



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 13/07/2022

تاريخ القبول: 2022/11/05

Printed ISSN: 2352-989X

Online ISSN: 2602-6856

مدى تأثير المناخ التنظيمي في ظاهرة التسرب الوظيفي

The extent of the effects of the organizational climate on the phenomenon of job dropout

مشتة ياسين

¹كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 (الجزائر)،

yassine.mechta@yahoo.com

الملخص:

تؤثر البيئة التنظيمية أو المناخ التنظيمي من خلال خصائصها أساليبها و أنشطتها الخاصة في العمل في قرار بقاء أو مغادرة الأفراد العاملين، ذلك أن التغيرات التنظيمية الأساسية لأي منظمة من نمط الإشراف والقيادة، نظام الاتصال، محتوى الوظيفة، التطور التكنولوجي، توزيع الأدوار تؤثر هي الأخرى من خلال تفاعلها مع بعضها البعض على سلوكيات، اتجاهات وقيم العاملين، والذي ينعكس على رضاهم أو عدمه، وعلى مستوى أدائهم داخل المنظمة.

تشير معظم الدراسات إلى وجود علاقة إرتباطية قوية سواء كانت إيجابية أو سلبية بين فاعلية ونجاح المنظمة والبيئة التنظيمية السائدة فيها، باعتبار أن سلوك الأفراد العاملين يتأثر بالدرجة الأولى داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به إذ أن تسرب الموظفين مشكلة يعاني منها عدد كبير من المنظمات الإدارية والمهنية سواء في الدول النامية أو في الدول المتقدمة، وهي ظاهرة التنظيمية تتعلق بالبيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، وهو ما يستوجب الاهتمام بها ومعالجتها من خلال معرفة العوامل المؤثرة في حدوثها، وفي تطورها وهذا الحد منها ومن انعكاساتها على مستوى المنظمات والأفراد

الكلمات المفتاحية: البيئة التنظيمية، التسرب الوظيفي، المتغيرات التنظيمية، الرضا الوظيفي، الفاعلية.

ABSTRACT

The organizational environment or organizational climate, through its characteristics, methods and special activities at work, affects the decision to stay or leave working individuals, as the basic organizational changes of any organization such as supervision and leadership style, communication system, job content, technological development, role distribution also affect the During their interaction with each other on the behaviors, attitudes and values of employees, which is reflected on their satisfaction or lack of it, and on the level of their performance within the organization.

Most studies indicate the existence of a strong correlation, whether positive or negative, between the effectiveness and success of the organization and the prevailing organizational environment in it, given that the behavior of working individuals is primarily affected within the organization by the surrounding environment, as employee leakage is a problem that a large number of administrative and professional organizations suffer from, whether in Developing countries or in developed countries, and it is an organizational phenomenon related to the internal regulatory environment of the organization, which requires attention and treatment by knowing the factors affecting its occurrence, its development and this limitation and its repercussions at the level of organizations and individuals

Keywords: organizational environment, job dropout, organizational variables, job satisfaction, effectiveness.

1. مقدمة:

يؤثر المناخ التنظيمي أو ما يسمى ببيئة العمل الداخلية على أداء الأفراد العاملين، ومن ثم على قدرتهم على التفاعل المبادرة، الإبداع، ولذا تجد المنظمات الناجحة والتي تتميز بثقافة تنظيمية قوية تسعى باستمرار إلى تحسين وخلق بيئة تنظيمية فعالة تقوم على إشباع حاجات العاملين الاقتصادية، الفيزيائية، الاجتماعية، السيكولوجية، هذه الحاجات من شأنها أن تنمي كل إمكانيات، قدرات، مهارات الفرد العامل، والتي تنصب كلها في سبيل تحقيق أهداف ومصالح المنظمة التي يعمل بها، فالولاء والانتماء والالتزام الذي يقدمه العامل للمنظمة هو مؤشر على أنه راض، وعلى أنه قادر على العطاء والمبادرة، في حين تجد أن ظهور سلوكيات غير سليمة هو بمثابة مؤشر على أن الموظفين يشعرون بعدم الرضا، فيعبرون عن تدمرهم من الأوضاع الوظيفية عن طريق كثرة الغياب المتكرر إلى العمل في أوقات متأخرة عن الوقت المحدد والخروج قبل نهاية الدوام، هذه المؤشرات هي بمثابة مقدمات لبروز ظاهرة التسرب الوظيفي، والتي أصبحت ترهق كاهل كل المنظمات بسبب التكاليف، التي تتكبدها من خلال فقدانها لقوى عاملة مؤهلة وكفاءات ساهمت بدورها في تكوينها، تنميتها واكتسابها لخبرات، فالمنظمات التي يحدث بها تسرب تفقد جزءا من ثروتها المعرفية، وهو ما يؤثر سلبا على الإنتاجية والمردودية من جهة، وعلى إمكانية تسرب بعض أسرارها المهنية لجهات أخرى منافسة

2. مفهوم البيئة التنظيمية:

تعددت التعريفات والمفاهيم التي تناولت البيئة التنظيمية (المناخ التنظيمي) وهذا بتعدد الدراسات وكذا الاتجاهات والاهتمامات الخاصة لكل باحث.

يرى ذنبيات أن المناخ التنظيمي: " هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية.

وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم". (الذنيبات، 1999، ص 34)

كما عرفه لوك بروني "الكل منظمة أو مؤسسة شخصيتها الخاصة بها، والمكونة من مواردها البشرية، المادية والاجتماعية تتفاعل فيما بينها لتكوين مناخ تنظيمي خاص بها الذي يعتبر مفتاح النجاح للمنظمة (Let Savole, 1999, p. 235)

أما في نظر تيم وبيترسون (Timm et Peterson)، فإن المناخ التنظيمي يشير إلى "الاتجاهات والقيم والمشاعر والمعايير التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها" (حمادات، 2007، ص. 16)

أما كامبل Campbell فيعرف البيئة التنظيمية على أنها " مجموعة محددة من الخصائص لمنظمة معينة، تنشأ عن طريق التفاعل بين المنظمة وأعضائها ومحيطها الخارجي، غير أن هذا المناخ يتحدد بالنسبة للفرد على شكل قوانين ومواقف، وفي توقعات التي تميز المنظمة من حيث استقلاليتها واخراجات السلوك وحصيلة النتائج المتوقعة. (Lawrence,) (Alain, 1971, p. 1097)

وفي نظر فاروق عبد فلييه هو: " تلك العلاقة الوظيفية والشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين متفاعلة مع نظم العمل وإجراءاته ولوائحه محددة بذلك المستوى العام للأداء في المنظمة " (فلييه، وآخرون، 2009، ص. 293)

في حين يرى المغربي في المناخ التنظيمي أنه: " يشير إلى القيم والعادات والتقاليد والإيديولوجيات وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك الأفراد العاملين في التنظيم "

بالرغم من اختلاف وجهات النظر العديد من الباحثين حول هذه التعاريف، إلا أنها تتفق في الخصائص التالية:

1. البيئة التنظيمية هي حصيلة تفاعل وتبادل بين خصائص الفرد والمنظمة،

2. تتميز خصائص البيئة التنظيمية بدرجة معينة من الثبات النسبي.

