمل.	معدل	3.56	0.78
دوران العمل الاختياري.	تابع	2.48	0.63

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة والتأكد من مدى إستغلال المتغيرات المستقلة عن بعضها. الجدول (25/1/5) يبين ارتباط متغيرات الدراسة فيما بينها.

لقد تم استخدام متغيرات الدراسة، وترميزها، وهي:

م1 ≡ القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية.

م2 ≡ التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية.

3م ≡ طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية.

4م ≡ الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية.

5م ≡ الرضا عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء.

6م ≡ الرضا عن المرتبات والحوافز.

7م ≡ النية نحو ترك العمل.

8م ≡ دوران العمل الاختياري.

جدول (25/1/5): معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	1م	2م	3م	4م	5م	6م	7م	8م
1م	1							
2م	-.113*	1						
3م	.105*	-.054	1					
4م	.064	-.106*	.052	1				
5م	-.094*	.967**	-.079	-.086	1			
6م	.087	-.111*	.069	.443**	-.093*	1		
7م	.071	-.096*	.058	.939**	-.079-	.378**	1	
8م	.068	.443**	-.098*	-.022	.433**	-.045	-.019	1

ملحوظة: ** مستوى المعنوي 0.01 ، * مستوى المعنوية 0.05 ، n= 471

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

الجدول (26/1/5): يبين ارتباط المتغيرات المستخدمة في الدراسة ونوع وقوة علاقة الارتباط بينها، ويمكن

توضيح ذلك في الجداول التالية المفسرة لعلاقة الارتباط ونتائجها.

جدول (26/1/5): علاقة المتغير المستقل القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية مع متغيرات الدراسة:

المتغيرات	(1م) Pearson	Sig. (2-tailed)	علاقة الارتباط	النتيجة
2م	-.113*	.014	عكسية	ضعيفة جداً
3م	.105*	.023	طردية	ضعيفة جداً
4م	.064	.163	طردية	ضعيفة جداً

م5	0.094*	0.040	عكسية	ضعيفة جداً
م6	0.087	0.058	طردية	ضعيفة جداً
م7	0.071	0.125	طردية	ضعيفة جداً
م8	0.068	0.138	طردية	ضعيفة جداً

*(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

n= 471

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

يتبين من الجدول (26/1/5) ان القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية ترتبط مع عكسياً (سلبى) بصورة معنوية ضعيفة جداً مع التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية ($r = -0.113^*$)، كما ترتبط ارتباطاً طردياً (إيجابى) وبصورة معنوية ضعيفة مع طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية ($r = 0.105^*$)، وترتبط ارتباطاً طردياً (إيجابى) وبصورة ضعيفة جداً مع كل من الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية ($r = 0.046$)، وترتبط عكسياً (سلبى) وبصورة معنوية مع الرضا عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء ($r = -0.094^*$)، وطردياً وبصورة معنوية مع الرضا عن المرتبات والحوافز ($r = 0.087$)، وطردياً (إيجابى) مع النية نحو ترك العمل ($r = 0.071$)، ودوران العمل الاختياري ($r = 0.068$). وهذا يدل على ان المتغيرات المستقة ترتبط مع بعضها البعض ولا يوجد بينها تداخل.

جدول (27/1/5):

علاقة المتغير المستقل التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية مع متغيرات الدراسة:

المتغيرات	Pearson (2م)	Sig. (2-tailed)	علاقة الارتباط	النتيجة
م3	0.054 -	0.246	عكسية	ضعيفة جداً
م4	0.106*	0.021	عكسية	ضعيفة جداً
م5	0.967**	0.000	طردية	نوية جداً
م6	0.111*	0.016	عكسية	ضعيفة جداً
م7	0.096*	0.037	عكسية	ضعيفة جداً
م8	0.443**	0.000	طردية	ضعيفة

*(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

n= 471

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

يتبين من الجدول (27/1/5): ان التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية تربط ارتباطاً عكسياً (سلبى) بصورة معنوية ضعيفة جداً مع طبيعة ظروف العمل ($r = -0.054$)، وأيضاً ترتبط ارتباطاً عكسياً (سلبى) وبصورة معنوية ضعيفة جداً مع الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية ($r = -0.106^*$) وبصورة ضعيفة جداً، وترتبط ارتباطاً طردياً (سلبى) وبصورة معنوية قوية جداً مع الرضا عن العلاقة مع

الزملاء والرؤساء ($r=0.967^{**}$)، وترتبط عكسياً (سلبي) وبصورة ضعيفة جداً مع الرضا عن المرتبات والحوافز ($r=-0.111^{*}$)، وكذلك ترتبط عكسياً (سلبي) وبصورة معنوية ضعيفة جداً مع النية نحو ترك العمل ($r=-0.054$) وترتبط ارتباطاً طردياً (إيجابي) وبصورة معنوية ضعيفة مع ودوران العمل الاختياري ($r=0.443^{**}$).

جدول (28/1/5):

علاقة المتغير المستقل طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية مع متغيرات الدراسة:

المتغيرات	Pearson (3م)	Sig. (2-tailed)	علاقة الارتباط	النتيجة
4م	.052	.257	طردية	ضعيفة جداً
5م	-.079	.086	عكسية	ضعيفة جداً
6م	.069	.136	طردية	ضعيفة جداً
7م	.058	.212	طردية	ضعيفة جداً
8م	-.098*	.033	عكسية	ضعيفة جداً

*(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

n= 471

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

الجدول (28/1/5) يشير الى ان العلاقة بين طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية ترتبط ارتباطاً طردياً (إيجابي) وبصورة معنوية ضعيفة جداً مع الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية ($r=0.052$)، وترتبط ارتباطاً عكسياً (سلبي) وبصورة معنوية ضعيفة جداً مع الرضا عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء. ($r=-0.0079$). ونجد ان طبيعة ظروف العمل الداخلية في بعض الجامعات السودانية ترتبط ارتباطاً طردياً (إيجابي) وبصورة معنوية ضعيفة جداً مع الرضا عن المرتبات والحوافز ($r=0.069$)، كما ترتبط بعلاقة طردية (إيجابية) وبصورة معنوية مع النية نحو ترك العمل ($r=0.058$)، وترتبط ارتباطاً عكسياً (سلبي) وبصورة معنوية ضعيفة جداً مع دوران العمل الاختياري ($r=0.098^{*}$).

جدول (29/1/5):

علاقة المتغير المستقل الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية مع متغيرات الدراسة:

المتغيرات	Pearson (4م)	Sig. (2-tailed)	علاقة الارتباط	النتيجة
-----------	--------------	-----------------	----------------	---------

5م	- .086	.062	عكسية	ضعيفة جداً
6م	.443**	.000	طردية	ضعيفة
7م	.939**	.000	طردية	نوية جداً
8م	-.022	.636	عكسية	ضعيفة جداً

.(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) *

.(Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) **

n= 471

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

من الجدول (29/1/5) يتبين ان علاقة المتغير المستقل الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية كانت ترتبط ارتباطاً عكسياً (سلبياً) بصورة معنوية ضعيفة جداً الرضا عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء ($r = -0.086$)، وترتبط ارتباطاً طردياً (إيجابياً) وبصورة معنوية ضعيفة مع الرضا عن المرتبات والحوافز ($r = 0.443^{**}$) وأيضاً ترتبط ارتباطاً طردياً (إيجابياً) وبصورة معنوية ضعيفة مع النية نحو ترك العمل ($r = 0.939^{**}$)، ثم ترتبط ارتباطاً عكسياً (سلبياً) وبصورة معنوية ضعيفة جداً مع دوران العمل الإختياري ($r = -0.022$).

جدول (30/1/5): علاقة المتغير المتوسط الرضا عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء مع متغيرات الدراسة:

المتغيرات	Pearson (5م)	Sig. (2-tailed)	علاقة الارتباط	النتيجة
6م	-.093*	.045	عكسية	ضعيفة جداً
7م	-.079	.087	عكسية	ضعيفة جداً
8م	.433**	.000	طردية	ضعيفة

.(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) *

.(Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) **

n= 471

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

نجد في جدول علاقة الارتباط (30/1/5) ان الرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء يرتبط ارتباطاً عكسياً (سلبياً) وبصورة معنوية ضعيفة جداً مع الرضا عن المرتبات والحوافز ($r = -0.093^{*}$)، ويرتبط ارتباطاً عكسياً (سلبياً) وبصورة معنوية ضعيفة جداً مع النية نحو ترك العمل ($r = -0.079$)، وترتبط ارتباطاً طردياً (إيجابياً) وبصورة معنوية ضعيفة مع دوران العمل الإختياري ($r = 0.433^{**}$).

جدول (31/1/5): علاقة المتغير المتوسط الرضا عن المرتبات والحوافز مع متغيرات الدراسة:

المتغيرات	Pearson (6م)	Sig. (2-tailed)	علاقة الارتباط	النتيجة
-----------	--------------	-----------------	----------------	---------

7م	.378**	.000	طردية	ضعيفة
8م	-.045	.331	عكسية	ضعيفة جداً

*(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

n= 471

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

تشير نتائج الارتباط في الجدول (31/1/5) الى ان الرضا الوظيفي عن المرتبات يرتبط ارتباطاً طردياً (ايجابية) وبصورة معنوية ضعيفة مع النية نحو ترك العمل ($r=0.378^{**}$) ويرتبط ارتباطاً عكسياً (سلبي) وبصورة معنوية ضعيفة جداً مع دوران العمل الاختياري ($r=-0.045$).

جدول (32/1/5): علاقة المتغير المعدل النية نحو ترك العمل مع متغيرات الدراسة:

المتغيرات	Pearson (7م)	Sig. (2-tailed)	علاقة الارتباط	النتيجة
8م	-.019	.681	عكسية	ضعيفة جداً

*(Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

n= 471

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

يتبين من الجدول (32/1/5) الى ان المتغير المعدل النية نحو ترك العمل يرتبط ارتباطاً عكسياً (سلبي) وبصورة معنوية ضعيفة جداً مع دوران العمل الاختياري ($r=-0.019$). ونستنتج من ذلك الى ان كلما ارتفعت نية لأعضاء هيئة التدريس نحو ترك العمل أدى ذلك إنخفاض دوران العمل الاختياري، قد يكون ذلك بسبب السياسات المحلية التي يتوقعها اعضاء هيئة التدريس نحو تحسين البيئة الجامعية.

المبحث الثاني

إختبار الفروض

تناول هذا الجزء من الفصل إختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها بعد إجراء التحليل العاملي لأداة الدراسة. وسوف يتم استخدام الإنحدار المتعدد لإختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القيادة الإدارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل الداخلية، الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية). والمتغير الوسيط (الرضا عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء، الرضا عن المرتبات والحوافز) إضافة للمتغير التابع (دوران العمل الاختياري).

كما سيتم استخدام الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين (الرضا عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء، الرضا عن المرتبات والحوافز) والمتغير التابع (دوران العمل الاختياري) إضافة لذلك سوف يتم استخدام الإنحدار التدريجي لقياس توسط (النية نحو ترك العمل) للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية على أنه توجد علاقة ايجابية بين عوامل بيئة العمل الداخلية لبعض الجامعات السودانية (عوامل القيادة الادارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، الهيكل التنظيمي المطبق) ودوران العمل (الاختياري) للعاملين بها من اعضاء هيئة التدريس.

لإختبار العلاقة بين عوامل بيئة العمل الداخلية (القيادة الادارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، الهيكل التنظيمي المطبق) ودوران العمل الإختياري فقد تم استخدام الإنحدار المتعدد لإختبار قوة وضعف العلاقة إضافة لسليبيتها وإيجابياتها. تم الحصول على كل من قيمة بيتا (β)، قيمة معامل التحديد (R^2)، معامل التحديد (Adjusted R Square)، التغير في معامل التحديد (Change R Square) قيمة F المحسوبة.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع دوران العمل الإختياري:

من الجدول (1/2/5) يتبين أن هنالك علاقة ايجابية معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو القيادة الإدارية ودوران العمل الإختياري (قيمة بيتا 0.128 ومستوى المعنوية 0.002)، هنالك علاقة ايجابية وبصورة معنوية بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختياري (قيمة بيتا 0.455 ومستوى المعنوية 0.000)، توجد علاقة سلبية بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري (قيمة بيتا -0.089 ومستوى المعنوية 0.032)، وتوجد علاقة ايجابية ضعيفة وغير معنوية بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الإختياري (قيمة بيتا 0.023 ومستوى المعنوية 0.582). كما ان التغيير الذي يحدث في دوران العمل الإختياري تفسره المتغيرات المستقلة بنسبة (21.8%) وبقيّة النسبة تكون لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، ومن خلال معامل المعنوية الكلية للنموذج نجد ان النموذج معنوي لأن قيمة (F) المحسوبة كانت (32.535).

