

## أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية: دراسة تطبيقية على مستشفى شقراء العام

عاصم التجاني إبراهيم شمعون<sup>1</sup>

**المخلص:** تناولت هذه الدراسة أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية بالتطبيق على مستشفى شقراء العام، حيث تمثلت المشكلة في قلة الدراسات العلمية العربية لدراسة أثر المناخ التنظيمي على رضا الأفراد العاملين ومعدلات دوران العمل في المجال الصحي. وهدفت الدراسة إلى الآتي: التعرف على أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية، وتحديد أهم عناصر المناخ التنظيمي التي تؤثر على رضا العاملين ومعدلات دوران عملهم (معدل انضمام العاملين، ومعدلات إنفصالهم). وشملت عينة الدراسة (59) فرداً عاملاً في المستشفى المذكور، وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات والتي تكونت من (99) عبارة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورضا العاملين بمستشفى شقراء العام، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.70). عند مستوى ثقة (99%). كما أن هناك ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدل انضمام العاملين بمستشفى شقراء العام، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.60). عند مستوى ثقة (99%). بالإضافة إلى وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين بمستشفى شقراء العام، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.57) عند مستوى ثقة (99%). وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، النوع، التخصص الأكاديمي، الوظيفة) والمتغير المستقل (المناخ التنظيمي، رضا العاملين، معدل الإنضمام، معدلات الإنفصال).

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي يعني بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها.

## The Effect of Organizational Climate on the Satisfaction of Employees and Labor Turnover Rates in Saudi Health Institutions Application on Shaqra General Hospital

Asim Eltigani Ibrahim Shmoon

**Abstract:** This study examines the impact of the organizational climate on the satisfaction of the employees and the labor turnover rates of Saudi health institutions. Shaqra General Hospital was taken as a sample for this study. The study also aims to identify the most important organizational climate that affect the satisfaction of employees and their rates (i.e., joining workers rate, and rates of separation). The study sample included (59) subjects, working in the hospital. The researcher uses a questionnaire as an instrument to collect his data, which consisted of (99) expressions. The results showed that there is a presence of a statistically significant proportional correlation between organizational climate and satisfaction of the workers in Shaqra General Hospital, where the amounted to simple correlation coefficient values is (0.70). When the confidence level was (99%). There was also a statistical significant correlation between the organizational climate and joining workers rate in this hospital, reaching values of simple correlation coefficient (0.60). When the confidence level is (99%). In addition, there is a statistical significant correlation between the organizational climate and rates of separation in the hospital w, reaching values of simple correlation coefficient (0.57) when the confidence level is (99%). As well as the presence of statistical significant differences between personal variables (qualification, type, academic specialization, Function) and the independent variable (organizational climate, satisfaction of employees, joining rate, separation rates).

**Keywords** Organizational climate means the internal work environment and characteristics of different variables and their interactions

## الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

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 التنظيم كياناً مؤسسياً عضوياً يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتتأثر وتؤثر فيما بينها من ناحية أخرى" (العميان، 2005م: 305).

ويعرف كذلك بأنه " تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تتحد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة، فضلاً عن إتجاه وفلسفة الإدارة العليا فيها، ويكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لأفراد المنظمة" (الشريبي، 1987م: 22).

إن الاهتمام الفعّال من قبل إدارة المنظمات المختلفة بالمناخ والبيئة التنظيمية الداخلية؛ سينعكس ويؤثر ارتفاعاً أو إنخفاضاً على معدلات رضا العاملين، واستقرارهم واستعدادهم للمشاركة الإيجابية في تنفيذ الاستراتيجيات والمهام الكلية لها، ووصولاً للأهداف الشخصية للعاملين والعامّة للمنظمات. هذا الإهتمام سيؤثر ايجاباً على رغبة العاملين بالإستمرار بالعمل، لما توفره المنظمات لهم من بيئة ومناخ معافي وصحي، كدافع لهم للابداع عند تنفيذ الخطط والسياسات الادارية بوسائل وادوات متجددة ومتطورة، وكذلك يشكل هذا الإهتمام نقطة جذب واستقطاب للكفاء من العاملين الراغبين في الاستقرار التنظيمي والعائد المجزي، بالبحث عن المنظمات التي تتوفر فيها البيئة التنظيمية الملائمة. كما يؤثر سلباً على عدم رغبة العاملين بالمنظمات للاستمرار بالعمل بها، وذلك لعدم توفر بيئة العمل المناسبة والملائمة التي يحتاجونها، مما يزيد من معدل انفصالهم عنها بالترك الطوعي أو الاجباري.

## مشكلة الدراسة:

رغم توفر العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت دراسة المناخ التنظيمي في المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلا أنها توصلت إلى نتائج مختلفة وهذا إنما يوحي بأن طبيعة الدور الذي تلعبه عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي على مختلف الظواهر الإدارية مثل الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و معدل دوران العمل يتأثر بعدد من المتغيرات الخارجية والداخلية التي تحيط بالفرد العامل من جهة و المنظمات من جهة أخرى؛ فإنه لا يزال هناك المجال الواسع لعمل البحوث و الدراسات لمعرفة الدور و التأثير ببيئات و مجالات مختلفة نظراً لقلة الدراسات العلمية العربية لدراسة أثر المناخ التنظيمي على رضا الأفراد العاملين و معدلات دوران العمل (معدل انضمام العاملين، ومعدلات إنفصالهم) في المجال الصحي، و هو من المجالات الأكثر أهمية من حيث المنافسة القوية بين المنظمات الصحية - في القطاع العام أو الخاص - علي جذب و استقطاب الأفراد العاملين الذين تتوفر لديهم المهارات و القدرات و الإمكانيات الضرورية لأداء مهامهم و أعمالهم المختلفة ، فشكّل الاحتفاظ بهم تحدياً لهذه المنظمات؛ فمواجهة هذه التحديات يتطلب تهيئة و توفير بيئة عمل و مناخ تنظيمي ملائم، يحقق من خلاله الرضا الوظيفي لأفرادها العاملين، و ينعكس بالنتيجة على تقليل معدلات دوران العمل (معدل انضمام العاملين، ومعدلات إنفصالهم). ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

" ما هو أثر المناخ التنظيمي السائد بمستشفى شقراء العام على رضا الأفراد العاملين ومعدلات دوران العمل (معدل انضمام العاملين، ومعدلات إنفصالهم) "؟

واتساقاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤلات الفرعية والموضحة أدناه يمكن أن يساهم في توضيح المشكلة:

1. ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره وأبعاده؟
2. ما هو مفهوم رضا الأفراد العاملين وما هي مكوناته؟
3. ما هو مفهوم معدلات دوران العمل ومعاييرها؟
4. ما هو أثر المناخ التنظيمي على رضا الأفراد العاملين؟
5. ما هو أثر المناخ التنظيمي على معدلات دوران العمل؟

### أهداف الدراسة:

أ. الهدف العام للدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل (معدل انضمام العاملين، ومعدلات إنفصالهم) بالمؤسسات الصحية السعودية.  
ب. الأهداف الفرعية:

1. التعريف بالمناخ التنظيمي كأداة هامة تمكن الإدارة من مواجهة المنافسة والتحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص.
2. التعريف برضا العاملين كمؤشر لتحقيق الأستقرار التنظيمي، وزيادة القدرات الإبداعية للأفراد العاملين بمستشفى شقراء العام.
3. التعريف بمعدلات دوران العمل (معدل انضمام العاملين، ومعدلات إنفصالهم) وأهميته، وتحديد الاعتبارات المهمة في تحديد معدل الدوران بمستشفى شقراء العام.
4. تحديد أهم عناصر المناخ التنظيمي التي تؤثر على رضا العاملين ومعدلات دوران عملهم.
5. تقديم الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد المنظمات الصحية المختلفة في تطوير وتحسين المناخ التنظيمي وبيئة العمل فيها، وبما يحقق رضا الأفراد العاملين واستقرارهم من ناحية، وجذب الأفراد العاملين الأكفاء من منظمات أخرى، وكذلك تقليل معدلات الانفصال عنها.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تعالج موضوعاً في درجة رفيعة من الأهمية ألا ويتمثل في المناخ التنظيمي وأثره على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية كما تكمن أهمية الدراسة في أنها سوف تساهم في بيان ضرورة مواجهة التغيرات العلمية المتسارعة في مجال الخدمات الصحية، وسعياً لتحقيق رضا العاملين بالتعرف والسيطرة على معدلات دوران العمل (معدل انضمام العاملين، ومعدلات إنفصالهم) بمستشفى شقراء العام.

