

## "العلاقات التنظيمية ودورها في تحجيم معدل دوران العمل"

(دراسة ميدانية للقيادات العاملة في مديرية الموارد المائية في مدينة الفلوجة)

رسالة أعدت استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إختصاص إدارة الأعمال – قسم إدارة أعمال

إعداد الباحث:

محمد فاضل سالم الجنابي

إشراف:

د. حسن حسيب قانصو

الجامعة الاسلامية في لبنان

كلية: إدارة الأعمال

قسم الدراسات العليا

العام الجامعي

( 2022 – 2021 )



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر العلاقات التنظيمية بمديرية الموارد المائية بالفلوجة في العراق على تحجيم معدل دوران العمل. وقد طبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي لانجاز الدراسة، حيث قام بدراسة ظاهرة العلاقات التنظيمية بالمديرية محل البحث، وبالتركيز على القيادات الإدارية؛ حيث قدم استبانة تتضمن أهم العناصر المؤثرة في تطوير العلاقات التنظيمية؛ متمثلة في الاختيار والتعيين، والتدريب، والتحفيز، والعلاقات الوظيفية والانسانية في بيئة العمل وخارجها، ونهج تقييم الأداء للدراسة؛ وقد تم ارسال الاستبانة إلى جميع القيادات الإدارية العاملة بمديرية الموارد المائية على سبيل الحصر الشامل؛ مع مراعاة تقسيم المبحوثين إلى فئات بحسب (النوع، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية)، وذلك بهدف الكشف عن تأثير العلاقات التنظيمية على معدل دوران العمل، ومدى وجود فروق معنوية بين المبحوثين وفقا للمتغيرات الديموغرافية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة تؤكد أن هناك علاقة طردية بين مستوى جودة العلاقات التنظيمية كمتغيرات مستقلة، وبين معدل دوران العمل الطوعي كمتغير تابع.

وقد تمخضت الدراسة عن عدة توصيات ركزت على ضرورة الاهتمام بالموضوعية والحيادية في الاختيار والتعيين، والاهتمام بالتدريب والتعلم المستمر للعاملين، وتطبيق نظام مشبع للرواتب والاجور والحوافز المتغيرة؛ يتلائم مع الظروف المعيشية، وصعوبات العمل، ويضمن الراحة النفسية والطمأنينة للعاملين وافراد عائلاتهم، وتطوير وتحسين العلاقات الوظيفية، والانسانية داخل وخارج العمل، ودعم المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وضمان نظام موضوعي وهاذف لتقييم الاداء الوظيفي؛ بما يوفر الضمانات اللازمة لتحقيق اطار عام من العلاقات التنظيمية؛ يحقق الرضا والالتزام الوظيفي والتنظيمي، ويمنع أو يقلل قدر المستطاع من معدلات دوران العمل بالمديرية ، وغيرها من المؤسسات والقطاعات الأخرى الانتاجية والخدمية.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقات التنظيمية – معدل دوران العمل – الموارد المائية.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المبحث الاول: المقدمة

#### 1. الغرض العام للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر العلاقات التنظيمية في تحجيم معدل دوران العمل؛ بمعنى تأثير مستوى جودة العلاقات التنظيمية بين جميع أفراد فريق العمل من القمة إلى القاعدة؛ أفرادا عاملين فنيين، ومشرفين، وقيادات ادارية؛ أثر تلك العلاقات على حب العمل والاقبال عليه والالتزام به من جانب كل فرد في فريق العمل، بما يدعم الالتزام بالعمل وعدم مغادرة الوظيفة مستقبليا.

وقد تمت الدراسة التطبيقية بمديرية الموارد المائية بالفلوجة؛ حيث تم اختيار جميع القيادات العاملة بالمديرية على سبيل الحصر الشامل لتقييم اتجاهاتهم حول مستوى جودة العلاقات التنظيمية فيما بين فريق العمل بمديرية الموارد المائية بالفلوجة (القيادات الإدارية والعاملين)، وتأثير ذلك على حب العمل والاقبال عليه، والالتزام به مستقبليا، وعدم ترك العمل.

وقد اتضح من نتائج الدراسة التطبيقية وجود مستوى متميزا من العلاقات التنظيمية فيما بين العاملين جميعا، واتضحت علاقات ارتباط ايجابية بين المتغيرات المستقلة (أسس العلاقات التنظيمية)، وبين المتغير التابع وهو دوران العمل، كما اتضحت اتجاهات ايجابية تؤكد أن تميز العلاقات التنظيمية والعلاقات الإنسانية بشكل عام خارج نطاق العمل؛ لها تأثير ايجابي يدعم الصداقات بين زملاء العمل، ويزيد من فرص الاتصال والحوار، وتبادل الخبرات والمهارات، وتحمل المسؤوليات بشكل جماعي؛ مما يزيد الارتباط بالعمل.

كانت أهم أسس دعم العلاقات التنظيمية هي جودة عملية الاختيار والتعيين، وديمومة التدريب والتعلم المستمر، وتطوير بيئة العمل التنظيمي، والمشاركة في دعم القرارات التنظيمية، وموضوعية تقييم الاداء الوظيفي، وربط كل تلك الاسس بنظام تحفيز مادي ومعنوي فعال.

والاستفادة من خلاصة مضمون هذه الدراسة (البحث)؛ فإنه يمكن أن تكون هناك سلبية في العلاقات التنظيمية؛ فتتولد عنها أضرار تتمثل في الشعور بالعزلة بمكان العمل، وافتقاد الصحبة، والتأييد والمؤازرة والتعزيز بين الزملاء، أو بين المرؤوسين والرؤساء.

إن العلاقات التنظيمية لا تقتصر على الصداقات بين الزملاء، بل تتضمن العلاقات بين القيادات والعاملين بشكل يحقق المحبة والرومانسية والعائلية؛ فيكون فريق العمل كأسرة مترابطة، شركاء لا أجراء، وتكون الاهداف العامة للشركة هي بمثابة اهدافهم الذاتية. (البورسعيدي، 2007، ص 24).

إن الصداقة بمعنى الود الثقة الذي يحقق التعاون، وتبادل المعارف والمهارات والخبرات هي علاقة بين شخصين أو أكثر، حيث تتم طواعية برضاء نفس نتيجة عوامل مشتركة او ظروف متشابهة، او مشكلات تواجه الفريق ككل، ويلزم التوحد في مواجهتها. ويتم تطوير وعميق الصداقة بمرور الوقت، سعيا لتحقيق أهداف اجتماعية وعاطفية مشتركة؛ من تلك الأهداف: تطوير مشاعر الانتماء والمودة والألفة؛ المتولدة من طول الوقت الذي يقضيه الزملاء معا بمكان العمل معا؛ حيث يقضى فريق العمل -معا- حوالي 50 ساعة أسبوعيا . وعادة ما تبدأ الصداقة نتيجة واقعة معينة او موقف معين واجه الاطراف، أو ربما مشكلة واجهت شخصا؛ فقام زميل بمساندته؛ حيث تقوى و تتطور الصداقة بمرور الوقت. (المرجع السابق، ص26).

ومن ثم فقد اتضح من نتائج الدراسة التطبيقية أن جودة العلاقات التنظيمية -عموما- لها تأثير إيجابي على الإنتاجية الإجمالية للعاملين وموقفهم تجاه عملهم. مع عدم اغفال امكانية حدوث نتائج ضارة بسبب تعارض المصالح و الاهداف بين المعاملين؛ او بعض العاملين والمنظمة، مما يعيق تحقيق الاهداف، ويتسبب في زيادة معدل دوران العمل بالمديرية. (الحربي، 2008، ص 32).

## 2. الموارد المائية وأهميتها للإنسانية:

لن يكون بمقدور العالم التصدي للتحديات الإنمائية الجسيمة للقرن الحادي والعشرين؛ وخاصة توفير مياه الشرب الآمنة وخدمات الصرف الصحي للبشر، والأمن غذائي، والطاقة، وتوفير فرص عمل متجددة عن طريق التنمية الاقتصادية المستدامة، وسوف تتزايد الضغوط المائية الحالية بسبب زيادة تعداد السكان وتعقيدات النمو الاقتصادي، فضلا عن زيادة تقلبات المناخ؛ ولن يتحقق التحسين إلا عن طريق جودة ادارة الموارد المائية المتاحة (<https://www.albankaldawli.org>).

والبنك الدولي، بوصفه أهم المؤسسات الدولية المعنية بإدارة الموارد المائية، يسعى جاهدا لتحجيم تلك التحديات عبر الجهود المشتركة فيما بين القطاعات المعنية لتطوير البنية التحتية وتقوية المؤسسات، مع التركيز على مساندة الفقراء والمحتاجين عن طريق دعم جهود إنهاء الفقر المدقع بحلول عام 2030، مع تعزيز الرخاء المشترك لفقراء العالم (أقر 40% من السكان في كل دولة).

ومن ثم تعتبر الموارد المائية من أهم ضرورات الحياة؛ حيث خلق الله من الماء كل شيء حي، كما لا غنى عنها لكل الأنشطة الاقتصادية، وفي مقدمتها الزراعة، الطاقة، والصناعة؛ استهدافا للتنمية الاقتصادية المستدامة، وتخفيف حدة الفقر، والحفاظ على الصحة، والتعليم، وتوفير سبل كسب اللوازم الضرورية لبقاء الحياة، وللأسف تتعرض الموارد المائية المتاحة لضغوط كبيرة مع زيادة السكان وزيادة الطلب على المياه من القطاعات الاقتصادية المختلفة، بما يؤثر سلبا على مستوى وفرة المياه اللازمة لتلبية الاحتياجات البشرية. كما لا يجب أن ننسى الأثر السلبي للتغير المناخي على اضعاف الموارد المائية، وما يصاحب ذلك من زيادة الظواهر المناخية مثل السيول والفيضانات ونوبات الجفاف والعواصف القوية. وتشير تقديرات الخبراء إلى أنه بحلول عام 2080، سيعيش 43 إلى 50 في المائة من سكان العالم في بلدان تعاني من ندرة الموارد المائية، مقارنة مع 28 في المائة في الوقت الحالي (<https://www.albankaldawli.org/a>).

لقد أصبحت قضايا إدارة الموارد المائية أكثر إلحاحا لدرجة أن المنتدى الاقتصادي العالمي اعتبر الماء من أكبر تحدياته على مدى عامين متتاليين خلال عامي 2013 و2014. وفي ظل هذا المشهد المادي والاجتماعي والاقتصادي المتغير، لم تعد الممارسات المائية القديمة مناسبة لظروف العصر؛ حيث إن الدول جميعا لن تتمكن من تحقيق التنمية المستدامة، وسوف تقل قدرتها على الصمود بوجه تغير المناخ بدون إدارة ذكية للموارد المائية المتاحة. لا بد من رؤية متعمقة لترشيد استخدام الموارد المائية وفقا للاحتياجات الحقيقية في الجوانب الاجتماعية والبيئة والاقتصادية.

### 3. متطلبات مواجهة التحديات المائية العالمية في القطاعات المختلفة:

بالنسبة للمياه اللازمة للبشر والزراعة والطاقة والصرف الصحي: هناك حاجة لمضاعفة مدخلات المياه الحالية للزراعة بحلول عام 2050؛ حيث نتيجة زيادة سكان العالم إلى حوالي 9 مليارات نسمة؛ لتوفير الموارد المائية لانتاج المواد الغذائية، والطاقة للبشر، حيث يحتاج قرابة 1.5 مليارا من البشر حاليا إلى للكهرباء؛ بزيادة حوالي 15% من المياه المسحوبة بالعالم، وفقا للتقديرات المتوقعة لعام 2035، كما أن سيزيد الاستهلاك الواقعي للمياه بقطاع الطاقة بنسبة 85%، وأيضا يجب الاهتمام بإدارة الموارد المائية لمواجهة الكوارث الطبيعية على التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ التي تشكل حوالي 90% من كل الكوارث الطبيعية. (تقرير الأمين العام للأمم المتحدة إلى الجمعية العامة السادسة والستين، 2020).

كذلك يجب توفير الصرف الصحي لحوالي 2.5 مليار شخص يعانون من عدم وجود خدمات الصرف الصحي، وهو ما يلزم الاهتمام به وتوفير الدعم المالي اللازم له.

### 3. 1. ضرورات لتطوير سياسة الموارد المائية:

تتضمن سياسة الموارد المائية في العصر الحالي عمليات صنع السياسات والاجراءات المرتبطة بعملية توفير المياه من المصادر المختلفة، واعدادها وتجهيزها واستخدامها، والتخلص من فضلاتها بهدف دعم جميع الاستخدامات البشرية، وحماية البيئة من مختلف أنواع الراكد والتالف والملوث من المياه، كما تشمل السياسة المائية العالمية ضبط قرارات التزويد بالمياه واستخدامها والتخلص منها واستخدامتها. وتتضمن استخدامات المياه؛ الاستهلاك البشري المباشر، والاحتياجات اللازمة للزراعة، والصناعة، وحماية نظام البيئة ومن ثم فيجب أن تحدد تلك السياسة المائية كافة القواعد و كيفية تخصيص المياه للاستخدامات المختلفة.

ويشمل التخلص من المياه اعادة معالجة المياه التي سبق استخدامها من قبل، وإدارة مياه الأمطار والفيضانات، والسيول.. وغيرها من مصادر المياه، كما تعالج الاستدامة قضايا مثل الاسراف واستنزاف طبقات المياه الجوفية، وإدارة الخزانات المائية، وضبط المعادن (Law p.22 on Water Resources Development. 2020).

ونظرًا إلى أن الموارد المائية غالبًا ما تتخطى الحدود السياسية للدول؛ فيجب أن يكون هناك اطار متفق عليه بين الدول والكيانات السياسية المختلفة؛ لضمان استقرار السياسات المائية حفاظا على الحياة ونظافة البيئة بكل المناطق. وتحظى قضايا سياسة الموارد المائية باهتمام عالمي واقليمي متزايد بسبب الاعتقاد الخاص باحتمالية نقص المياه الذي وصل إلى حد الأزمة في مناطق عدة؛ كما الدول الأوروبية بسبب الانصهار الجليدي نتيجة الاحتباس الحراري، وفي دول حوض النيل؛ بسبب وجود مصالح متعارضة بين دول حوض النيل.

وعند النظر إلى أهمية المياه كمورد للحياة، وتطوير سياسة موارد المياه، يمكن تقسيم المياه إلى أربع فئات مختلفة (السكرانة، 2010، ص 14):

المياه الزرقاء: وهي المياه السطحية والجوفية، مثل المياه في الأنهار والبحيرات وطبقات المياه الجوفية.

والمياه الخضراء: وهي عبارة عن مياه الأمطار المترسبة على التربة، والتي يمكن استخدامها بشكل طبيعي للنباتات والزراعة.

والمياه الرمادية: وهي المياه الملوثة بسبب الاستخدام البشري أو الحيواني. ويمكن أن تتلوث المياه النقية بسبب الجريان السطحي المحمل بالسماد، والتلوث الناتج عن المياه المستعملة في محطات غسيل الملابس والأدوات.

والمياه الافتراضية: هي المياه المستخدمة في عمليات الانتاج الزراعي أو الصناعي.