وبناءً على ما سبق نجد ان العوامل المؤثرة على دوران العمل الاختياري هي (القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية، التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية، طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية).

جدول (1/2/5):

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة ودوران العمل الإختياري

المتغير		دوران العمل الإختياري
معامل بيتا	(Sig) مستوى المعنوية	
القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية.	.128	.002
التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية.	.455	.000
طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية.	-.089	.032
الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية.	.023	.582
النسب الإحصائية		
معامل التحديد (R^2)	.218	
معامل التحديد (R^2 Adjusted)	.212	
التغير في معامل التحديد (ΔR^2)	.218	
قيمة F المحسوبة	32.535	.000

ملحوظة: مستوى المعنوية عند f المحسوبة هي = 0.000، مستوى المعنوي = 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

ملخص نتائج إثبات الفرضية الرئيسية الأولى:

كما ذكر سابقاً أن هذه الفرضية تنص على أن هنالك علاقة ايجابية بين عوامل بيئة العمل الداخلية لبعض الجامعات السودانية (عوامل القيادة الادارية، التكنولوجيا المستخدمة)، وسلبية مع طبيعة ظروف العمل، ايجابية الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل (الاختياري) للعاملين بها من اعضاء هيئة التدريس، ومن الجدول (2/2/5) يتبين أن هذه الفرضية قد دعمت جزئياً، وفيما يلي ملخص إثبات الفرضيات الفرعية المتعلقة بهذه الفرضية:

الجدول (2/2/5): ملخص إثبات الفرضية الرئيسية الأولى

رقم الفرضية	نص الفرضية: توجد علاقة إيجابية بين:	التعليق
1.1	القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية.	دعمت بالكامل
2.1	التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية.	دعمت بالكامل
3.1	طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية.	دعمت جزئياً
4.1	الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية.	لم تدعم

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م

إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أن هنالك علاقة ايجابية بين عوامل بيئة العمل الداخلية لبعض الجامعات السودانية (عوامل القيادة الادارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، الهيكل التنظيمي المطبق) والرضا الوظيفي عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء، المرتبات والحوافز) للعاملين بها من اعضاء هيئة التدريس، تم استخدام الإنحدار المتعدد وتم الحصول على نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء موضحة في الجدول (3/2/5) أدناه.

الجدول (3/2/5):

نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي عن الزملاء والرؤساء.

الرضا عن علاقات العمل (الزملاء والرؤساء)		المتغير
معامل بيتا	(Sig) مستوى المعنوية	
.049	.243	القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية.
-.058	.166	التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية.
.038	.361	طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية.
.432	.000	الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية.
النسب الإحصائية		
.204		معامل التحديد (R^2)
.198		معامل التحديد (R^2 Adjusted)
.204		التغير في معامل التحديد (ΔR^2)
29.947	.000	قيمة F المحسوبة

ملحوظة: مستوى المعنوية عند f المحسوبة هي = 0.000، مستوى المعنوي = 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

يتبين من الجدول (3/2/5) أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.204$) ويدل ذلك على ان التأثيرات الناتجة في الرضا الوظيفي عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء) تفسرها المتغيرات المستقلة بنسبة (20%) والباقي يرجع لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كما يتبين من الجدول (3/2/5) أن هنالك علاقة ايجابية غير معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو القيادة الإدارية والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء (قيمة بيتا 0.049 ومستوى المعنوية 0.243)، توجد علاقة سلبية غير معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء (بيتا -0.058 ومستوى المعنوية 0.166)، كما توجد علاقة ايجابية غير معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو طبيعة ظروف العمل والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء (بيتا 0.038 ومستوى المعنوية 0.361)، وتوجد علاقة ايجابية

ومعنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو الهيكل التنظيمي المطبق والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء (بيتا 0.432 ومستوى المعنوية 0.000).

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط الرضا عن (المرتبات والحوافز):

جدول (4/2/5):

نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز

الرضا عن المكافآت (المرتبات والحوافز)		المتغير
معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)	
.017	.143	القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية.
.969	.000	التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية.
-.030	.011	طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية.
.017	.151	الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية.
النسب الإحصائية		
.936	.000	معامل التحديد (R^2)
.936	.000	معامل التحديد (R^2 Adjusted)
.936	.000	التغير في معامل التحديد (ΔR^2)
1714.044	.000	قيمة F المحسوبة

ملحوظة: مستوى المعنوية عند f المحسوبة هي = 0.000، مستوى المعنوي = 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

يتبين من الجدول (4/2/5) أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.936$) ويدل ذلك على أن التأثيرات الناتجة في الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز) تفسرها المتغيرات المستقلة بنسبة (93%) والباقي يرجع لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. كما يتبين من الجدول (4/2/5) أن هنالك علاقة إيجابية غير معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو القيادة الإدارية والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز (قيمة بيتا 0.017 ومستوى المعنوية 0.143)، توجد علاقة إيجابية معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز (بيتا 0.969 ومستوى المعنوية 0.000)، كما توجد علاقة سلبية معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو طبيعة ظروف العمل عن والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز (بيتا -0.030 ومستوى المعنوية 0.011)، وتوجد علاقة إيجابية غير معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو الهيكل التنظيمي المطبق والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز (بيتا 0.017 ومستوى المعنوية 0.151).

ملخص نتائج إثبات الفرضية الرئيسية الثانية:

كما ذكر سابقاً أن هذه الفرضية تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين عوامل بيئة العمل الداخلية لبعض الجامعات السودانية (عوامل القيادة الادارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، الهيكل التنظيمي المطبق) والرضا الوظيفي عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء، المرتبات والحوافز) للعاملين بها من اعضاء هيئة التدريس كما في الجدول (5/2/5).

الجدول (5/2/5) ملخص إثبات الفرضية الرئيسية الثانية، يتبين أن هذه الفرضية قد دعمت جزئياً .

رقم الفرضية	نص الفرضية: توجد علاقة إيجابية بين:	التعليق
1.2	القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية والرضا عن (المرتبات والحوافز).	دعم جزئياً
2.2	التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية والرضا عن (المرتبات والحوافز).	لم تدعم
3.2	طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية والرضا عن (المرتبات والحوافز).	لم تدعم
4.2	الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية والرضا عن (المرتبات والحوافز)	دعم كامل
5.2	القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية والرضا عن (الزملاء والرؤساء).	دعم جزئياً
6.2	التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية والرضا عن (الزملاء والرؤساء).	دعم كامل
7.2	طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية والرضا عن (الزملاء والرؤساء).	دعم جزئياً
8.2	الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية والرضا عن (الزملاء والرؤساء)	دعم جزئياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م

إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أن هنالك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء، المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري. ولإختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء، المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري، فقد تم إستخدام الإنحدار البسيط لإختبار قوة وضعف العلاقة إضافة لسليبيتها وإيجابياتها. تم الحصول على كم من قيمة بيتا (β)، قيمة معامل التحديد (R^2)، معامل التحديد (Adjusted R Square)، التغير في معامل التحديد (Change R Square) قيمة F المحسوبة.

العلاقة بين المتغيرات الوسيطة الرضا عن (الزملاء والرؤساء) ودوران العمل الاختياري:

لإختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء) ودوران العمل الإختياري تم إستخدام الإنحدار البسيط وتم الحصول على نتائج إختبار الإنحدار في الجدول جدول (6/2/5):

نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط بين (العلاقة مع الزملاء والرؤساء) ودوران العمل الإختياري

دوران العمل الاختياري		المتغير
معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)	
.433	.000	الرضا عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء
النسب الإحصائية		

معامل التحديد (R^2)	.188 ^a	.000
معامل التحديد (R^2 Adjusted)	.186	.000
التغير في معامل التحديد (ΔR^2)	.188	.000
قيمة F المحسوبة	108.364	.000

ملحوظة: مستوى المعنوية عند f المحسوبة هي = 0.000، مستوى المعنوي = 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

من الجدول (6/2/5) يتبين أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء) ودوران العمل الإختياري (بيتا 0.188 ومستوى المعنوية 0.000)، إضافة لذلك أن قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.188) ويدل ذلك على أن الرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء يفسر التغيرات التي تحدث في دوران العمل الإختياري بنسبة (19%) والباقي نتيجة لوجود عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

العلاقة بين المتغيرات الوسيطة الرضا عن (المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري:

من الجدول (7/2/5) يتبين أن هنالك علاقة سلبية معنوية بين الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري (بيتا -0.045 ومستوى المعنوية 0.331)، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.002) ويدل ذلك على أن الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز) يفسر التغيرات التي تحدث في دوران العمل الإختياري بنسبة (2%) والباقي نتيجة لوجود عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

جدول (7/2/5):

نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط بين الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري

دوران العمل الإختياري		المتغير
معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)	
-0.045	.331	الرضا عن المرتبات والحوافز
النسب الإحصائية		
معامل التحديد (R^2)	.002	.000
معامل التحديد (R^2 Adjusted)	.000	.000
التغير في معامل التحديد (ΔR^2)	.002	.000
قيمة F المحسوبة	.947	.000

ملحوظة: مستوى المعنوية عند f المحسوبة هي = 0.000، مستوى المعنوي = 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

ملخص نتائج إثبات الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أن هنالك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء، المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري. ومن الجدول (8/2/5) يتبين أن هذه الفرضية قد دُعِمت بصورة جزئية.

جدول (8/2/5):

ملخص نتائج إثبات الفرضية الرئيسية الثالثة:

رقم الفرضية	نص الفرضية: توجد علاقة إيجابية بين:	التعليق
1.2	الرضا عن (الرؤساء والزملاء) ودوران العمل الإختياري.	دُعمت بالكامل
2.2	الرضا عن (المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري.	لم تدعم

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م

إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أن هنالك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي عن (الزملاء والرؤساء & المرتبات والحوافز) وعوامل بيئة العمل الداخلية (عوامل القيادة الادارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، الهيكل التنظيمي المطبق) ودوران العمل (الاختياري). ولإثبات توسط متغير للعلاقة بين متغيرين وحسب دراسة (Baron & Kenny, 1986)⁽¹⁾ ، ودراسة (مدثر، 2013م)⁽²⁾ هنالك شروط يجب أن تتحقق وهي:

1. أن تكون علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع إيجابية ومعنوية (β_1).
2. أن تكون علاقة المتغير المستقل مع المتغير الوسيط إيجابية ومعنوية (β_2).
3. أن تكون علاقة المتغير الوسيط مع المتغير التابع إيجابية ومنوية (β_3).

إختبار توسط الرضا عن الزملاء والرؤساء للعلاقة بين المتغيرات المستقلة ودوران العمل الإختياري:

لإختبار توسط الرضا عن الزملاء والرؤساء للعلاقة بين المتغيرات المستقلة عوامل بيئة العمل الداخلية (القيادة الادارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، الهيكل التنظيمي المطبق) والمتغير التابع دوران العمل (الاختياري).

إختبار شرط التوسط الأول: أن تكون علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع إيجابية ومعنوية علاقة المتغيرات المستقلة مع المتغيرات التابعة:

من الجدول (1/2/5) تبين الآتي:

- هنالك علاقة إيجابية معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو القيادة الإدارية ودوران العمل الإختياري (قيمة بيتا 0.128 ومستوى المعنوية 0.002) (يحق شرط التوسط)
- هنالك علاقة إيجابية بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختياري (قيمة بيتا 0.455 ومستوى المعنوية 0.000) (يحق شرط التوسط).

1. Reuben .M & et al, **The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations**, Journal of Personality and Social Psychology, 1968, Vol. 51, No. 6, PP.1173-1182.

2. مدثر سعد احمد، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة وفعالية إتخاذ القرارات، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (دكتوراه غير منشور)، 2013م، ص 169.

- هنالك علاقة سلبية بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري (قيمة بيتا -0.089- ومستوى المعنوية 0.032) (لا يحقق شرط التوسط)
 - وتوجد علاقة ايجابية ضعيفة بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الإختياري (قيمة بيتا 0.023 ومستوى المعنوية 0.582) (لا يحقق شرط التوسط)
- وبناءً على ما سبق نجد ان العوامل المؤثرة على دوران العمل الإختياري هي (القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية، التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية، طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية).