### فرضيات الدراسة:

لبلوغ الدراسة أهدافها تم صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورضا العاملين بمستشفى شقراء العام).

الفرضية الثانية: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدل انضمام العاملين بمستشفى شقراء العام).

الفرضية الثالثة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين بمستشفى شقراء العام).

الفرضية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، النوع، التخصص الأكاديمي، الوظيفة) والمتغيرات المستقلة (المناخ التنظيمي، رضا العاملين، معدل الإنضمام، معدلات الإنفصال)".

**حدود الدراسة: المؤسسات الصحية السعودية.****منهجية الدراسة:**

المنهج الاستقرائي لوضع الفرضيات لبحث إشكالية الدراسة  
المنهج التحليلي لتحليل باينات الدراسة  
المنهج الاستنباطي لاستنباط النتائج من تحليل الدراسة  
مصادر جمع المعلومات: الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدراسات والأبحاث العلمية

**تنظيم الدراسة:**

تحتوي الدراسة على:  
أولاً: يتناول الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة  
ثانياً: يتناول الجانب النظري. ويتناول الفصل الثالث الجانب العملي وتحليل الدراسة والنتائج والتوصيات

**الجانب النظري****أولاً: المناخ التنظيمي:****مفهوم المناخ التنظيمي:**

يشير إلى "علاقة متشابكة بين كل من خصائص التنظيم وطبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية التي تتدخل في التأثير على اتجاه الفرد نحو العمل، حيث ينجم عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الفرد فهو روح الفلسفة السائدة في التنظيم المسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفراد والتي يشكل مجموعها هيكل التنظيم".<sup>2</sup>  
و يمثل المناخ التنظيمي "بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها و خصائصها و تفاعلاتها ، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الوظيفي و الأخلاقي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل و تعديل و تغيير القيم و العادات و الاتجاهات و السلوك ، و من هنا يمكن القول إن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها ، و إن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد العاملين من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات و الاستقرار للأفراد العاملين و التنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل و قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات و الإسهام في رسم السياسات و الخطط، و يسود شعور بالثقة بين الإدارة و الأفراد العاملين "

**أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي:**

تختلف أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي باختلاف بيئة العمل للمنظمات المختلفة خدمية كانت أم صناعية، فبعض المختصين والمهتمين بإدارة الأعمال قسّم أبعاد المناخ التنظيمي إلى:<sup>3</sup>  
1- الهيكل التنظيمي: ويقصد به " البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة"<sup>4</sup>

2 ماهر، احمد، كيفية التعامل مع ادارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005م مصر، ص: 87.

3 أبو شيخه، نادر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الاردنيين، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبد العزيز، المجلد 19، العدد، 3، 2005م، ص: 13.

4 ابن حنبل، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م، ص: 192.

- 2- القيادة الإدارية: ويقصد بها "القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء له والإخلاص له"<sup>5</sup>
- 3- مشاركة العاملين في العملية الإدارية وتمثل "عملية تفاعل عقلي ووجداني بين جماعات العمل في المنظمة بحيث تمكنهم من تعبئة الجهد والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، إذ تعتبر مشاركة العاملين في صنع القرار ضرورة مهمة نظراً لمساهمتها الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يؤثرون وبشكل مهم على سير العملية الإنتاجية؛ فهم يتمتعون بدرجة عالية من المشاركة التي قد يواجهها الإنتاج والحلول الكفيلة بتجاوزها"<sup>6</sup>
- 4- الاتصالات الإدارية الفعالة "تؤثر في المنظمة وفي الحالة المعنوية للعاملين فيها، وينعكس على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، مما يحقق بشكل أساسي تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للأفراد والطريقة الملائمة لإنجازها، فلا بد للفرد أن يعرف الهدف من العمل والطريقة الأنسب لأدائه وإنجازه"<sup>7</sup>
- 5- التكنولوجيا تعمل على " إحداث تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، خاصة وأنها تعيش ثورة المعلوماتية، فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معاً، وهي ضرورة من ضرورات العمل في المنظمات في القرن الحادي والعشرين"<sup>8</sup>
- 6- ضغوط العمل تعرف بأنها " ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والنفسية، حيث تتمثل ردود فعل الإنسان تجاه هذه المثيرات بالخوف والاضطراب والارتجاج وزيادة ضغط الدم والارتباك والشحوب والسرحان، أو غياب الذاكرة، وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف"<sup>9</sup>

### أنواع المناخ التنظيمي:

- أ- المناخ المفتوح: حيث يشعر العاملون فيه بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة بحيث يلبي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعاملين.
- ب- المناخ الاستقلالي: حيث يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها ويتميز هذا النمط بدرجة عالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وإشباع للاحتياجات الاجتماعية للعاملين.
- ت- المناخ المسيطر عليه: حيث يتركز في الاهتمام بالعمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين.
- ث- المناخ المألوف: ففي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.
- ج- المناخ الأبوي: إذ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس سلباً على درجة رضاهم الوظيفي.
- ح- المناخ المطلق: ويتميز المناخ التنظيمي في المنظمة بالركود والجمود.

5 البدري، طارق، تكنولوجيا الأداء، من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2005م، ص: 53.  
 6 اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003م، ص: 183.  
 7 حنفي، عبد الغفار، إدارة الأداء بالمنظمات دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000م ص: 489.  
 8 اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002م، ص: 151-153.  
 9 العديلي، ناصر محمد، السلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995م ص: 243.  
 10 محارمه، تامر، تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1993م ص: 39.

**ثانياً: رضا العاملين:****مفهوم رضا العاملين:**

يعرفه (هوبيك 1935) على أنه "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق إنني راضٍ في وظيفتي"<sup>11</sup> ويعرف كذلك بأنه "التقييم الشخصي لظروف العمل، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها"<sup>12</sup>

ويعرف أيضاً بأنه "الاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون"<sup>13</sup>

**عناصر الرضا عن العمل:**

لقد تباينت وجهات النظر وتعددت بين الباحثين والدارسين في تحديد عناصر الرضا الوظيفي حسب دراستهم المختلفة، ويرتكز هذا الاختلاف كذلك على طبيعة العناصر المكونة للرضا الوظيفي داخل المنظمة ولقد حاول "مكي 1978" توضيح هذا الاختلاف وفحص العوامل المحددة للرضا الوظيفي في العناصر التالية:<sup>14</sup>

1. الرضا عن الأجر: ويعبر عنه عند العامل بمدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله، ومع ظروف العمل وتكاليف المعيشة وكذا المشاركة في العوائد. ويتجه كثير من الكتاب المحدثين إلى فكرة مفادها أن الأجر لا يمثل مصدراً للإشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توفره لا يسبب الرضا، ولكن يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد (هرير وآخرون 1959م). ومعنى هذا أن الأجر لا يمثل عنصراً من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه أجر يمكنهم من تلبية حاجياتهم الأساسية في حين لا يمكننا تعميم ذلك لاسيما في المجتمعات الفقيرة. غير أن الدراسات التي أجريت في المصانع الإنجليزية أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل أي كلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل
2. الرضا عن الترقية: طموح الفرد في فرص الترقية، فكلما كان طموحه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل، وعليه فأثر الترقية على رضا الفرد متوقفة على مدى توقعه؛ فكلما كان توقعه عالياً كان رضاه أقل والعكس صحيح، فحصوله على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر مما لو كان يتوقعها
3. الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة: إن إظهار روح الصداقة في العمل ليشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته، ومساندة المرؤوس وتقديم العون له عند طلبه، وعدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين، ووجود الاستعداد للتفاهم، كل ذلك له تأثير كبير على الجانب النفسي للعامل، فيترك له ارتياحاً نفسياً يساهم في تحقيق رضاه عن عمله. فجعل المرؤوسين محور الاهتمام وتنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وتفهمه، وسعة صدره عند حدوث أخطاء من الأتباع، كل هذا يؤدي إلى ولاء المرؤوسين ورضاهم عن عملهم.
4. الرضا عن مجموعة العمل أو الزملاء: إن الانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة وتقارب مستوياتهم الثقافي ودرجاتهم العلمية ووجود انتماءات مهنية موحدة وتقارب العادات كل هذا من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد من أفراد الجماعة ويعزز ولاءه للمنظمة.