### 3. 2. أهداف سياسة الموارد المائية العالمية:

بحسب جهود البرنامج العالمي لتقييم المياه، تتضمن أهداف سياسات الموارد المائية العالمية تطوير نهج موحد لرصد تقدم وأداء قطاع المياه، وتطوير عملية اعدادا التقارير، وتحديد الإجراءات ذات الأولوية في هذا الصدد، ويتوقع أن يزداد الصراع بين مستخدمي المياه بجميع الدول؛ مما يعقد من خطوات عملية صنع السياسات المائية بين الاطراف. وتتمثل المؤسسات الدولية المشاركة في إدارة السياسة المائية في مؤتمر (مار دل بلاتا) للأمم المتحدة حول المياه عام 1977 هو أول مؤتمر يتم عقده بين الحكومات حول قضية المياه، وقد

نتج عن هذا المؤتمر إعلان عام 1980 بخصوص العقد الدولي لإمدادات المياه للشرب، وحماية البيئة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة.

ويستضيف برنامج الأمم المتحدة للبيئة وكالات تقرير سياسات الموارد المائية، كما ينشر أفضل ممارسات الإدارة المائية بجميع دول ومناطق العالم. وهناك عدد من المبادرات الأخرى ذات الصلة مثل قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة (3436 ، إكس إكس إكس)، و إعلان (نيروبي) لعام 1997 بشأن دور وتقويض برنامج الأمم المتحدة للبيئة والمياه، وإعلان (مالمو) الوزاري لعام 2000 المعتمد في المنتدى البيئي الوزاري العالمي الأول.

3.3. أهداف مؤتمر قمة الأرض لعام 2002 و 2015 بشأن مياه الشرب الآمنة:

لقد تمحورت تلك الأهداف حول حماية الموارد المائية العالمية من التلوث، والكشف عن مصادر جديدة، ودعمها بشكل مستمر، واتخاذ الاجراءات الهادفة نحو تقليل الهدر والاسراف في استعمال المياه للحفاظ على الحياة البشرية والحيوانية والنباتية. واتخاذ السياسات والاجراءات اللازمة لتتقية المياه، بحسب سلسلة تقارير البنك الدولي لعام (2009/2007).

ولقد تمت عدة اتفاقات ثنائية ومعاهدات ثنائية بين الدول؛ لرسم السياسات وحفظ الحقوق والمسؤوليات، ومن تلك الاتفاقات الثنائية، الاتفاقية المبرمة بين كل من (بولندا وألمانيا) لابرار اتفاقية تعاون في إدارة الموارد المائية فيما بين الدولتين. وتتص تلك الاتفاقية على: توفير مياه شرب ذات جودة معيارية.

حماية المياه السطحية من التلوث.

الإمداد والتموين بالمياه اللازمة للزراعة

3.4. مكافحة تلوث المياه:

يناط بمحكمة العدل الدولية عملية الفصل في النزاعات المائية فيما بين الدول، لحفظ حقوق كل الاطراف ويتضمن ذلك التقاضي بشأن حقوق المياه. كما أن المنظمات غير الحكومية تحوز مركزا استشاريا بالأمم المتحدة؛ ومن ذلك مجلس المياه العالمي، وهو منبر دولي لأصحاب المصلحة جميعا ، تم تأسيسه عام 1996 للعمل على أعلى المستويات، لصنع القرار؛

والهدف منه الحفاظ على الثروة المائية وعدم الإسراف أو الهدر أو التلوث؛ عن طريق حماية وتطوير وتخطيط وإدارة واستخدام الماء في كل المجالات، حرصا على منفعة جميع الأحياء على الكوكب الأرضي؛ حيث كان من أهم أهداف مؤتمر الأمم المتحدة لعام 1992 حول البيئة والتنمية في (دبلن)، وقمة الأرض في (ريو دي جانيرو)، والذي يقع مقره في (مرسيليا/ تركيا).

وتعود قاعدة أصحاب المصلحة المتعددين إلى حقيقة -هامة- وهي أن (سلطة إدارة موارد المياه العذبة في العالم) موزعة بين جميع دول العالم، ومئات الآلاف من الحكومات المحلية، وعدد لا يحصى من المنظمات غير الحكومية والخاصة، فضلاً عن عدد كبير من الهيئات الدولية (Lal, 2015, p.64 Rattan).

وفي عام 1994، نظمت الرابطة الدولية للموارد المائية، المسماة (أي دبليو آر إيه) جلسة خاصة بخصوص حماية الحقوق المائية لكل اطرافها في المؤتمر العالمي الثامن للمياه الذي تم انعقاده (بالقاهرة) خلال شهر نوفمبر 1994، وهو متمخض عن إنشاء مجلس المياه العالمي.

### 3. 5. مبادرات الأعمال حول سياسة الموارد المائية:

إن مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة يشارك أصحاب المصلحة في تصوراتها حول المياه التي تأخذ في حساباتها توفير سياسات بديلة مختلفة وفقا للظروف المختلفة المتوقعة، وما ربما ينجم عنها من نتائج وآثار مقلقة.

وقد تناول المؤتمر الافتراضي في جنيف (يونيو 2011) حول مستقبل المياه قضية استدامة موارد المياه؛ حيث شملت محاور:

مراقبة البنية التحتية للمياه، والأمن المائي العالمي، وحروب الموارد المحتملة، التفاعل بين المياه والطاقة، والغذاء والنشاط الاقتصادي، وتوزيع كميات المياه المتاحة، والفجوة الاستثمارية المفترضة بالبنية التحتية للمياه، حيث تم التأكيد على أن تغير المناخ سيؤثر سلبا على ندرة المياه، وقد أكد عرض الأمن المائي أن التأثير المشترك مع النمو السكاني ربما يكون ذا أثر تدميري على المستوى المؤسسي الخاص والعالم، كما أشار نفس المؤتمر إلى عدة مخاوف تتعلق بالسياسة المائية، تتمثل في ضرورة ديمومة مراجعة:

الحوجز التجارية، دعم الأسعار، الحاجة إلى تكثيف الحوار، الحاجة إلى التنسيق بين القطاعين العام والخاص، وضبط القيود الهيكلية على صانعي السياسات، والاجتهاد في تنفيذ السياسات من قبل الكيانات التنظيمية التي تم تأسيسها عن طريق ممارسة الحكومة لسلطة الدولة، والحرص على خضوع جميع هذه الكيانات لقيود على استقلاليتها (Mekonnen, 2015, p.43).

4. خلاصة جهود المؤسسات الدولية للحفاظ على الثروة المائية العالمية: فيما يلي المجالات الحيوية التي تبرز فيها أهم الجهود المتحققة على أرض الواقع، والمتعلقة بالأنشطة التي تمولها المؤسسة الدولية للتنمية، والبنك الدولي للإنشاء والتعمير في مجال الحفاظ على الثروة المائية العالمية:

تركز مشروعات الموارد المائية الممولة من البنك الدولي على دعم مواجهة الدول للتغير المناخي؛ كما بمشروعات تمت في فيتنام واليمن ولبنان وأورجواي وجنوب افريقيا والسنغال والهند والبرازيل والارجنتين .. وغيرها من دول العالم. حيث قدم البنك الدولي المساعدة عام 2012، لاستكمال ترتيبات التكيف مع التغيرات المناخية، والحماية من السيول والمساهمة بوضع خطط وطنية للتكيف المناخي، ودعم الأنشطة الزراعية؛ حسب اتفاقية الأمم المتحدة المرتبطة بتغير المناخ؛ دعما لتوفير الغذاء وكسب الرزق لملايين المواطنين، وإنشاء مصدات للسيول، لحماية البشر، والعقارات السكنية ومؤسسات الأعمال، وتوفير فرص لتوسيع نطاق الأنشطة لأجل تعزيز الآثار الإنمائية، والوقاية من الامراض المرتبطة بالفيضانات.

بلغت جملة مساهمات مجموعة البنك الدولي لإدارة الموارد المائية قرابة 8.08 مليار دولار بمختلف المشروعات خلال السنوات المالية 2004-2013. ويتطلب الأمر ضرورة استمرار البنك بالقيام بدوره بدعم و مساندة تأمين الإنجازات المذكورة أعلاه وزيادة منافع الحد من الفقر والتنمية المستدامة، وفقا لرؤية استراتيجية للمياه تعزز الممارسات المائية.

## 5. أثر دوران العمل على الأداء التنظيمي (<https://www.google.com/q>):

ان الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تركز على تحجيم التغيب، ودعم البقاء الانتقائي للموظفين، والأداء التنظيمي العالي المتميز، فضلا عن أهداف أخرى إضافية؛ تتمثل في التعاون مع الضرورات التشريعية والقانونية، مع تحجيم سلوكيات العاملين التي تعارض اتجاهات الإدارة حول تحقيق الأهداف التنظيمية. ولقد أصبح دور ادارة الموارد البشرية أكثر تعقيداً يوماً بعد يوم، حيث تتطلب بيئة العمل التنظيمي أن تمارس ادارة الموارد البشرية دوراً ادارياً كبيراً لدعم الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتهتم إدارة الموارد البشرية كجهة استشارية وخبير أعمال، وداعم للتغيير، واستشاري استراتيجي لدعم الالتزام الوظيفي والتنظيمي بالعمل على توفير كل الفرص الممكنة لتحفيز الموارد البشرية لزيادة الارتباط بالعمل والمؤسسات بشكل عام، حيث إن النمو العالي المتوقع للقطاعات الانتاجية والخدمية؛ وخاصة في مجال الحفاظ على الثروة المائية للبشر والحيوان والنبات سوف يزيد الاهتمام به بمرور الوقت في ظل ظاهرة الاحتباس الحراري، والندرة المتوقعة للموارد المائية بشكل عام؛ مما يتوجب معه العمل على توفير فريق ذا التزام وانصهار وظيفي وتنظيمي عميق.

وبالإضافة الى ذلك فان الطبيعة الحساسة لمديرية الموارد المائية بالفلوجة تجعل دعم الالتزام الوظيفي أمراً غاية في الأهمية لضمان الحفاظ وتعظيم الاستفادة من الموارد المائية بالمنطقة، وهو ما يحتاج توفير قوة عمل مدربة ذات مهارات وخبرات عالية وفقاً لاحتياجات العمل في هذا القطاع، وبالإشتراك مع الحكومة لأجل تأكيد تعريف المهارات بشكل صحيح. إن تكاليف زيادة معدل دوران العمل كبيرة وخطيرة، فقد كشفت عمليات المسح المستمرة أن (53%) من العاملين يخططون لتغيير المؤسسات التي يعملون بها مستقبلياً، سعياً لتعظيم مجمل العوائد المالية والمعنوية بشكل مستمر؛ ومن ثم فلا بد من اجتهاد المؤسسات في تقديم التحفيز المادي والمعنوي، والتدريب والتأهيل اللازم للعاملين بها، وزيادة فرص المشاركة في صنع القرارات التنظيمية؛ لتقوية والحفاظ على فريق العمل في المستقبل.

لقد سبق تعريف دوران العمل وفقاً لأهداف هذه الدراسة- بأنه حركة انتقال العامل إلى خارج حدود المنظمة التي يعمل بها متخلياً عن عضويته فيها، كما عرف على أنه يمثل خروج بعض العاملين من منشأة ما، أو سعيهم لدخول مؤسسة أخرى بسبب السعي لتحقيق فرص لزيادة الدخل، أو للترقية أو النقل؛ وذلك خلال فترة الحياة الوظيفية وفي الظروف العادية، كما ربما يرجع دوران العمل إلى تعيين المؤسسة لعدد من العاملين بدلاً من غيرهم أو نقل البعض من قسم لآخر، أو من إدارة لأخرى وفقاً للخبرات والمهارات ومتطلبات العمل التنظيمي.

ويعتبر مؤشر زيادة معدل دوران العمل ظاهرة سلبية تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية؛ عندما تظهر بعض أو كل المؤشرات التالية:

1. عدم قدرة ادارة الموارد البشرية بالمنظمة على تعيين العاملين المناسبين للعمل التنظيمي؛ مما يفقدهم الانصهار بالعمل، ويسعون لترك العمل.
2. في حالة ضعف قدرة المؤسسة على توفير نظام فعال متطور للتدريب والتعلم التنظيمي وفقاً لاحتياجات العمل لتنظيمي في الظروف المتغيرة.
3. في حالة افتقاد نظام جاذب مشبع من الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، بشكل يحقق المزيد من انصهار العاملين بالعمل.

4. انخفاض الروح المعنوية ومستوى الرضا الوظيفي العام للعاملين نتيجة ضعف العلاقات التنظيمية بين فريق العمل، وزيادة التسلط والبيروقراطية الوظيفية، مما يفقد الفرد مرونته، ويهدر قدراته الابتكارية بالعمل.

#### 5. 1. أنواع دوران العمل:

##### أ. دوران العمل الخارج:

1. دوران العمل الخارج الطوعي: بمعنى ترك الفرد للعمل باختياره الشخصي لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية أو نتيجة لأسباب شخصية.

2. ودوران العمل الخارج غير الطوعي: الذي يتم بقرار من إدارة المؤسسة أو من خارجها ، ودون أن يكون للفرد اختيار في ذلك. وينقسم هذا النوع من دوران العمل إلى قسمين رئيسيين، وهم:

\*دوران عمل بقرار من الادارة العليا مثل قرارات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت من الخدمة.

\*دوران العمل غير الخاضع لسيطرة الإدارة؛ مثل الحالات المرضية المستمرة لبعض الأفراد، أو الموت، أو التقاعد الالزامي لانتهاؤ مدة الخدمة وبلوغ الفرد سن التقاعد، أو لأي أسباب اخرى.

##### ب. دوران العمل الداخل:

ويضم هذا النوع من دوران العمل نوعين فرعيين:

1. دوران عمل داخل طوعي؛ وهو يتمثل في كل حالات استقطاب وتعيين العاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء الأفراد، وكذا حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من جانب هؤلاء عن طريق إعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة، ويكون ذلك ذاتيا من جانب الأفراد.

2. دوران عمل داخل إجباري؛ وهو يتمثل في عملية دخول أفراد محددین -على وجه الخصوص- بشكل الزامي بحكم القانون، أو وفقا لاجراءات تشريعية؛ وذلك بحسب دواعي الصالح العام؛ كما في تعيين الخريجين بالمواقع الهامة ذات الحاجة، أو تبعاً لنظام إلزامي أو توزيع مركزي للخريجين.

#### 5. 2. أثر دوران العمل على أداء المنظمة:

ان معدل دوران العاملين ليس مجرد معدل للنتبؤ بحركة العاملين داخل المنظمة وخارجها ,بل هو مقياس يوضح مدى ارتفاع معنويات العاملين داخل المنظمة (او انخفاضها في الوقت نفسه) وبالتالي تحديد اثر ذلك على المنظمة , ولقد بينت العديد من الدراسات ان لدوران العاملين اثرا على المنظمة, وهذا الاثر من الممكن أن يكون ايجابيا أو سلبيا ,ويتمثل الاثر الايجابي في ان مستويات محددة من دوران العاملين تعمل على تجديد الافكار والمهارات الامر الذي من شأنه بث الحماسة في نفوس العاملين والقضاء على الخمول والكسل وهذا يعود بالنفع على المنظمة بالإضافة الى ان المستويات الطبيعية من دوران العاملين تعمل على تخفيض اليد العاملة داخل المنظمة دون

اللجوء الى استخدام استراتيجية انهاء الخدمات من قبل الادارة اما الاثر السلبي فيتمثل بتلك التكلفة التي تتكبدها المنظمة نتيجة تغيير العاملين وانتقالهم الى المنظمات الاخرى، ومنها تكلفة الاستقالة وتكلفة تغطية الفترة التي يكون فيها العمل شاغرا، وتكلفة تعطيل العمل والخسارة المحتملة في المبيعات وانخفاض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة وتكلفة تدريب العاملين الجدد وخسارة الخبرة لدى المغادرين وكذلك انخفاض كفاءة عمل المنظمة وانخفاض اعداد العملاء عليه.