3. تؤثر البيئة التنظيمية في السلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمة.

3. أنواع البيئات التنظيمية:

من أهم التصنيفات لهذه الأنماط التصنيف الذي وضعه (Litwinard et (Srringer)، والذي يمكن تلخيصه في ثلاثة (03) أنواع: (المغربي، د.س، ص. 17)

1- **البيئة السلطوية (المتسلطة، المتشددة):** يقوم هذا النوع من البيئات على النمط الأوتوقراطي الديكتاتوري في القيادة، فالقائد المشرف أو المسؤول تتركز السلطة بيده، فيقوم باتخاذ قرارات بنفسه، ويحدد أدوار وأنشطة المرؤوسين ونوع العلاقات بينهم، فهو بذلك يساهم في تقليل الإتصال بين الأعضاء، إن هذا النوع من البيئات يؤدي إلى انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين كعدم الرضا والاستقرار في عملهم، فتنخفض الروح المعنوية لديهم مع احتمال ظهور المنافسة غير الشريفة والصراع التنظيمي

2- **البيئة التنظيمية الديمقراطية:** وهو عكس النوع السابق، حيث يعتمد هذا النوع على المشاركة في اتخاذ القرارات وتقويض السلطة، فالمسؤول في المنظمة، يقوم بتفسير سلوك المرؤوسين على أساس نظرية y، فهو يرى في أن الأفراد العاملين يجبون العمل متى تم توفير لهم الجو المناسب للعمل مع وضعهم في المكان المناسب، واستخدام للحوافز الإيجابية، كما أنه يقوم على مرونة في العمل، تنمية العلاقات الإنسانية وعلى إقامة اتصالات مباشرة وتوسيعها على كافة التنظيم، تشجيع المبادرة، والمناقشة والتبادل في الرأي، وكذا المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وهذا على جميع المستويات، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع في درجة الثقة التنظيمية من جهة، وانخفاض في درجة الصراعات على جميع المستويات من جهة أخرى.

3- **البيئة الإنجازية:** هذا النوع يسلط اهتمامه على توفير جو يساعد أفراد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على تحقيق النتائج المرجوة، فالإدارة ترسم في سياستها أهداف تسعى إلى تحقيقها بالتعاون مع جميع المستويات وبإشراك جميع المرؤوسين، في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب المناسب لتنفيذ عملهم، ومن ثم أهدافهم وأهداف التنظيم ككل: فالإدارة العليا تمارس الرقابة والمحاسبة على النتائج والأهداف المسطرة على حساب الإجراءات والطرق، تأدية المهام والواجبات . (المغربي، 2007، ص 19)

4. عناصر البيئة التنظيمية:

1- الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي هو: " عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات العلاقات. (خضير، 2002، ص 169)

2- ثقافة المؤسسة: يعرف (M.crozier) ثقافة المؤسسة" على أنها القدرة على العمل والفعل جماعيا هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الإستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك فهذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف أنية بل هي وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض. (بن عيسى، 2010، ص 246) ويتفق كل من رونو سان سوليوفليب برنو مع هذا الطرح الأخير الذي قدمه كروزيه.

من خلال هذا التعريف يتضح أن ثقافة المؤسسة تبنى من ثقافة الأفراد الفاعلين بالمنظمة والذين يعملون على بناء إستراتيجية تقوم على العمل الجماعي و التشاور، لتحقيق الأهداف المشتركة وليست هاته القدرة الجماعية هي عملية ميكانيكية وليدة ظروف أنية تمارس على الأفراد ضغطا في فترة ما، مما يوضح أن بناء ثقافة المؤسسة هو نتاج القواعد التي وضعها الأفراد الفاعلين بالمنظمة و الكفيلة بتوجيه علاقاتهم وتحقيق أهدافهم.

في حين يرى (ph.bernoux) ثقافة المؤسسة تكمن في "مدى قدرة المنظمة على أن تكون مؤسسة إجتماعية (institution social) ناحته للهوية ومنتجة لثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالإنتماء إليها وليست مجرد الإنتماء الإداري لها. (بن عيسى، 2010، ص 246)

يتبين من خلال هذا التعريف الذي قدمه فليب برنو حول ثقافة المؤسسة تكمن في مدى المؤسسة في غرس هوية الإنتماء للمؤسسة، من خلال الآليات التي تعزز ولاء الأفراد إلى المنظمة بعيدا عن إنتماء الأفراد من ناحية التنظيم الإداري، لأن هذا الأخير لا يعزز وليس وحيد وكافيا على إنتماء الفرد للمؤسسة.

ويرى وليام أوشي بأن ثقافة المؤسسة تكمن في "قدرة المؤسسة على إدارة العنصر البشري من خلال خلق العامل السعيد في عمله من خلال أعمدة أساسية هي: الثقة، الألفة، المودة، والحدق والمهارة. (سيلفرمان، 1980، ص 192)

يعرف ديسلر dessler ثقافة المؤسسة" بأنها القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية و المادية وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، ومعايير الترقيات و الجزاءات و العقوبات. (جلي، 1989، ص 89)

من الملاحظ أن هذا التعريف الأخير يركز على الجوانب المادية التي تمس جانب العلاوات والترقيات وكل المحفزات المادية التي بدورها تؤثر على الجانب المعنوي للأفراد العاملين ومنه يرى أن الثقافة كمتغير تابع يمكن تعديله وتوجيهه للصالح العام للمؤسسة كما أن هذا التعريف يركز على الجوانب التنظيمية للمؤسسة ويعتبرها كهوية تحملها المؤسسة يمكن أن تقوم بتربيتها لدى الأفراد العاملين .

وتعرف كذلك "بأنها مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى وهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ولها أثر كبير على سلوك الافراد في منظمة ما ". (عبد الرحمن، 2006، ص 154)

وتعني كذلك :مجموعة من المعتقدات المشتركة بين اعضاء الإدارة العليا بالمنظمة تعني كيفية إدارة انفسهم وإدارة أفراد المنظمة وكيف يسيرون أعمال منظماتهم ،هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا ولكن لها تأثير على أفكارهم وأفعالهم ". (عبد الرحمن، 2006، ص 158)

ومنه فهذان التعريفان الأخريان ينظران إلى ثقافة المؤسسة على أنها تمثل مجموعة من الخصائص التي تميز منظمة ما عن باقي المنظمات الأخرى ،وتكتسب هذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات ،وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين ولذلك تعد ركنا أساسيا في المنظمات المعاصرة ،إضافة إلى أنها تلعب دور بارزا في التأثير على الأداء العام للمنظمة وعلى تحقيق الفعالية التنظيمية بها ،حيث تتأثر هذه الأخيرة بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلبا أو إيجابا فتثقافة المؤسسة نتاج ما إكتسبه العاملون من أنماط سلوكية.