إختبار شرط التوسط الثاني: أن تكون علاقة المتغير المستقل مع المتغير الوسيط إيجابية ومعنوية علاقة المتغيرات المستقلة (بيئة العمل) مع المتغير الوسيط الرضا (عن الزملاء والرؤساء):
يتبين من الجدول (3/2/5)

- هنالك علاقة إيجابية غير معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو القيادة الإدارية والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء (قيمة بيتا 0.049 ومستوى المعنوية 0.243). (لا يحقق شرط التوسط)
 - توجد علاقة سلبية غير معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء (بيتا -0.058- ومستوى المعنوية 0.166) (لا يحقق شرط التوسط)
 - كما توجد علاقة ايجابية غير معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو طبيعة ظروف العمل والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء (بيتا 0.038 ومستوى المعنوية 0.361) (لا يحقق شرط التوسط)
 - وتوجد علاقة إيجابية ومعنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو الهيكل التنظيمي المطبق والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء (بيتا 0.432 ومستوى المعنوية 0.000) (يحقّق شرط التوسط)
- علاقة المتغيرات (بيئة العمل) مع الوسيط الرضا (عن المرتبات والحوافز):**

يتبين من الجدول (4/2/5)

- أن هنالك علاقة إيجابية غير معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو القيادة الإدارية والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز (قيمة بيتا 0.017 ومستوى المعنوية 0.143) (لا يحقق شرط التوسط).
 - توجد علاقة ايجابية معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز (بيتا 0.969 ومستوى المعنوية 0.000) (يحقّق شرط التوسط).
 - كما توجد علاقة سلبية معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو طبيعة ظروف العمل عن الرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز (بيتا -0.030- ومستوى المعنوية 0.011) (لا يحقق شرط التوسط).
 - وتوجد علاقة إيجابية غير معنوية بين بيئة العمل الداخلية نحو الهيكل التنظيمي المطبق والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز (بيتا 0.017 ومستوى المعنوية 0.151) (لا يحقق شرط التوسط).
- علاقة المتغيرات الوسيطة مع المتغير التابع:**

إختبار شرط التوسط الثالث: أن تكون علاقة المتغير الوسيط مع المتغير التابع إيجابية ومعنوية
علاقة المتغير الوسيط الرضا عن (الزملاء والرؤساء) مع المتغير التابع دوران العمل الإختياري:
من الجدول (6/2/5) يتبين أن هنالك علاقة أيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء) ودوران العمل الإختياري (بيتا 0.188 ومستوى المعنوية 0.000) (يحقق شرط التوسط).

علاقة المتغير الوسيط الرضا عن (المرتبات والحوافز) مع المتغير التابع دوران العمل الإختياري:
من الجدول (7/2/5) يتبين أن هنالك علاقة سلبية وغير معنوية بين الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري (بيتا -0.045 ومستوى المعنوية 0.331) (لا يحقق شرط التوسط).
من خلال إختبار شرط التوسط يتضح الآتي:

- ان علاقة المتغير المستقل القيادة الادارية كانت (إيجابية وغير معنوية) مع المتغير المتوسط الرضا عن (الزملاء والرؤساء) وكانت علاقتها (إيجابية ومعنوية) مع المتغير التابع دوران العمل الإختياري فهذه العلاقة لا تحقق شرط التوسط الثالث.
- ان علاقة المتغير المستقل الهيكل التنظيمي المطبق كانت (سلبية وغير معنوية) مع المتغير المتوسط الرضا عن (الزملاء والرؤساء) وكانت علاقتها (سلبية ومعنوية) مع المتغير التابع دوران العمل الإختياري فهذه العلاقة لا تحقق شرط التوسط الثالث.

نتائج شروط توسط المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) للعلاقة بين المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) ودوران العمل الإختياري:
جدول (9/2/5):

العلاقة بين المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) والمتغير التابع (دوران العمل الإختياري):

المتغير	نوع العلاقة	قوة العلاقة
القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية.	إيجابية	معنوية
التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية.	إيجابية	معنوية
طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية.	سلبية	معنوية
الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية.	إيجابية	معنوية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م

جدول (10/2/5):

العلاقة بين المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) والمتغير الوسيط الرضا عن (الزملاء والرؤساء):

المتغير	نوع العلاقة	قوة العلاقة
القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية.	إيجابية	غير معنوية
التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية.	سلبية	غير معنوية

طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية.	إيجابية	غير معنوية
الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية.	إيجابية	غير معنوية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م

جدول (11/2/5):

العلاقة بين المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) والمتغير الوسيط الرضا عن (المرتبات والحوافز):

المتغير	نوع العلاقة	قوة العلاقة
القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية.	إيجابية	غير معنوية
التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية.	إيجابية	معنوية
طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية.	سلبية	معنوية
الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية.	إيجابية	غير معنوية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م

جدول (12/2/5):

العلاقة بين المتغير الوسيط الرضا عن (الزملاء والرؤساء) مع المتغير التابع (دوران العمل الإختياري):

المتغير	نوع العلاقة	قوة العلاقة
القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية.	إيجابية	معنوية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م

جدول (13/2/5):

العلاقة بين المتغير الوسيط الرضا عن (المرتبات والحوافز) مع المتغير التابع (دوران العمل الإختياري):

المتغير	نوع العلاقة	قوة العلاقة
القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية.	سلبية	غير معنوية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م

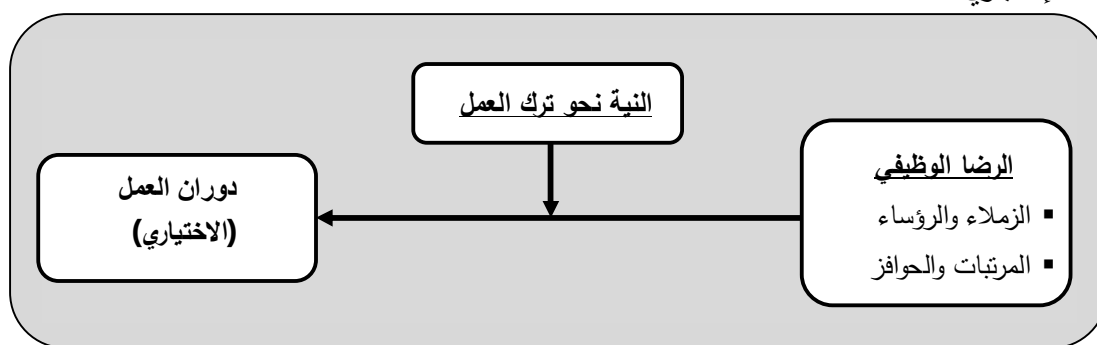
يتضح من الجداول: (9/2/5)، (10/2/5)، (11/2/5)، (12/2/5) و (13/2/5) ان المتغير الوسيط الرضا الوظيفي (العلاقة مع الزملاء والرؤساء، الرضا عن الراتب والحوافز) لا يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل بيئة العمل الداخلية (القيادة الإدارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، الهيكل التنظيمي المطبق) مع المتغير التابع دوران العمل الإختياري، وان هذه الفرضية لا تدعم شرط التوسط الموضح في نموذج وفرضيات الدراسة.

إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

تتص هذه الفرضية على أثر الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز & الزملا والرؤساء) على دوران العمل الاختياري يكون قوياَ عندما تكون النية نحو ترك العمل عالية، وتظهر هذه الفرضية في فرعين: أولهما تأثير الرضا عن المرتبات والحوافز على دوران العمل (الاختياري) يكون قوياَ عندما تكون النية نحو ترك العمل عالية، وثانيهما تأثير الرضا عن (العلاقة مع الزملا والرؤساء) على دوران العمل (الاختياري) يكون قوياَ عندما تكون النية نحو ترك العمل عالية. ويكون الشكل العام لهذه الفرضية كما في الشكل (2/1/5).

الشكل (2/1/5):

العلاقة بين النية نحو ترك العمل والرضا عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء & المرتبات والحوافز) ودوران العمل الاختياري:



المصدر: إعداد الباحث، 2013م

- لإختبار هذه الفرضية وبناءً على دراسة (Baron & Kenny, 1986)⁽¹⁾، ودراسة (مدثر، 2013م)⁽²⁾ هنالك ثلاثة خطوات تستخدم في تحليل الانحدار لكل كتغير مُعدل في SPSS:
1. إدخال المتغير المستقل (الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء) أو (الرضا عن المرتبات والحوافز) ومعه المتغير التابع (دوران العمل الاختياري).
 2. إدخال المتغير المعدل (النية نحو ترك العمل).
 3. إدخال حاصل ضرب المتغير المعدل (النية نحو ترك العمل) في المتغير المستقل الذي تم إدخاله في الفقرة (1).

1. Reuben M & Baron and David A Kenny, **The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations**, Journal of Personality and Social Psychology, 1968, Vol. 51, No. 6, PP.1173-1182.

2. مدثر سعد احمد، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة وفاعلية إتخاذ القرارات، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (دكتوراه غير منشور)، 2013م، ص 174.

لتحديد ما إذا كان هنالك أثراً حاضراً للمتغير المعدل (النية نحو ترك العمل) في العلاقة المقترحة بين (الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء) أو (الرضا عن المرتبات والحوافز) والمتغير التابع (دوران العمل الإختياري)، وهنالك ثلاثة شروط إضافية هي:

أولاً: يجب أن يكون النموذج معنوياً .

ثانياً : يجب ان تكون قيمة F المحسوبة معنوية.

ثالثاً: يجب أن يكون حاصل ضرب المتغير المعدل في المستقل معنوياً .

إضافة للشروط السابقة ولتحديد نوع المتغير المعدل (Moderatig variable) إذا كان معامل (Beta) لحاصل ضرب بين (النية نحو ترك العمل X الرضا عن الزملاء والرؤساء) معنوي فإن ذلك يعني ان هذا المتغير يعتبر متغير معدل (Moderatig variable).

أثر النية نحو ترك العمل على العلاقة بين الرضا عن (الزملاء والرؤساء) ودوران العمل الإختياري:

الجدول (14/2/5) يلخص نتائج إختبار تحليل الإنحدار لأثر تعديل النية نحو ترك العمل للعلاقة بين الرضا عن الزملاء والرؤساء ودوران العمل الإختياري، وتشير النتائج إلى أن قيمة بيتا في النموذج الثالث والخاص بضرب النية نحو ترك العمل في الرضا عن الزملاء والرؤساء لم تكن معنوية وكانت العلاقة إيجابية (بيتا 0.261 ومستوى المعنوية 0.200). وقيمة معامل التحديد (R^2) كانت (0.191)، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted) قد تغيرت في النموذج الثالث في حدود (1.9%). ولذلك يتبين أن فرضية البحث الفرعية (1.5) تم رفضها.

جدول (14/2/5):

أثر النية نحو ترك العمل على العلاقة بين الرضا عن الزملاء والرؤساء ودوران العمل الإختياري

المتغير	β (نموذج 1)	β (نموذج 2)	β (نموذج 3)
الرضا عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء	.433	.434	.437
مستوى المعنوية (Sig)	.000	.000	.301
النية نحو ترك العمل	---	.015	-.100-
مستوى المعنوية (Sig)	---	.715	.313
النية نحو ترك العمل X الرضا عن الزملاء والرؤساء	---	---	.261
مستوى المعنوية (Sig)	---	---	.200
النسب الإحصائية:			
معامل التحديد (R^2)	.188	.188	.191
معامل التحديد (R^2 Adjusted)	.186	.184	.186
التغير في معامل التحديد (ΔR^2)	.188	.000	.003
قيمة F المحسوبة	108.364	.133	1.648

ملحوظة: مستوى المعنوية = 0.05 ، معامل بيتا = β

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

أثر النية نحو ترك العمل على العلاقة بين الرضا عن المرتبات والحوافز ودوران العمل الإختياري:

الجدول (15/2/5) يلخص نتائج إختبار تحليل الإنحدار لأثر تعديل النية نحو ترك العمل للعلاقة بين الرضا عن (المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري، وتشير النتائج إلى أن قيمة بيتا في النموذج الثالث والخاص بضرب النية نحو ترك العمل في الرضا عن (المرتبات والحوافز) لم تكن معنوية وكانت العلاقة سلبية (بيتا -0.137- ومستوى المعنوية 0.710). وقيمة معامل التحديد (R^2) كانت (0.002)، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted) قد تغيرت في النموذج الثالث في حدود (4%). ولذلك يتبين أن فرضية البحث الفرعية (2.5) تم رفضها.