### 5. 3. العوامل المؤثرة على معدل دوران العمل.

ان ظاهرة دوران العمل هي ظاهرة عمل تنظيمي، وبما أن المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة التي تتسم بالديناميكية ؛ فهناك العديد من العوامل المؤثرة في زيادة معدل دوران العمل.

وذلك على النحو التالي:

\*الظروف الاقتصادية العامة: حيث يساهم النشاط الاقتصادي الفعال بقرار الفرد باختيار بدائل للمنظمات المنافسة، بهدف تحقيق آماله وطموحاته، وأهدافه، وذلك بعكس حالات الركود الاقتصادي، حيث تنسحب بعض المنظمات من السوق؛ فهذا يؤدي بدوره الى تقليل فرص أي الفرد عامل لاتخاذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل آخر.

\*حركة الأفراد: حيث إن الأفراد الذين يحوزون مهارات وقدرات وخبرات عالية ؛ غالبا ما يسعون الى البحث عن فرص وظيفية جديدة بهدف استثمار قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم لتحقيق المزيد من العوائد المالية والمعنوية؛ خاصة في ظروف زيادة الطلب على هذه المهارات المتميزة النادرة من قبل منظمات الأعمال الساعية إلى دعم السمعة التنظيمية والتنافسية السوقية.

\*ضمانات العمل: بمعنى توافر مزيد من دعائم الاستقرار والبقاء بالعمل لأطول فترة زمنية ممكنة. حيث يشعر الفرد أنه محل اهتمام وثقة الإدارة والمنظمة، وبالعكس حال حصول عمليات انهاء لخدمات وأقالات وعقوبات غير عادلة أو مبررة، ففي هذه الحالة يشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله، ومن ثم يحدث ظهور اتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل أخرى تكون أفضل.

\*العوامل الديموغرافية: حيث أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن معدل دوران عمل النساء العاملات يعتبر أكثر ارتفاعا بالمقارنة بالرجال، كما اشارت الابحاث –أيضا- إلى أن معدل دوران عمل الرجال المتزوجين أكثر بالمقارنة –بالرجال من غير المتزوجين- وذلك لكثرة الأعباء العائلية.

### 6. فكرة عامة عن مديرية الموارد المائية بالفلوجة –المجال التطبيقي للدراسة- (https://mowr.gov.iq):

تهتم مديرية الموارد المائية بالفلوجة بالحفاظ على الثروة المائية، وتخطط وتتابع الانشطة المائية الزراعية، وحصص تكرير المياه للشرب، ومنع المخالفات والسرقات للموارد المائية تحقيقا للأهداف العليا للاستفادة من وترشيد استخدام الموارد المائية. ومن هذا المنطلق فإن جهود المديرية تهتم بكثير من الانشطة المائية ، ومن أهم ما تراعيه المديرية ما يلي:

## 6. 1. نظام ترشيد توزيعات المياه:

تهتم مديرية الموارد المائية بالفلوجة بإدارة الامدادات المائية لمحافظة و الذنائب والأهوار الجنوبية ومحطات الإسالة، ومتابعة الواقع الإروائي والحصص المائية للمحافظات حول نهري دجلة والفرات. ومن ثم فإن المديرية لديها اهتمام مستمر بإزالة التجاوزات، ودعم نظام المراسنة ومتابعة الإطلاقات المائية بصورة مستمرة، مع الإصرار على متابعة تحجيم المنافذ غير المصرح بها، ومتابعة الإطلاقات المائية، ودعم أسس نجاح المواسم الزراعية، واستمرارية أعمال الرصد اليومي لتوزيعات المياه والتخلص من المخالفات والتجاوزات والتمسك بالخطط والقواعد التي وضعتها الوزارة لإيصال المياه للمحافظات الجنوبية وتشغيل محطات الإسالة.

## 6. 2. إدارة الموارد المائية العراقية بين العرض والطلب:

تعاني إدارة الموارد المائية بدول العالم النامي -عموما- من سوء وتخلف الكادر العلمي والتقني، مما أثر سلبيا على التوفيق بين العرض والطلب المائي، وأدى إلى حرمان كثير من السكان من مياه الشرب، وإهمال تنمية الموارد المائية، فزادت التراكمات السلبية لسنوات عديدة؛ مع وجود مشكلة الدعم التمويلي لإصلاح العلاقات الإدارية والتنموية المائية الضرورية.

## 6. 3. واجبات ومسؤوليات مؤسسات إدارة الموارد المائية:

يعتقد الباحث -منطقيا- أن المؤسسات المهمة بالموارد المائية -عموما- تركز جهودها على الموازنة بين جانبي العرض والطلب للموارد المائية؛ ومن ثم تهتم تلك المؤسسات بممارسة جميع الأنشطة اللازمة لتحديد مواقع الموارد المائية المتاحة؛ للعمل على تنميتها واستغلالها، بينما طلب الموارد المائية فيعني؛ كل سبل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المائية. وتركز خطط ترشيد الموارد المائية على الربط بين دمج النشاطات المتعلقة بالجانبين في نشاط أعم وأكثر تكاملا وارتباطا؛ بما يحقق التوازن بين طرفي العرض والطلب؛ وفقا لما يستهدفه النظام الدولي الجديد بالنسبة لمنطقة الشرق الأوسط التي تعاني أصلاً من أزمة مياه حادة؛ تحاشيا لمزيد من التوتر. خاصة مع سطوة دول المنبع واتجاهاتها السلبية نحو تحجيم سيولة الماء، وتغيير المجاري المائية الطبيعية لتحقيق مصالح خاصة.

## 6. 4. التوزيع الفئوي لعينة الدراسة:

### جدول رقم (1) التوزيع الفئوي لعينة الدراسة.

النوع			العمر			المؤهل			الخبرة		
رجال	نساء		+45	-45	-35	م	متوسط	عال	-10	-20	+20
81	11		31	46	22	25	32	36	21	55	16

الجدول من اعداد الطالب الباحث وفقا للبيانات الواردة من المختصين بمديرية الموارد المائية بالفلوجة.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

#### أولاً: دراسات عربية

#### 1. دراسة تيسير زاهر، (2012):

هدفت الدراسة إلى: تقييم أثر تمكين العاملين على العلاقات الوظيفية، والأداء العام للعاملين بالمنظمات الحكومية. أهم النتائج: اتضح أن العلاقات الإنسانية السائدة بين أفراد فريق العمل بكل المستويات الوظيفية هي دعائم فعالة لتحقيق جودة وموضوعية ونزاهة الأداء التنظيمي، وداعمة للارتباط بالعمل.

أهم التوصيات: طالبت الدراسة بضرورة تطوير مفاهيم العلاقات الإنسانية وتطوير التشاركية، وتبادل الخبرات والمهارات الوظيفية؛ لأن ذلك يحقق نتائج إيجابية على الرضا الوظيفي، ويحجم معدل دوران العمل بالمؤسسات، ويدعم مجمل الإداء الوظيفي.

#### 2. دراسة الجابري، (2012):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على كيفية تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف بكلية جامعة بغداد، من وجهة نظر القيادات الإدارية (العمداء) المساعدين ورؤساء الأقسام)، باعتبار الإدارة بالأهداف نهج متميز للإداء التنظيمي، ودعامة هامة لتطوير الثقافة التنظيمية، والإبداع، والرضا و الالتزام والرقابة الذاتية بالعمل.

أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود قبول جيد لفهم وتطبيق نظام الإدارة بالأهداف، كما توفرت دعائم للتطبيق الجيد، متمثلة في؛ وضوح الأهداف، جودة العلاقات والمشاركة، وتوفير الخبرات والمهارات اللازمة للإنجاز، والربط بين الأهداف، وتقييم الأداء التنظيمي، ونظم التحفيز، مما انعكس بشكل ايجابي على الرضا والالتزام الوظيفي والتنظيمي، وتحمل والتكيف مع ضغوط العمل.

أهم التوصيات: ركزت الدراسة على التوصية بضرورة وضوح الأهداف والخطط التنفيذية، والاهتمام بالتدريب والتعلم المستمر للعمل على تحقيق الانجاز اللازم للأهداف التنظيمية، وربط الأداء بنظم فعالة للتحفيز وتقييم الأداء الموضوعي، مع تطوير العلاقات التنظيمية والمشاركة.

#### 3. دراسة اللحيدان & ابراهيم عبدالله محمد (2013):

هدفت الدراسة إلى: تقييم دور قيمة الرقابة الذاتية في الحد من السلوكيات المدانة والسلبية، وتخفيف الضغوط والازمات العملية من وجهة نظر العاملين بشعبة سجن الملز

أهم النتائج: اتضح وجود تقارب في درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على تفعيل قيمة الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمنظمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بشعبة سجن الملز، وكذلك في مجال إسهام الرقابة الذاتية في الحد من السلوكيات المدانة والسلبية، وزيادة الالتزام الوظيفي والتنظيمي بالمنظمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بشعبة سجن الملز.

أهم التوصيات: دعت الدراسة إلى مزيد من الاهتمام بدعم القيم والسلوكيات الاخلاقية في المؤسسات الامنية والقضائية، ودعم بيئة العمل، وزيادة التحاور والمشاركة بين أفراد فريق العمل؛ دعماً لربط العاملين بالعمل والمؤسسة، وحفاظاً على حقوق كل الاطراف، وتحمل المسؤوليات، وأداء الواجبات، والتوافق والتكيف مع المخاطر والازمات.

#### 4. دراسة عيسى، (2014):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على وتقييم درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الإغاثة الدولية لنظام الإدارة بالأهداف، وأثر ذلك على رضا والتزام وأداء المديرين بمدارس وكالة غوث اللاجئين في قطاع غزة، فلسطين. أهم النتائج: تحققت درجة جيدة من ممارسة مديري المناطق، وفريق العمل من المعلمين والمساعدین بوكالة الإغاثة الدولية لنظام الإدارة بالأهداف، وما لها من تأثيرات ايجابية على أداء مديري مدارس وكالة الإغاثة من وجهة نظر المديرين. ولم تتضح فروق ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بعملية ممارسة تطبيق المشاركة، وتطبيقات الإدارة بالأهداف؛ وفقا للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخدمة، النوع، أو المؤهل العلمي).

وكانت أهم التوصيات: ضرورة احياء القيم الجمالية والروحية والاجتماعية التي تحض على الالتزام وتحمل المسؤولية وأداء الواجبات، والمشاركة وتبادل الخبرات الوظيفية، والتعاون المشترك لزيادة الارتباط بالعمل، ودعم الانجاز للأهداف التنظيمية.

#### 5 . ودراسة عيساوي وهيبة، (2014):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على تأثير قيم وأخلاقيات القيادة الإدارية باعتبارها الداعم الأساسي للثقافة التنظيمية؛ على تحمل الضغوط، والارتباط بالعمل، وتحقيق الاهداف في المؤسسات الصحية بالجزائر.

أهم النتائج: تحقق انخفاض نسبي في الرضا الوظيفي للأفراد محل الدراسة، بما يفسر ضعف تأثير الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي، وضغوط العمل، غير أن تلك النتائج لم تؤثر سلبيا بشكل ملموس على معدل دوران العمل.

أهم التوصيات: اقترحت الدراسة ضرورة تطوير قيم وأخلاقيات ومعايير وسلوكيات القيادات والعاملين بما يحقق ثقافة تنظيمية داعمة للرضا الوظيفي، ومن ثم تكون محققة للولاء والالتزام والرقابة الذاتية، والارتباط بالعمل والمؤسسة.

#### 6. دراسة الساعدي (2015):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على تفسير وتقييم القيادات الإدارية للقيمة العادلة، وأسسها، ومقاييسها، والقاء الضوء على مفاهيم النصب والاحتيايل واشكاله ودوافعه، وكيفية ارتكابه، والجهود اللازمة لمنع الاخطاء وتقليل الضغوط الوظيفية، وزيادة الارتباط بالعمل.

أهم النتائج: اتضح غياب الدليل القاطع حول التزام القيادات الإدارية بتبني تطبيقات القيمة العادلة، مما يثير كثير من الشكوك بخصوص مصداقية التقارير المعدة في ضوء القيمة العادلة. كما أن استعمال القيمة العادلة للشركات المدرجة بسوق الاوراق المالية العراقية قد يؤدي الى تأخير اصدار تقارير مالية بالوقت الملائم؛ الامر الذي ربما يطمس فائدة تلك التقارير؛ إذ أن المؤسسات -وبرغم اعترافها بضرورة تطبيق الإجراءات الزمنية بخصوص اصدار التقارير-؛ فإنها واقعا تتأخر في أعداد التقارير المالية وإصدارها.

أهم التوصيات: ضرورة الاهتمام بالحفاظ على قيم الموضوعية، والحفاظ على قيمة الوقت، وضرورة تبني مدخل معياري في حال اختيار أي معيار تلتزم به المؤسسات لتطبيق القيمة العادلة في القياس المحاسبي للتقارير المالية؛ لدعم الرقابة الذاتية والحد من فرص التلاعب، مما يقلل الضغوط الوظيفية، ويزيد مستوى الرضا والانتماء والالتزام الوظيفي والتنظيمي.

#### 7. دراسة عبد الزهرة عداي (2019):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر قيمة الرقابة الذاتية للطلاب على تحسين الاداء الدراسي لدى طلاب المرحلة الاعدادية. أهم النتائج: أظهرت النتائج ضعف دور المراقبة الذاتية لدى أفراد العينة، ومن ثم ضعف دورها في دعم التحصيل الدراسي لدي عينة الدراسة، وهو ما حمل أفراد العينة عبء من الضغوط خلال فترة الاختبارات بشكل أثر سلبيا على مستوى ثقة الطلاب بأنفسهم، ومن ثم تحققت مستويات تحصيل متواضعة، وظهرت اتجاهات متوسطة لكراهية الدراسة. أهم التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة عقد ندوات والقاء محاضرات لجموع الطلاب تحثهم على الاهتمام بتحمل المسؤولية، وبذلل الجهود المنتظمة طوال العام الدراسي لتفادي الضغوط الناتجة عن الاهدال، وتضييع الوقت، والربط بين التفوق التعليمي، والمستقبل المشرق. كما طالبت الدراسة بضرورة عمل جداول وخطط ذاتية لتنظيم أنشطة المذاكرة لتحقيق مزيد من الرغبة في التعليم؛ لتحقيق أفضل تحصيل دراسي ممكن، وتحقيق التفوق الدراسي.

#### 8. دراسة خالدية؛ سامي، (2019):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة؛ بالتطبيق على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وتقييم أثر قيم و معتقدات القيادات الإدارية التنظيمية علي التوجهات الاستراتيجية للوزارة؛ بما يدعم الانتماء والولاء والارتباط الوظيفي.