وطرق تفكير وقيم وعادات وإتجاهات ومهارات تقنية قبل إنضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها،ثم تضفي المنظمة على ذلك النسق الثقافي المنسوبيها من خصائصها و إهتماماتها وسياساتها و أهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ،ويميزها عن المنظمات الأخرى.

ومن العرض السابق لمفهوم الثقافة و إرتباطها بالمنظمة فإن هذا الإرتباط يتيح تحديدا أكثر للقيم و الأفكار السائدة في التنظيم و التي تمثل الأطر المعيارية لسلوك وممارسات الأفراد والعاملين بالمنظمة ،فالثقافة هي التي تحدد نمط التنظيم السائد والقيم التي تحكم سياسة المنظمة.

وهناك تعريف ينظر إلى ثقافة المؤسسة بأنها "منظومة المعاني، والرموز، والقيم والمعتقدات، والأعراف، والفلسفة، والتوقعات التنظيمية، التي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما مشتركا بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم. (عبد الرحمن، 2006، ص 159)

ينظر هذا التعريف الأخير إلى ثقافة المؤسسة على أنها منظومة من المعاني والقيم و المعتقدات والأعراف و التوقعات التنظيمية التي تنشأ بين أفراد التنظيم والتي تكون بمثابة عمل تشاركي يتقاسمه أفراد المنظمة ،والذي يضيف على الفئات العمالية توليد حس وجود هؤلاء الأفراد داخل التنظيم أي تنمية حس ولاء التنظيمي لأفراد بأهداف التنظيم، كما أن

ذلك يساعد في التنبؤ بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة ويكمن كذلك من توجيهه وتحقيق مراد التنظيم ويساعد في حل المشاكل التي تقف حاجز وتنمية قدرات وأداء الأفراد بالمنظمة وتحقيق إستثمار في الموارد البشرية.

يعرف shafaritz ثقافة المؤسسة بأنها "تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شئ مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء الغير ملموسة كالقيم، الإعتقادات، الإفتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية و أشياء من صنع الإنسان، وأتماط سلوكية إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها". (المبسلط، 1999، ص 32)

تعريف E.Hschien وهو من أكثر التعاريف تداولاً والتي يعرفها على أنها مجمل الإختيارات والإفتراضات القاعدية التي إكتشفتها و أنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة، في محاولتها لإيجاد حلول لمشاكل التأقلم الخارجي والإندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم وإعتمدها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل. (بن عيسى، 2004، ص 147)

كما يوضح ذلك أكثر فيعتبرها بمثابة: "الطقوس والممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة، والطقوس حول ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل، والقيم السائدة داخل المنظمة، والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة، والمناخ داخل المنظمة. (بوحنية، 2003، ص ص 70-79)

ومنه يمكن أن نستنتج ببعض النقاط في هذا التعريف:

- أن آليات التلاحم في هذه الحالة هي كفاءة جماعية وليست فردية كما أنها ضرورية من أجل بقاء الجماعة و إستمرارها.
- كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته تكون لها ثقافة خاصة بما كما هو الحال بالنسبة للفئة العمالية الموجودة في مؤسسة ما.
- هذه الثقافة تكون وليدة إختياراتها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة ومثلى في مواجهة المحيط الخارجي ومن أجل تحقيق الإنسجام والضبط الداخلي.
- أن الثقافة بهذا المعنى لها وظيفتان أساسيتان وهما تحقيق الدمج الداخلي و التأقلم الخارجي أما موريس ثيقيني **M.thevent**. يرى أن الثقافة هي "كل ما يوحد المؤسسة في ممارستها وكذلك كل ما يميزها عن الآخرين. (بن عيسى، 2005، ص 147)

نلاحظ أن ثقافة المؤسسة لها شقين الشق الأول يتمثل في العوامل والمكونات الداخلية لها التي تجعل السلوكيات و الأفعال التي يقوم بها العمال بصفتهم فاعلون إجتماعيون منسجمة مع بعضها البعض ومتشابهة، الثقافة هنا تحدد

السلوك وتوجهه والشق الثاني هو التماثل الخارجي لهذه الثقافة على مستوى باقي الأنساق الفرعية الأخرى من نسق الأهداف والنسق التقني ونسق البنية على إعتبار أن هذه الأنساق الأربعة هي التي تشمل النسق الكلي للمؤسسة وعليه تصبح الثقافة ليس محددة فقط للسلوكيات الفردية والجماعية بل حتى للأنساق الفرعية الأخرى فكل منا على علم بعدد من المؤسسات التي تواجه صعوبات كبيرة من جراء عدم التوافق بين ثقافتها ومتطلبات بنيتها المتخصصة معنى هذا أن ثقافة المؤسسة لها تأثير بشكل أو بآخر وبدرجات متفاوتة على أدنى قرار عملي فيها(على مستوى الفرد) إلى أعلى قرار يتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها والذي يدخل ضمن الإختصاصات الوظيفية لهيئتها المديرة.

ثانيا: مراحل تطور ثقافة المؤسسة:

مرت قيم المؤسسة بمراحل نتيجة للتغيير والتطوير، فقد أثر التطوير في تشكيل وإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة، لذلك يمكن الإشارة إلى مراحل تطور ثقافة المؤسسة بالمراحل التالية:

مرحلة العقلانية: في هذه المرحلة تم النظر إلى الفرد من منظور مادي بحت، بحيث يتم تحفيزه بموافز مادية لأداء مهامه، وقد كان فريديريك تايلور من رواد هاته النظرية، التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية وتم ترسيخ في هاته المرحلة لمسألة القيم المادية، إلا أنها تغيرت عبر مراحل تطور الفكر الإداري من القيم المادية إلى القيم المعنوية.

مرحلة المواجهة: في هاته المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية والإهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطاؤه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية والإحترام والتقدير.

مرحلة الإجماع في الرأي: ظهرت في هاته المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العمال وفي هاته المرحلة عزز "ماك غريجور" مفهوم وأهمية القيم الإدارية.

المرحلة العاطفية: قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هاته المرحلة إمتداد إلى تجارب هاوثون، التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس وأكدت على أن الإنسان ليس مجرد آلة ميكانيكية.

مرحلة الإدارة بالأهداف: تركزت القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعمال، فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية كإتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والإشراف... إلخ، إضافة إلى العمل الجماعي في تحديد أهداف المؤسسة وكذلك المسؤولية المشتركة.