جدول (15/2/5):

أثر النية نحو ترك العمل على العلاقة بين الرضا عن (المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري

المتغير	β (نموذج 1)	β (نموذج 2)	β (نموذج 3)
الرضا عن المرتبات والحوافز	-.045	-.044	.067
مستوى المعنوية (Sig)	.331	.378	.824
النية نحو ترك العمل	---	-.002-	.045
مستوى المعنوية (Sig)	---	.962	.742
النية نحو ترك العمل x الرضا عن المرتبات والحوافز	---	---	-.137
مستوى المعنوية (Sig)	---	---	.710
النسب الإحصائية:			
معامل التحديد (R^2)	.002	.002	.002
معامل التحديد (R^2 Adjusted)	.000	-.002	-.004
التغير في معامل التحديد (ΔR^2)	.002	.000	.000
قيمة F المحسوبة	.947	.002	.139

ملحوظة: مستوى المعنوية = 0.05 ، معامل بيتا = β

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، برنامج Spss، 2013م

جدول (16/2/5): ملخص نتائج إثبات الفرضية الرئيسية الخامسة

رقم الفرضية	نص الفرضية: توجد علاقة إيجابية بين:	التعليق
1.5	دوران العمل الإختياري الناتج عن الرضا عن (العلاقات مع الزملاء والرؤساء)	م تدعم

	يكون قويا عندما تكون النية نحو ترك العمل عالية.	
2.5	دوران العمل الإختياري الناتج عن الرضا عن (المرتبات والحوافز) يكون قويا عندما تكون النية نحو ترك العمل عالية.	م تدعم

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2013م

المبحث الثالث مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج:

يتناول هذا المبحث مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها من قياس دوران العمل في بعض الجامعات السودانية، تفسير نتائج فروض الدراسة، وذلك في ضوء الأهداف والتساؤلات البحثية، ويقوم هذا المبحث باستعراض مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات، التوصيات للدراسات المستقبلية، كالتالي:

نتائج فروض الدراسة:

لقد تم إختبار فرضيات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها من عدد من بعض الجامعات السودانية الحكومية وغير الحكومية

أولاً: توجد علاقة ايجابية بين عوامل بيئة العمل الداخلية لبعض الجامعات السودانية ودوران العمل (الاختياري) للعاملين بها من اعضاء هيئة التدريس، وتوضح في النتائج التالية:

1. توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين عوامل القيادة الادارية ودوران العمل الإختياري.
 2. توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختياري.
 3. توجد علاقة سلبية ومعنوية بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري.
 4. توجد علاقة ايجابية وغير معنوية بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الإختياري.
- فإذا تم إعتبار دوران العمل الإختياري مقياساً للتسرب الوظيفي فإن هذه الدراسة تتفق مع دراسة (الطاهر، 2010)⁽¹⁾

⁽¹⁾ الطاهر أحمد محمد، التسرب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة كرري، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010م .

ثانياً: توجد علاقة ايجابية بين عوامل بيئة العمل الداخلية لبعض الجامعات السودانية والرضا الوظيفي للعاملين بها من أعضاء هيئة التدريس، وتوضح في النتائج التالية:

1. توجد علاقة ايجابية غير معنوية بين عوامل القيادة الادارية والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء.

2. توجد علاقة سلبية وغير معنوية بين عوامل القيادة الادارية والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز.

3. توجد علاقة سلبية وغير معنوية بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء.

4. توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز.

5. توجد علاقة ايجابية وغير معنوية بين طبيعة ظروف العمل والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء.

6. توجد علاقة سلبية ومعنوية بين طبيعة ظروف العمل والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز.

7. توجد علاقة ايجابية وغير معنوية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء.

8. توجد علاقة ايجابية وغير معنوية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز.

وتتفق هذه النتائج مع الدراسة التي قام بها (بوساليه وآخرون، 2010م)⁽¹⁾ في دراستهم والتي بعنوان "أثر إدارة بيئة العمل على الرضاء الوظيفي" التي توصلت الى وجود علاقة ايجابية ومعنوية للعلاقة بين الرضا الوظيفي للأفراد والبيئة المادية، وتختلف عنها في وجود علاقة سلبية ومعنوية بين الرضا الوظيفي للأفراد مع البيئة التنظيمية بمؤسسة هنكل.

ثالثاً: توجد علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء، المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري للعاملين ببعض الجامعات السودانية، وتوضح في النتائج التالية:

1. توجد علاقة أيجابية ومعنوية بين عوامل الرضا الوظيفي عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء) ودوران العمل الإختياري.

⁽¹⁾ بوساليه حليمه وبوزرزور هييه، أثر ادارة بيئة العمل على الرضا الوظيفي: دراسة حالة بمركز هنكل، شلغوم العيد، جامعة منتوري، قسطينة، الجزائر، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، ماجستير غير منشور، 2011م، تم استرجاعه في 2011/10/22 على الرابط: <http://www.2shared.com/document/s61n2gET/pdf>

2. توجد علاقة أيجابية ومعنوية بين عوامل الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري.

رابعاً: الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عن (المرتبات والحوافز & العلاقة مع الزملاء والرؤساء) لا يتوسطان العلاقة بين عوامل بيئة العمل الداخلية لبعض الجامعات السودانية (عوامل القيادة الادارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، الهيكل التنظيمي المطبق) ودوران العمل الإختياري لهم، وتوضح في النتائج التالية:

1. الرضا الوظيفي عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء) لا يتوسط العلاقة بين عوامل القيادة الادارية ودوران العمل الإختياري.

2. الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز) لا يتوسط العلاقة بين عوامل القيادة الادارية ودوران العمل الإختياري.

3. الرضا الوظيفي عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء) لا يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختياري.

4. الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز) لا يتوسط العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الإختياري.

5. الرضا الوظيفي عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء) لا يتوسط العلاقة بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري.

6. الرضا الوظيفي عن (المرتبات والحوافز) لا يتوسط العلاقة بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الإختياري.

7. الرضا الوظيفي عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء) لا يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الإختياري.

8. الرضا الوظيفي عن (العلاقة مع المرتبات والحوافز) لا يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الإختياري.

خامساً: الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء & المرتبات والحوافز) لا يؤثر على دوران العمل الإختياري ببعض الجامعات السودانية عندما تكون النية نحو ترك العمل عالية، وتوضح في النتائج التالية:

1. النية نحو ترك العمل لا تؤثر على العلاقة بين الرضا عن (العلاقة مع الزملاء والرؤساء) ودوران العمل الإختياري.

2. النية نحو ترك العمل لا تؤثر على العلاقة بين الرضا (المرتبات والحوافز) ودوران العمل الإختياري.

تختلف الدراسة التي نحن بصددتها عن دراسة (Ahmad& others, 2012)⁽¹⁾ والتي هدفت لتحديد اثر الرضاء الوظيفي في النية نحو ترك العمل وسط العاملين، والتي وجد فيها ان هنالك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والنية في دوران العمل.

نتائج قياس دوران العمل الاختياري ببعض الجامعات السودانية:

وننتج عن اللقاءات التي تمت مع تاركي العمل لتبرير أسباب إرتفاع أو إنخفاض معدل دوران العمل المختلفة بالداخل والخارج، كالذين هاجروا الى الدول الأخرى، وتم إرسال هذه الأسئلة عبر البريد الإلكتروني، والهاتف، وأستردت معاينة بالبيانات، ومن خلال إتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية الذين تركو العمل إختيارياً اتضح الأتي:

ان المرتبات الممنوحة في الجامعات دراسة الحالة غير مناسبة للجهد الذي يبذله عضو هيئة التدريس عند قيامه بالوظيفة، وكذلك لا تكفي لإحتياجاتهم من أعباء المعيشة ونفقات السكن، العلاج، والتعليم، كما كانت آرائهم من نتائج اللقاء ان الحوافز الممنوحة اثناء العمل في العطلات الرسمية غير مناسبة.

كما تبين ان إدارة هذه الجامعات الأربعة لا تساعد أعضاء الهيئة التدريسية على الإبداع والتجديد وتطوير العمل، ولا توجد عدالة في توزيع الفرص والمنح التدريبية بينهم، وان ادارة الجامعة هذه الجامعات لا تعمل على منح حوافز مادية ومعنوية جيدة لأعضاء هيئة التدريس، ومن خلال آرائهم تبين ان إدارة الجامعات لا تعمل على تمليك عضو هيئة التدريس سيارة أو سكن، ولا توجد بالجامعة برامج تدريبية مخططة لاعضاء هيئة التدريس.

التوصيات:

(1) أوصت الدراسة القائم على أمر التعليم العالي والجهات صاحبة القرار ان تقوم بإعداد دراسات للبحث في أسباب ظاهرة دوران العمل المتسارعة للتعرف على أسباب أخرى حتى لا يتاثر الإقتصاد نتيجة لهجرة العقول المتزايدة.

(2) أوصت الدراسة بإمكانية تطبيق الدراسة في قطاعات أخرى، لقياس أثر بيئة العمل الخارجية على دوران العمل الإختياري، وعلى الرضا الوظيفي

(3) اجراء بحوث للتعرف على اتجاهات اعضاء الهيئة التدريسية نحو بيئة العمل وعناصرها التي لم تتطرق اليها هذه الدراسة، وكذلك الرضا الوظيفي.

(4) أوصت الدراسة إدارة الجامعات موضوع الدراسة أن تعمل على تهيئة بيئة العمل الجامعية من النواحي التالية:

1. Ahmad Faisal Mahdi, et al, 2012, "The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention", Faculty of Business Management, University Technology Mara, 94300 Samarahan, Sarwak, Malaysia, *American Journal of Applied Sciences* 9 (9) 1518-1526, 2012, ISSN 1546-9239, available on 12. November, 2013 at :<http://www.thescipub.com/pdf/10.3844/ajassp.2012.1518.1526>

- إعادة النظر في المرتبات الممنوحة مقارنة بالجهد الذي يبذله عضو هيئة التدريس عند قيامه بالوظيفة
- بحيث تكفي لإحتياجاتهم من أعباء المعيشة ونفقات السكن، العلاج، والتعليم،
- إعادة النظر في الحوافز التي تمنع لأعضاء هيئة التدريس عند قيامهم اذا تم تكليفهم بأداء وظيفتهم في العطلات الرسمية.
- ان تقوم إدارة هذه الجامعات الأربعة بفتح الفرصة أمام أعضاء الهيئة التدريسية للإبداع والتجديد وتطوير وتوفير معينات البحث العلمي.
- ان تقوم إدارة هذه الجامعات على توزيع الفرص والمنح التدريبية بعدالة بين أعضاء الهيئة التدريسية وفق أسس معينة.
- ان تعمل ادارة الجامعة هذه الجامعات على منح حوافز مادية ومعنوية جيدة لأعضاء هيئة التدريس نظير اعمالهم.
- ان تسعى إدارة الجامعات على تمليك عضو هيئة التدريس سيارة وسكن ليضمن بقاءه بقرار الإمكان.

الدراسات المستقبلية:

هدف هذا البحث لإختبار أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختياري وذلك من خلال نموذج تم بناءه، وتم إجراء الدراسة في مؤسسات التعليم الحكومية وغير الحكومية (الأهلية والخاصة) أي الربحية وغير الربحية، يمكن إجراء هذه الدراسة في قطاعات أخرى، كما تم أخذ بيانات الدراسة مرة واحدة، ولذلك يمكن لدراسة مستقبلية أن يتم أخذ البيانات على فترات مختلفة ومتعددة، إضافة لذلك أظهرت نتائج الدراسة أن المتغيرات المستقلة (عوامل القيادة الادارية، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة ظروف العمل، الهيكل التنظيمي المطبق) تفسر (13.1%) من التغيرات التي تحدث في دوران العمل، فيمكن لدراسات مستقبلية ان تبحث في نمط الاتصالات السائد، القافة التنظيمية، الموارد البشرية، النظم واللوائح.

أولاً: يمكن تطبيق الدراسة في قطاعات مختلفة.

ثانياً: يمكن تطبيق الدراسة بحيث ان يتم إستخدام عوامل بيئة عمل أخرى كنمط الاتصالات السائد، القافة التنظيمية، الموارد البشرية، النظم واللوائح، وذلك لقياس مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختياري.

ثالثاً: يمكن تطبيق الدراسة لقياس أثر دوران العمل الكلي على أداء الاقتصاد الوطني، للحصول على نتائج تدعم الأستخدام الأمثل للموارد البشرية وحل مشاكل دوران العمل، خصوصاً هجرة العقول والخبراء الى دول النفط.

قائمة المصادر

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: السنة.