11 الصيرفي، محمد، السلوك الإداري والعلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م.

12 Sermpe,me et Al, Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur, Journal of Industrial psychology, 28(2), 2002, p23

13 السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، 2001م ص: 354.

14 مزياني وناس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011 م، ص: 4 - 6.

5. الرضا عن محتوى العمل: وتناول هذا العنصر في الدراسات والأبحاث يعد حديثاً نسبياً وكانت الانطلاقة فيه من إدراك الباحثين أن طبيعة المهام الموكلة إلى الفرد وتأديتها في محيط عمله لها دور فعال في التأثير على رضاه الوظيفي.

### ثالثاً: دوران العمل:

#### مفهوم دوران العمل:

تعد ظاهرة دوران العمل من الظواهر المهمة المرتبطة بالعديد من مؤشرات العمل التنظيمي إذ يقصد به "حالة توقف عضوية الأفراد المنتمين إلى منظمات معينة وتحديداً أولئك الأفراد الذين يحصلون على مردود مادي من تلك المنظمات لقاء انتمائهم<sup>15</sup> " (السالم، 2000: 209-210) يعد دوران العمل ظاهرة سلبية في المنظمة في حالة ظهرت الدلالات التالية:  
-عدم قدرة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على تعيين الأشخاص المناسبين للعمل في المنظمة.  
-في حالة تشخيص وجود مشكلة دوران العمل المرتفع ولكن المنظمة لا تمتلك القدرة على حل تلك المشكلة.

-انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

-انخفاض مستوى رضا العاملين.

-عدم قدرة المنظمة على تشخيص أسباب ترك العاملين للمنظمة.

-عدم اهتمام المنظمة بتدريب العاملين.

#### أنواع دوران العمل

إن الأنواع الأربعة الرئيسة لدوران العمل هي كما يلي:

1. الترك الطوعي: وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية أو لأسباب شخصية.
2. الترك الإجمالي (غير الطوعي): وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخلاً فيه، ويمكن تقسيم هذا النوع إلى مجموعتين رئيسيتين:

أ- مجموعة تتمثل في قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت.

ب- مجموعة تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إدارياً كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو لأي سبب آخر.

3. الدخول الطوعي ويشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضاً كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة، أي أنه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي.

4. الدخول الإجمالي يتمثل في عملية دخول الأفراد المعنيين إلى المنظمة بصورة إجبارية بحكم قانون أو إجراء، ومن أبرز الأمثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل الخدمة العسكرية الإلزامية والتعليم الإلزامي والتوزيع المركزي للخريجين.

#### العوامل المؤثرة على دوران العمل:

إن ظاهرة دوران العمل هي ظاهرة عمل منظمي، وبما إن المنظمة جزءاً لا يتجزأ من البيئة، والبيئة تتسم بأنها بيئة ديناميكية غير مستقرة فإن هناك العديد من العوامل المؤثرة على ارتفاع معدلات دوران العمل وهي كالاتي:

1. الظروف الاقتصادية العامة: يساهم النشاط الاقتصادي الفعال في قرار الفرد باختيار بدائل من المنظمات المنافسة ليحقق من خلالها طموحه وأهدافه، أما في حالة الركود الاقتصادي

- وانسحاب بعض المنظمات من السوق فهذا يؤدي بدوره إلى تقليل الفرص أمام الفرد العامل لاتخاذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل آخر.
2. حركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقابليات عالية: غالباً ما يسعون إلى الانتقال من عمل إلى آخر بهدف استثمار هذه القابليات والحصول على مردود أعلى فضلاً عن أن الطلب على هذه المهارات والقابليات النادرة يكون أعلى من قبل منظمات الأعمال.
3. ضمانات العمل: عند توفير ضمانات للفرد للاستقرار والبقاء في عمله مدة أطول سيُشعر الفرد أنه موضع اهتمام وثقة الإدارة والمنظمة، وبالعكس في حالة حصول عمليات إنهاء لخدمات وإقالات وعقوبات غير عادلة أو مبررة، ففي هذه الحالة يشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في المنظمة، مما يؤدي به إلى ظهور اتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل أخرى أفضل.
4. العوامل الديمغرافية: أشارت الأبحاث إلى أن معدل دوران عمل النساء العاملات أكثر ارتفاعاً من الرجال، كما أشارت الأبحاث أيضاً إلى أن معدل دوران عمل الرجال المتزوجين أكثر ارتفاعاً من غير المتزوجين وذلك لكثرة التزاماتهم العائلية.

#### الدارسات السابقة

##### 1. دراسة: المرئخ (2004م)<sup>16</sup>

دراسة بعنوان "تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، حيث هدفت إلى دراسة مدى تأثير بيئة العمل على أداء العاملين في تلك المنشآت وعلى رضاهم الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة منشآت القطاع الصناعي في محافظات غزة والبالغ عددها (3431) منشأة، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (7.5 %) من المجتمع الأصلي للدراسة، بحيث كان حجم العينة (258) منشأة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين عناصر بيئة العمل تعزي للجنس ونوع العمل، وبين عناصر بيئة العمل للعاملين ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل، وبين الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين ومستوى رضاهم الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل. وأوصت الدراسة إلى ضرورة رفع مستوى الاهتمام بالعاملين وبمشاكلهم، والعمل على إذابة المسافة بين صاحب العمل والأجير في المنشأة، وإيجاد بيئة عمل جيدة تقوم على أساس الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين وأصحاب العمل، وتوضيح 52 المعايير التي يحاسب على أساسها كل فرد، وضرورة تحسين البيئة المادية لأماكن العمل والتركيز على شراء الآلات الحديثة والمتطورة.

##### 2. دراسة: السكران (2004م)<sup>17</sup>

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وطبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الاتصالات) كأحد محاور المناخ التنظيمي، ووجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الهيكل التنظيمي للمنظمة) كأحد محاور المناخ التنظيمي، ووجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.

##### 3. دراسة: عادل (2005م)<sup>18</sup>

دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق الأردنية، وشملت عينة الدراسة العاملين

<sup>16</sup> المرئخ، مرفت، تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2004م.

<sup>17</sup> السكران، ناصر محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004م.

<sup>18</sup> عادل، همام، العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية، بحث منشور، جامعة اليرموك، الأردن، 2005م.



في الفنادق ذات ثلاث وأربع وخمس نجوم الأردنية، ولا تقل خبرتهم في العمل بالفنادق عن سنة واحدة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز غير المادية لها أثر أكبر من الحوافز المادية في رضا العاملين، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الرضا العام للعاملين في الفنادق الأردنية جاء متوسطاً، وأهم العوامل المؤثرة في رضا العاملين كانت بالترتيب أسلوب القيادة، وبيئة العمل، والإدارة الفندقية، وتنظيم الفندق، ونظام التعويضات الفندقية.

#### 4. دراسة: حويحي (2008م)<sup>19</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب العقود الدائمة ومن الموظفين أصحاب العقود المؤقتة العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، والذين يعملون في مراكز الاتحاد المنتشرة في قطاع غزة، وعددهم (184) موظفاً، وكذلك من الذين تركوا العمل في الاتحاد خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وعددهم (43)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل في العمل وكل من ظروف العمل، والاستقرار الوظيفي، والرؤساء والمرؤوسين، والراتب والحوافز، وتوقعات الفرد، وقيمة الإنجاز، والعدالة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزي للمتغيرات الشخصية. وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزي لمتغير مكان العمل، وبينت الدراسة أن مستوى الاستقرار الوظيفي منخفض، وأن ظروف العمل جيدة، وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين جيدة، وأن الرواتب والحوافز غير مجزية، وأن مستوى العدالة في التعامل غير مرضى

#### 5. دراسة: القريشي (1431هـ)<sup>20</sup>

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على دوران العاملين بمراكز حرس الحدود، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المراكز الحدودية في المنطقة الشرقية من ضباط أفراد وعددهم (2000) شخص، وتم اختيار عينة حجمها (367)، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل مرتبة تنازلياً بالنقل أولاً ويليها الاستقالة وأخيراً التقاعد المبكر.