مرحلة التطوير التنظيمي: ظهرت في هاته المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية وإستخدام منهجية البحث العلمي، التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الإهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجتهاد المهني.

مرحلة الواقعية: يمثل تطور القيم في هاته المرحلة مزيجاً بين المراحل السابقة، التي مرت بما القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة و أهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة. (ربيعي، 2007، ص 56)

ثالثاً: المكونات المشكلة لثقافة المؤسسة:

حسب رونو سان سوليو (R.sainsaulieu) يرى بأن بناء ثقافة المؤسسة تتركز على ثلاث عوامل رئيسية والتي تبينها النقاط الموالية:

- الثقافة السابقة للعامل والتي يمكن أن تكون مرتبطة بجنسه رجل أو امرأة أو إتمائه ريفي أو حضري بالثقافة المهنية السابقة التي قد حصل عليها في مؤسسات أخرى.
- الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة والتي تتضمن الفئة الاجتماعية والمهنية التي هو مصنف فيها وكذا شكل تنظيم العمل.
- علاقات السلطة والتبعية التي تحكمه داخل المؤسسة وما يترتب عن ذلك من إستراتيجيات سواء في علاقته بالمؤسسة أو بالآخرين.

فهذه العوامل تجعل من الثقافة حالة مشخصة ونوعية ليس حسب المؤسسات بل حسب الفئات المهنية المتواجدة في كل مؤسسة فقد توصل R.sainaulieu في دراسة التي أجراها عن هوية العامل في العمل فوجد الهويات الثقافية و الاجتماعية التي صنفها حسب ما يلي:

✓ النموذج الإنصهاري أو الإندماجي fusionnel: يميز العمال الفرنسيين الذين لهم تأهيل وليس لهم أي سلطة لا على ظروف عملهم ولا عملهم ولا علاقتهم بالآخرين فهم يتميزون بالتضامن مع بعضهم البعض أي مع العمال الذين ينتمون إلى نفس الفئة المهنية ونفس الإتماء الاجتماعي ويعيشون في تبعية كبيرة لسلطة المسؤول المباشر.

✓ النموذج المفاوض négociatif : يخص العمال المهنيين الذين لهم تأهيل عالي والذين يستعملون الكفاءة المهنية من أجل نزع الإعتراغ الاجتماعي بهم على فئة متميزة ومختلفة عن باقي الفئات الأخرى.

✓ النموذج العاطفي affinité: ويضم الأعوان التقنيين والعمال المؤهلين والجدد في المؤسسة و الإطارات العصابية autodidacte.

✓ نموذج العمال المنسحبون: ويشمل العمال ذوي التأهيل البسيط والعمال المهاجرون و النساء.

والملاحظ من خلال الطرح السابق والذي يبرز بأن المؤسسة ككيان إجتماعي قبل أن يكون إقتصادي، مما يجب على ثقافة المؤسسة التعامل مع الأفراد بما يكون له من توجيه جل الفئات المهنية داخل التنظيم خدمة لأهدافهم وأهداف المؤسسة كما يستلزم على المؤسسة تشخيص عام ومستمر لثقافة العمال لمعرفة مطالب العمال ومحاولة تحقيقها وتوجيهها.

ويرى البعض الآخر بأن تشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الإعتبارات أهمها مايلي:
(بن عيسى، 2005، ص 244)

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع وإهتمامات.
- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع إهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الإتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من و إلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع. (أبو بكر، 2003، ص 83)

إن عملية بناء ثقافة المؤسسة تتركز في مجملها على محاور أساسية والتي يمكن أن تجعل من المؤسسة تحتل مكانة ريادية وتحقيق فعالية تنظيمية عالية تكسبها صمعة رائدة على المستوى المحلي والإقليمي، وحتى على المستوى العالمي، فهي تتمحور حول "التركيز على إحتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء تنظيم في أسرة يتوجب الإهتمام بهم وتدريبهم، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الإحترام للعاملين، وإتاحة المجال لهم للمشاركة. (القريوتي، 2009، ص 316)

وفيما يلي يمكن تحديد بعض الملامح الثقافة المؤسسة المحفزة على النحو التالي:

- مدى ثقة الإدارة في الأفراد.
- مدى إفتتاح قنوات التواصل مع الجهات الخارجية.

- مدى إنفتاح قنوات الإتصال مع العاملين.
 - مدى قبول التغيير.
 - مدى الاستماع بتجربة الأفكار الجديدة .
 - مدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية.
 - مدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل :نظم المقترحات وجلسات العصف الذهني وحلقات الجودة.
 - مدى توافر حد أدنى من الخوف من نتائج إرتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة وفيهم من إعتبر بأن ثقافة المؤسسة تعتبر مزيج يتكون من العناصر التالية: (القيوتي، 2009، ص 319)
 - أ.مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة ،والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد داخل المؤسسة.
 - ب.مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة ويمكن أن تكون نقطة قوة ميزة تنافسية أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة.
 - ج.نتائج التفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الإستقرار والتميز في الأسواق والتجديد و الإبتكار ،والقيم المساعدة ،مثل الإستعداد للمخاطرة والعمل الجاد و إحترام الآخرين.
 - د.إنعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم و العادات و الأعراف الإجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة وهذا مايرر تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم و المؤسسات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها.
 - هـ.ثقافة المؤسسة هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد و الجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها.
 - و.ثقافة المؤسسة تعطي للمؤسسة ميزاتها التنافسية وتؤثر على سلوك اعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها.
 - ي.القيم التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل وخارج المؤسسة مما ينعكس على ممارسات الإدارة و أسلوبها في تحقيق أهدافها و إستراتيجيتها.
- كمايمكن تقديم شكل أوضح و أكثر دقة في تقديم مكونات ثقافة المؤسسة والتي تتمثل في مايلي:

القيم والمعتقدات: وهو كل ما تعتبره المنظمة (الأحسن/الأفضل) ويمكن تعريف القيم على أنها مجموعة الأفكار والمعتقدات المشتركة للأفراد داخل المنظمة، والتي تؤثر على سلوكياتهم.

يوجد نوعان من القيم في المنظمة: القيم التصريحية و القيم المؤثرة .

تعتبر القيم التصريحية تظهر في المشاريع، الخطابات الرسمية للمنظمة، في التقارير السنوية أو في الكتيبات التي تحمل صفة الإعلان للمنظمة وفي الحملات الإشهارية، وهي تساعد المنظمة على التعريف بأهم المبادئ التي تركز عليها المنظمة.