أهم النتائج: توصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط دال معنويا يوضح تأثير الثقافة التنظيمية الفعال في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة، كما اتضح وجود علاقة ارتباط معنوي بين ابعاد الثقافة التنظيمية، وبين استراتيجيات التوجه الاستراتيجي. ويرجع ظهور تلك النتائج الإيجابية إلى عمق ادراك القيادات الإدارية العليا بوزارة التعليم العراقية لأهمية الدور الفعال الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في توجهات العاملين، وما يرتبط بها من تخفيف الضغوط، وزيادة مستوى الرضا والالتزام الوظيفي، بما يؤثر بشكل ايجابي على الولاء والالتزام الوظيفي و التنظيمي، مما يؤثر بشكل جيد على كفاءة وفعالية الاداء التنظيمي بالجامعة.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة دعم دعائم الثقافة التنظيمية؛ ممثلة في قيم وأخلاقيات ومعايير التعاون والاحترام وتبادل الخبرات والمشاركة في عملية صنع القرارات التنظيمية؛ استهدافا لرفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الالتزام والارتباط بالعمل، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

#### ثانيا: دراسات أجنبية:

#### 1. دراسة: Anne E. (2004) Deanne N. D., & Hartog:

هدفت الدراسة إلى: مقارنة "العلاقة بين أسلوب القيادة الإدارية وتحفيز الموظفين "

اهم النتائج: أظهرت النتائج أن العلاقة بين قيم وسلوكيات القيادة التحويلية، وبين نتائج معدلات الاداء تميل إلى أن تكون أضعف نسبيا لدي العاملين الذين يرفعون تقاريرهم إلى مديري المشروعات، بالمقارنة مع أولئك الذين يقدمون تقاريرهم إلى المديرين المباشرين؛ وذلك نظرا لتوفر علاقات طيبة بين الطرفين؛ مما حقق مستوى اعلى من الكفاءة والفعالية والرضا والالتزام لدي المجموعة الثانية من العاملين.

أهم التوصيات: تم التوصية بضرورة العمل على بلورة مناخ وثقافة تنظيمية يتم التوافق عليها من جانب جميع القيادات وأفراد فريق العمل عن طريق بث روح التعاون والثقة وتبادل الخبرات والمهارات بين الزملاء؛ لتخفيف حدة القلق والتوتر لدي العاملين، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والراحة النفسية والارتباط بالعمل، ويدعم كفاءة وفعالية الأداء وإشباع حاجات العملاء.

### 2. دراسة: (Amburgey, 2005)

هدفت الدراسة إلى: تقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، على فعالية التخطيط الاستراتيجي؛ وفقا للمتغيرات الشخصية لأفراد فريق العمل: (النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة الوظيفية)؛ للكشف عن تأثير تلك المتغيرات الديموغرافية على دعم التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات التنظيمية الاستراتيجية، وأثر ذلك على تقليل الضغوط وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والتنظيمي.

أهم النتائج: لم تتضح اختلافات ذات دلالة معنوية بين مجموعات الباحثين وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة الوظيفية)، بل ظهرت درجة من النمطية والتشابه الملموس في رؤية الباحثين للعلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية. وقد اتضح أن نمط القيادة التحولية يحقق اسهاما متميزا في دعم رضاء والتزام و أداء العاملين، ودعم الحياد والموضوعية والنزاهة والرقابة الذاتية؛ وهو ما ينعكس ايجابيا على تحسين الأداء الكلي.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة اعداد برامج تدريب لدعم التواصل والعلاقات التنظيمية، وتبادل الخبرات والمهارات الوظيفية، وغير ذلك من القيم والمعايير والسلوكيات

الإيجابية، استهدافا لتطوير الثقافة التنظيمية، ودعم السلوك الايجابي للعاملين الإداريين والفنيين.

### 3. دراسة ساروس وآخرين، (2008):

هدفت الدراسة إلى: اختبار العلاقة بين نمط القيادة والعلاقات التنظيمية، في منظمات الاعمال الاسترالية.

أهم النتائج: وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحولية، وبين والمناخ الإبداعي، كما كشفت عن تأثير السلوك والقيم القيادية على زيادة رضاء والتزام العاملين، مما حقق جودة وحيادية الأداء.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة تنشيط الأداء القيادي وفقا للعلاقات الانسانية والاجتماعية، ودعم نهج القيادة التشاركية؛ وذلك من خلال دعم الاتصال والتواصل وتطبيق المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، استهدافا لتحقيق الرضا الوظيفي، والحياد والموضوعية والرقابة الذاتية، وايصال الحقوق لأصحابها.

### 4. دراسة مارلوس، (2008):

هدفت الدراسة إلى: استكشاف الفروق الديموغرافية بين كل من (الرجال والنساء) من حيث مستوى التعاون والتجاوب لتوجيهات الإدارة، واثر ذلك على الرضا والولاء والتزام الوظيفي والتنظيمي، ورفع كفاءة الاداء التنظيمي.

أهم النتائج: اتضح أن متغير الجنس له تأثير ملموس ومعنوي لدى العاملين فيما يتعلق بالتجاوب مع القيادات الإدارية، وجاءت النتائج لصالح النساء بالمقارنة بالرجال.

أهم التوصيات: طالبت التوصيات بضرورة زيادة مستوى الثقة لدى الرجال والنساء من فريق العمل؛ على أساس أن النجاح الوظيفي لا يرتبط بالنوع (الجنس)، بل بالخبرات والمهارات، وحب العمل، وما يبذل من جهود وظيفية، وتحمل المسؤولية، والالتزام بالواجبات، وتطوير العلاقات، مع التعاون، وتبادل الخبرات. وأنه لا يعتبر (النوع: رجال أو نساء) -في حد ذاته- عنصراً مميزاً. ومن ثم فقد طالبت الدراسة بالاهتمام بتطوير الأداء عن طريق تطوير بيئة العمل التنظيمي، وتبادل الخبرات، والتعاون.

#### 5. دراسة: (2011) INDINDBERGN,

وهدفت الدراسة إلى: تقييم واقع الأهداف في المؤسسات التعليمية، ودور مديري المدارس في توليد الأفكار الإيجابية الداعمة للأداء. وتقييم العلاقة بين تطبيق الإدارة بالأهداف ونهج تقييم الأداء.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود دور هام للعامل الاقتصادي للمعلمين في تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بحيث يمكن للإدارة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، حال مراعاة العوامل الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين، وهو ما يقلل الشعور بالضيق والملل، ويدعم الرضا والالتزام الوظيفي التنظيمي. وكان لتطبيق الإدارة بالأهداف تأثير محايد على الطلاب، بينما كان هناك تأثير إيجابي على المعلمين؛ من حيث إحياء القيم والسلوكيات الشفافة الحيادية الموضوعية.

أهم التوصيات: العمل على اشتقاق الأهداف من الواقع الحضاري للمجتمع، والنظرة الاستراتيجية للتنمية المستدامة للمجتمع مستقبلياً، مع ضرورة بيان وتوضيح وتبسيط الأهداف، وعقد دورات تدريبية للعاملين المعلمين والمساعدین لفهم ودعم انجاز الأهداف التعليمية.

#### 6. دراسة (2012) Edwin, et.al.

هدفت الدراسة إلى: بيان دور التمكين الشخصي وعلاقته بالرقابة الشخصية، وتحمل الضغوط ودعم الالتزام الوظيفي، وتحقيق الكفاءة والفعالية، وتحديد أهم الإستراتيجيات لزيادة وعي الموظف بالتمكين.

أهم النتائج: وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الأفراد وزيادة الكفاءة والثقة والرضا، مما انعكس بشكل ايجابي على جودة الاداء، بالإضافة إلى وعي مرتفع بين العاملين بخصوص مفهوم التمكين.

أهم التوصيات: ضرورة الاهتمام بتنشيط ممارسات التمكين، والدعم للعاملين عموماً لحثهم على تحقيق الكفاءة و الرضا والالتزام والفعالية والرقابة الذاتية في انجاز العمل التنظيمي.

#### 7. دراسة: (2013) Li Rong,

هدفت الدراسة إلى: تقييم دور القيادات الإدارية في مجال توليف الابداعات المتعارضة، ودعم الرضا والانتماء والالتزام الوظيفي والتنظيمي، والرقابة الذاتية، لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسات.

أهم النتائج: ظهرت نتائج ايجابية للقيم والسلوكيات القيادية مع العاملين؛ مما حقق الرضا والالتزام الوظيفي والتنظيمي، وأدى إلى زيادة مستوى الرضا والالتزام بما يدعم الانجاز الوظيفي، وتحسين السمعة التنظيمية والتنافسية السوقية.

أهم التوصيات: الاهتمام بتنشيط وتحسين العلاقات الوظيفية، والدور التواصلي للقيادة الإدارية، وتطبيق المشاركة في صنع القرارات التنظيمية.

#### 8. دراسة: (2013)، Norihiko Takoshi & Tomokazu Takoshi:

هدفت الدراسة إلى: التعرف على وتقييم آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات العاملين، للكشف عن مستوى الرضا والولاء والالتزام الوظيفي في مجال الرعاية الصحية اليابانية.

أهم النتائج: تم العثور على علاقات ارتباطية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتصورة لدى فريق العاملين، من حيث: التدريب والتعلم المستمر، والتحفيز، والعلاقات الوظيفية، والمشاركة، وبين أداء العاملين في مجال الرعاية الصحية بشكل عام في اليابان.

أهم التوصيات: اهتمت الدراسة بالتوصية بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في كل المجالات وفي كل المؤسسات، لتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي، والرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية الوظيفية، والاجتماعية، بما يصب في تحسين السمعة التنظيمية، والتنافسية السوقية.

#### 9. دراسة فرانز، (2014):

هدفت الدراسة إلى: تحليل العلاقة بين تمكين العاملين، وتحقيق العدالة التنظيمية، والولاء والرضا الوظيفي، والرقابة التلقائية، لمواجهة الضغوط الوظيفية.

أهم النتائج: وجدت علاقة دالة احصائيا بين التمكين الاداري وتحقيق العدالة والرضا والولاء الكبير ومعدل دوران العمل وضغوط العمل.

أهم التوصيات: تشجيع أنشطة التمكين الإداري، وتحري العدالة، والرقابة الموضوعية لسلوكيات فريق العمل، استهدافا لرضاء العملاء، ودعم السمعة التنظيمية والتنافسية السوقية.

#### 10. دراسة: (2014)، Sinha and Deepa Tanksale, :

هدفت الدراسة إلى: التعرف على آثار الجوانب الوظيفية؛ (نوع العمل، والمكافآت، والعلاقات، والتواصل، والتدريب، والتعلم المستمر) على السلوكيات التنظيمية، والالتزام التنظيمي.

أهم النتائج: إتضح علاقة كبيرة بين مختلف جوانب الوظيفة، وبين أنماط السلوكيات التنظيمية، حيث ادت جودة الجوانب التنظيمية (نوع العمل، والمكافآت، والعلاقات، والتواصل، والتدريب، والتعلم المستمر) إلى تحقيق التميز، والرقابة الذاتية، وتحمل المسؤولية؛ بما ينعكس ايجابيا على جودة الأداء، توفير التكاليف، وزيادة الربحية، وزيادة رضا العملاء والمجتمع.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة تطوير البيئة والثقافة التنظيمية لتحقيق الرضا والالتزام والرقابة الذاتية بالعمل الوظيفي والتنظيمي، مما ينعكس ايجابيا على انجاز الاهداف التنظيمية في شكل وفورات، واشباع حاجات ورغبات العملاء، وزيادة ربحية المؤسسات.

11. دراسة: Sara, (2015)

هدفت الدراسة إلى: تقييم واقع التعلم التنظيمي على رفع كفاءة الأداء الاستثماري، وتحقيق الأهداف الاستثمارية، بمؤسسات خدمية عراقية.

أهم النتائج: اتضح أن ديمومة التدريب والتعلم التنظيمي، وتبادل الخبرات والمهارات يدعم جودة، وحيادية، وشفافية الأداء التنظيمي، ويشد بعضه بعضا، ويعظم الرقابة الشخصية بالعمل، وحب

العمل والاقبال عليه؛ مما يصب في دعم انجاز الاهداف التنظيمية.

أهم التوصيات: ضرورة الاهتمام بدعم تقنيات التدريب الالكتروني نظرا لتوافرها في كل وقت، وبها باقات متنوعة من البرامج التدريبية لدعم التعلم التنظيمي.

12 . دراسة: Eryesil, (2015)

هدفت الدراسة إلى: تقييم دور مرونة الثقافة التنظيمية في تطوير عملية صنع القرارات

الاستراتيجية، لتطوير أداء العاملين، ودعم الرضا والالتزام الوظيفي والتنظيمي.

أهم النتائج: ظهرت نتائج معنوية ذات دلالة احصائية تعكس أثر مستوى المرونة بالثقافة التنظيمية في تحسين عملية صنع القرارات التنظيمية. كذلك اتضح أن المشاركة في صنع القرارات تحقق رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، وتبني السلوكيات التنظيمية الإيجابية.

أهم التوصيات: اوصت الدراسة بالعمل على تحقيق الحركية والمرونة في اجراء التحسين والتطوير القيمي والسلوكي التنظيمي، لجذب المزيد من التأييد للتحسين الثقافي التنظيمي، بما يساعد في ترابط فريق العمل، وتعاون الافراد لتحقيق الاهداف التنظيمية، بالجودة والحيادية، والموضوعية.

13. دراسة، Piets, (2017)

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن عمق براعة الرؤية الاستراتيجية في تحقيق النجاح والرشد التنظيمي الاستراتيجي بالتطبيق على المصرف الأهلي العراقي.

أهم النتائج: اتضح أن عمق الرؤية القيادية واستبصارها التغيير المستقبلي، والاهتمام بالاتصال والتواصل والمشاركة يحقق مزيدا من الدقة، والموضوعية والرقابة الذاتية في الاداء الوظيفي؛ وهو ما يعكس حب العمل والاقبال عليه والارتباط بالعمل، وهو ما يصب في تحقيق الأهداف التنظيمية.

أهم التوصيات: ضرورة الاهتمام بالعلاقات الوظيفية، وتطبيق المشاركة في صنع القرارات، لدعم النجاح التنظيمي، وإنجاز الأهداف التنظيمية.

14. دراسة : (2017) Aziiz Olugenenga,

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية)، وبين مستوى الالتزام المهني والرقابة الذاتية للمعلمين.

أهم النتائج: اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين عوامل التمكين الوظيفي؛ وخاصة (التواصل والمشاركة لزيادة الرقابة الذاتية، ودعم الكفاءة الوظيفية والارتباط بالعمل والتنظيم).

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بالاهتمام بأسس التمكين الوظيفي، وخاصة في ما يتعلق بجودة الاتصال والتواصل، والمشاركة، والتعلم الذاتي، وتبادل الخبرات الوظيفية، وتواصل القيادات مع أفراد فريق العمل، حيث إن تلك الدعائم تسهم بزيادة الرقابة الشخصية، والكفاءة الوظيفية، والرضا والالتزام الوظيفي والتنظيمي، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

15. دراسة،: (2018) Hoon Song, et al.,

هدفت الدراسة إلى: استكشاف أثر الكفاءة والرقابة الذاتية والمشاركة على جودة الأداء في المؤسسات التعليمية.

أهم النتائج: اتضح وجود نتائج معنوية إيجابية بين الكفاءة والرقابة الذاتية، وبين عملية المشاركة وجودة الأداء التنظيمي.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير العلاقات الوظيفية، وبيئة العمل الاجتماعية، لتحقيق التعاون والتشارك وتبادل الخبرات الوظيفية، بما ينعكس على جودة الاداء التنظيمي.