#### 6. Adenike: (2011)<sup>21</sup>

تناولت الدراسة كيفية استخدام المناخ التنظيمي لتوقع مدى الرضا الوظيفي للأكاديميين في إحدى الجامعات النيجيرية. وقد أجري البحث باستخدام استبيان موزع على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس. وقد تناولت الدراسة تفسير الرضا الوظيفي كوظيفة للخصائص الفردية وكذلك خصائص العمل نفسه مثل العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة، العلاقة مع المدير المباشر وطبيعة العلاقات في المنظمة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة النيجيرية.

<sup>19</sup> حويحي، مروان أحمد، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م.

<sup>20</sup> القريشي، ماجد فهد سعود، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 1431هـ.

<sup>21</sup> Adenike, A. "Organizational Climate as a Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence from covenant University", Business Intelligence Journal, 4(1), (2011), pp 151- 165.

### 7. دراسة: الخناق(2012م)<sup>22</sup>

تهدف هذا الدراسة إلى دراسة المتغيرين المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة، مع محاولة إيجاد العلاقة بينهما وبين تحقيق الرضا الوظيفي، وتم تنفيذ الدراسة من خلال تقسيم الأكاديميين في إحدى الجامعات الماليزية إلى مجموعتين حسب التخصص الأكاديمي الحاصلين عليه، والتعرف على موقف كل مجموعة من المناخ التنظيمي السائد في الجامعة، إضافة إلى التعرف على طبيعة علاقتهما بالإدارة ودور كل مجموعة في تحقيق الرضا الوظيفي العام عن عملهما. وتمت الاستعانة باستمارة استبيان تم إعدادها لهذا الغرض. ومن الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين المتغيرات المبحوثة.

### 8. تحليل الدراسات:

تباينت الدراسات التي تناولت مفهوم المناخ التنظيمي و رضا العاملين و دوران العمل ، حيث إن كل من دراسة الخناق(2012م)، و Adenike (2011) ، و المرئخ (2004م)، تناولت علاقة المناخ التنظيمي مع الإدارة، والتعرف على موقف كل مجموعة من المناخ التنظيمي السائد في الجامعة، إضافة إلى التعرف على طبيعة علاقتهم بالإدارة ودور كل منهما في تحقيق الرضا الوظيفي العام عن عملهم مع محاولة إيجاد العلاقة بينهم وبين تحقيق الرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى التعرف على كيفية استخدام المناخ التنظيمي لتوقع مدى الرضا الوظيفي للأكاديميين في إحدى الجامعات النيجيرية ، و كذلك تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم. أما الدراسات التي تناولت موضوع رضا العاملين فيلاحظ، رغم تشابهها في تناول موضوع رضا العاملين، أن بينها تبايناً في الأهداف. ففي حين هدفت دراسة دياب (2002م) إلى تقييم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وتحديد العوامل الأساسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي هدفت دراسة السكران (2004م) إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وطبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي. وأما دراسة حويجي (2008م) فقد هدفت إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل. وأما دراسة عادل (2005م) فقد هدفت إلى التعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الفنادق الأردنية.

أما الدراسات التي تناولت موضوع دوران العمل فهي دراسة القرشي(1431هـ)، فقد هدفت إلى معرفة أثر ضغوط العمل على دوران العاملين.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة محاور، يتمثل المحور الأول بالهدف من هذه الدراسة؛ حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل (معدل الإنضمام، ومعدلات الإنفصال) بالمؤسسات الصحية السعودية، أما المحور الثاني الذي يميز الدراسة ارتباطها بمنظمة خدمية صحية، حيث إن مجتمع الدراسة تمثل في المؤسسات الصحية السعودية، وبالتطبيق على مستشفى شقراء العام. أما المحور الثالث للتميز هو أداة الدراسة؛ ففي حين اكتفت الدراسات السابقة بأداة واحدة، هي الاستبانة، نجد الدراسة الحالية اعتمدت على الاستبانة والمقابلات الشخصية.

<sup>22</sup> الخناق، سناء عبد الكريم، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، العدد، 10، 2012م.

## الجانب العملي

## أولاً: عرض نتائج استجابات أفراد العينة:

لاختبار فرضيات الدراسة على متغيرات دوران العمل ورضا العاملين والمناخ التنظيمي استخدمت الدراسة في تحليل البيانات البرنامج الإحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصائيات الوصفية Descriptive Statistics.
2. معامل الارتباط البسيط لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة Pearson Correlation Coefficient.
3. النسب المئوية. Percentage.
4. معادلة سبيرمان-براون لحساب معامل الثبات. Spearman-Brown equation.
5. الانحدار الخطي البسيط. Simple linear regression.
6. الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear regression.

## إحصائيات وصفية لتوزيع مفردات العينة لبعض المتغيرات:

سيتم في هذا الجزء من الدراسة استعراض بعض من متغيرات الدراسة باستخدام الإحصائيات الوصفية للتعرف على أهم الخصائص الخاصة بمفردات العينة.  
توزيع مفردات العينة:

## جدول رقم (1)

عينة الدراسة حسب النوع / الحالة الاجتماعية / المؤهل العلمي / الوظيفة / التخصص

النسبة المئوية	الإجمالي	العدد	البيان
93.2%	59	55	ذكر
6.8%		4	أنثى
62.7%	59	37	متزوج
28.8%		17	أعزب
8.5%		5	أخرى
10.2%	59	6	ثانوي
30.5%		18	بكالوريوس
54.2%		32	دبلوم
5.1%		3	دكتوراه
28.8%	59	17	إداري
71.2%		42	طبي
32.2%	59	19	نظري
67.8%		40	علمي
61%	59	36	20 – 30 سنة
32.2%		19	31 – 40 سنة
6.8%		4	41 – 50 سنة
20.3%	59	12	أقل من 5 سنوات
45.8%		27	5 إلى أقل من 10 سنوات
16.9%		10	10 إلى أقل من 15 سنة
16.9%		10	أكثر من 15 سنة

يوضح الجدول رقم (1) توزيع مفردات العينة حسب النوع، حيث بلغ عدد الذكور من مفردات العينة (55) عاملاً بنسبة (93.2%) من العينة. بينما بلغ عدد الإناث (4) عاملة بنسبة (6.8%). أما الحالة الاجتماعية فقد بلغ عدد المتزوجين (37)، والعزاب (17)، وأخرى (5) بنسبٍ وقدرها

(62.7%)، (28.8%)، (8.5%) على التوالي، أما مفردات العينة حسب المؤهل العلمي فكانت ثانوي (6) بنسبة (10.2%)، بكالوريوس (18) بنسبة (30.5%)، دبلوم (32) بنسبة (54.2%)، دكتوراه (3) بنسبة (5.1%)، في حين بلغت مفردات العينة حسب الوظيفة (17) إداري وبنسبة (28.8%)، و (42) طبي وبنسبة (71.2%)، أما توزيع العينة حسب التخصص الأكاديمي فبلغت (19) التخصص النظري وبنسبة (32.2%)، و (49) التخصص العلمي وبنسبة (67.8%)، وبلغت مفردات العينة حسب العمر (61%) للفترة (20 - 30 سنة)، و (32.3%) للفترة (31 - 40 سنة)، و (6.8%) للفترة (41 - 50 سنة)، أما توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة فبلغت (20.3%) للفترة (أقل من 5 سنوات)، و (45.8%) للفترة (5 إلى أقل من 10)، و (16.9%) للفترة (10 إلى أقل من 15)، و (16.9%) للفترة (أكثر من 15 سنة).