القيم المؤثرة أو الفاعلة أو العاملة فهي تحيط بشكل مباشر بالقرارات والإستراتيجيات وطرق السير التي تعتمدها المنظمة، وكما صرح أحد المديرين لمجموعة مخازن كبيرة قال بأن القيم هي المفتاح لمنظمتهم هي إشباع احتياجات زبائنهم، ونلاحظها في نظام المكافآت. (أبو بكر، 2003، ص 151)

وتتعدد مصادر القيم فهي لا تأتي من فراغ ويمكن الإشارة إلى مصادرها:

التعاليم الدينية: فهي مورد لبعث القيم الأخلاقية والحث على العمل حيث يؤكد الإسلام على عدم الغش في العمل والعمل بإتقان، وقد أشار بعض علماء الاجتماع في دراستهم على أهمية هاته القيم الدينية في خلق روح العمل والتفاني في العمل فدراسة ماكس فيبر التي أجراها على المجتمعات البروتستانتية، والتي لاحظ تشبع الأفراد بالقيم التي تمليها عليهم التعاليم الدينية في هذا المذهب حيث أكد أن سعي الأفراد نحو كسب المال والعمل يجد لا يفسرها شيوع الفكر الليبرالي لدى هؤلاء والذي سعى إلى السيطرة والهيمنة وإلى تبرير فكرة تحديد الهيمنة الإقطاعية في النظام الرأسمالي، بل أكد أن هذا الامر كله يعود إلى تعاليم المذهب والقيم التي يملئها على الأفراد والتي تؤكد أن كلما كسب الفرد مال يعود على كاسبه بالثواب ونيل الغفران وتتحدد منزلة هذا الأخير، بما يمكن ان يكسبه الفرد من رزق في الدنيا ومحاوله تنميته.

التنشئة الإجتماعية: تختلف قيم الأفراد حسب المجتمع الذي تنتمي إليه، فمؤسسات التنشئة الإجتماعية المختلفة كالأسرة و المجتمع هي التي ترسم توجهات قيم الأفراد وتحددها، وحتى المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد فهي مكان لبعث وتحديد قيم العمل كما أكد ذلك سان سوليو.

القواعد: إن القواعد تقود وتوجه كل فرد في تنفيذه وإنجازها لوظيفته. كل مؤسسة، منظمة أو هيئة هي في حاجة دائمة للقواعد، إن القواعد تسهل مهمة كل واحد بفرضها ما يجب فعله بالتحديد وتخفيض غموض الوضعيات أنها شرعية légitimes داخل المؤسسة، ولهاته الأخيرة الحق في إملائها، إن المسير يعتبر موم بالقواعد التشغيلية، وتكون القواعد مقبولة عندما تملئها السلطة الشرعية، وكذا عندما تطبق على كل واحد.

الطقوس والعادات: هي ممارسات تنتج عن القيم المشتركة، التوظيف، إجتماعات العمل، الإستقبالات، تقييم الموظفين هي أمثلة لهاته الممارسات التوظيف (الإختيار) يظهر كأحد الطقوس العابرة، لكن مع الوقت فإن المؤسسة تبحث عن مرشحين قادرين تقنيا ولديهم قيم وطموحات متوافقة مع الثقافة الحالية للمؤسسة. (أبو بكر، 2003، ص 154)

الأساطير والقصص: وتتضمن روايات عن أحداث حول مؤسسي المنظمة مثلاً، وذلك مثل مخالفة الأنظمة، وتقليص عدد العاملين، إعادة توزيع العاملين بين الأعمال، أو ردود الفعل حول أخطاء الماضي ومثل هذه القصص تربط بين الحاضر والماضي وتوفر توضيحا وشرعية للممارسات الحالية.

وتظهر أغلبها بشكل تلقائي "وتنتشر الأسطورة المهامسة من فرد لآخر ثم السرد من جيل لآخر، لذا فإن فاعلها يتجسد في الكل الإجتماعي الذي يضمن بقاء هذه الحقيقة الخيالية قصد تعزيز المثالية أو المؤسس وتظهر الأسطورة في شكلين رئيسيين:

✓ أسطورة الأصول: التي تسرد كيف ولدت ونشأت المؤسسة، والدور البارز الذي لعبه الرجل الإستثنائي الذي أسسها.

✓ أسطورة التحول: تبين كيف تمكنت المؤسسة من تخطي الصعاب وتدارك الأزمات، وكيف توصلت إلى تحديد نشاطها في خصم عملية التداول. عن طريق الإبداع والتنوع. (ربيعي، 2007، ص 63)

ومنه فالأساطير تهدف إلى إنتاج وترسيخ معايير سلوكية معينة، فهي تساهم في وضع المؤسسة خارج الظرف الزماني فتجعلها أبدية من خلال شكلها الرمزي مطمئنة أعضائها الذين يعانون احتمالات ومخاوف الحاضر وهذا ما يجعلها توجد شعورا خاصا بهوية الموظف في المنظمة، وقد يصل الأمر في بعض التنظيمات أن تطور لها لغتها الخاصة بمجموعة من المفردات متداولة تعكس التفرد بالهوية وهذا ما يجعل العامل وخاصة المسير أكثر تمسكا بالوضع المعتاد عليه والتخوف من محاولات التغيير.

الرموز: هي مثل لبس البذلة الرسمية أو حمل شارة المؤسسة التي تسمح بتمييز أعضاء المؤسسة عن الخارجين عنها. تعتبر لغة الحوار أو الخطاب كأحد الرموز الأكثر تعبيرا عن الثقافة، إن وضع لغة خطاب أو حوار واحدة تسهل من إنسياب ودوران المعلومة ومن الإتصال الإجتماعي وإتخاذ القرار، هذا الخطاب الواحد يتجلى ليس فقط من خلال لغة المفردات خاصة ولكن تحديدا من خلال الصبغ والنماذج المختارة وكذلك أسلوب الإتصال المتبع (الرسائل، التقارير، الأوامر المكتوبة) وكذلك من خلال إجراءات الرقابة، في المقر الإجتماعي لشركة Peugeot فإن مختلف مستويات الهيكل السلطوي معروفة بإستعمالها بشكل منتظم لكلمة "سيدي monsieur أو أنتم vous" وهي من رموز الإحترام.