ثالثاً: خلاصة الدراسات السابقة:

لقد تحقق شبه اتفاق على أن القيادة الإدارية لها دور فعال في قيادة فريق العمل صوب انجاز الاهداف التنظيمية، غير أن قيم وسلوكيات وممارسات القيادات الإدارية تختلف تطبيقياً بسبب التأثير بتلك القيم والسلوكيات التي تتبناها القيادة الإدارية. وفيما يتعلق بقيم وسلوكيات القيادة الإدارية؛ فقد اتضح أن لها تأثيراً إيجابياً على سلوكيات العاملين بالمؤسسات بشكل عام من حيث تركيزها على تطوير المناخ التنظيمي بالقيم والسلوكيات الإيجابية المحفزة للعاملين؛ حيث تعمل على تخفيف العبء، والتعب والضغط الوظيفية الزمنية والعلائقية بين العاملين وبعضهم بعضاً، وبينهم وبين القيادات الإدارية.

ومن ناحية القيادة الإدارية؛ فإن تركيزها على تطبيقات روح الفريق، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية؛ كل في مجال اختصاصه، وتطوير الثقافة التنظيمية، والاهتمام بالتدريب والتعلم المستمر، والتحفيز؛ لزيادة رضا وارتباط والتزام العاملين تنظيمياً ووظيفياً، تحقق تأثيرات إيجابية تدعم روح التعاون بين أفراد فريق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتدعم المشاركة في صنع القرارات، وتحمل المسؤوليات التنظيمية، كما تحقق نتائج إيجابية في حب العمل والالتزام الوظيفي والتنظيمي.

### المبحث الثالث: خطة الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في السؤال العام التالي:

ما دور العلاقات التنظيمية في تحجيم معدل دوران العمل في مديرية الموارد المائية بالفلوجة؟

ويتفرع عن هذا السؤال العام عدد من الاستفسارات الجزئية وهي:

1. ما دور العلاقات التنظيمية في توفير مناخ الألفة والصدقة بين أعضاء فريق العمل؟
2. ما دور العلاقات التنظيمية في توفير مناخ التعاون وتبادل الخبرات الوظيفية؟
3. ما دور العلاقات التنظيمية في توفير المشاركة في صنع القرارات التنظيمية؟
4. ما دور العلاقات التنظيمية في تطوير معايير تقييم الاداء الوظيفي؟
5. ما دور العلاقات التنظيمية في تعظيم الرضا والالتزام الوظيفي والتنظيمي؟
6. ما دور العلاقات الوظيفية في تحجيم معدل دوران العمل؟

### ثانياً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على دور العلاقات التنظيمية في توفير مناخ الألفة والصدقة بين أعضاء فريق العمل.
2. تفسير وفهم دور العلاقات التنظيمية في توفير مناخ التعاون وتبادل الخبرات الوظيفية.
3. تقييم دور العلاقات التنظيمية في توفير المشاركة في صنع القرارات التنظيمية.
4. بيان دور العلاقات التنظيمية في تطوير معايير تقييم الاداء الوظيفي.
5. التعرف على دور العلاقات التنظيمية بتعظيم الرضا والالتزام الوظيفي والتنظيمي.
6. التعرف على دور العلاقات الوظيفية في تحجيم معدل دوران العمل.

### ثالثاً: فرضيات الدراسة:

- ❖ الفرضية الاولى: لا تساهم برامج التدريب والتعلم لفريق العمل في تحقيق آثار ايجابية على تحجيم معدل دوران العمل.
- ❖ الفرضية الثانية: لا يحظى نظام التحفيز ممثلاً بالرواتب والأجور الثابتة والمتغيرة بقبول أفراد فريق العمل.

- ❖ الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية عند مستوى دلالة 0.05 بين العلاقات التنظيمية، وبين معايير تقييم الاداء الوظيفي.
- ❖ الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية عند مستوى دلالة 0.05 بين العلاقات التنظيمية، وبين برامج التدريب المتبعة.
- ❖ الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر وعلاقة ارتباط معنوي عكسي (عند مستوى الدلالة 0.05) بين مستوى جودة العلاقات التنظيمية، وبين معدل دوران العمل.

رابعاً: متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة: العلاقات التنظيمية، وتنقسم إلى متغيرات فرعية كالتالي:

1.1.1. مناخ الألفة والصدقة بين أعضاء فريق العمل.

1.1.2. مستوى التعاون وتبادل الخبرات الوظيفية بين أفراد فريق العمل.

1.1.3. مستوى المشاركة في صنع القرارات التنظيمية.

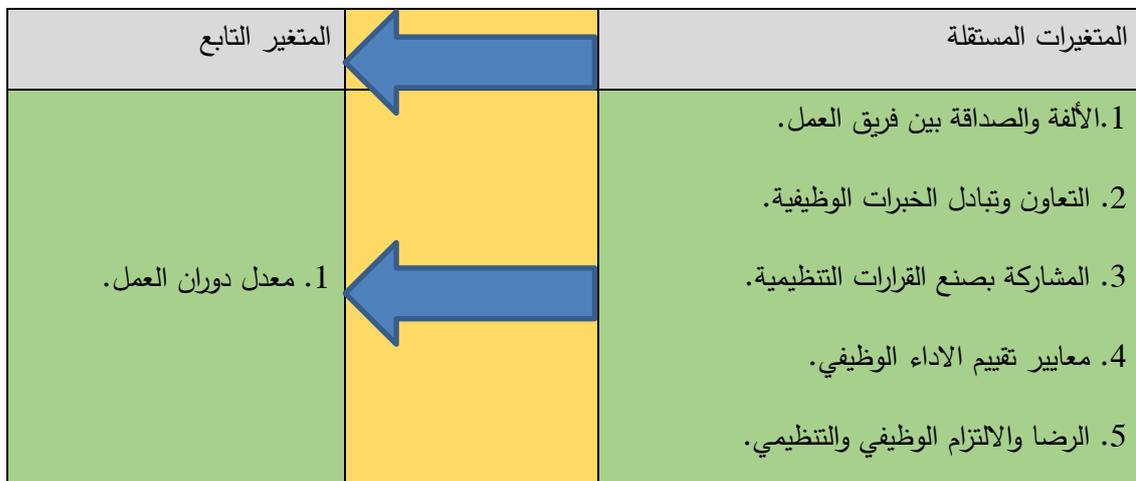
1.1.4. معايير تقييم الاداء الوظيفي.

1.1.5. الرضا والالتزام الوظيفي والتنظيمي.

2. المتغير التابع: معدل دوران العمل .

خامساً: العلاقة بين متغيرات الدراسة:

شكل رقم (1) العلاقة بين متغيرات الدراسة.



سادسا: أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من النواحي التالية:

1. الأهمية العلمية: يرغب الباحث في التمكن من تقديم دراسة علمية منهجية تضاف إلى المكتبة العربية في مجال تطوير مناهج العمل التنظيمي.
2. الأهمية العملية: الرغبة في تطوير الممارسات القيادية واقعيا في جميع التنظيمات الإدارية لتحقيق المزيد من الإنجاز الوظيفي في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية.
3. الأهمية الذاتية: تقديم دراسة علمية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال.

سابعا: مجتمع وحدود الدراسة:

1. مجتمع الدراسة:

يتخذ الباحث من مديرية الموارد المائية بالفلوجة مجالا تطبيقيا لهذه الدراسة؛ حيث يستهدف تقييم اتجاهات القيادات العاملة بالمديرية حول دور العلاقات التنظيمية في تحجيم معدل دوران العمل هناك. وسوف يتم بلورة مجتمع الدراسة تفصيلا في الفصل الثالث (الدراسة التطبيقية).

2. حدود الدراسة:

2. 1. الحدود التطبيقية: تتركز الحدود التطبيقية في مديرية الموارد المائية بالفلوجة، حيث تم اختيار جميع القيادات العاملة بالمديرية على سبيل الحصر الشامل؛ وفقا للمتغيرات الديموغرافية، وقد بلغ عددهم (92 مفردة)؛ من مستوى المشرفين، ورؤساء الأقسام، ومديري الإدارات النوعية) تضم جميع الفئات من حيث: (النوع: رجال ونساء. العمر: أقل من 35، أقل من 45 سنة، 45 سنة فأكثر. المستوى التعليمي: أقل من المتوسط، متوسط، جامعي. ومستوى الخبرة: أقل من 10 سنوات، أقل من 20 سنة، 20 سنة فأكثر)؛ وذلك بهدف تقييم اتجاهاتهم حول تأثير العلاقات التنظيمية على تحجيم معدل دوران العمل.

2. 2. الحدود الموضوعية:

تتمثل الحدود الموضوعية بدراسة دور العلاقات التنظيمية في تحجيم معدل دوران العمل.

وقد تم التركيز هنا على أهم دعائم جودة العلاقات التنظيمية متمثلة في:

\*حسن الاختيار والتعيين.

\*ديمومة التدريب والتعلم.

\*توفير برامج تحفيز مادي ومعنوي فعال.

\*تطوير علاقات العمل.

\*تعميق الحوار والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية.

\*تطبيق نظام موضوعي انساني لتقييم الاداء الوظيفي.

2. 3. الحدود الزمنية:

يرجو الباحث أن يتم انجاز هذه الدراسة خلال العام الجامعي (2022 \ 2023).

2. 4. منهج البحث (<https://blog.ajsrp.com>):

يعتمد الباحث تطبيق المنهج الوصفي الاستنباطي التحليلي الذي يعتمد على ملاحظة الظاهرة محل البحث، ومتابعة سلوكيات تلك الظاهرة، للتعرف على أسبابها ونتائجها؛ فما كان منها ايجابيا يتم دعمه، لتعزيز السلوكيات الايجابية للظاهرة، وما كان منها سلبيا يتم البحث في حلول بديلة ممكنة لتحسين السلوكيات السلبية للظاهرة محل البحث؛ وذلك كما سيرد بيانه تفصيلا في الفصل الثالث (القسم العملي التطبيقي).

ثامنا: تعريف المفاهيم والمتغيرات:

1. العلاقات التنظيمية: الحوامة؛ نضال، والمعايطة؛ سالم، 2003، عدد (9) مجلد (14) وهي تتمثل في جميع السلوكيات المتبادلة بين القيادات الإدارية والأفراد العاملين بالمديرية

محل البحث؛ سواء ما تعلق منها بجوهر العمل، أو العلاقات الخاصة المؤثرة على العمل؛ ومن ذلك الحوارات والمناقشات، وتبادل الخبرات والمهارات، والمشاورات فيما يتعلق بحل المشكلات الوظيفية والخاصة المؤثرة على الحالة النفسية والبدنية للفرد، وغير ذلك من العلاقات البنينة فيما بين القيادات و جميع الزملاء.

ومن أهم دعائم العلاقات التنظيمية التي يتركز عليها البحث:

1. مستوى الألفة والصدقة بين فريق العمل.

2. التواصل و التعاون وتبادل الخبرات الوظيفية.

3. المشاركة بصنع القرارات التنظيمية.

4. معايير تقييم الاداء الوظيفي

2. معدل دوران العمل:

ويقصد بذلك نسبة العاملين الذين يغادرون العمل، من تلقاء أنفسهم للبحث عن فرص عمل أفضل، أو لمجرد الابتعاد عن العمل لأي أسباب نفسية أو بدنية نتيجة معيقات وظيفية بشرية، أو أي مخاطر وظيفية- بالمقارنة بمجموع العاملين.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: العلاقات التنظيمية

#### 1. مفهوم العلاقات التنظيمية: (كورتل, 2011, ص 51):

العلاقات التنظيمية تتمحور حول كل ما يتم بين أعضاء فريق العمل من اتصال وتواصل وتبادل آراء وخبرات ومهارات وظيفية؛ حيث تثبت الدراسات و الابحاث العلمية وجود علاقة طردية بين مستوى ايجابية العلاقات التنظيمية، وبين كفاءة الاداء التنظيمي، والرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي والوظيفي؛ متمثلاً في الارتباط بالعمل والمنظمة وعدم هجرها إلى منظمة اخرى.

ولا شك أن وجود مستوى ايجابي عال من العلاقات بين أعضاء فريق العمل من القمة إلى القاعدة، ومن اليمين إلى اليسار يزيد من قدرات العاملين، ويعزز تبادل الخبرات والمهارات والتجارب السارة والحزينة؛ لزيادة دافعيتهم للنجاح.

والعلاقات والاتصالات التنظيمية متعددة وتتم داخل المنظمة؛ فتؤثر في أداء العمل، وإنجاز الاهداف المخططة بشكل مباشر، كما قد تتم خارج المنظمة عند اللقاءات والندوات والتواصل والاتصال بين الشباب من الأقسام المختلفة فتكون بمثابة تبادل خبرات ومهارات، ومحاذير للتوقي من مخاطر العمل، بما ينعكس بشكل ايجابي على الارتباط بالعمل والشركة، ويدعم الأداء التنظيمي بشكل عام.

وتركيزاً على مضمون هذه الدراسة (البحث)؛ فيمكن أن تكون هناك سلبية في العلاقات التنظيمية؛ فتتولد عنها أضرار تتمثل في الشعور بالعزلة بمكان العمل، وإفتراد الصحة والتأييد والمؤازرة والتعزيز بين الزملاء، أو بين المرؤوسين والرؤساء. وقد سبقت الإشارة إلى أن العلاقات التنظيمية لا تقتصر على الصداقات بين الزملاء، بل تتضمن العلاقات بين القيادات والعاملين بشكل يحقق المحبة والأخوة؛ فيكون فريق العمل أسرة مترابطة، شركاء لا أجراء هدف المنظمة هدفهم (Patricia, 2011).

إن الصداقة بمعنى الود والاحترام والثقة الذي يحقق التعاون، وتبادل المعارف والمهارات والخبرات هي علاقة بين شخصين أو أكثر، حيث تتم طواعية برضاء نفس نتيجة عوامل مشتركة او ظروف متشابهة، أو مشكلات تواجه فريق العمل ككل، ويلزم التوحد في مواجهتها. ويتم تطوير و تعميق الصداقة بمرور الوقت، سعياً لتحقيق أهداف اجتماعية وعاطفية مشتركة؛ فمن تلك الأهداف؛ تطوير مشاعر الانتماء والمودة والألفة؛ المتولدة من طول الوقت الذي يقضيه الزملاء معا بمكان العمل معاً؛ حيث يقضى فريق العمل -معا- حوالي 50 ساعة أسبوعياً. وعادة ما تبدأ الصداقة نتيجة واقعة معينة أو موقف معين واجه الأطراف، أو ربما مشكلة واجهت شخصاً؛ فقام زميل بمساندته؛ حيث تقوى و تتطور الصداقة بمرور الوقت (Ibid).

ويعتقد الباحثان العلاقات التنظيمية غالباً ما تؤثر على الأداء التنظيمي، بشكل ايجابي او سلبي بحسب جوهر تلك العلاقة؛ فبقدر ما تكون تلك العلاقة ايجابية؛ تنعكس ايجابياً في شكل رضا، ولاء، وانتماء، والتزاماً تنظيمياً في الأجل الطويل؛ بما يؤثر بشكل تحجيم معدل دوران العمل، كما تتولد مشاعر إيجابية متزايدة تجاه المنظمة؛ فتكون المهام الوظيفية والتنظيمية أكثر امتاعاً فينخفض معدل دوران العمل بالمنظمة . مما يسهم في دعم السمعة التنظيمية ، والتنافسية السوقية. هذا ، وتميل علاقات الصداقة في مكان العمل إلى

أن يكون لها تأثير إيجابي على الإنتاجية الإجمالية للموظفين وموقفهم تجاه عملهم. مع عدم اغفال امكانية حدوث نتائج ضارة بسبب تعارض المصالح والاهداف بين بعض العاملين والمنظمة، مما يعيق تحقيق الأهداف، ويزيد معدل دوران العمل التنظيمي.