#### الإحصاءات الوصفية وفقاً لمتغيرات الدراسة:

#### 1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً للمؤهل العلمي:

##### جدول رقم (2)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً للمؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المؤهل العلمي	المتغير
0.71	3.86	6	ثانوي	المناخ التنظيمي
0.69	3.94	18	بكالوريوس	
0.69	2.94	32	دبلوم عالي	
0.61	4.70	3	دكتوراه	
0.83	4.00	6	ثانوي	رضا العاملين
0.71	2.83	18	بكالوريوس	
0.80	3.20	32	دبلوم عالي	
0.49	2.56	3	دكتوراه	
1.03	4.33	6	ثانوي	انضمام العاملين
1.47	2.88	18	بكالوريوس	
1.24	3.43	32	دبلوم عالي	
2.02	3.33	3	دكتوراه	
0.95	3.62	6	ثانوي	معدلات انفصال العاملين
1.31	3.88	18	بكالوريوس	
1.17	3.95	32	دبلوم عالي	
1.35	2.21	3	دكتوراه	

من خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير المناخ التنظيمي بالجدول رقم (2) نجد أن الوسط الحسابي لصالح مؤهل الدكتوراه حيث بلغ (4.70)، بانحراف معياري (0.61)، في حين بلغ الوسط الحسابي لمؤهل البكالوريوس (3.94)، بانحراف معياري وقدره (0.69)، وكذلك بلغ الوسط الحسابي لمؤهل الثانوي (3.86)، بانحراف معياري (0.71)، بينما بلغ الوسط الحسابي لأصحاب مؤهل الدبلوم العالي (2.95)، بانحراف معياري (0.69)، وهذا يدل على أن أصحاب مؤهل الدكتوراه أكثر قناعة من أصحاب المؤهلات الأخرى بما يوفره المناخ التنظيمي لهم. وكذلك نجد أن الوسط الحسابي من خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير رضا العاملين لصالح المؤهل الثانوي حيث بلغ (4.00)، بانحراف معياري (0.83)، في حين بلغ الوسط الحسابي لمؤهل الدبلوم العالي (3.20)، بانحراف معياري وقدره (0.80)، وكذلك بلغ الوسط الحسابي لمؤهل البكالوريوس (2.83)، بانحراف معياري (0.71)، بينما بلغ الوسط الحسابي لأصحاب مؤهل الدكتوراه (2.56)، بانحراف معياري (0.49)، وهذا يدل على أن أصحاب المؤهل الثانوي أكثر رضاً من أصحاب

المؤهلات الأخرى. بينما نجد ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير انضمام العاملين أن الوسط الحسابي لصالح مؤهل الثانوي حيث بلغ (4.33)، بانحراف معياري (1.03)، في حين بلغ الوسط الحسابي لمؤهل الدبلوم العالي (3.43)، بانحراف معياري وقدره (1.24)، وكذلك بلغ الوسط الحسابي لمؤهل الدكتوراة (3.33)، بانحراف معياري (2.02)، بينما بلغ الوسط الحسابي لأصحاب مؤهل البكالوريوس (2.88)، بانحراف معياري (1.47)، وهذا يدل على أن اصحاب مؤهل الثانوي أكثر رغبة في الانضمام للعمل بمستشفى شقراء العام من اصحاب المؤهلات الأخرى. في حين نجد ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير معدلات انفصال العاملين أن الوسط الحسابي لصالح مؤهل الدبلوم العالي حيث بلغ (3.95)، بانحراف معياري (1.17)، في حين بلغ الوسط الحسابي لمؤهل البكالوريوس (3.88)، بانحراف معياري وقدره (1.31)، وكذلك بلغ الوسط الحسابي لمؤهل الثانوي (3.62)، بانحراف معياري (0.95)، بينما بلغ الوسط الحسابي لأصحاب مؤهل الدكتوراة (2.21)، بانحراف معياري (1.35)، وهذا يدل على أن حاملي مؤهل الدبلوم العالي أكثر رغبة في الانفصال عن العمل بمستشفى شقراء العام من اصحاب المؤهلات الأخرى.

## 2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقا للنوع:

الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقا للنوع

الانحراف المعياري	المتوسط	النوع	المتغير
0.58	3.10	ذكر	المناخ التنظيمي
0.17	2.28	أنثى	
0.52	3.51	ذكر	رضا العاملين
1.17	2.22	أنثى	
0.77	3.56	ذكر	انضمام العاملين
1.46	3.19	أنثى	
0.54	3.02	ذكر	معدلات انفصال العاملين
0.40	2.27	أنثى	

تشير قيم المتوسطات لعناصر متغير المناخ التنظيمي بالجدول رقم (3) إلى أن الوسط الحسابي لصالح الذكور حيث بلغ (3.10)، بانحراف معياري (0.58)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الإناث (2.28)، بانحراف معياري (0.17)، وهذا يدل على أن الذكور أكثر رضاء وقناعة بالمناخ التنظيمي السائد بمستشفى شقراء العام من الإناث. وكذلك ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير رضا العاملين نجد أن الوسط الحسابي لصالح الذكور حيث بلغ (3.51)، بانحراف معياري (0.52)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الإناث (2.22)، بانحراف معياري (1.17)، وهذا يدل على أن الذكور أكثر رضاء بعملهم بمستشفى شقراء العام من الإناث. ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير انضمام العاملين نجد أن الوسط الحسابي لصالح الذكور حيث بلغ (3.56)، بانحراف معياري (0.77)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الإناث (3.19)، بانحراف معياري (1.46)، وهذا يدل على أن الذكور أكثر رغباً واستعداداً للعمل بمستشفى شقراء العام من الإناث. في حين نجد أن الوسط الحسابي ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير معدلات انفصال العاملين لصالح الذكور حيث بلغ (3.024)، بانحراف معياري (0.54)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الإناث بلغ (2.27)، بانحراف معياري (0.40)، وهذا يدل على أن الذكور أكثر رغباً واستعداداً للانفصال عن العمل بمستشفى شقراء العام من الإناث.

## 3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقا للتخصص الأكاديمي:

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من حيث التخصص الأكاديمي

المتغير	التخصص الأكاديمي	المتوسط	الانحراف المعياري
المناخ التنظيمي	نظري	2.12	0.53
	علمي	3.76	0.74
رضا العاملين	نظري	2.33	0.73
	علمي	3.97	0.79
انضمام العاملين	نظري	3.17	1.16
	علمي	3.57	1.50
معدلات انفصال العاملين	نظري	2.90	1.06
	علمي	3.91	1.34

يشير الجدول رقم (4) الى أن الوسط الحسابي ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير المناخ التنظيمي لصالح التخصصات العلمية حيث بلغ (3.76)، بانحراف معياري (0.74)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح التخصصات النظرية (2.12)، بانحراف معياري (0.53)، وهذا يدل على أن اصحاب التخصصات العلمية أكثر قناعة بالمناخ التنظيمي السائد بمستشفى شقراء العام من اصحاب التخصصات النظرية. وأيضاً و من خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير رضا العاملين نجد أن الوسط الحسابي لصالح التخصصات العلمية حيث بلغ (3.97)، بانحراف معياري (0.79)، بينما الوسط الحسابي لصالح التخصصات النظرية بلغ (2.33)، بانحراف معياري (0.73)، وهذا يدل على أن اصحاب التخصصات العلمية أكثر رضا عن عملهم بمستشفى شقراء العام من اصحاب التخصصات النظرية. بينما نجد أن الوسط الحسابي لعناصر متغير انضمام العاملين لصالح التخصصات العلمية قد بلغ (3.57)، بانحراف معياري (1.50)، بينما الوسط الحسابي لصالح التخصصات النظرية بلغ (3.17)، بانحراف معياري (1.16)، وهذا يدل على أن اصحاب التخصصات العلمية لديهم الرغبة للانضمام والاستمرار بعملهم بمستشفى شقراء العام من اصحاب التخصصات النظرية. في حين نجد أن الوسط الحسابي لعناصر متغير معدلات انفصال العاملين لصالح التخصصات العلمية حيث بلغ (3.91)، بانحراف معياري (1.34)، بينما الوسط الحسابي لصالح التخصصات النظرية بلغ (2.90)، بانحراف معياري (1.06)، وهذا يدل على أن اصحاب التخصصات العلمية لديهم الرغبة للانفصال عن عملهم بمستشفى شقراء العام من اصحاب التخصصات النظرية.