(ربيعي، 2007، ص 64)

رابعاً: كلود دوبار وتحليل أزمة الهويات المهنية:

يحاول كلود دوبار أن يمس جانبا من جوانب تشكيل الهوية في كتابه أزمة الهويات " تفسير وتحول" من منظور سوسيولوجي محاولا التطرق إلى جميع أنساق الفرعية المشكلة للمجتمع مثل الأسرة والدين والسياسة وحتى المؤسسة المهنية والتي يحاول أن يرد فيها على الكثير من السوسيولوجين مثل رونو سان سوليو الذي ركز على مفهوم ثقافة المؤسسة والذي أكد على ضرورة تحول المنظمة من منظمة إقتصادية ربحية إلى مؤسسة إجتماعية لبناء وتكريس التنشئة المهنية للعامل إزاء المنظمة وأيضا إلى طروحات التي قدمها فليب برنو حول منطق الشرف والذي يرى من خلال دراسته المقارنة بين العامل الفرنسي والعامل الغير فرنسي بأن قيم المنظمة ومدى ترسيخها لدى العامل الفرنسي عززت من إنتماء العامل للمنظمة وأصبح مساس المنظمة مقرون بمساس شرف العامل في حد ذاته ليقدم كلود دوبار تحليلا سوسيولوجيا لمسألة لم يولي لها العديد من علماء الاجتماع وهي مسألة الهوية ضمن نطاق المؤسسة وسماء "الهويات المهنية" مؤكدا إياه بأنه " يتقارب هذا المفهوم من ذلك الذي أطلق عليه سان سوليو الهويات في العمل وتحيل لديه إلى "نماذج ثقافية" أو ضروب منطق فاعلين في تنظيم "لكنه يتميز عن مفهوم سان سوليو بمظهر هام الأشكال المستهدفة ليست علائقية" هويات فاعلين في نظام نشاط" بل هي سيرية "أنماط مسار أثناء حياة العمل" الهويات المهنية أدوات معترف بها

3- **نظم الاتصال:** تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللا في المناخ التنظيمي

4 **التكنولوجيا:** يمكن القول إنه كلما زادت درجة التكنولوجيا، وزاد دور الآلية في مجال العمل كلما انخفض دور العنصر البشري في مجال العمل، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى مناخ تنظيمي غير جيد، ولا يقصد بذلك أن الإبداع لا يكون إلا في العمل اليدوي، ولكن يقصد من ذلك أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن من خلالها المساهمة في التحديث و التطوير اما زيادة الاعتماد على الآلية والأوتوماتيكية فإن ذلك لا يساعد على تحسين المناخ التنظيمي في المنشآت. (المغربي، 2010، ص 23)

5 **الحوافز:** تؤكد العديد من البحوث والدراسات أن أنظمة الحوافز الفعالة تقوم على أساليب ووسائل تحفز العاملين وتحرك قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم لتحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ومن أهمها ما يلي:

- إتباع نظرية الإدارة بالأهداف:
- المشاركة في الإدارة:
- اغناء العمل وتوسيعه (الطائي، 2006، ص 420)

5. أهمية البيئة التنظيمية:

تكمن أهمية البيئة التنظيمية في تأثيرها على سلوكيات واتجاهات العاملين في المنظمة، من خلال تغيير وتعديل القيم، والأفكار والعادات والمعايير، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

- يسهم المناخ التنظيمي في تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة ككل والأهداف الخاصة للعاملين في المنظمة". (حمادات، 2007، ص. 22)
- مساعدة الأفراد على فهم وتشهير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.
- وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل قدرة الإدارة في التأثير على العنصر البشري داخل المنظمة. (المغربي، 2010، ص 17-18)
- أهمية البيئة التنظيمية في تأثيرها المباشر والكبير على سلوكيات واتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة، ذلك أن السلوك النهائي يتم تحديده من خلال حصيلة التفاعلات بين حاجات ومتطلبات الفرد من جهة، وإدراكاته واتجاهاته الخاصة للبيئة التنظيمية من جهة ثانية
- تكمن أهمية البيئة التنظيمية من خلال العلاقة التي تربط بينه وبين المتغيرات التنظيمية: القيادة، والتخطيط والتنظيم، والرقابة، والتوجيه بهدف تحقيق التلاؤم، والانسجام، والتوافق بين أهداف التنظيم والأفراد العاملين به

6. مفهوم التسرب الوظيفي:

يعرف موبلي التسرب الوظيفي على أنه: " توقف الفرد من عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضها نقدياً.. (موبلي، 1982، ص 33)

في حين نجد أن هناك من يشير إلى ظاهرة التسرب الوظيفي بمصطلح دوران العمل، والذي يعرف على أنه " حركة دخول وخروج عمالة المؤسسة، وتقاس هذه الحركة بالتغيرات التي تحدث بين الموظفين خلال فترة زمنية معينة، وعموماً خلال سنة (مصطفى، 2008، ص 278).

كما يعرف الكبيسي دوران العمل على أنه: " حركة العاملين في المشروع خلال فترة زمنية معينة سواء كانت هذه الحركة موجهة إلى الداخل عن طريق الالتحاق بالمشروع أو كانت موجهة إلى الخارج أو من خلال أحدهما معا.. (الكبيسي، 1980، ص 94)

من خلال ما تم ذكره أنفاً من تعاريف حول التسرب الوظيفي يتبين أن أوجه التشابه بين كل من التسرب الوظيفي ودوران العمل يكمن في تسرب العاملين وتوجههم للعمل خارج المنظمة أخرى لأسباب متعددة، بينما نجد أن الاختلاف بينهما يتمثل في أن التسرب الوظيفي هو خروج العاملين إلى خارج المنظمة فقط.

في حين أن دوران العمل هو حركة العاملين الموجهة إلى الداخل، فخروج العاملين يقابله عدد العاملين من تعيين ونقل إلى هذه المنظمة

7. أسباب التسرب الوظيفي:

تعددت الأسباب المؤدية إلى تسرب العاملين، والتي يمكن حصرها في:

1- **الأمن الوظيفي:** تشكل الوظيفة في المجتمعات المختلفة مصدر دخل كبير للموظفين، لذا يجب توفير ضمان واستمرار واستقرار الوظيفة إلى الحد الذي يكفي لتوفير الطمأنينة والأمن الوظيفي للموظف حتى يستطيع أداء عمله وتحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت سياسة المنظمة عكس ذلك وكان الموظف يشعر بعدم إلتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وعدم شعوره بالأمان فيها، قد يزيد من درجة اغتارابه الوظيفي، ويرفع من مستوى عدم الولاء التنظيمي لديه، مما يجره إلى التسرب من المنظمة وترك العمل بها.