ثالثاً: الكتب العربية

1. ابوبكر مصطفى بعيرة، دور المناخ الاداري في تنمية القوى العاملة في داخل المنظمة، 1986.
2. أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور "لسان العرب"، بيروت، دار صادر بيروت، 1956، المجلد 14.
3. احمد عبادة سرحان "طرق التحليل الاحصائي" مصر ، دار المعارف، 1982.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة لرأس المال الفكري، القاهرة (د.ش)، 2004.
5. احمد ابراهيم عبدالله ابو سن، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2007.
6. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1979م.
7. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الادارة العصرية لرأس المال الفكري، مصر، القاهرة، (د.ش)، 2004م.
8. احمد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، القاهرة، دار النهضة العربية، 2000.
9. أحمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، القاهرة: دار النهضة، 1982.
10. إسماعيل سراج وآخرون، سياسات الاستخدام وانتقال العمالة العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 1986.
11. السيد ناجي، الرقابة على الأداء، جامعة القاهرة، 1994.
12. السيد محمد عبد الغفار، إدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات، جامعة القاهرة بالخرطوم، دار النهضة، القاهرة، 1990.
13. المغربي كامل محمد، الإدارة والبيئة السياسية العامة، ط1، عمان، 2001.
14. اندرو دي. سيزلاقي، مارك جي. ولاس مارك، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
15. أميمة الدهان، نظريات منظمة الأعمال، عمان، مطبعة الصفي، 1992م.
16. بدر محمد الأنصاري، أسلوب التحليل العملي، جامعة الكويت، دار الكتاب الحديث ، ط 1، 2008.
17. بدر جزا الحربي، تسرب اعضاء هيئة التدريس من معهد الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.
18. بشير عباس العلاق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة، التمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ط1، بيروت، لبنان، 2004 .
19. بكري الطيب، إدارة الأفراد، (د.ش)، الخرطوم، 1981.
20. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد احمد عبد العال، ومراجعة عبدالمحسن جودة، دار

- المريخ للنشر، الرياض، مملكة العربية السعودية، 2001.
21. جيرلد جرينبرج، وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب: رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض، 2004.
 22. حامد التاج حامد الصافي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، المملكة العربية السعودية، أبها، (د. ش).
 23. حامد محمد بن محمد الغزالي، "إحياء علوم الدين"، لبنان، بيروت، مؤسسة فؤاد بعينو للتجليد، الجزء 4 (بدون).
 24. حزام بن ماطر المطيري، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 1429هـ.
 25. حنفي عبد الغفار، وآخرون، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، المؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000 .
 26. حنفي محمود سليمان، وظيفة الأفراد، جامعة الزقازيق، مصر، الإسكندرية، مطبعة الاشعاع الفنية، 1998.
 27. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1991.
 28. خضير كاظم حمود، "السلوك التنظيمي"، ط 1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
 29. رونالد إيرنبرج، وروبرت سميث، ترجمة: د. فريد بشير طاهر، إقتصاديات العمل، الرياض، دار المريخ للنشر، 1994.
 30. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008.
 31. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الادارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط2، الرياض، مرام للطباعة والغليف، 2008.
 32. سالم طلق عوض السواط وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم- الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة ، 2007.
 33. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
 34. سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي، ط3، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، 2006.
 35. سهيلة عباس، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2003.
 36. سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة، الرياض، 1993.
 37. سعد زغلول بشير، دليلك الى التحليل الاحصائي (Spss)، الإصدار العاشر، الجهاز المركزي للإحصاء، العراق، 2003.
 38. شوقي حسين عبدالله، سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم، ط1، دار النهضة، القاهرة، 1968م.
 39. شوقي حسين عبدالله، أصول الإدارة الامة، المطابع الأميرية، القاهرة، 1983.
 40. صالح الرشيد القيلي، سامر محم الشاي، وآخرون، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، ادار الشروق

- للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 1998.
41. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية: مطبعة الدار الجامعية، 2001.
 42. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، 1992.
 43. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976.
 44. طريف شوقي فرج، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2002.
 45. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (ب،ش).
 46. ظاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1997.
 47. عادل حسين، العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، (ب. ت).
 48. عاطف عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970.
 49. عامر خضر الكبيسي، إدارة شؤون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية، ط 1، دار الكتب، جامعة بغداد، 1980.
 50. عامر خضر الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية: المنظمة العربية لتنمية الموارد البشرية، سوريا، دار الرضا، 2005.
 51. عاطف عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970.
 52. عائدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، عين شمس، مكتبة الأكاديمية، 2001.
 53. عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، أصول إدارة الأعمال، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1980.
 54. عبد السلام محمود أبو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003م.
 55. عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، "ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1998.
 56. عبد الحميد محمد العباس، التحليل العاملي: تطبيقات في العلوم الاجتماعية باستخدام (Spss)، معهد الدراسات الإحصائية، جامعة القاهرة، 2011م.
 57. عرفة المتولي سند، مقدمة في العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1981.
 58. عبد السلام محمود أبو قحف، مقدمة في إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003م.
 59. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربي، القاهرة، ط1، 1999.
 60. عبد الله بن عبد الواحد الغامدي، القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطني، الدمام، 2009.
 61. عبود نجم نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
 62. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، ط3، الفجالة، 1985م.
 63. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في عصر العولمة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر،

- 2001.
64. علي محمد عبد الوهاب، التطوير التنظيمي: منهج متكامل للفعالية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1980.
65. علي محمد عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982.
66. علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982.
67. علي محمد علي وآخرون، قضايا العلاقات الإنسانية في المنظمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، (ب. ت).
68. علي الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، (ب. ش)، (ب. ت).
69. علي الفلاح، نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر المستفيد، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2007.
70. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
71. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2005م.
72. فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، ط1، مصر، إشراف للنشر والتوزيع، 2000.
73. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف كورنيش النيل، القاهرة، مصر، 1988.
74. فيصل فخري مرار، التنظيم الإداري، المطبعة الأردنية، عمان، 1979م.
75. فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة، دار الفكر العربي، 1978.
76. قاسم ضرار، المفاهيم الحديثة في إدارة شؤون العاملين، المملكة العربية السعودية، مطابع الإدارة، 1405هـ.
77. كاميليا يوسف الجنائني، دراسات متقدمة في السلوك الإداري، جامعة حلوان، حلوان، 2004.
78. كامل المغربي، "السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
79. لؤي المسلم، التكلفة الحقيقية لتسرب العمالة، الرياض، (ب. ش)، 1424هـ.
80. ماجد إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1432هـ.
81. ماجده العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة ط1، عمان، دار النشر، 2003.
82. مبروك عبد المولى محمود الهواري وآخرون، أسس العلوم السلوكية وتطبيقاتها في المنظمات، ط3، القاهرة، (ب. ت).
83. محمد النعيمي عبد العال وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، عمان: دار الفاروق، 2009.
84. محمد بن عبد الفتاح ياغي، "اتخاذ القرارات التنظيمية"، عمان (د. ش)، 1989.
85. محمد صالح الحناوي، وآخرون، مقدمة في الأعمال والمال، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001م.
86. محمد سيد حمزاوي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات، المدنية والأمنية، الرياض، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 2008.

87. محمد عبد الرشيد علي "إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي"، إصدارات وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء، اليمن، 2004.
88. محمد فريد صحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002.
89. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، عمان، الرذن، دار وائل للطباعة والنشر، 2000م.
90. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط5، الأردن، 2010.
91. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط3، عمان: دار وائل للنشر، 2005م.
92. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2 الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر، 2004م.
93. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2002.
94. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
95. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان، دار قنديل، 2003.
96. محمد ماهر عlish، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، (د.ش)، (ب.ت)،.
97. محمد فالح صالح، إدارة شؤون الأفراد، عمان (د.ش)، 1997.
98. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986م، ص 306.
99. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان، دار قنديل، 2003.
100. محمد عبدالله عبد الرحيم، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1991.
101. محمد أحمد الخضيرى، الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1991.
102. محمد نصر مهنا، تحديث في الادارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
103. محمد نايف ابو الكشك، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر، عمان، الاردن، 2006.
104. محمد عبدالله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، دار النهضة العربية للنشر، ط3، القاهرة، 1992.
105. مصلح أحمد صالح، الشامل، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 1999م.
106. مصطفى محمود أبكر، التنظيم الإداري، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2005.
107. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2011.
108. منصور فهمي، إدارة الموارد القوى البشرية في الصناعة، الجزء الأول: إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، ط5، 1981.
109. منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة، ط6، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، 2007، ص71.
110. منصور فهمي، الإنسان والإدارة، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، القاهرة، 1988.

111. مهدي حسن زويلف، الإدارة الموارد البشرية "مدخل كمي"، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
112. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، ط3، عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1998.
113. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
114. موسى اللوزي، التطوير التنظيم أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان (رام الله)، ط1، 1999م.
115. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة، الرياض، 1994.
116. نادر أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
117. نفيسه محمد باشري، ومصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، القاهرة، 2001.
118. نفيسة محمد باشري، إدارة الأفراد، جامعة القاهرة، (د.ش)، 1991.
119. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2009.
120. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002.
121. ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008.
122. وليام هـ. موبلي، تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة: محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982م.
123. يوسف محمد القبلان، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، ط2، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1992.

رابعاً: الدوريات

1. محمد عمر بشير، جامعة ام درمان الأهلية مبادرة جديدة في التعليم العالي في السودان (مركز محمد عمر بشير للدراسات السودانية) دار عزة للنشر والتوزيع، السودان، الخرطوم، 2005م.
2. المعتصم أحمد الحاج، التعليم الأهلي في ام درمان (مؤسساته وبناته)، ط2، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2007م.
3. جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا (بوصلية التعليم العالي)، حفل توزيع الدرجات الجامعية مطبعة الجامعة، ديسمبر 2012م.

خامساً: بحوث وأوراق علمية عربية

1. إبراهيم فرج أبوشماله، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى"، (ماجستير غير منشور) الجامعة الإسلامية غزة، 2010. <http://www.iugaza.edu.ps/ar/UnitUpload.pdf>
2. الطاهر أحمد محمد، التسرب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة كرري، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،

2010م.

3. بندر بن فهد محمد الحربي، تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الأسباب والحلول، دراسة إستطلاعية لآراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 1429هـ. تم استرجاعه في 2011/3/13 على الرابط:

<http://faculty.ksu.edu.sa/bandar/arabic/Documents/ts.pdf>

4. بوهز محمد، ومرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوزياف، الجمهورية الجزائرية، 2009.

5. بوساليه حليمه وبوزرور هيبه، أثر إدارة بيئة العمل على الرضا الوظيفي: دراسة حالة بمركز هنكل، شلغوم العيد، جامعة منتوري، قسطينة، الجزائر، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، ماجستير غير منشور، 2011م، تم استرجاعه في 2011/10/22 على الرابط:

<http://www.2shared.com/document/s61n2gET/pdf>

6. حسن مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، جامعة نايف للعلوم الأمنية، (ماجستير غير منشور)، 2013، ص 26، تم في إسترجاعها في 2013/2/1 على الرابط:

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m-1-2013-as.pdf>

7. حزام ادل حلواني، العوامل التي قد تدفع اعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 2001. تم استرجاعه في 2011/2/4 على الرابط:

http://printpress.ksu.edu.sa/JDetails_Ar.asp?m=345&v=43&i=2&b=3

8. خيرى مصطفى كتانة، أثر المعلوماتية والعولمة والانترنت في تكييف نظم المعلومات الإدارية، (دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين، 2002 .

9. عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالي، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ماجستير غير منشور، 2013.

10. عبد الملك، طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (ماجستير غير منشور)، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004.

11. عبد العزيز عبد الرحمن عبد العزيز، بيئة العمل ومناسبتها لاداء العاملين، ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002. عبد الله محمد الثمالي، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، ماجستير غير منشور، الرياض، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2002.

12. فهد سعد التميمي، التسرب الوظيفي وانعكاساته السلبية على الأداء في جمارك مطار الملك خالد الدولي، ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية الأمنية، الرياض، 2000. تم استرجاعه في 2011/1/23 على الرابط:

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/fahad/Documents/ts.pdf>

13. مدثر سعد احمد، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة وفاعلية إتخاذ القرارات، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (دكتوراه غير منشور)، 2013م.

14. موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة البترا، (ماجستير غير منشور) عمان . المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، ص 19. تم استرجاعها في 2013/11/1، على الرابط:

<https://www.uop.edu.jo/download/Research./483/2366/.doc>

15. وليد بن إبراهيم بن غانم الغانم، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء، ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

16. وليد إبراهيم بن غانم الغانم، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003. تم استرجاعه في 2011/8/4 على الرابط:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_63.pdf
17. وليد عبد المحسن الملحم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، ماجستير غير منشور، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1428هـ - 2007م. تم استرجاعه في 2011/5/23 على الرابط:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_18_2008.pdf

18. وجدي أحمد محيسن، "مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز"، (ماجستير غير منشور)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.