## 4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقا للتوظيفة:

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من حيث الوظيفة

المتغير	الوظيفة	المتوسط	الانحراف المعياري
المناخ التنظيمي	طبية	3.79	0.72
	إدارية	2.05	0.61
رضا العاملين	طبية	3.74	1.23
	إدارية	3.49	1.12
انضمام العاملين	طبية	3.01	1.49
	إدارية	3.65	1.18
معدلات انفصال العاملين	طبية	3.98	0.75
	إدارية	3.85	0.77

يشير الجدول رقم (5) إلى أن الوسط الحسابي لقيم المتوسطات لعناصر متغير المناخ التنظيمي لصالح الوظائف الطبية حيث بلغ (3.79)، بانحراف معياري (0.72)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الوظائف الادارية (2.05)، بانحراف معياري (0.61)، وهذا يدل على أن شاغلي الوظائف الطبية أكثر رضاً بالمناخ التنظيمي السائد بمستشفى شقراء العام من اصحاب الوظائف الإدارية. وكذلك ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير رضا العاملين نجد أن الوسط الحسابي لصالح الوظائف الطبية حيث بلغ (3.74)، بانحراف معياري (1.23)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الوظائف الادارية (3.49)، بانحراف معياري (1.12)، وهذا يدل على أن شاغلي الوظائف الطبية لديهم رضا عالي عن عملهم بمستشفى شقراء العام من اصحاب الوظائف الادارية. ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير انضمام العاملين نجد أن الوسط الحسابي لصالح الوظائف الإدارية حيث بلغ (3.653)، بانحراف معياري (1.182)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الوظائف الطبية (3.013)، بانحراف معياري (1.485)، وهذا يدل على أن الإداريين أكثر رغبة للانضمام للعمل بالمستشفى من اصحاب الوظائف الطبية. ومن خلال قيم المتوسطات لعناصر متغير معدلات انفصال العاملين نجد أن الوسط الحسابي لصالح الوظائف الطبية حيث بلغ (3.978)، بانحراف معياري (0.751)، بينما بلغ الوسط الحسابي لصالح الوظائف الادارية (3.846)، بانحراف معياري (0.771)، وهذا يدل على أن شاغلي الوظائف الطبية لديهم الرغبة بالانفصال عن العمل بمستشفى شقراء العام من اصحاب الوظائف الادارية.

#### ثبات وصدق أداة الدراسة:

تم حساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على "أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سيرمان-براون"<sup>23</sup>. فقد قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية بحجم (15) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (6)

نتائج الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	معامل الارتباط	الفرضية
0.96	0.92	0.85	الأولى
0.97	0.94	0.89	الثانية
0.94	0.88	0.79	الثالثة
0.94	0.88	0.79	الاستبيان كاملاً

يتضح من البيانات في الجدول رقم (6) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

#### ثانياً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير المناخ التنظيمي على رضا العاملين ودوران العمل (معدل إنضمام العاملين، ومعدلات إنفصالهم).

<sup>23</sup> عبد الرحمن، سعد، (1998م)، القياس النفسي - النظرية والتطبيق، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998م، ص: 149.

## اختبار الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورضا العاملين بمستشفى شقراء العام لاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط ( Simple linear regression) لمعرفة هذه العلاقة مع رضا العاملين في مستشفى شقراء العام، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (7) ما يلي:

## جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين المناخ التنظيمي ورضا العاملين

المؤشر	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
ثابت	1.643	0.231	0.818	غير معنوية
معامل المناخ التنظيمي	0.987	7.307	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.70			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.48			
أختبار (F)	53.385			النموذج معنوي
$\hat{y}_1 = 1.643 + 0.987x$				

أشارت نتائج الإختبار في الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الإرتباط بين (المناخ التنظيمي ورضا العاملين) كانت (0.70)، كما تشير إلى أن التغير في المتغير المستقل (R<sup>2</sup>) يفسر ما نسبته (0.48) من التغير في المتغير التابع، والعلاقة بينهما طردية، وإن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (53.385) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000). لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ورضا العاملين بمستشفى شقراء العام).

نستنتج من النتائج أعلاه بأن إدارة مستشفى شقراء العام نجحت في توفير المناخ الملائم للأفراد العاملين والذي من شأنه شجّع على خلق أجواء عمل هادفة رصنت سبل الثبات والاستقرار للعاملين بها وللتنظيم على حدٍ سواء، ونجحت كذلك في توفر الوسائل الحديثة والمتطورة للاتصالات الإدارية، والتي تتصف بالمرونة والسهولة في توفير البيانات والمعلومات للجهات ذات العلاقة، وكذلك إمكانية الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات الإدارية المتعددة، وذلك لمعالجة المشكلات التي تواجه العاملين بها. كما تتيح إدارة المستشفى المجال لأفرادها العاملين بالمشاركة في العملية الإدارية وذلك بالسماح لهم بصناعة واتخاذ القرارات الإدارية لمواجهة المشكلات المختلفة، وتبني إدارة المستشفى فلسفة العمل الجماعي كأساس لتحقيق الأهداف الصحية. بالإضافة إلى الدعم الكامل الذي تقدمه إدارة المستشفى تجاه العاملين بها لتحفيزهم بهدف القيام بأعمالهم ولإبداء وجهات النظر و الاقتراحات، إضافة إلى اهتمام إدارة مستشفى شقراء العام بتوفير قدرٍ عالٍ من المساواة في تعاملها مع العاملين بها دون تمييز بينهم إلا في مجال إختصاصاتهم المختلفة، حيث عكست مجموعة الإهتمامات من قبل الإدارة بالظروف المادية والنفسية و لابيئية إرتفاع معدلات رضا العاملين عن العمل الذي يقومون به، الشئ الذي أثر إيجاباً على مستويات رضائهم عن ما يجدونه من تقدير و احترام و اهتمام و تثمين لجهودهم من قبل إدارة مستشفى شقراء العام. وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (الخناق، 2012م) بوجود علاقة ارتباط قوية بين المناخ التنظيمي ورضا العاملين. كما تتوافق مع ما وصلت إليه دراسة (السكران، 2004م) بوجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الاتصالات) كأحد محاور المناخ التنظيمي، ووجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الهيكل التنظيمي للمنظمة) كأحد محاور المناخ التنظيمي، ووجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي. وتتوافق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (عادل، 2005م) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز غير المادية لها أثر أكبر من الحوافز المادية في رضا العاملين، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الرضا العام للعاملين في الفنادق الأردنية جاء متوسطاً، وأهم



العوامل المؤثرة في رضا العاملين كانت بالترتيب أسلوب القيادة، وبيئة العمل، والإدارة الفندقية، وتنظيم الفندق، ونظام التعويضات الفندقية. وتوافقت كذلك مع دراسة (2011 Adenike) ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة النيجيرية.

#### اختبار الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدل انضمام العاملين بمستشفى شقراء العام لاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط ( Simple linear regression) لمعرفة هذه العلاقة مع رضا العاملين في مستشفى شقراء العام، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (8) ما يلي:

#### جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين المناخ التنظيمي ومعدل انضمام العاملين

المؤشر	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
ثابت	0.6	2.43	0.04	معنوية
معامل المناخ التنظيمي	0.74	4.06	0.00	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.60			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.38			
أختبار (F)	16.49			النموذج معنوي
$\hat{y}_2 = 0.595 + 0.736x$				

أشارت نتائج الإختبار في الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط بين (المناخ التنظيمي وانضمام العاملين) كانت (0.60)، كما تشير إلى أن التغير في المتغير المستقل (R<sup>2</sup>) يفسر ما نسبته (0.38) من التغير في المتغير التابع، والعلاقة بينهما طردية، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (16.49) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00). لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية هذه وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدل انضمام العاملين بمستشفى شقراء العام).

وتدل النتائج أيضاً أن إدارة مستشفى شقراء العام اعتمدت سياسة استقطاب وجذب الأفراد العاملين من سوق العمل أو المنظمات الأخرى بتهيئة وتوفير متطلبات المناخ التنظيمي، و المتمثلة في الاتصالات الإدارية الفعالة كمعدات و تجهيزات و قنوات اتصالية تضمن من خلالها تدفق وانتقال المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة، بإضافة إلى إتاحة الفرص للعاملين بالمشاركة في العملية الإدارية و التي تتضمن ممارسة الأنشطة كالتخطيط، و الرقابة، و الإشراف، و صناعة و اتخاذ القرارات الإدارية، و التنسيق الإداري و التنظيمي، سعياً منها إلى تحقيق الأهداف الكلية للمستشفى و للعاملين. كما تظهر إدارة مستشفى شقراء العام اهتماماً جيداً وذلك بتوفير و استخدام الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة و المتطورة في الأنشطة الصحية المختلفة لضمان تقديم خدمة صحية بجودة و سرعة عاليتين. فالملاحظ أن متطلبات المناخ التنظيمي بالمستشفى قد وفرت بيئة عمل ملائمة حققت من خلالها الإدارة الاستقرار التنظيمي والوظيفي بها، حيث رفعت بذلك من معدلات رضائهم وانضمامهم و رغبتهم واستعدادهم في الإستمرار للعمل بها، و رغبة الآخرين من خارج المستشفى للإنضمام للعمل بها. وهذه النتيجة لا تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (حويحي، 2008م) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزي لمتغير مكان العمل، و بينت الدراسة أن مستوى الاستقرار الوظيفي منخفض، وأن ظروف العمل جيدة، و علاقة الرؤساء بالمرؤوسين جيدة، وأن الرواتب والحوافز غير مجزية، وأن مستوى العدالة في التعامل

غير مرضى. وتتوافق هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (المرنخ، 2004م) بوجود علاقة بين عناصر بيئة العمل تعززي للجنس ونوع العمل، وبين عناصر بيئة العمل للعاملين ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل، وبين الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين ومستوى رضاهم الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل. كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (دياب 2002م) بعدم رضا أطباء الأسنان عن سياسة المؤسسة الصحية في التوظيف، والتعليم المستمر، والترقيات والرواتب، ونظام الاتصال، ونظام الإدارة والإشراف، وعدم معرفتهم بفلسفة ونظم وقوانين المؤسسة التي يعملون بها.

### اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين بمستشفى شقراء العام

لاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط ( Simple linear regression) لمعرفة هذه العلاقة مع رضا العاملين في مستشفى شقراء العام، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (9) ما يلي:

#### جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين

المؤشر	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
ثابت	0.57	1.71	0.09	غير معنوية
معامل المناخ التنظيمي	0.56	4.06	0.00	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.57			
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.32			
أختبار (F)	12.07			النموذج معنوي
$\hat{y}_3 = 0.565 + 0.558x$				

أشارت نتائج الإختبار في الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط بين (المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين) كانت (0.57)، كما تشير إلى أن التغير في المتغير المستقل (R<sup>2</sup>) يفسر ما نسبته (0.32) من التغير في المتغير التابع، والعلاقة بينهما طردية، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (12.07) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00). لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين بمستشفى شقراء العام). كما تشير النتائج إلى سعي إدارة مستشفى شقراء العام لتوفير متطلبات المناخ التنظيمي الجيد بها، والمتمثل في توفير الوسائل الحديثة والمتطورة من الاتصالات الادراية، وكذلك النظم والطرق والاساليب المتطورة في إدارة الموارد البشرية بها، كأنظمة الأجور والرواتب والحوافز، وتقويم الأداء، بالإضافة إلى تفويض السلطات والصلاحيات للمسؤولين بالمستويات الإدارية المختلفة.

بالرغم من ما متوفر من متطلبات للمناخ التنظيمي الملائم؛ فقد ساهم المناخ التنظيمي بنسبة (32%) من معدلات انفصال الأفراد العاملين بمستشفى شقراء العام، حيث يشير ذلك بوجود معدلات مرتفعة لدوران العمل و المتمثل في زيادة معدلات الانفصال عنها و عدم الرغبة في الاستمرار و العمل بها، حيث يتضح ذلك من خلال الأشكال المختلفة للانفصال عن العمل بمستشفى شقراء العام كالترك الطوعي للعمل الذي يرتبط بالفرد نفسه و بمبادراته الشخصية لأسباب مختلفة، وقد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية أو لأسباب شخصية، وكذلك الترك غير الطوعي (الإجباري) من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخلاً فيه، و المتمثل في قرارات الإدارات العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت، أو النقل،

أو الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إدارياً كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو لأي سبب آخر. هذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (القرشي، 1431هـ) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل مرتبة تنازلياً بالنقل أولاً ويليه الاستقالة وأخيراً التقاعد المبكر.

#### اختبار الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، النوع، التخصص الأكاديمي، الوظيفة) والمتغيرات المستقلة (المناخ التنظيمي، رضا العاملين، معدل الإنضمام، معدلات الإنفصال)

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أنه توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والمتغيرات المستقلة:

ولاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة على المتغيرات المستقلة وفق المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصادر التباين	المتغير
0.00	19.78	20.23	0.20	3	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
		1.02	25.93	55	الخطأ	
			26.13	58	الكلي	
0.00	15.52	22.44	7.31	3	بين المجموعات	رضا العاملين
		1.45	79.51	55	الخطأ	
			86.81	58	الكلي	
0.01	13.15	23.32	9.95	3	بين المجموعات	انضمام العاملين
		1.77	97.51	55	الخطأ	
			107.46	58	الكلي	
0.00	29.30	17.29	0.87	3	بين المجموعات	معدلات إنفصال العاملين
		0.59	32.45	55	الخطأ	
			33.32	58	الكلي	

يوضح الجدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة على المتغيرات المستقلة وفق المؤهل العلمي حيث:

1. بلغت قيمة (F) المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المناخ التنظيمي باختلاف مؤهلاتهم (19.78) وهي أكبر من قيمة (F) المستخرجة من الجدول عند درجتى حرية (3) و (58) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (3.10)، فهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الأفراد من ذوي مؤهل الدكتوراه.

2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير رضا العاملين باختلاف مؤهلاتهم (15.52) وهي أكبر من قيمة (F) المستخرجة من الجدول عند درجتى حرية (3) و (58) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (3.10)، فهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الأفراد من ذوي مؤهل ثانوي.

3. بلغت قيمة (F) المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير عناصر انضمام العاملين باختلاف مؤهلاتهم (13.15) وهي أكبر من قيمة (F) المستخرجة من الجدول عند درجتي حرية (3) و (58) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (3.10)، فهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الأفراد من ذوي مؤهل ثانوي.

4. بلغت قيمة (F) المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير معدلات انفصال العاملين باختلاف مؤهلاتهم (29.30) وهي أكبر من قيمة (F) المستخرجة من الجدول عند درجتي حرية (3) و (58) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (3.10)، فهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ولصالح الأفراد من ذوي مؤهل دبلوم عالي.

#### الجدول رقم (11)

نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين وانضمام العاملين ورضا العاملين من حيث النوع

المتغير	النوع	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	ذكر	3.09	0.58	5.11	0.00
	أنثى	2.28	0.17		
رضا العاملين	ذكر	3.51	0.52	4.26	0.00
	أنثى	2.22	1.17		
انضمام العاملين	ذكر	3.56	0.77	3.12	0.00
	أنثى	3.19	1.46		
معدلات انفصال العاملين	ذكر	3.02	0.54	4.12	0.00
	أنثى	2.27	0.40		

يبين الجدول رقم (11) نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي المناخ التنظيمي ورضا العاملين وانضمام العاملين ومعدلات انفصال العاملين من حيث النوع:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي الذكور والإناث في المناخ التنظيمي، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (5.11) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث النوع لصالح الذكور.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي الذكور والإناث من حيث رضا العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (4.26) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث النوع لصالح الذكور.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي الذكور والإناث في انضمام العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (3.12) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث النوع لصالح الذكور.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي الذكور والإناث في معدلات انفصال العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (4.12) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث النوع لصالح الذكور.

## الجدول رقم (12)

نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين وانضمام العاملين ورضا العاملين من حيث التخصص الأكاديمي

المتغير	التخصص	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	نظري	2.12	0.53	-3.53	0.00
	علمي	3.76	0.74		
رضا العاملين	نظري	2.33	0.73	-4.32	0.00
	علمي	3.97	0.79		
انضمام العاملين	نظري	3.17	1.16	-5.18	0.00
	علمي	3.57	1.50		
معدلات انفصال العاملين	نظري	2.90	1.06	-4.94	0.00
	علمي	3.91	1.34		

يبين من الجدول رقم (12) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي نظري وعلمي في المناخ التنظيمي، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (-3.53) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التخصص لصالح التخصص العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي نظري وعلمي في رضا العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (-4.32) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التخصص لصالح التخصص العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي نظري وعلمي في انضمام العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (-5.18) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التخصص لصالح التخصص العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي نظري وعلمي في معدلات انفصال العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (-4.94) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التخصص لصالح التخصص العلمي.