1) **درجة المركزية:** تعاني المنظمات التي تتصف بالمركزية العالية من وجود تسر بأكثر، وقد تركز هذه العلاقة على عوامل مثل وجود استقلالية أقل، ومشاركة أقل في اتخاذ القرارات، واستجابة بطيئة لحاجات الوحدة وحاجات الفرد، والنقص الواضح في المراقبة. لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار عند دراسة موضوع التسرب إعادة النظر أولاً في تصميم الهيكل التنظيمي وتسيير الأنشطة والأعمال والعلاقات السائدة داخل المنظمة

2) **ضعف قنوات الاتصال:** إن فعالية المنظمات في استخدام أساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية والقائمة على توفير تدفق فعال للمعلومات بين الأفراد والقيادات، وبين الأفراد فيما بينهم، ذلك أن الاتصال يلعب دوراً في تحقيق حاجات ورغبات وإشباع اجتماعية إنسانية بين الأفراد العاملين من خلال خلق صداقات وعلاقات تكون رسمية ظاهرياً، غير أن باطنها علاقات غير رسمية تهدف إلى تحقيق حاجة الانتماء والاندماج والتفاعل مع زملاء العمل، وهو ما يقلل من نسب التسرب الوظيفي، حيث أنه كلما ارتفع مستوى الاتصالات إنخفض التسرب الوظيفي في المنظمة

3) **صراع الدور (غموض الدور):** "تنشأ ظاهرة صراع الدور لأسباب عديدة مثلت ناقض التوجيهات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر، أو تعدد التوجيهات من أكثر من شخص، أو من تعدد الرؤساء للشخص الواحد، أو تعدد مصادر التعليمات مما يسبب حالة من الشك في ذهن العامل حول ما يجب أن يعمل به ومن ينفذ توجيهاته، وتداخل الأدوار فيما بين العاملين أو فيما بين الإدارة بما يتضمنه. ذلك من تداخل في المهام والصلاحيات". (براجة، 2011، ص 52)

كما يكمن لصراع الدور أن يأخذ أشكالاً مختلفة منها: (Brun, p. 147)

1. صراع الدور مع شخص آخر سواء كان في نفس المستوى الإداري أو مستويين مختلفين

2. صراع الدور بين مصلحتين في المهام

3. صراع الدور بتعدد المشرفين: اختلاف المشرفين على نفس الشخص قد يؤدي إلى تعارض في المهام

5 **تركيبية القوى العاملة:** تعتبر تركيبية القوى العاملة من الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي. فكلما كانت أغلبية تركيبية القوى العاملة من الشباب كلما أدى ذلك إلى زيادة انتقاهم إلى منظمات أخرى بحثاً عن الأفضل، كما أن زيادة

نسبة الشباب في تركيبة القوى العاملة يفرض تحديا على المنظمات لتوفير الوظائف، وتدريب وتطوير الموظفين، ومع إمكانية توفر الوظائف البديلة فمن المتوقع أن يزداد التسرب. (موبلي، 1982، ص ص 106-107)

8. تقييم الأداء:

إن عدم وجود نظام فعال لتقييم أداء الأفراد العاملين بالمنظمة يعني في النهاية أن الأفراد الذين يؤدون عملهم وفقا لما تقضي به واجباتهم الوظيفية لن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب من التقدير المادي أو الأدبي، ويسود اعتقاد بين الأفراد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، ويخلق ذلك الاعتقاد حالة من الإحباط ويجعل هؤلاء الأفراد عرضة إلى ترك أعمالهم ". (القطاونة، 2007، ص 12)

9. مراحل تشكل التسرب الوظيفي داخل المنظمة:

حدد Chie and Francesca خمس مراحل لتشكيل دوران العمل داخل المنظمة: (القطاونة، 2007، ص 7)

المرحلة الأولى: عدم تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تؤدي إلى دوران العمل، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، والمناخ البيروقراطي، والضغط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد، وعناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت، فتشمل التسلسل، والسلبية، والتحديد الاعتباري للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع، وعناصر تصميم العمل، غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديث

والمناسب للموارد، أهداف غير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

المرحلة الثانية: عدم استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، و المكافآت المرتبطة بالأداء.

المرحلة الثالثة: عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الثانية للعاملين: كالمكاسب الغير فعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي والاستشارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ضعف عملية الاتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال وتآثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلبا على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات.

المرحلة الخامسة: عدم التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

10. نتائج التسرب الوظيفي:

بعيدا عن الحديث عن النتائج السلبية لمعدل دوران العمل المرتفع على المنظمة التي تتمثل في التكلفة التي يمكن إنفاقها من أجل تعويض النقص في العمالة خصوصا إذا كان المغادرون من أصحاب الكفاءات والمهارات العالية، وكذلك تأثير مغادرة الأشخاص في العاملين الباقين داخل المنظمة من ناحية تدني روحهم المعنوية، ومستوى الرضا الوظيفي وانخفاض

في الأداء أيضا، يمكننا تصور أن العاملين الذين لديهم النية في ترك العمل (حتى ولو أن نيتهم لم تتحول إلى تصرف حقيقي) يظهرون العديد من السلوكيات التي يمكن أن تضر بالمنظمة، على سبيل المثال تشير الدراسات والأدبيات في هذا السياق إلى إمكانية زيادة معدل الغياب عند وجود النية في ترك العمل، فضلا عن ذلك فإن العامل الذي لديه النية فيترك عمله سيكون أقل ارتباطا وانتماء بالمنظمة التي يعمل بها وسيتمتع بمستوى

رضا منخفض. وتجدر الإشارة أيضا إلى أن العاملين الذين لديهم نية في ترك العمل يمكن أن يظهروا بشكل متعمد مستوى منخفض من الأداء مع امتلاكهم للمؤهلات المطلوبة للعمل، وأخيرا يجب لفت النظر أن السلوكيات والتصرفات السلبية التي يظهرها الأفراد الذين لديهم نية في ترك العمل يمكن أن تؤثر أيضا في الروح المعنوية وفي التصرفات والسلوكيات لزملائهم الباقين في المنظمة. (عصام، 2014، ص 272)

11. أساليب معالجة التسرب الوظيفي:

إن معالجة ظاهرة التسرب الوظيفي والقضاء عليها بشكل تام يكاد يكون مستحيلا، وذلك لطبيعة العلاقة التنظيمية التي تربط المنشأة بالعاملين لديها من جهة، ولطبيعة النفس البشرية وصعوبة التحكم والتنبؤ بسلوكيات واتجاهات ورغبات الأفراد العاملين، لذا نجد أن التنظيمات مطالبة بالمحافظة على استقرارها وتوازنها في ظل التحديات والتنافس الذي تواجهه، وهذا بالتقليل من حالات الترك الاختياري أو الإجباري من ناحية، والاهتمام بالجوانب من أسباب وآثار التي من شأنها أن تعمل على تخفيض هذه الظاهرة التنظيمية.