سادساً: مجلات عربية

1. احمد عبد العزيز الشقلان، سمات المدير في القرن الحادي والعشرين، مجلة التدريب والتقنية، العدد 15، الرياض، 2010.

2. الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، عبد الفتاح صالح خليفات وآخرون، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (43) - 204 ، 2009، ص 51.

3. عبد الحليم علي المير، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني، الرياض، 1996.

4. على عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، يناير 2012 . ISSN 1726-6807 ، تم استرجاعها في 2011/12/1 على الرابط:

<http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/>

5. عبد الخالق، ناصيف، "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل"، مجلة العلم الاجتماعية، جامعة الكويت، 1992، عدد (3).

6. زهير الصباح، التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية، مجلة الإدارة العامة، العدد 38، معهد الإدارة العامة بالرياض، (ت،ش).

7. طلعت إبراهيم لطفي، جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمل داخل المصنع، مدينة بني سويف، المجلة المصرية للتنمي والتخطيط، معهد التخطيط القومي، العدد الأول، 1995.

8. فائز الزغبى، دراسة مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد

الثالث، العدد الأول، 1988. تم استرجاعه في 2011/1/12 على الرابط:

<http://www.mutah.edu.jo/dar/ar/infcon.htm>

9. معدي محمد آل مذهب، تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العام، مجلة الإدارة العامة، المجلد رقم (38)، العدد الأول، معهد الادارة العامة، الرياض، 1419هـ.

10. محمد عبد الشفيق عيسى، "التأهيل التكنولوجي الابتكاري للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في إطار الاقتصاد الدولي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 01، 2002

سابعاً: منتديات

1. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القيادة الادارية، د. وائل محمد جبريل، تم في إسترجاعها في 2011/4/1 على الرابط:

<http://www.hrdiscussion.com/hr15409.htm>

2. فارس النفيعي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تم استرجاعه في 2012/4/3 على الرابط:
<http://www.hrdiscussion.com/hr23786.html#sthash.udY6Cyfd.dpuf>

ثامناً: تقارير ووثائق

1. دليل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، الادارة العامة للبحث العلمي وللتخطيط، السودان، 2012م
2. دليل جامعة ام درمان الأهلية ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان، 2012م.
3. دليل جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا ، مطبعة الجامعة، 2012م.
4. قانون جامعة الخرطوم لسنة 1995م.
5. قانون جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لسنة 1995م
6. قانون جامعة ام درمان الأهلية لسنة 1996م
7. قانون جامعة العلوم الطبية والتكنولوجيا لسنة 2006م
8. عصام محمد عبد الماجد، قوانين جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ولوائحها، درا جامعة السودان للنشر والتوزيع، ط1، الخرطوم، 2001.

تاسعاً: الكتب الأجنبية

1. Abdel - Khalek, A.M. Ibrahim, A., & Budek, M.H. (1986) The factorial structure of the 16 PF and EPQ in Egyptian samples : A preliminary study. Personality and Individual Differences, 7.
2. Armstrong, Michael, Handbook of Human Resource Management Practice, London British Library Cataloguing-in-Publication Data, 2009, 11th, ed.
3. Armstrong, Micheal, Human Resource Management Practice, A Handbook, Part 4, 10th edit, British library, London, 2006, pp 376- 381 Available online at: <http://www.kogan-page.co.UK> . 1 December 2012.
4. Brain Tracy, 2003, Change Your Thinking, Change Your Life, Hoboken, New Jersey, Published by: John Wiley & Sons, Inc.

5. David C. Martin and Khatryn M. Brutal, "Managing Turnover Strategically", Personnel Administrator, Vol. 3. N. 11, November, 1995.
6. Jorgen Laegaard & Mille Bindslev,(2008): Organization Theory, Ventus publishing Aps
7. John W.Newstorm & Kenz Davis, Organization Behavior "Human Behavior at Work" Mc Graw-Hill/Irwin, New York,2002,11th ed.
8. Hilary Bucci "The Value of Likert Scales in Measuring Attitudes of Online Learners." HKA Designs. 2007 , Available on line at:
<http://www.hkadesigns.co.uk/websites/msc/reme/likert.pdf>
9. Manmohan Joshi, Human Resource Mngement, 1st edition, 2013, ISBN: 978-87-403-0393-3
10. Robbins, S. and Judage, T. (2007). Organizational behavior, 12th ed. New Jersey: Upper Saddle River.
11. Richard JOHNSON, A. And Wichern, Dean .1992: "APPLIED Multivariate statistical Analysis third edition. new jersey: prentic-hall.
12. Reuben M & Baron and David A Kenny, The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 1968, Vol. 51, No. 6 Stephen T. Robbin and Timothy A. Judge. Elam S.Hasham: Organizational Behavior 13th edition, Arab Worled Editin, Publoshed by Pearson Education Ltd, 2012, , ISBN: 978-1-4080-5965-8
13. Thompson, A., & Strickland, J., Strategic Management Concepts and Cases, 11th .ed, McGraw Hill 1999.
14. Walker, N (2004) Creating a talent mindset: a five-step roadmap, Strategic HR Review,3 (6).
15. York dictionary of humain resources & personnel management, second edition, York preslibrairie du liban publishers.2000.
16. Zorlu Senyucel, Managing the Human Resouce in the 21st Century, Ventus publishing Aps, 2009, ISBN: 978-87-7681-468-7.
17. Cherring, David .J, Organization Behavior, Management of Individual and Organizational Performance Allyn & Bacon, Boston, 1989.

عاشراً: بحوث وأوراق علمية أجنبية

1. A.C.Bendict, M.Josiah, S.K.Ogungbenle and E.Akpeti, 2012, The Effect of Labour Turnover in Brewery Industries in Nigeria (A Study of Guinness Brewery Industries Plc and Bendel Brewery Ltd in Benin City, Igbir University, Okada Edo State, Nigeria, Asian Journal of Business Management 4(2): 114-123, 2012, ISSN: 2041-8752, Maxwell Scientific Organization, 2012, <http://www.maxwellsci.com/print/ajbm/v4-114-123.pdf>
2. AHM Shamsuzoha, Md. Rezaul Hasan Shumon, Employee Turnove: Astudy of its Causes to different Industries in Bangladesh, (PHD) unpublished research, University of Vaasa, Finland, Avaialable online at: <http://web.tuke.sk/fvtpo/journal/pdf07/3-str-64-68.pdf>, 1. April, 2013.
3. Ahmad Faisal Mahdi, Mohamad Zaid Mohd Zin, Mohd Roslan Nor, Ahmad Asmadi Sakat and Abang Sulaiman Abang Naim, 2012, "The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention", Faculty of Business Management, University Technology Mara, 94300 Samarahan, Sarwak, Malaysia, American Journal of Applied

- Sciences 9 (9) 1518-1526, 2012, ISSN 1546-9239, available on 12. November, 2013 at: <http://thescipub.com/pdf/10.3844/ajassp.2012.1518.1526>.
4. Arman Abdul, Mastura Jaafa, Shardy Abdullah and Samsiah Muhammad, 2009, Work Environment Factor and Job Performance: The Construction Project Managers Perspective, University Sains, Malaysia, Penang, Malaysia, Available online at: http://eprints.usm.my/16071/1/Arman_Abdul_Razak.pdf on 1 November. 2012.
 5. Bruno Staffelbach, 2008, Turnover Intention, Universitaet Zuerich: Bruttisellen, 18.06. Available on line in 1/10/2012 at : http://www.hrm.uzh.ch/static/fdb/da_mylene_perez.
 6. Bharat H. Desai, Revitalizing International Environmental Institutions: The UN Task Force Report and Beyond, Indian Journal of International Law, vol.40, No.3, July-September 2000, www.unep.org/IEG/docs/working%20documents/.../K0135172.a.doc
 7. Brinson, L. (2006) The Managements of Change and the Impact Change, resistance, Journal of International business, Vol 3.
 8. Henry Jonathan, Motena Thibeli and, Casius Darroux, 2013, "Predictors of intention to leave of public secondary school teachers in Tanzania: Exploring the impact of demographic factors, intrinsic satisfaction " , IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRMEISSN: 2320-7388, Vol. 3. Issue 2(Sep. 2013), PP 33-45, Available online at: <http://www.iosrjournals.org> , 11. November, 2013
 9. John Sulluivan & Aleksandr Shkolnikov, 2006, The Essential Component of Corporate Governance, Center for International Private, Available online in 12. January, 20011, at: <http://journal-archives27.webs.com/700-711.pdf>
 10. John Sulluivan & Aleksandr Shkolnikov, 2006, The Essential Component of Corporate Governance, Center for International Private, Available online in 12. January, 20011, at:
 11. John E. Newman (2009), Development of a Measure of Perceived Work Environment (PWE), The Academy of Management Journal, Vol. 20, No.4, Dec., 1977. Available at: <http://www.psychwiki.com/dms/other/labgroup/Newman%201977.pdf>
 12. Lane, J. (2000). The low-wage Labor Market: Challenges and Opportunities for Economic Self-Sufficiency: The Role of Job Turnover in the Low-wage labor Market. Journal of Labor Economics, 17 (5).
 13. Morrell, K; Loan-Clarke. J. and Wilkinson, A. (2001). Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover. Journal of Labor Economics, 18 (6). <http://journal-archives27.webs.com/700-711.pdf>
 14. Muhammad Naeem Tariq, Prof. Dr. Muhammad Ramzan and Aisha Riaz, 20013, The Impact of Employee Turnover On The Efficiency Of the Organization, University of Lahore, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, January 2013 Vol 4, No 9 available on 1. October, 2013, at <http://journal-archives27.webs.com/700-711.pdf>
 15. Nash Khatri, Pawan Budhwar, and Chong tze Fren : Employee Turnover: Bad Attitude or Poor Management? Published by the Ministry of Manpower (Singapore), 1999, Cardiff University, http://www3.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/12-99.pdf
 16. Nowier .M. El- nazi, Work place environment and its impact on employee performance , Saudia Aramco, Open University of Malaysia, Master of Business Administration, 2009. Available online at: <http://www.faculty.ksu.edu.sa/bandar/arabic/Documents/ts.pdf> -12 January 2013
 17. Nash Khatri, Pawan Budhwar, and Chong tze Fren : Employee Turnover: Bad Attitude or Poor Management? Published by the Ministry of Manpower (Singapore), 1999, Cardiff University.
 18. Samuel Irungu Kimugu & Paul Mwangi Maringa, 2010, An Assessment of the Impact of Employee Turnover on Customer Services and Competitiveness of an Establishment, Rwanda Tourism University College, Available online at:

- <http://www.uom.ac.mu/sites/irssm/papers/kimungu&maringa.pdf>
19. Steven T.Hunt, Ph.D. SPH, 2009, Nursing Turnover; Costs, Causes, & Solutions, Success Factors, Inc. Available at 23/11/2012 on:
<http://www.uexcel.com/resources/articles/NursingTurnover.pdf>.
 20. Sarminah Samad, University Technology Mara, Malaysia, 2006, The Contribution of Demographic variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions, Journal of International Management Studies, Volume 1. Number (1). July 2006,
<http://www.jimsjournal.org/1.pdf>
 21. Steven T.Hunt, Ph.D. SPH, 2009, Nursing Turnover; Costs, Causes & Solutions, Success Factors, Inc. P8. Available at 23/11/2012 on:
<http://www.uexcel.com/resources/articles/NursingTurnover.pdf>.
 22. Review and conceptual Analysis of the employee turnover process, W.H.Mobley, R.W.Griffeth, H.H.Hand, and B.M.Meglino, center for Management and organization Research, University of Carolina, psychological Bulletin, 1979, Vol 68, No3, 493- 522. Available at: <http://www.stailab.iastate.edu/soils/nssh/verified> 1 December 2011 (pdf)
 23. Riley, Derek (2006). Turnover intentions: The Mediation Effects of Job Satisfaction, Affective Commitment, and Continuance Commitment. MAI, the University of Waikato.
 24. Siti Zawiah Md. Dawal and Zahri Taha, 2006, The effect of Job and Environmental Factors on job satisfaction in Automotive industries, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia international Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE) 2006, Vol.12, No. 3, 267 – 280, Available in 23.September, 2011, at :
<http://www.ciop.pl/18287>
 25. Samuel Irungu Kimugu & Paul Mwangi Maringa, 2010, An Assessment of the Impact of Employee Turnover on Customer Services and Competitiveness of an Establishment, Rwanda Tourism University College, Available online at: <http://www.uom.ac.mu/sites/papers/kimungu & maringa.pdf>
 26. Siti Zawiah Md. Dawal and Zahri Taha, (2006), The effect of Job and Environmental Factors on job satisfaction in Automotive industries, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia international Journal of Occupational Safety and Ergonomics, (JOSE) 2006, Vol.12, No. 3.
 27. Saket Jeswani & Sumita Dave, (2012) Evaluating The Impact Of Self-Direct Learning On Turnover Intention: A study on Faculty Members, International Journal of Research in IT, Management and Engineering, IJRAME, Vol. 2, Issue 11 (November-2012) ISSN: 2249-1619, Available online at: <http://www.gjmr.org/IJRIME/vol2issue11/9.pdf>, 11. November, 2013.
 28. Won-Jae Lee, 2009, "A Pilot Survey of Turnover Intention and Its Determinants among Adult Probation Line Officers in Texas" : Research not published (Ph.D.), Angelo State University, January 1, 2008, , Available online in 20.November, 2013 at:
<http://www.taylorcscd.org>
 29. Yoong Lee Fong & Mastura Mahfar, (2013), Relation between Occupation Stress and Turnover Intention among Employees in a Furniture Manufacturing Company in Selangor, Jurnal Teknologi (Social Sciences) 64:1 (2013) 33–39, ISSN 0127–9696, 30 August 2013, Penerbi, UTM Press, Available online on 12/11/ 2013 at: <http://www.jurnalteknologi.utm.my>
 30. Won-Jae Lee, 2009, "A Pilot Survey of Turnover Intention and Its Determinants among Adult Probation Line Officers in Texas" : Research not published (Ph.D.), Angelo State University, January 1, 2008, , Available online in 20.November, 2013 at:
<http://www.taylorcscd.org>