## الجدول رقم (13)

نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي المناخ التنظيمي ومعدلات انفصال العاملين وانضمام العاملين ورضا العاملين من حيث الوظيفة

المتغير	الوظيفة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	طبية	3.79	0.72	4.23	0.00
	إدارية	2.05	0.61		
رضا العاملين	طبية	3.74	1.23	4.00	0.00
	إدارية	3.49	1.12		
انضمام العاملين	طبية	3.01	1.46	6.35	0.00
	إدارية	3.65	1.18		
معدلات انفصال العاملين	طبية	3.98	0.75	5.02	0.00
	إدارية	3.85	0.77		

يوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي المناخ التنظيمي ورضا العاملين وانضمام العاملين ومعدلات انفصال العاملين من حيث الوظيفة:

1. وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي طبي واداري في المناخ التنظيمي، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (4.23) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الوظيفة لصالح وظيفة طبية.
2. وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي طبي واداري في رضا العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (4.00) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الوظيفة لصالح وظيفة طبية.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي طبي واداري في انضمام العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (6.35) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الوظيفة لصالح وظيفة إدارية.
4. وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين متوسطي طبي واداري في معدلات انفصال العاملين، وذلك اعتماداً على قيمة (t) البالغة (5.02) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.00) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الوظيفة لصالح وظيفة طبية.

#### الاستنتاجات والتوصيات:

##### الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ورضا العاملين كمتغير تابع بمستشفى شقراء العام، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.70). عند مستوى ثقة (99%)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.48)، هذه القيمة تدل على ان المناخ التنظيمي كمتغير مستقل يساهم بـ (48%) في رضا العاملين (المتغير التابع).
2. أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة مستشفى شقراء العام تهتم كثيراً بالاتصالات الإدارية، ومدى فعاليتها في الإستثمار الأفضل للبيانات والمعلومات المتاحة لتداولها بالسرعة الممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة.
3. أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة مستشفى شقراء العام تعتقد بأن مشاركة العاملين بها في العملية الإدارية كضرورة تتطلب تهيئة وتوفير مناخ تنظيمي ملائم، يمكن من خلاله الإسهام بشكل فعال في الأنشطة الإدارية، كالخطيط، والتنظيم، والرقابة والتنسيق الإداريين.
4. يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ومعدل انضمام العاملين كمتغير تابع بمستشفى شقراء العام، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.60). عند مستوى ثقة (99%)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.38)، هذه القيمة تدل على ان المناخ التنظيمي كمتغير مستقل يساهم بـ (38%) في معدل انضمام العاملين (المتغير التابع).

5. أشارت نتائج الدراسة إلى أن إتباع مستشفى شقراء العام سياسة إدارية تمكنها من استقطاب وجذب الأفراد العاملين ذوي القدرات والمؤهلات العالية للانضمام إليها، وذلك بما يوفره مناخها التنظيمي من بيئة مستقرة وفعالة تسمح للقيام بالأعمال والمهام بإبداع وإتقان.
6. أشارت نتائج الدراسة إلى إهتمام إدارة مستشفى شقراء العام بتوفير الوسائل والمعدات التكنولوجية الحديثة والمتطورة التي ساهمت بتقديم الخدمات الصحية المختلفة بجودة وسرعة مناسبة.
7. أشارت نتائج الدراسة إلى إهتمام إدارة مستشفى شقراء العام بنشاط الإتصال الإداري وأهميته في توفير المعلومات المطلوبة وبالسرعة الممكنة للمستويات الإدارية المختلفة، وذلك لإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجه الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة.
8. يوجد ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ومعدلات انفصال العاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.57). كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.32)، هذه القيمة تدل على ان المناخ التنظيمي كمتغير مستقل يساهم بـ (32%) في معدلات انفصال العاملين (المتغير التابع) بمستشفى شقراء العام.
9. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم قدرة مستشفى شقراء العام على تشخيص وجود مشكلة دوران العمل المرتفع (معدلات انفصال العاملين)، وكذلك عدم امتلاكها القدرة على حل تلك المشكلة.
10. تبين وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ودوران العمل. وهذا يشير إلى إدراك عينة الدراسة إلى أهمية المتغيرات، ويزيد من التأثير في زيادة معدلات الرضا الوظيفي ودوران العمل (معدل الانضمام).
11. توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، النوع، التخصص الأكاديمي، الوظيفة) والمتغير المستقل (المناخ التنظيمي، رضا العاملين، معدل الإنضمام، معدلات الانفصال).
12. بالرغم من اختلاف الدراسات والبحوث وعدم اتفاقها في جوانب متعددة في فهم وتحديد الرضا الوظيفي، إلا أنها تتفق جميعاً على أهميتها لجميع المنظمات الصحية، فبدونها لا يمكن لإدارات المنظمات فهم السلوك الوظيفي للعاملين، وكيفية ادارتها لتحقيق الأداء المطلوب منهم.

### التوصيات:

توصي الدراسة بالآتي:

1. مزيداً من الاهتمام بالهيكل التنظيمي للمستشفى كأطار يمكن من خلاله توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين العاملين، لتوفير مزيداً من الاستقرار التنظيمي المناسب.
2. ضرورة التركيز على ما يستجد من تكنولوجيا صناعة الخدمة التي تقدم لاشباع حاجات الزبائن المختلفة من جانب، وتوفير قدر عالي جداً من الدقة في التشخيص والعلاج والمتابعة لما توفره هذه التكنولوجيا من دقة وإتقان عاليين من جانب آخر.
3. لتحقق إدارة مستشفى شقراء العام مستويات أعلى في معدلات الإنضمام، عليها أن تهتم أكثر بنشاط القيادة الإدارية، والذي يتعلق بكيفية التوظيف السليم لقدرات ومهارات أفرادها العاملين، وذلك بتوفير وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم الذي من خلاله ترتقي معدلات الابداع والابتكار لدى العاملين.
4. على إدارة مستشفى شقراء العام الاهتمام بالدراسات والبحوث ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي، وأثره على رضا العاملين وكيفية تهيئة المناخ ليكون جاذباً وفعالاً.
5. الاهتمام أكثر بالعناصر والعوامل التي تزيد من معدلات دوران العمل، لتحديدتها وتحليلها ثم إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة توقيتاً ومكاناً.





## المراجع

1. العيمان، محمود سلمان، (2005م)، السلوك التنظيمي، في منظمات الاعمال، عمان، دار وائل للنشر.
2. ابن حنبل، عبد العزيز صالح (2004م)، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. أبو شيخة، نادر (2005م)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبد العزيز، المجلد 19، العدد، 3.
4. البدري، طارق (2005م)، تكنولوجيا الأداء، من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة مصر.
5. حنفي، عبد الغفار، (2000م)، إدارة الأداء بالمنظمات دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. اللوزي، موسى (2002م)، التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
7. اللوزي، موسى، (2003م)، التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
8. ماهر، احمد، (2005م)، كيفية التعامل مع ادارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
9. العديلي، ناصر محمد، (1995م)، السلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
10. محارمه، تامر، (1993م)، تحليل المناخ التنظيمي في اجهزة الخدمة المدنية الاردنية رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
11. حنفي، عبدا لغفار، (2000م)، إدارة الأداء بالمنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
12. اللوزي، موسى، (2003م)، التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
13. السالم، مؤيد سعيد، حرجوش، صالح عادل، (2000م)، ادارة الموارد البشرية، بغداد.
14. الصيرفي، محمد، (2007م)، السلوك الاداري والعلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية.
15. السالم، مؤيد سعيد، (2001م) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، آراء للنشر والتوزيع، الأردن.
16. عادل، همام، (2005م)، العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية، بحث منشور، جامعة اليرموك، الأردن.
17. عبد الرحمن، سعد، (1998م)، القياس النفسي - النظرية والتطبيق، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي.
18. الشريبي، عبد الفتاح، (1987م)، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية الإدارية، العدد الثاني، المجلد الحادي عشر،

## الدوريات العربية:

1. مزياني وناس، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011 م.
2. الخناق، سناء عبد الكريم، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في احدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، العدد، 10، 2012م.
3. السكران، ناصر محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004م.
4. حويحي، مروان أحمد، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م.
5. المرنيخ، مرفت، تقييم مدي تأثير بيئة العمل ع لي الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2004م.
6. القرشي، ماجد فهد سعود، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 1431هـ.

## المراجع الانجليزية:

1. Sermpene, M. E. et al, Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur, Journal of Industrial psychology, 28(2), 2002, p23.
2. Adenike, A. "Organizational Climate as a Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence from covenant University", Business Intelligence Journal, 4(1), (2011), pp 151- 165.

\*\*\*\*\*