1- نظام فاعل في تحفيز وتقييم أداء الأفراد العاملين: إن فعالية نظام الحوافز يكون بتكامل سياسة الحوافز مع سياسات الأفراد الأخرى من اختيار وتعيين وتدريب وقيادة وتقييم الأداء، حيث تؤثر الحوافز في هذه السياسات وتتأثر بها ويتوقف نجاح الحوافز بوجود القيادة الإدارية الواعية، وتوفير سياسة تدريب جيدة منظمة، وبوجود تقييم جيد للأداء مبني على أسس ومعايير موضوعية عادلة، وبنفس المنطق تقل فعالية الحوافز عندما لا يوضع الفرد في المكان المناسب لقدراته، أو لا يدرّب على عمله تدريبا جيدا، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه السياسات والأساليب مجتمعة تتكامل مع السياسات الأخرى التنظيمية والمالية والتسويقية والفنية، وبذلك ينبغي النظر إلى المنظمة على أنها وحدة متكاملة تتكون من أجزاء متداخلة يؤثر بعلمها في البعض الآخر، فمثلا قد تكون سياسة الحوافز ملائمة ومبينة على أسس سليمة من دراسة دوافع العاملين، ولكن الإمكانيات الفنية ممثلة في الآلات أو الطرق أو الأساليب تحتاج إلى تطوير (الوابل، 2005، ص ص. 65-66)

2- حسن اختيار الموظفين ودورها في علاج تسرب الموظفين: إن قدرة المنظمات والإدارات العمومية على علاج التسرب الوظيفي لدى الموظفين يعتمد على مدى حسن اختيار الموظف الكفاء وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم ومؤهلاته وقدراتها المكتسبة بالتعليم والتدريب والممارسة، وتعتبر الفترة الزمنية التي تلي مباشرة الالتحاق بالمنظمة هامة في تشكيل اتجاهات وسلوك الموظف، ومن هنا وجب تزويده بصورة عن التوقعات الصحيحة لما تتطلبه الوظيفة وما تتوقعه المنظمة منه، وطبيعة العلاقات السائدة فيها، مع إعطاء صورة واضحة لاحتمالات المكافآت التي يمكن الحصول عليها، علاوة على تعزيز مكانته بين زملائه والمشرفين عليه وغيرهم. (مصطفى، 2010، ص 72)

3- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدهور

مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب، إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة. (الحريري، د.س، ص. 282)

4- محتوى الوظيفة: إن إدراكات وتقويمات الموظف لمحتوى الوظيفة في أحد ارتباطات التسرب الأكثر تماسكا وثباتا، وكلما قام الموظفون بالأعمال بأنهم مهمة ولها هويتها ومردودها وتنوعها، كان تصميم الوظائف بهذه الصفات معززا للرضا عن محتوى الوظيفة ومحففا للتسرب. (اليوم، 2007، ص. 107)

13. الخاتمة:

لقد تعددت الدراسات والاتجاهات الحديثة التي تناولت خصائص البيئة التنظيمية لكل منظمة لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر في العديد من الأبعاد والمتغيرات التنظيمية: الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، وطبيعة الاتصال والحوافز، وطبيعة العلاقات السائدة، والأداء الوظيفي، والرضا والولاء الوظيفي، فالاهتمام التي أولته الاتجاهات المعاصرة لطبيعة البيئة التنظيمية السائدة يتأتى من خلال إسهامه في تحقيق التوازن والتوافق والتقارب، بين تحقيق

أهداف المنظمة وإشباع حاجات ورغبات وحتى أهداف العاملين فيها، فنجاح أي مؤسسة أو تنظيم مرتبط بسلامة وصحة وفاعلية بيئتها التنظيمية والتي منشأها أن تعزز النواحي الإيجابية: الرضا الوظيفي، والولاء والانتماء، والالتزام الوظيفي، وتصويب النواحي السلبية التقليل من الصراع، والغياب والتسرب الوظيفي .

ويعتبر التسرب الوظيفي أو دوران العمل (ترك الأفراد لمنظمتهم) ظاهرة سلبية تنظيمية تتعلق بالدرجة الأولى بالبيئة التنظيمية للعاملين، ويؤدي سوء البيئة التنظيمية إلى عدم الرضا بسبب غياب عدة عوامل تنظيمية، واقتصادية.

وشخصية مما يولد اتجاهات سلبية لدى العاملين، تكون محصلة تلك الاتجاهات السلبية توالد شعور بعدم الرضا الوظيفي، وبالتالي الرغبة في ترك العمل (التسرب الوظيفي).

قائمة المراجع:

1. ذنبيات، محمود مجد، (1999)، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 1، الأردن.
2. حمادات محسن حسن، (2007)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.
3. فلي، فاروق عبده، عبد المجيد، السيد مجد، (2009)، السلوك التنظيم في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والدراسة.

4. المغربي، كامل مُجَّد، السلوك التنظيمي، (د.س)، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
5. خضير كاظم حمود، (2002)، السلوك التنظيمي، ط 1 ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. مُجَّد، عبد السمیع، (2010)، أساسيات الإدارة العامة، ط1، عمان: دار الزمان للنشر والتوزيع.
7. الطائي، يوسف حجهم، (2005)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل طاء عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
8. موبني، وليام، (1994)، تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه ترجمة: مُجَّد نجيب، المقطوش، الرياض: معهد الإدارة العامة.
9. مصطفى، أحمد سيد، (2003)، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة القاهرة: الدار الهندسية.
10. الكبيسي، عامر خضير، (1990)، إدارة شؤون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية، الطبعة الأولى: بغداد: دار الكتب.
11. براجة مُجَّد، (2011)، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي في الإدارات العمومية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر 2.
12. القطاونة، مثال فوزي، (2007)، العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن، رسالة عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
13. عصام حيدر، فداء ناصر، (2014)، أثر ابتك العقد النفسي في النية في ترك العمل، المجلد 3، العدد 1، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
14. بوحنية قوي، (2008)، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 02.
15. دفيد سيلفرمان، (1980)، الإطار السوسولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة: عادل مختار الهواري، ط2، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة.
16. ربيعي ميلود، (2007/2006)، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية بمؤسسة نقل الأنابيب بغرداية، رسالة ماجستير علوم التسيير، كلية للعلوم الاقتصادية بجامعة سكيكدة.
17. عبد الرزاق جلي، (1989)، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
18. المبسلط شروق، (1999)، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية.
19. مُجَّد عبد الرحمان مُجَّد، (2006)، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية.

-
20. مُجَّد قاسم القريوتي، (2009)، السلوك التنظيمي :دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
21. مُجَّد مهدي بن عيسى، (2004)، ثقافة المؤسسة كموجة لسلوكات الأفراد والأفعال في المنظمات الحديثة)،مجلة الباحث،جامعة ورقلة، العدد3.
22. مُجَّد مهدي بن عيسى، (2005)، ثقافة المؤسسة ،رسالة دكتوراه علم الاجتماع ،كلية العلوم الإجتماعية ،جامعة الجزائر.
23. مُجَّد مهدي بن عيسى،(2010)، علم الاجتماع التنظيم: من سوسولوجية العمل إلى سوسولوجية المؤسسة، ط1، الجزائر، أوت.
24. مصطفى محمود أبو بكر، (2003)، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية،الدار الجامعية ،الإسكندرية.
25. Brunet, Let Savoie, A , (1999), Le climat de travail, Edition Logique, Montréal.
26. Lawrence (R), Alain (P.), (1974), «Organizational climate, vol 81 N, 12.
27. Brun, Pierre, (s.d), management d'équipe, 2 édition, paris, Edition, Organisation.