أحد عشر: تقارير اجنبية

Annual Survery Report 2007, Rcuritment, Retention and Turnover, Chartered Inistitute of Personnel and Development, Issued: June 2007 at:
<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/recruitretntsurv07.pdf>

اثنا عشر: مؤتمرات أجنبية

1. David Brereton, Ruth Beach & David Ciff: Employee Turnover as Sustainability Issue, The Mineral Concl of Austalia, Sustainable Development Confedence, 2003, Brisbane, (10-14, November)
2. Influncing Factors to Job Satisfaction and Organizational Commitment in Munufacturing Organization, Affect to Turnover Intention: Context of Fashion Industry, The 2012 International Conference on business and Management, (6-7) September 2012, Phket- Thailand,by: Sirapirom Teerapraser, Available on line on 4/11/2013 at:
http://www.caal-inteduorg.com/ibsm2012/ejournal/SirapiromInfluencing_FactorsJob.pdf

ثلاثة عشر: المواقع الإلكترونية

1. ياسر عبد الفتاح، تأثير العمالة، موقع المدريون المحترفون، تم استرجاعه في 2012/11/23 على الرابط:
<http://www.forum.illafrain.co.uk/t17553>
2. Annual Survery Report 2007, Rcuritment, Retention and Turnover, Chartered Inistitute of Personnel and Development, Issued: June 2007 at:
<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/recruitretntsurv07.pdf>
3. ناصر العديلي، "تحقيق أهداف المنشآت يركز على الاهتمام ببيئة العمل ورضا الموظفين"(مقال)، صحيفة الاقتصاد السعودية، النسخة الالكترونية، الاثنين 9/5/1430 هـ. الموافق 4 مايو 2009 العدد 5884 تم استرجاعه بتاريخ 2011/3/26 على الرابط
http://www.aleqt.com/2009/05/04/article_224436.html
4. تم استرجاعه من موقع مجلس الغرف السعودية بتاريخ 2011/2/15م على الرابط :
<http://www.csc.org.sa/Arabic/OurServices/ResettlementSupport/employment>
5. لجنة تكنولوجيا التعليم الامريكية، تم استرجاعها بتاريخ 23/2/2011 على الرابط:
<http://www.ar.wikipedia.org/wiki>
6. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – خلفية عن التعليم العالي في السودان، تم استرجاعه بتاريخ 2012/10/1 ، من الرابط:
http://mohe.gov.sd/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=27

ملحق (1): استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

عضو هيئة التدريس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / استبانة لإعداد بحث لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

يسعدني أن ألتقي بكم وأستأذنكم من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة الاستبانة المرفقة. هذه الاستبانة أداة أساسية لتوفير بيانات لإعداد رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وهي بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختياري"، ويختص موضوعها بظاهرة تسرب أعضاء هيئة التدريس. وقد اخترت بعض الجامعات لتكون دراسة الحالة لهذا البحث، إن إجاباتكم لها أهمية كبرى في إثراء هذا البحث والتوصل إلى حقائق علمية يتوقع أن يستفاد منها في تهيئة بيئة العمل بمؤسسات التعليم العالي السودانية. الموضوعية والدقة والإجابة عن كافة الأسئلة تخدم أهداف البحث العلمية.

ولكم فائق الشكر والتقدير

الطالب

الشيخ محمد الخضر

محاضر بقسم إدارة الاعمال

طالب دكتوراة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

موبايل 0915634499 - 0122726765

ملحوظة:

1. المعلومات سوف تكون على درجة عالية من السرية.

2. المعلومات لن يتم إستخدامها إلا لأغراض هذا البحث.

أسئلة الإستبانة

أولاً : البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي توافق اختياركم

(1) النوع:

[] ذكر [] أنثى

(2) العمر:

[] أقل من (30) عاماً

[] (30) وأقل من (40) عاماً

[] (40) وأقل من (50) عاماً

[] (50) وأقل من (60) عاماً

[] (60) عاماً فأكثر

(3) الحالة الاجتماعية:

[] متزوج [] أعزب

[] أرمل [] مطلق

(4) المؤهل العلمي الحالي:

[] ماجستير [] دكتوراه

(5) الدرجة الوظيفية:

[] أستاذ [] أ. مشارك

[] أ. مساعد [] محاضر

(6) مدة الخبرة:

[] أقل من (5) أعوام

[] (5) وأقل من (10) أعوام

[] (10) وأقل من (15) أعوام

[] (15) عاماً فأكثر

(7) مكان العمل الحالي:

[] جامعة حكومية

[] جامعة غير حكومية

ثانياً: العبارات التالية تتعلق بجامعتكم وتخص طبيعة ظروف العمل الداخلية.

مدخل: يقصد بطبيعة ظروف العمل الداخلية أدوات، وسائل، مكان العمل (معينات العمل)، الوقت المناسب للعمل بالجامعة، والإشراف الأكاديمي، القيود التي تؤثر وتساعد في القيام بالعمل، والتمتع بالإجازات وفق النظام القائم بالجامعة.

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي توافق إختياركم

م	مضمون العبارة/ درجة الاتفاق	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	في جامعتكم ساعات العمل مناسبة لإحتياجات عضو هيئة التدريس للقيام بالعمل.					
2	تتوفر بجامعتكم أدوات وأجهزة (معينات) مناسبة وكافية للقيام بالعمل.					
3	المكاتب بجامعتكم مريحة، واسعة، ومكيفة بصورة مناسبة للقيام بالعمل.					
4	القاعات الدراسية بجامعتكم مستوفية لمتطلبات التدريس.					
5	الإشراف الأكاديمي الملقى على عاتق عضو هيئة التدريس مناسب بجامعتكم.					
6	يتيح لك العمل بجامعتكم فرص عديدة للتجديد والإبتكار والإبداع.					
7	تقوم باداء عملك وواجباتك في الجامعة بدون أي قيود صارمة ومفروضة.					
8	تمنحك وظيفتك بجامعتكم تقدير واحترام الآخرين في المجتمع.					
9	جامعتكم تسمح لكم بالتمتع بإجازاتكم المستحقة وفقاً لنظام يحقق لك الرضا.					
10	طبيعة وظيفتك في جامعتكم توفر لكم السكن					

					المريح.	
--	--	--	--	--	---------	--

ثالثاً : العبارات التالية تتعلق بجامعتكم وتخص عوامل القيادة الادارية لبيئة العمل الداخلية.

مدخل: يقصد بالقيادة الإدارية لبيئة العمل الداخلية النمط القيادي الذي تتبعه الجامعة لخلق التفاعل الإنساني اللازم الذي يشدذ الهمم، ويشجع ويرفع الروح المعنوية، ويخلق أجواء إيجابية يشعر فيها أعضاء الهيئة التدريسية بالإنتماء للجامعة.

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي توافق إختياركم

م	مضمون العبارة/ درجة الاتفاق	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	نمط القيادة الإدارية المتبع بجامعتكم يبعث روح الإنتماء والولاء لها.					
2	تتبع إدارة جامعتكم مبدأ العمل كروح الفريق الواحد.					
3	في جامعتكم تسود أجواء الثقة والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة.					
4	تشارك إدارة جامعتكم أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرارات التي تتعلق بهم.					
5	يساعد أسلوب القيادة المتبع في جامعتكم على تقدمها والرفي بها.					
6	في جامعتكم يتميز رئيسك المباشر برؤية واضحة في العمل.					
7	في جامعتكم تتم معاملة أعضاء هيئة التدريس بالعدل والمساواة مع بعضهم البعض دون أي تمييز.					
8	في جامعتكم بدي رئيسك المباشر إهتماماً كبيراً برغبات أعضاء هيئة التدريس.					
9	في جامعتكم يقوم رئيسك المباشر بتشجيعك على حل مشكلات العمل بنفسك.					
10	في جامعتكم يشجع رئيسك المباشر أعضاء هيئة					

					التدريس لإبداء وجهة النظر والإقتراحات.
--	--	--	--	--	--

رابعاً: العبارات التالية تتعلق بجامعتكم وتخص **الهيكل التنظيمي** المطبق ببيئة العمل الداخلية. **مدخل:** يقصد بالهيكل التنظيمي المطبق ببيئة العمل الداخلية قدرة الجامعة على تصميم التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في الجامعة، ويوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية، حيث يكون البناء الإداري متناسق، يتميز بالمرونة ويمنع الإزدواجية والتداخل في المهام، ويساعد على سرعة الإتصال والإنجاز، يتسم بالوضوح، ويتوافق مع طبيعة المهام.

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي توافق إختياركم

م	مضمون العبارة/ درجة الاتفاق	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يوجد في جامعتكم توافق وتناسق كامل للوظائف مع الهيكل التنظيمي.					
2	هنالك درجة كبيرة من الحرية يتمتع بها عمداء الكليات في تقدير موازنات وحداتهم.					
3	يتميز الهيكل التنظيمي في جامعتكم بالمرونة.					
4	الهيكل التنظيمي في جامعتكم يمنع التداخل والإزدواجية في الأعمال.					
5	يساعد تقسيم العمل في جامعتكم على تحقيق الأهداف.					
6	يتوافق الهيكل التنظيمي في جامعتكم مع طبيعة مهامها.					
7	الهيكل التنظيمي في جامعتكم يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل.					
8	تتناسب مؤهلات وتخصصات أعضاء هيئة التدريس في جامعتكم مع طبيعة وظائفهم.					

9	يوجد بجامعتكم مستوى عالي من الإتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.				
10	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في جامعتكم.				

خامساً: العبارات التالية تتعلق بجامعتكم وتخص التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية.

مدخل: يقصد بالتكنولوجية المستخدمة في بيئة العمل الداخلية قدرة إدارة الجامعة على التأقلم والمواكبة للتطورات التكنولوجية وإدخال بعض التغييرات ببيئة العمل بالجامعة، ليساعد في تسهيل وتبسيط إجراءات العمل وإنجازه، وتجويده، والتقليل من المجهود البدني الذي قد يحتاجه أعضاء هيئة التدريس، وإتاحة فرصة أكبر لإستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة.

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي توافق إختياركم

م	مضمون العبارة/ درجة الاتفاق	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إدارة جامعتكم ملمة تماماً بالتطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق أهدافها.					
2	تحرص إدارة جامعتكم على مواكبة التطورات التكنولوجية.					
3	التكنولوجيا التي تستخدمها في جامعتكم سهلة الإستخدام.					
4	التكنولوجيا المستخدمة في جامعتكم متوافقة مع متطلبات العمل.					
5	التكنولوجيا المستخدمة في جامعتكم تعمل على توفير الجهد.					
6	تتجز أغلب الأعمال في جامعتكم بإستخدام التكنولوجيا.					
7	التكنولوجيا المستخدمة في جامعتكم تساهم في تجويد وإنجاز العمل.					

					8	التكنولوجيا المستخدمة في جامعتكم تؤدي إلى سرعة وتبسيط إجراءات العمل.
					9	هناك استعداد من قبل الإدارة بجامعتكم للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية.
					10	تستخدم جامعتكم التطبيقات والبرامج الحديثة في كافة أنشطتها.

سادساً: العبارات التالية تتعلق بجامعتكم وتخص أسباب دوران العمل الاختياري.