و هناك أكثر من مجرد تأثير للعلاقات الايجابية على تحقيق التعاون والانجاز الوظيفي؛ فإن العلاقات التنظيمية الإيجابية تشجع القدرات الإبداعية، وتدعم عملية صنع القرارات التنظيمية، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي والالتزام بالمنظمة.

من المؤكد أن مكان العمل، يفرض علاقات زمالة، ولكنه لا يفرض علاقات صداقة، وحيث أن علاقات الصداقة أقوى من علاقات الزمالة؛ فعلاقات الصداقة أكثر دعماً للتعاون والابداع، والالتزام الوظيفي والتنظيمي. (Wolgemuth, L. 2010, p.147).

هذا، و تتأثر العلاقات والصداقات الوظيفية بالمتغيرات الشخصية؛ مثل ظروف الحياة، والتشئة الأسرية، والقيم التنظيمية، والمهام المشتركة بين أعضاء فريق العمل، ووسائل المواصلات المشتركة من وإلى جهة العمل، والطموحات والمشاكل المشتركة بالعمل، و إن ضعف العلاقات، وانعدام أو ضعف الثقة بين الزملاء والقيادات التنظيمية؛ يمكن أن يتسبب في وجود اتجاهات سلبية نحو الزملاء والقيادات والعمل التنظيمي، فالمعاناة من الشعور بالوحدة ؛ يجعل الفرد يميل إلى الانعزال، وفقدان الثقة في المنظمة، وكراهية غيره ممن هم أكثر قدرة على الاندماج والتحاور والتواصل. (I bid)

وتشمل العلاقات التنظيمية تلك القيم والسلوكيات التي تشكل البيئة الاجتماعية والنفسية المميزة لمؤسسة ما. وتؤثر العلاقات التنظيمية في نهج تفاعل الموارد البشرية بالعمل، في سبيل التعاون لانجاز الأهداف التنظيمية، وفي مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية الايجابية والسلبية بالعمل (<https://ar.wikipedia.org/>).

وتتضمن العلاقات التنظيمية أهم عناصر الثقافة التنظيمية الموجهة صوب خدمة العملاء؛ من حيث الجودة والكمية والسعر والتوقيت المناسب لاشباع حاجات ورغبات العملاء، كذلك تعتم العلاقات لتنظيمية بالرؤية والرسالة والأهداف التنظيمية، ومعتقداتها الموجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Selart,2011).

ويصف رافاسي وشولتر (2006) العلاقات التنظيمية بأنها تشكيلة من القيم والمعايير والأخلاقيات المشتركة التي توجه السلوكيات الوظيفية، كما تعتبر العلاقات التنظيمية نهج للسلوك الجمعي التنظيمي الذي يتم بثه في عقول الأعضاء الجدد بالمنظمات. ولا شك أن العلاقات التنظيمية المشتركة هي المحركات السلوكية للتعامل بين فريق العمل التنظيمي وجميع أصحاب المصالح من القيادات الإدارية والمجتمعية والموردي، والموزعين، والعملاء، وكل ذي مصلحة من العمل لتنظيمي.

ولقد طور شين (1992) وديل وكينيدي (2000) وكوتر (1992) فكرة امتلاك المنظمات في الغالب لثقافات تعكس علاقات تنظيمية مختلفة عن بعضها البعض، مما يجعل الثقافة والعلاقات التنظيمية لكل مؤسسة مختلفة عن غيرها؛ مما يميز سمعتها التنظيمية ، و يبلور مستوى تنافسيتها السوقية. إن النمط المستقر للعلاقات التنظيمية لأي مؤسسة يمثل عناصر الشخصية المشتركة للمؤسسة.

ويعتقد (اليوت، جاك) في كتابه "الثقافة المتغيرة لمصنع ما" هي الطريقة التي اعتاد العاملون اتباعها حال بالتفكير وأداء الأعمال؛ فهي الطريقة التي يتشاركها كل أعضاء المؤسسة بشكل أو آخر، والتي يجب أن يتعلمها الأعضاء الجدد، قبيل اندماجهم للعمل بالمؤسسة، يمكن القول -ببساطة- إنه بقدر ما يستطيع الناس تبادل أمانهم ورغباتهم وتطلعاتهم المشتركة، بقدر ما يمكنهم الالتزام بالعمل

سويا، وينجحون في بلوغ أهدافهم المشتركة. ولا شك أن تلك العلاقات الثقافية التنظيمية مطلوبة لكل المؤسسات العامة والخاصة؛ بكل الشعوب والدول.

ويتطلب تطوير نظام مرن هادف للعلاقات الثقافية التنظيمية التي تربط العاملين بالمؤسسات وتزيد من مستوى الالتزام الوظيفي والتنظيمي باقية من القيم التنظيمية التي تحظى بثقة واحترام كل الأفراد، في سبيل توضيح أفضل سبل التعاون معا على الاداء التنظيمي، وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن أهم تلك القيم التنظيمية التي تعزز العلاقات التنظيمية ما يأتي:

1. تشارك المهارات والخبرات بين القيادة الإدارية والعاملين، لتحقيق السياق المشترك، ودعم الفعالية الشخصية والجماعية.
2. الاهتمام المتواصل ببرامج التدريب والتعلم المستمر للعاملين وفقا للظروف المتغيرة بالعمل التنظيمي.
3. التحديد المرن للسلطات والمسؤوليات؛ لدعم التعاون والثقة والامانة في العلاقات الوظيفية.
4. التعبير عن الرؤية التنظيمية طويلة الأجل من خلال التواصل المستمر المباشر مع الجهات العليا.
5. توفير الفرص لكل أفراد فريق العمل -بشكل فردي أو من خلال ممثلين- للمشاركة في تطوير سياسات العمل لصالح جميع الاطراف وفقا لمستوى قدراتهم وقيمهم واهتماماتهم.
6. توفير فرص التقدم الوظيفي للجميع من أجل التقدم بحسب مستوى نضج قدرات الفرد المستقبلية، ووفقا للفرص المتاحة للتقدم التنظيمي.

ولا شك أن دعم العلاقات التنظيمية بأي نوع من التنظيمات؛ بما فيها المتاجر، والمدارس، والجامعات والمجموعات غير الربحية، أو الوكالات الحكومية، غالبا ما تستعمل مفاهيم مثل الثقافة التجارية، أو ثقافة المؤسسات، أو العلاقات الوظيفية، للإشارة إلى مفهوم العلاقات التنظيمية. ولقد استعمل المديرون وعلماء الاجتماع والمنظرون التنظيميون مفهوم العلاقات الثقافية التنظيمية بداية الثمانينيات من القرن الماضي (Jo., Hatch, 2013).

وإن النظر إلى العلاقات التنظيمية على أنها شيء يميز المنظمة عن غيرها، فمن المتاح -حينئذ- معالجتها وتغييرها اعتماداً مستوى التعاون بين القيادة الإدارية والأعضاء التنظيميين. وكلما تعمقت وتجدرت تلك العلاقات التنظيمية، تعمقت الهوية التنظيمية في عقول وقلوب الافراد ، وزاد الارتباط والالتزام الوظيفي والتنظيمي، وانخفض معدل دوران العمل لتنظيمي.

يعرف (برنارد إروسوير، 2013، ص145)؛ العلاقات التنظيمية الفعالة بأنها الدعامة الهامة جدا التي تحقق:

- مستوى التعاون بين الموظف وزملائه بالعمل عن طريق دعم المشاركة.
- الحد من الفوضى وتعطيل العمل والهدر.
- زيادة الارتباط بالعمل وانخفاض معدل دوران العمل.

## 2. تطور الفكر في مجال العلاقات التنظيمية

### 2.1. العلاقات التنظيمية في فكر مدرسة الادارة العلمية:

لقد بدا الاهتمام بالعلاقات التنظيمية مبكرا مع ظهور الفكر الإداري الحديث في بداية القرن العشرين على يد رواد مدرسة الإدارة العلمية ( تاييلور وفابول وغيرهما) الذين رأوا أن الإنسان العامل ما هو إلا آلة أو شيئا يشبه الآلة، لا يحركه إلا الأجر أو الراتب. ومن هنا كان ينظر للفرد في التنظيم على انه ماكينة وقودها الاجر، وفي البداية ظهرت نتائج جيدة لممارسات مدرسة الإدارة العلمية تمثلت في زيادة كمية الانتاج بشكل ملفت، وتم اشباع كبير للحاجات المادية للعاملين. ولكن في اواخر العشرينات واولئ الثلاثينات حدثت ازمة الكساد العظيم، الناتج عن زيادة كمية الانتاج بشكل كبير مع تحرك الطلب بشكل منتظم أقل من زيادة الانتاج، وتراكم المخزون، وتوقفت المصانع، وتم تسريح كثير من العمال – كما هو الحال في ظروف ازمة كوفيد-19 – مما استوجب ضرورة التفكير بشكل مختلف للعمل على اعادة تحريك عجلة الاقتصاد في اوروبا وامريكا التي اصيبت بالكساد.

### 2.2. تجارب هاوثورن: (نظرية X، ونظرية Y)

يعتبر McGregor هو زعيم هذا الاتجاه، وقد خلص من دراساته إلى وجود مجموعتين من البشر؛ مجموعة تحب العمل وتقبل عليه، ويرون العمل غاية مشبعة في حد ذات بغض النظر عن متعلقاته، وهم من أطلق عليهم (Y)، وهؤلاء الأفراد يميلون لتوطيد العلاقات مع غيرهم، ويهتمون بالإشباع المعنوي، وتعلية القيم الاخلاقية؛ وغالبا ما ينتشر هذا النهج بالوظائف غير الروتينية ذات الفكر المتجدد؛ ومن ثم فكلما كانت المحتوى الوظيفي متجددا وغير روتيني؛ كلما زاد الميل لتعلية القيم الاجتماعية التعاونية، وكلما كان الاشباع المعنوي هو الأكثر تأثيرا على سلوكيات وعلاقات العاملين بالمنظمات المختلفة، ويظهر هذا في الوظائف غير الروتينية التي تحتاج لفكر بسبب تغير ظروفها بشكل كبير، كما هو الحال في وظائف التعليم والبحث العلمي والعمل الطبي.. وما شابه ذلك.

هناك مجموعة من الأفراد لا تحب العمل ولا تقبل عليه ولا يحركها سوى الدافع المادي والمراقبة المباشرة. وغالبا ما ينتشر ذلك في الوظائف الروتينية غير المتجددة؛ تلك الوظائف التي لا تحتاج لإعمال الفكر والعقل، لثبات وتيرتها، وتتركز تلك الوظائف في المجالات الفنية الدقيقة. عمال تشغيل الآلات والماكينات في مصانع الانتاج المادي؛ الغزل والمنسوجات، والسيارات، وما شابه ذلك؛ وهذه الفئة من العاملين هم من يدخلون ضمن نظرية (Morrison,2016, p.214).

### 2.3. العلاقات التنظيمية في فكر المدرسة السلوكية (Behavioral Theory):

تبلورت هذا المدرسة من خلال جهود (التون مايو، وروثلزبرجر، ومدام فوليت.. وغيرهم)، وهذه المدرسة السلوكية قد اهتمت بالجوانب العلائقية أو السلوكية بين البشر العاملين بالمؤسسات المختلفة تأسيسا على فرضية هامة؛ ألا وهي أن ليس بالخبز وحده يعيش الإنسان؛ بل هناك عناصر اخرى لتطوير وترقية الحياة لا تحتاج الدعم المادي فقط؛ بل تركز مع المحافظة على اشباع الحاجات الاساسية؛ تهتم كذلك اشباع الحاجات الاجتماعية، والخاصة (Sias,2005, p. 210).

ومن ناحية اخرى؛ لا تسير مبادئ المدرسة السلوكية نمطيا كما ورد في هرم الحاجات الذي قدمه (ماسلو) والذي يحدد فيه نهجا محددًا يشترك فيه كل الناس؛ فيما يتعلق بإشباع الحاجات الاساسية اللازمة لبقاء الحياة، ثم الحاجة للأمن، ثم الاحترام والانتماء، وتحقيق الذات. وبغض النظر عن الخلل في منطقية ترتيب الحاجات بهرم (ماسلو)؛ إلا أن الأفراد ليسوا نسخا متشابهة؛ بل إن كلا منهم أصلا مستقلا عن غيره، ولكل أنماط سلوكياته الشخصية، والتي تختلف قليلا او كثيرا عن غيره من الناس، كما أن لكل فرد منا بصمة خاصة.

ولقد اهتمت هذه النظرية السلوكية بالجانب الإنساني في مجال الإدارة بعكس المدرسة الكلاسيكية، كما سلطت الضوء على العلاقات الإنسانية في مجال العمل من خلال تجارب مصانع (هاوثورن) والتي تم فيها التوصل إلى أن أكثر ما يؤثر في العمل و الإنتاجية ليس النواحي المادية؛ (الأجر وملحقاته، واتباع التعليمات والاجراءات) فقط ؛ بل هناك عوامل أخرى غير مادية تتمثل في المتغيرات التي تؤثر في حياة الفرد اجتماعيا وانسانيا في العمل.

لقد اهتمت المدرسة أو النظرية السلوكية بالجانب الإنساني بالعمل بالتوازي مع الجانب المادي؛ حيث يتوقف مستوى الانجاز والتعاون مع الغير في بيئة العمل على مدى نجاح العامل بإشباع حاجاته المادية والاجتماعية والخاصة بشكل متكامل، ولا يوجد ترتيب محدد نمطي عند كل البشر

(, p. 114, Gardon,2009).

و من وجهة نظر المدرسة السلوكية أن المنظمة (الشركة – المؤسسة) هي كيان اجتماعي يجب ان يوفر الانتماء والاحترام والتقدير، وكلما حقق الفرد العامل الاشباع الاجتماعي والنفسي بشكل أساسي ومستقر وممتد ومضمون مستقبليا؛ كلما زاد الالتزام الوظيفي والتنظيمي، وانخفض معدل دوران العمل.

2. 4. النظرية الكمية (I bid):

ركزت هذه المدرسة على تطبيقات كمية رياضية لحل مشكلات الصناعة التي فشل الأسلوب التقليدي بحلها. فقد اهتمت هذه المدرسة بالاستعانة بخبراء بحوث العمليات لمساعدة المديرين في حل المشكلات الإدارية، وقد ساعد في ذلك تطور التقنيات الرقمية، كما تستخدم النماذج الإدارية في التخطيط والرقابة وصياغة استراتيجية الانتاج. وربما يلاحظ هنا أن الفكر الإنساني قد تراجع قليلا، وظهر التوكيد على الجانب المادي الرقمي، ولكن الملاحظ أن ممارسات تلك النظرية تهتم بتطبيقات المفهوم التسويقي الذي يتزعم الفكر فيه (فيليب كوتلر).