مدخل: يقصد بدوران العمل الاختياري ترك أعضاء الهيئة التدريسية للعمل طوعاً ببعض الجامعات السودانية عن طريق (الإستقالة، الإنتداب الداخلي، الإعارة الخارجية، الإجازة بدون مرتب، أو المعاش الاختياري)، وقد يكون ذلك بدوافع وأسباب مختلفة مثل: قلة المكافآت المادية والمعنوية مع الجهد المبذول في العمل أو مقارنة بمتطلبات المعيشة، أو بسبب العمل في العطلات الرسمية بدون مقابل، أو بسبب عدم توفر نظام لإجراء (الترقيات، التدريب، الحوافز والإمتيازات، توزيع العائدات الدراسية الإضافية، أو تملك عضو هيئة التدريس سكن أو سيارة) والمساواة في منحها.

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي توافق إختياركم

م	مضمون العبارة/ درجة الاتفاق	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	المرتبات الممنوحة في جامعتكم مناسبة للجهد المبذول للوظيفة.					
2	المرتب يكفي إحتياجات أعباء المعيشة ونفقات السكن، العلاج، والتعليم.					
3	الزيادة السنوية في المرتب الشهري والعلاوات السنوية تناسب ظروف المعيشة المتغيرة.					
4	يتحصل عضو هيئة التدريس بجامعتكم على حافز مناسب اثناء العمل في العطلات الرسمية.					
5	تتوفر في جامعتكم برامج تدريبية مخططة لاعضاء هيئة التدريس.					
6	توجد في جامعتكم عدالة في توزيع الفرص والمنح التدريبية بين اعضاء هيئة التدريس.					
7	تقوم إدارة جامعتكم على إجراء الترقيات لأعضاء هيئة التدريس في وقتها بدون أي تأخير.					

8	تقوم جامعتكم بمنح اعضاء هيئة التدريس حوافز مادية ومعنوية جيدة لأعضاء هيئة التدريس.				
9	في جامعتكم يوجد تكافؤ في توزيع الفرص بين أعضاء هيئة التدريس لتولي المناصب القيادية.				
10	يوجد في جامعتكم تدرج طبيعي لتولي اعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية بالجامعة.				
11	في جامعتكم يتحصل أعضاء هيئة التدريس على منحة إنتهاء البعثة الدراسية مباشرة.				
12	تطبيق جامعتكم لوائح الإمتيازات بعدالة بين أعضاء هيئة التدريس.				
13	إدارة جامعتكم تعمل على تمليك الأساتذ الجامعي سيارة أو سكن.				
14	إدارة جامعتكم تشارك أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرارات التي تتعلق بهم.				
15	إدارة جامعتكم تقوم بتوزيع العائدات الدراسية الإضافية (القبول الخاص، الدبلوم، والإنتساب) على أعضاء هيئة التدريس.				

سابعاً: العبارات التالية تتعلق بجامعتكم وتخص **الرضا الوظيفي** لأعضاء هيئة التدريس.

مدخل: يقصد بالرضا الوظيفي شعور عضو هيئة التدريس تجاه وظيفته بالإرتياح النفسي عن أجره ومرتبته، محتوى وظيفته، فرصته في درجة الترقى، العبء الأكاديمي (المحاضرات، العملي، الإشراف الأكاديمي، والساعات المكتنية)، ورضاه عن جماعة العمل التي يعمل معهم.

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي توافق إختياركم

م	مضمون العبارة/ درجة الاتفاق	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الرضا عن الراتب						
1	الراتب الممنوح لك مقابل عملك في جامعتكم يحقق لك الرضا التام.					
2	يؤمن لك عملك بجامعتكم راتباً عادلاً مقارنة مع رواتب الاكاديميين في الجامعات الأخرى.					

					3	يغطي الراتب الذي تتقاضاه من جامعتكم إحتياجاتك واحتياجات أسرتك.
					4	يؤمن لك راتبك الذي تتقاضاه من جامعتكم حياة سعيدة.
الرضا عن الحوافز						
					5	هناك عدالة في توزيع المكافآت والحوافز الممنوحة لكم من جامعتكم.
					6	وظيفتك بجامعتكم تشعرك بتوفر فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي.
					7	توجد في جامعتكم عدالة في الحصول على الترقية.
					8	تعتمد فرصة الترقية في جامعتكم على معايير وأسس واضحة.
الرضا عن القيام بالوظيفة						
					9	القيام باداء عملك في جامعتكم يحقق لك الشعور بالإنتماء لها
					10	العمل في جامعتكم يشعركم بالإستقلالية في العمل.
					11	وظيفتك في جامعتكم تشعرك بوضوح مسؤولياتك في العمل.
					12	في جامعتكم العبء الأكاديمي مناسب لعضو هيئة التدريس.
الرضا في العلاقة مع الزملاء						
					13	يحرص الزملاء في جامعتكم على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم.
					14	يتعاون الزملاء بجامعتكم على القيام بالمهام الموكلة إليهم.
					15	يتبادل الزملاء في جامعتكم مشاعر الود والإحترام.
					16	يحرص الزملاء في جامعتكم على تنمية الأنشطة الإجتماعية بينهم.
الرضا في العلاقة مع الرؤساء						

17	في جامعتكم تتسم علاقتكم برؤسائكم بالتقدير والإحترام.				
18	وظيفتك في جامعتكم تشعرك بعدالة الرؤساء في العمل.				
19	في جامعتكم رئيسك المباشر يعمل على حل المشكلات المهنية التي تواجهك.				
20	في جامعتكم تجد شكاوى أعضاء هيئة التدريس الاهتمام اللازم من قبل الإدارة.				

ثامناً: العبارات التالية تتعلق بجامعتكم وتخص إتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية في النية نحو ترك العمل في بعض الجامعات السودانية.

مدخل: يقصد بالنية نحو ترك العمل رغبة وإرادة عضو هيئة التدريس في ترك العمل بالجامعة، أو مدى إحتمال أن يقوم عضو هيئة التدريس بتقديم إستقالته في أي وقت.

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي توافق إختياركم

م	مضمون العبارة/ درجة الاتفاق	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدي شعور كبير بترك العمل بالجامعة في القريب العاجل.					
2	أفكر أحياناً في ترك وظيفتي الحالية بالجامعة.					
3	أبحث بكل جد عن فرص عمل بجامعات أخرى.					
4	سوف أترك العمل بالجامعة إذا توفرت لي فرصة عمل أفضل.					
5	بدأت في سؤال أصدقائي ومعارفي حول فرص عمل بجامعات أخرى.					

ملحق (2): المقابلة

ما أسباب إرتفاع أو إنخفاض دوران العمل الإختياري بجامعتكم؟

م	مضمون العبارة/ درجة الاتفاق	نعم	لا راي	لا
1	المرتبات الممنوحة في جامعتكم مناسبة للجهد المبذول للوظيفة.			
2	المرتب يكفي إحتياجات أعباء المعيشة ونفقات السكن، العلاج، والتعليم.			
3	يوجد حافز مناسب اثناء العمل في العطلات الرسمية.			
4	توجد بالجامعة برامج تدريبية مخططة لاعضاء هيئة التدريس.			
5	توجد عدالة في توزيع الفرص والمنح التدريبية بين اعضاء هيئة التدريس.			
6	تقوم ادارة الجامعة بمنح حوافز مادية ومعنوية جيدة لأعضاء هيئة التدريس.			
7	إدارة الجامعة تعمل على تمليك عضو هيئة التدريس سيارة أو سكن.			
8	الجامعة تساعد على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.			

ملحق (3):

تحكيم الإستبانة

م	المحكمين	الجامعة
1	بروفسير / علي عبدالله الحاكم	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	بروفسير / حسن عباس	مدير جامعة ام درمان الإسلامية
3	بروفسير / مشعل عبد القادر صالح	جامعة كردفان
4	بروفسير / عبده عبد الكامل	جامعة كردفان
5	بروفسير / عبد الله محمد	جامعة كردفان
6	بروفسير / أرياب إسماعيل بابكر	جامعة العلوم والتكنولوجيا
7	أ. د / عبد القادر أحمد محمد أحمد	جامعة الخرطوم
8	أ. د / عبد الرحمن محمد	جامعة ام درمان الأهلية
9	د. الصديق محمد الباشا	جامعة كردفان
10	د. الصائق محمد آدم	جامعة كردفان
11	د. مدثر سعد احمد	جامعة كردفان

12	د. عرفة جبريل أبو نصيب	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
13	د. الأمين إبراهيم محمد أحمد	جامعة القرآن الكريم
14	د. مرتضى طلحة	جامعة النيلين
15	د. ياسر إبراهيم العوض	جامعة كردفان

ملحق (4): معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة قبل التحليل العاملي بواسطة Spss

معامل ألفا كرونباخ قبل التحليل العاملي للمتغير (المستقل) القيادة الادارية:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.963	.967	10

معامل ألفا كرونباخ قبل التحليل العاملي للمتغير (المستقل) التكنولوجيا المستخدمة:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.977	.972	10

معامل ألفا كرونباخ قبل التحليل العاملي للمتغير (المستقل) طبيعة ظروف العمل:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.946	.952	10

معامل ألفا كرونباخ قبل التحليل العاملي للمتغير (المستقل) الهيكل التنظيمي:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.862	.852	10

معامل ألفا كرونباخ قبل التحليل العاملي للمتغير (الوسيط) الرضا الوظيفي عن العلاقة مع زملاء والرؤساء:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.983	.984	10

معامل ألفا كرونباخ قبل التحليل العاملي للمتغير (الوسيط) الرضا الوظيفي عن المرتب والوافر:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.986	.987	8

معامل ألفا كرونباخ قبل التحليل العاملي للمتغير (المُعَدِّل) النية نحو ترك العمل:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.896	.898	5

معامل ألفا كرونباخ قبل التحليل العاملي للمتغير (التابع) دوران العمل الاختياري:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.876	.906	15

ملحق (5):

معامل ألف كرونباخ لمتغيرات الدراسة بعد التحليل العاملي بواسطة Spss القيادة الادارية:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.981	.982	12

التكنولوجيا المستخدمة:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.988	.989	9

طبيعة ظروف العمل:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.972	.973	9

الهيكل التنظيمي:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.964	.966	6

الرضا الوظيفي عن العلاقة مع زملاء والرؤساء:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.983	.984	10

الرضا الوظيفي عن المرتب والحوافز:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.986	.987	8

النية نحو ترك العمل:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.896	.898	5

معامل ألفا كرونباخ بعد التحليل العاملي للمتغير (التابع) دوران العمل الاختياري:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.931	.933	12

ملحق (6):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة بواسطة Spss

Descriptive Statistics			
N	Std. Deviation	Mean	
471	.84181	3.0918	القيادة الإدارية في بيئة العمل الداخلية
471	0.9123	2.6226	التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية
471	.92974	2.6268	طبيعة ظروف العمل في بيئة العمل الداخلية
471	.94641	3.5708	الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية
471	0.9223	2.6036	الرضا عن علاقات العمل الداخلية

471	0.91431	2.9188	الرضا عن المرتب والوافر
471	.78415	3.5588	النية نحو ترك العمل
471	.62507	2.4821	دوران العمل الاختياري

ملحق (7) الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

Correlations									
القيادة الإدارية	القيادة الإدارية	التكنولوجيا المستخدمة	طبيعة ظروف العمل	الهيكل التنظيمي	الرضا عن علاقات العمل	الرضا عن المكافآت	النية نحو ترك العمل	دوران العمل الاختياري	
القيادة الإدارية	Pearson Correlation	1	.105*	.064	-.094*	.087	.071	.068	
	Sig. (2-tailed)		.023	.163	.040	.058	.125	.138	
التكنولوجيا المستخدمة	Pearson Correlation	1	-.054-	-.106*	.967**	-.111*	-.096*	.443**	
	Sig. (2-tailed)			.021	.000	.016	.037	.000	
طبيعة ظروف العمل	Pearson Correlation	1	1	.052	-.079-	.069	.058	-.098*	
	Sig. (2-tailed)			.257	.086	.136	.212	.033	
الهيكل التنظيمي المطبق	Pearson Correlation	1	1	.052	-.086-	.443**	.939**	-.022-	
	Sig. (2-tailed)			.257	.062	.000	.000	.636	
الرضا عن علاقات العمل	Pearson Correlation	1	1	-.086-	1	-.093*	-.079-	.433**	
	Sig. (2-tailed)			.062	.086	.045	.087	.000	
الرضا عن المكافآت	Pearson Correlation	1	1	.069	-.093*	1	.378**	-.045-	
	Sig. (2-tailed)			.136	.016	.058	.000	.331	
النية نحو ترك العمل	Pearson Correlation	1	1	.058	-.079-	.939**	1	-.019-	
	Sig. (2-tailed)			.212	.000	.087	.000	.681	
دوران العمل الاختياري	Pearson Correlation	1	1	.068	-.098*	.443**	-.019-	1	
	Sig. (2-tailed)			.138	.000	.033	.681	.331	
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									