وتركز أفكار (كوتلر) على أن كل الجهود والممارسات الوظيفية يجب أن تتم بتوجيهات قيادية تركز على اشباع حاجات ورغبات العملاء؛ حيث العميل هو الوسيلة والغاية الموجهة لكل النشاط التنظيمي. تلك هي خلاصة المفهوم التسويقي الذي يركز على استمرارية التواصل والتحاور مع العملاء، لفهم احتياجاتهم، ورغباتهم، والعمل على تحقيقها؛ وفقا لتصورات وحاجات ورغبات العملاء (المستهلكون) أنفسهم. وهذه النظرية قريبة الفكر كثيرا من مدخل النظم الذي يشرك ما بين النظم المادية والانسانية؛ وهذا هو أهم مجالات التركيز القيادي بالمؤسسات الناجحة (, p. 110, Methot,2016).

وتربط هذه النظرية بين التطبيق الوظيفي العملي المادي الذي لا يجوز مخالفته؛ كما هو حال العمل في أنشطة وظيفية مثل صيانة وتشغيل الآلات المعدات، وبين الجانب الإنساني المتغير الذي يقوم على الاختلاف، وتعليق القيم الاجتماعية الى جانب القيم المادية، وغالبا ما تكون القيم المادية والعلاقات الانسانية في المقدمة لمن يريد الانجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية، وربط العاملين وزيادة ولائهم والتزامهم بالعمل والمنظمة.

## 2. 5. المدرسة الموقفية (Contingency Approach):

وخلاصة أفكار هذا المدخل أنه؛ لا للإملاءات، والتعليمات الجافة، بل يجب العمل على تعليق الممارسات التي تلائم موقف العمل، وظرف الأفراد وأنماط شخصياتهم، مع التوكيد على أن تحديات المشكلات الادارية، والتنظيمية متنوعة، ولا يتوفر نهج واحد لحلها جميعا، بل يجب توافر بدائل ثقة متنوعة وفقا لما تمليه ظروف كل موقف؛ سعيا لتعظيم الأداء، وزيادة الارتباط والالتزام الوظيفي والتنظيمي، ومن هنا يتم مراعاة ظروف بيئة العمل الداخلية، والخارجية، والتكنولوجية، والقانونية، الاجتماعية، والاقتصادية. (Sias, 2005, pp. 373-395)

## 2. 6. حركة العلاقات الإنسانية الجديدة: (Banker, J.E.et.al., 2010, pp. 173-191)

في هذه الحركة تم اتخاذ موقف وسط بين النظرة الإيجابية للطبيعة الإنسانية، والدراسة العلمية للمنظمات الحديثة؛ وخاصة في ظل العولمة واقتحام التكنولوجيا الرقمية. لقد اهتمت الحركة ببحوث علم النفس، وعلم الاجتماع، وتفاعلية سلوكيات العاملين أفرادا وجماعات داخل المنظمة. كما ثمنت القيم (Values) المعتمدة مجتمعا، والمرونة التي يحتاجها الموقف السلوكي. (Flexibility)

## المبحث الثاني: العلاقات الوظيفية والتواصل التنظيمي

### أولاً: أهمية نظام الاتصال والتواصل

ترتبط العلاقات الوظيفية وتحسينها بعملية التواصل والاتصال داخل المؤسسة، فكلما كان الاتصال جيد وسهل ولا تشوبه مشاكل معينة، كلما كانت العلاقات الوظيفية افضل وجيدة. ذلك إن لعملية التواصل السبب الاساسي والمهم لسرعة انجاز الاعمال او التأخر بها، وتبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها أداء فاعل للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء.

فالالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه، كما إنه من ناحية أخرى يُعرّف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه التنظيم وسياساته (الجوهر، 2014، 18).

إن "الاتصال هو عملية هادفة لنقل المعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما (القریوتي، 2008، 199)".

ويمكن تعريف عملية الاتصال على أنها "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية (السكران، 2010، 51).

### وتكمن أهمية نظام الاتصال والتواصل في نقاط عدة (السكرانية، 2010، 69-71):

- "إنَّ القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله. إلا أنَّ الدراسات أوضحت أنَّ النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على البراعة الاتصالية و(15%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.
- إنَّ الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال الموظف اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنَّها تستهلك ما بين 75 - 95% من وقت الموظفين، هذا فضلاً عن أعمال الموظف التي تعتبر كلها اتصالات.
- إنها تقيّد في نقل المعلومات، والبيانات، والإحصاءات، والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها.
- إنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.
- إنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.
- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- وسيلة رقابية، وإرشادية، لنشاطات الموظف في مجال توجيه العاملين في المنظمة".
- تعتبر الاتصالات وسيلة لتنمية الرُّوح التَّعاونِيَّة والجماعية وبالتالي تضافر الجهود الضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.
- إنَّ وسائل الاتصال يمكن الاعتماد عليها لإحداث تغيير أو تطوير في سلوك الأفراد وبالتالي تغيير استراتيجيات أعمال المنظمة.
- تساعد على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وخلق التعاون المشترك بين الأفراد.

### ثانياً: شبكات الاتصال والتواصل

تعبّر شبكات الاتصال والتواصل عن نمط الاتصالات السارية بين المستويات المختلفة في التنظيم، لذا فإنَّ الاتجاه الحديث الذي أولى هذا النمط أهمية خاصة لبناء العلاقات وسرعة اتخاذ القرارات، أعطى أيضاً أهمية مميزة لتصميم شبكات التواصل والوسائل التي تستخدمها في نقل التوجيهات والتعليمات والتقارير إلى تلك المراكز بهدف رفع كفاءة الأداء التنظيمي. من جهة ثانية كي يكون القائد رجل تواصل من الطراز الأول في إطار شبكة التواصل عليه أن يربط بين تواصله والأبعاد الآتية:

- عليه أن يفكر مقدماً بخطة التواصل لتحقيق الإنجاز عند البدء بعمل جديد أو إجراء تغيير ما.
- أن لا يحبس المعلومات عن رؤسائه أو مرؤوسيه بل عليه أن يوفرها في كل وقت.
- أن يوفر لمرؤوسيه المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها كافة، خاصة تلك المتعلقة بتسهيل مهامهم.
- أن يجعل رسالته واضحة.
- أن يعطي المرؤوسين الوقت الكافي للاجتماع بهم لبلورة التعليمات التي تتضمنها الرسالة.

- أن يسمع بهدوء وعناية للمرؤوسين.
- بالإضافة إلى ما ذكر في عملية الاتصال والتواصل، فإن الأهداف الأساسية للاتصال هي (بربر، 2009، 306):
- التوضيح المستمر لأهداف والاستراتيجيات المتضمنة و خططها كافة، ابتداء من صياغتها حتى تحقيق نتائجها.
- تثبيت الروابط التنظيمية والاجتماعية بين المديرين والموارد البشرية.
- ضمان التنفيذ الصحيح للأعمال واتجاه السلوكيات الفردية والجماعية كافة، بما يحقق التوازن بين الأداء المخطط والمنفذ.
- التوضيح المستمر لأفراد التنظيم للتحديات التي تواجهها المؤسسة من قوى المحيطات المختلفة.
- ولكن هناك بعض المعوقات التي تحول عادة للوصول الى تلك الاهداف، وقد حدد كل من Rees & Ports أهم هذه المعوقات التي تعترض نظام الاتصال والتواصل والتي تؤخر تنفيذه بما يلي (Rees & Ports, 2011. 163-171):
- معوقات ترتبط بمكونات عملية التواصل.
- معوقات تتعلق بالتنظيم القائم.
- معوقات ذات صلة مباشرة بالتواحي النفسية والاجتماعية للمديرين والجماعات والأفراد.
- وعلى الرغم من أهمية هذه المعوقات والتسليم بتأثيرها إلا أن أخطرها من وجهة نظرنا هي التعمد في عدم توصيل المعلومات أيضاً كانت طبيعتها وأهميتها إلى مراكز اتخاذ القرارات ومنها، والنتيجة فصل المستويات التنظيمية عن بعضها.

### ثالثاً: أهمية البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي)

- إن البناء التنظيمي او الهيكل التنظيمي داخل اي مؤسسة هو اساس العمل ويرتكز عليه كل الوظائف الادارية وتوزعها على المستويات الادارية كافة. وتستند أهمية الهيكل التنظيمي من الدور الذي يلعبه في تأمين الحركية التنظيمية الذي يؤمنها لنجاح المنظمة في عمليات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتأمين عملية الرقابة الاستراتيجية على الأداء العام للمنظمة، هذا ويمكن توضيح أهمية الهيكل التنظيمي في النقاط التالية (عقيلي والعويني، 2012، 52-54):
- إن الهيكل التنظيمي وجد لغرض تحقيق هدف المنظمة، وذلك من خلال تصميمه باتجاه يخدم تحقيق الهدف.
  - يسهل ويساعد في تنفيذ خطط المنظمة وفعاليتها وبرامجها الأدائية والتنفيذية.
  - وقد وجد الهيكل التنظيمي لغرض تنظيم أداء الأفراد لمهامهم وتنفيذ واجباتهم من خلال تحديد الوظائف والواجبات المرتبطة بها.
  - هو الأداة لتنسيق الفعاليات في المنظمة من خلال عمليات الترتيب الأدائي الأفقي والعمودي.
  - هو قاعدة ممارسة السلطة والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات وتنفيذ فعاليات المنظمة، كونه يحدد المستويات الإدارية وسلطاتها ومسؤولياتها وصلحياتها.
  - والهيكل التنظيمي وجد لغرض تنظيم أو تقليص التأثيرات الفردية في المنظمة من خلال وضع الضوابط والنظم والأسس الأدائية والتنفيذية التي تمنع الاجتهاد الشخصي أو تحد منه.
  - إنه يحدد الطرق التي من خلالها تمارس العمليات الرقابية في المنظمة عن طريق تحديد المستويات الرقابية وأجهزتها.
  - الهيكل التنظيمي وجد لضمان استمرار المنظمة وبقائها كونه يمثل قواعد بناء المنظمة المحركة والدافعة للبقاء والاستمرار.

- الهيكل التنظيمي وجد لمواجهة الغموض والتعقيد والتغيير في بيئة المنظمة عن طريق خلق التوافق بين أداء المنظمة وحركتها ومتطلبات البيئة.
- الهيكل التنظيمي يحدد الفروقات بين المنظمات، وذلك من خلال تحديد أسس التمييز بين المنظمات شكلاً ومضموناً.
- الهيكل التنظيمي له أثره على كل من سلوك واتجاهات العاملين، ويقدر ما تستطيع المنظمة تقليل الغموض وتوضيح كل ما يتعلق بالمهام الواجب تأديتها، كيفية أدائها، لمن يرفع العامل تقريره ولمن يتجه في حال وجود مشكلة، بقدر ما يشكل اتجاهاتهم ويحفزهم لأداء أعلى.

### المبحث الثالث: المعلومات والعلاقات الوظيفية

إن مجمل العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة ونجاحها يستند على عملية تبادل المعلومات بين الافراد العاملين في المنظمة.

كما وتستند المنظمات في وظائفها الادارية الى جانب العلاقات الوظيفية وفي اتخاذ قراراتها لا سيما التخطيطية منها على مختلف أنواع المعلومات ذات العلاقة بالمواقف التي يواجهونها بهدف دراستها وتحليلها كمقدمة لاتخاذ القرارات.

إن النجاح في ترسيخ العلاقات الوظيفية وجعلها بخدمة أهداف المؤسسة كما وفي ممارسة التخطيط الاستراتيجي يستند بالأساس على جملة عوامل يأتي في مقدمتها المعلومات التي تشكل حجر الزاوية لنجاح صياغة الأهداف والاستراتيجيات وأيضاً التدابير والإجراءات كافة وفي جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.

### أولاً: خصائص المعلومات التي تخدم العلاقات

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع المعلومات من جوانب مختلفة، وإن أجمعت كلها على مكونات متقاربة من بعضها البعض.

فالمعلومات هي "البيانات التي يتم تصنيفها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها لأنها أصبحت ذات معنى، وهي أيضاً عبارة عن بيانات تم تحويلها إلى محتوى قيم ومفيد للمستخدم النهائي" (James,2010, 394).

كما تم تعريف المعلومات على أنها: "مجموعة البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، حيث تعطي معنى خاصاً وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الفرد من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها" (قنديلجي والجنابي، 2005، 112).

وعليه يتضح لنا مما سبق أن المعلومات تشكل المدخل الأساسي لبناء المعرفة الخاصة بالبيئات كافة والتي تتعامل معها المنظمة، وهي بالتالي تشكل مصدر الذكاء الإداري للقادة في المنظمات.

في سياق المعلومات وأهميتها لا بد وأن نشير على أن وفرة المعلومات لا تعكس بالضرورة جودة القرارات التخطيطية، بل ما يهم القادة توافر خصائص معينة ومحددة في هذه المعلومات حتى تصبح مفتاحاً مهماً في الاستناد إليها في صناعة قراراتهم. ولكي تؤدي المعلومات الأهداف من وجودها لا بد وأن تتميز بالخصائص الآتية (المصري، 2017، 33):

- **الدقة:** إن توفير المعلومات بدقة متناهية تساعد على السرعة في اتخاذ القرارات.
- **التوقيت:** السرعة والمرونة في التوقيت عنصران لا بد منهما، فكلما كانت عملية الحصول على المعلومات سريعة ومرنة كلما ساعد ذلك على اتخاذ القرارات في وقت مناسب، وإنجاز للمهام بوقت أقل ما يتيح للقادة المباشرة في مهام جديدة أخرى تخدم بدورها وضع المنظمة ويعزز قدرتها في مواجهة المتغيرات.
- **التأكد:** من المهم التأكد من صحة المعلومات حتى تكون ذات قيمة حقيقية للقيادة تتيح لهم ممارسة مهامهم على أكمل وجه.
- **الاختصار:** أي الاختصار بالمعلومات وتمثيلها الكامل للمواقف فيكفي القليل من المعلومات أحياناً للحصول على المراد تحصيله من دون زيادة أو نقصان.
- **الكمال:** إن كمال المعلومة يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوب، فيجب أن تكون المعلومات كاملة ومستوفية للشروط لتحاشي عدم الفهم لأي من مضامينها.
- **التكلفة:** لا بد أن يكون العائد المتوقع من هذه المعلومات أعلى من كلفة توفيرها لكي تصبح كاملة ومستوفية للشروط لتحاشي عدم الفهم لأي من مضامينها.

#### ثانياً: أهمية المعلومات للعلاقات الوظيفية

- إن المعلومات التي تتوفر في الوقت المناسب وبجودة عالية تخدم العلاقات الوظيفية خاصة العلاقات الرأسية مع المدير والرؤساء وبينهم وبين المرؤوسين. ذلك إن توافر المعلومات على النحو المشار إليه سابقاً يتيح للقيادة الإدارية فرص كبيرة في نجاح قراراتهم وتحديداً التخطيطية منها، ويمكن تلخيص الأهمية أو الفوائد للمعلومات على الشكل الآتي (الكرخي، 2009، 147):
- تساعد المعلومات في المحافظة على العلاقة الصحية بين الرئيس والمرؤوس أو بين القائد وفريق عمله.
  - تكشف دراسة البيئة عن إمكانية معالجة وإصلاح المشاكل العالقة والمتعددة للمنظمة بطريقة واضحة ووفق أسس علمية سليمة.
  - معرفة فرص نجاح المنظمة، وكذلك التهديدات المحيطة بالمنظمة ومحاولة توفير المطلوب لتحويل التهديد الى فرصة.
  - تساعد على تكييف وتعديل الخطط والسياسات للمنظمة.
  - توضيح الاتجاهات الرئيسية للمنظمة.
  - تساعد على تحليل المعلومات وربطها بالمشاكل التي يتناولها تحليل الواقع.
  - تكشف عن القوى المحركة للمنظمة.
  - ينمي قوة الملاحظة والتحليل لدى المخططين لأوضاع المنظمة والظروف التي تحيط بها.
  - تكشف عن قدرات كبار متخذي قرار المنظمة وخاصة في مجال إحاطتهم بما يجب عمله لتطويرها.
  - المساعدة في وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

## 2. 7. الخلاصة:

إن العلاقات الوظيفية بالمؤسسات في عالم اليوم هي العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسات أو فشلها؛ فكلما تطورت وتحسنت العلاقات الوظيفية، كلما زاد قدرة التنظيمات الاقتصادية والاجتماعية الربحية وغير الربحية على تحقيق أهدافها. وعلى الجانب الآخر كلما زاد الولاء والانتفاء والالتزام التنظيمي والوظيفي، وانخفض معدل دوران العمل.

### المبحث الرابع: دوران العمل.

#### أولاً: مفهوم معدل دوران العمل:

يشير معدل دوران العمل في دراستنا هذه إلى عدد العاملين الذين يتركون أعمالهم، وتقوم المؤسسات بتعيين غيرهم في مواقع عملهم. ويتم دراسة معدل دوران العمل والأسباب الكامنة خلفه للعمل على كشف الأسباب، وتوفير حلول ايجابية لها.

ولعل أهم عوامل تحجيم معدل دوران العمل هو تطوير بيئة العمل للاحتفاظ بالعاملين؛ حيث إن معدل دوران العمل المرتفع في مؤسسة ما، بالمقارنة بمنافسيها يعني أن العاملين في تلك المؤسسة غير راضين بشكل أو آخر عن أعمالهم (<https://the-arabic-entrepreneur.com>).

#### ثانياً: أسباب زيادة معدل دوران العمل:

يرى الباحث أن أسباب زيادة معدل دوران العمل -غالباً- ما تتعلق بظروف بيئة العمل داخليا، وخارجيا؛ فمن حيث ظروف بيئة العمل الداخلية يوجد متغيرات مؤثرة في معدل دوران العمل مثل:

- ضعف الرواتب والاجور التي يحصل عليها العاملون عن اشباع حاجاتهم وعائلاتهم.
- ضعف القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتشددة؛ الروتينية.
- قلة الخبرات والمهارات المتوفرة لي الفرد فيحس -نفسياً- بالضعف والنقص فيترك العمل طواعية.
- العلاقات الوظيفية غير مقبولة لهم بشكل يضعف علاقات التواصل والتحاور مع الزملاء أو الرؤساء.
- ضعف فرص النمو والترقي الوظيفي.
- نتائج تقييم الأداء الوظيفي غير مرضية للعاملين؛ فيشعرون بظلم أو اضطهاد.

ومن حيث متغيرات بيئة العمل الخارجية، نجد عددا من الاغراءات من المؤسسات المنافسة، حيث تتمثل أهم تلك المتغيرات فيما يلي:

- ظروف عمل أفضل.
- مكافآت أكثر تميزا.
- عدد ساعات عمل أكثر تميزا.
- فرصا أفضل للتدريب والتعلم الوظيفي.
- فرص نمو وترقي أكثر تميزا.

### ثالثاً: أثر معدل دوران العمل على الأداء التنظيمي

سبقت الإشارة إلى أن المقصود بدوران العمل هو ترك الفرد للعمل برغبة الشخصية، وهذا التصرف يعود بمشكلات على المؤسسة حيث يكلفها البحث عن عامل أو عاملين جدد لشغل الفراغ الذي تركه العاملون الذين قدموا استقالتهم من العمل، كثيرا من النفقات، سواء نفقات مباشرة و أخرى غير مباشرة.

تتعلق النفقات المباشرة بتكاليف المعيشة وتكاليف الاستبدال وتكاليف الانتقال. وهناك نفقات أخرى مالية تتعلق بمعدلات الأداء، والعمل الإضافي، وضعف مستوى الروح المعنوية، وثم هناك سلبيات التوتر والاحباط النفسي، بما يؤثر سلبا على مجمل الأداء والفعالية التنظيمية.

وهناك نتائج سلبية غير مالية لزيادة معدلات دوران العمل تتمثل في؛ الآثار السلبية على معنويات الزملاء بالعمل، بما يؤثر سلبا على الاداء الوظيفي والكفاءة والفعالية الوظيفية والتنظيمية ككل (Lam, 2012, p. 29).

### المبحث الخامس: أثر العلاقات التنظيمية على معدل دوران العمل

#### أولاً: المشاركة بالعمل

يعتبر موضوع المشاركة في العمل اساسياً لنجاح المؤسسة ككل في عملها، كما أن جودة الاتصال والتحاور والتعاون بين كل فرد وزملائه ورؤسائه بالعمل، وما يترتب على ذلك من تحسين العلاقات التنظيمية.

ومن دعائم زيادة قدرة الفرد على التوافق والتكيف مع ظروف العمل الداخلي، وكلما تمكن من إبداء الرأي والمشورة للزملاء والرؤساء لصنع قرارات وحل مشكلات العمل وفقا لخبراته ومهاراته والزوايا التي يراها ولا يراها غيره؛ وهذا مما يدعم الراحة النفسية وحب العمل والاقبال عليه، وعدم ترك العمل (<https://ar.wikipedia.org/wiki>).

كما أن المشاركة في العمل تساعد على التطوير التنظيمي، ذلك أن العلاقات التنظيمية الجيدة تلعب الدور كبير في عملية التطوير التنظيمي لناعية أنه يعطي صورة عن مدى الرضا على المنظمة من قبل الافراد، ومن ناحية ثانية يساعد ضبط وتحديد اتجاهات العلاقات الوظيفية في رسم المناخ التنظيمي لدى المؤسسة على تحفيز الافراد وضبط سلوكهم التنظيمي بطريقة تخدم المؤسسة وأهدافها والوصول اليها بسرعة.

والنجاح في التطوير التنظيمي سيؤدي نحو الابتكار، لأن نجاح العلاقات والمناخ التنظيمي في ارساء رضا العاملين في المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات الجمهور، سيؤدي حكماً الى تعزيز نزعة الابتكار والتحديث لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة.

ثانياً: العلاقات الإنسانية خارج العمل (Malachowski, 2012, p. 112) :

تعتبر العلاقات غير الوظيفية خارج مكان العمل من منطلق الصداقات والزيارات المتبادلة والمشاركة في المناسبات العامة والخاصة والاعياد الدينية والوطنية وغير ذلك من المناسبات.

وتعتبر هذه العلاقات من أهم دعائم العلاقات الانسانية التي تشد عضد العمل التنظيمي وتحمس الزملاء ليكونوا اصدقاء يدعم بعضهم بعضاً.

ويعين بعضهم بعضاً في ظل ظروف العمل الصعبة ؛ وخاصة في قطاع واسع يتسم بظروف عمل ذات مخاطر نسبية ومشاق لا تنكر.

ومن أهم ما يطور العلاقات التنظيمية ويسهم ايجابيا في تحجيم معدلات دوران العمل؛ قدرة الفرد على التأثر في ما يحدث في محيط العمل.

ولا سيما بالتأثير على المسائل التي لها صلة بالفرد شخصياً، أو لها أهداف شخصية؛ وخاصة السيطرة على مهام العمل، والسيطرة على حركة العمل، والتأثير على البيئة الاجتماعية والتقنية، والتحرر من الرقابة البيروقراطية، وتحديد مواضع الانحرافات الوظيفية، وتصحيح الأخطاء دعماً لتحقيق الأهداف التنظيمية الوجه الاكمل، وهذا مما يدعم حب العمل والارتباط به.

كما أن العلاقات التي تنشأ خارج العمل تساعد في الوصول الى الرضا الوظيفي بين العاملين، ولتوضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمالة يجب تعريف وتوضيح المفهوم للرضا الوظيفي.

فالرضا الوظيفي هو الحالة العاطفية للموظف، وهو انعكاس عن تجربة الموظف في العمل وما الأهداف التي كان يريد تحقيقها وهل حققها في هذه التجربة.

أما دوران العمالة فهو مصطلح يشير الى عدد الموظفين الذين غادروا الشركة سابقاً و عدد الموظفين الذين يأتون للشركة، و اذا كان هذا المعدل كبير فهذا يدل على وجود خلل في الشركة.

فالعلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل علاقة عكسية ( سلبية )، فإذا كان رضا الموظف عالي قلت نسبة ترك الشركة وبالتالي يقل معدل الدوران، أما اذا كان الموظف لا يشعر بتقدير ورضا في مهنته ففرصة مغادرة الشركة ستكون كبيرة وهذا يؤدي الى زيادة معدل الدوران.

ثالثاً: الخلاصة:

لا شك أن الاطار النظري سالف العرض قد اظهر وجود تأثيرات متناسقة تعكس آثارا ايجابية للعلاقات التنظيمية على زيادة الاسهام التعاوني، وتحمل المسؤولية الجماعية بالعمل، وتبادل الخبرات والمهارات الوظيفية بما يحقق تعميق حب العمل والاقبال عليه، وتحقيق المزيد من الرضا والالتزام الوظيفي والتنظيمي، وهو ما يعمل على تحجيم معدل دوران العمل.

### الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث؛ المبحث الاول ويعرض منهجية الدراسة تفصيلا، والمبحث الثاني ويتناول نتائج الدراسة التطبيقية، والمبحث الثالث؛ ويتناول الخلاصة والتوصيات.

#### المبحث الأول: منهجية الدراسة.

##### أولا: مجتمع وحدود الدراسة:

##### 1. مجتمع الدراسة:

يتخذ الباحث مديرية الموارد المائية بالفلوجة مجالا تطبيقيا لهذه الدراسة؛ حيث يستهدف تقييم اتجاهات القيادات العاملة بالمديرية حول دور العلاقات التنظيمية في تحجيم معدل دوران العمل الطوعي هناك.

هذا وقد تم اجراء الدراسة التطبيقية على جميع القيادات العاملة بمديرية الموارد المائية بالفلوجة على سبيل الحصر الشامل؛ نظرا لقلّة عددهم؛ فقد بلغ عددهم (92 مفردة)؛ من مستوى المشرفين، ورؤساء الأقسام، ومديري الإدارات النوعية)، وقد تم تقسيم مجموعة القيادات العاملة بمديرية الموارد المائية إلى الفئات التالية:

- 1.1. النوع: ذكور وإناث.
- 1.2. العمر: أقل من 35 سنة ، أقل من 45 سنة، 45 سنة فأكثر.
- 1.3. المستوى التعليمي: أقل من المتوسط، متوسط، جامعي.
- 1.4. مستوى الخبرة: أقل من 10 سنوات، أقل من 20 سنة، 20 سنة فأكثر.

وقد تم توزيعهم وفقا للمتغيرات الشخصية كالتالي:

جدول رقم (2) التوزيع الفئوي لعينة الدراسة.

الخبرة			المؤهل			العمر			النوع		بيان
+20	-20	-10	ع	م	م	+45	-45	-35	نساء	رجال	الفئة
16	55	21	30	40	22	30	40	22	11	81	العدد
17%	60%	23%	33%	43%	24%	33%	43%	24%	12%	88%	النسبة

الجدول من اعداد الباحث وفقا للبيانات الواردة من المختصين بمديرية الموارد المائية بالفلوجة. يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

1. أن الأغلبية الساحقة من مفردات العينة هم من الرجال (81 فردا من الرجال بنسبة 88%).

2. فئة العمر الغالبة هي فئة ما بين (35-44 سنة ، بنسبة 43%)، أي أن الأغلبية من المبحوثين يمثلون الفئة العمرية الوسطى.
  3. فئة المؤهلات العلمية المتوسطة هي الفئة الأغلب (40 فردا بنسبة 43%).
  4. فئة الخبرة العملية الغالبة هي المتوسطة ما بين 11 إلى 19 عاما، ويمثلون (55 فردا بنسبة 60%) .
- وذلك بهدف تقييم اتجاهاتهم حول تأثير العلاقات التنظيمية في تحجيم معدل دوران العمل.

## 2. حدود الدراسة:

### 2. 1. الحدود التطبيقية:

تتركز الحدود التطبيقية في القيادات العاملة في مديرية الموارد المائية بالفلوجة، والبالغ عددهم -على سبيل الحصر الشامل- (92 مفردة)؛ من مستوى المشرفين، ورؤساء الأقسام، ومديري الإدارات النوعية) تضم جميع الفئات من حيث: (النوع: رجال ونساء. العمر: أقل من 35، أقل من 45 سنة ، 45 سنة فأكثر. المستوى التعليمي: أقل من المتوسط، متوسط، جامعي. ومستوى الخبرة: أقل من 10 سنوات، أقل من 20 سنة، 20 سنة فأكثر)؛ وذلك بهدف تقييم اتجاهاتهم حول تأثير العلاقات التنظيمية على تحجيم معدل دوران العمل.

### 2. 2. الحدود العلمية:

تتركز الدراسة في فحص أثر العلاقات التنظيمية في تحجيم معدل دوران العمل في مديرية الموارد المائية بالفلوجة، ومن هنا، فسوف يكون التركيز على دعائم جودة العلاقات التنظيمية متمثلة في:

\* جودة عملية الاستقطاب والتعيين للعاملين الجدد.

\* مستوى الحرص على ديمومة نشاط التدريب والتعلم.

\* توفير برامج تحفيز مادي ومعنوي فعال.

\* تطوير علاقات العمل بين القيادات والعاملين من ناحية، وبين العاملين وبعضهم بعضا من ناحية اخرى.

\* تعميق التواصل والاتصال وحيوية الحوار والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية.

\* تطبيق نظام موضوعي انساني لتقييم الاداء الوظيفي.

### 2. 3. الحدود الزمنية:

يرجو الباحث أن يتم انجاز هذا البحث خلال العام الجامعي (2022 \ 2023).

## ثانياً: منهج الدراسة:

يعتمد الباحث تطبيق المنهج الاستنباطي التحليلي الذي يعتمد على ملاحظة الظاهرة محل البحث، ومناعة سلوكيات تلك الظاهرة، للتعرف على أسبابها ونتائجها؛ فما كان منها ايجابيا يقترح أهم العوامل اللازمة لتعزيز السلوكيات الايجابية للظاهرة، وما كان منها سلبيا قام بالبحث في حلول بديلة ممكنة لتحسين وتطوير السلوكيات السلبية للظاهرة محل البحث.

ويعتمد المنهج الاستنباطي نفس خطوات البحث الاستقرائي؛ غير أنه بدلا من تطبيق نظرية موثقة للتعرف على نتائج البحث في ظروف معينة؛ مما يوثق النظرية؛ يقوم الأسلوب الاستنباطي بالتوصل إلى خلاصات بحثية يتم مقارنتها بغيرها/ للعمل على توسيع المجال التطبيقي، ومن ثم الوصول إلى نظرية.

ويرتبط تطبيق المنهج الاستنباطي في البحث بالتحقيق العلمي؛ بمعنى الاطلاع على النظريات المتوفرة بخصوص ظاهرة او مجموعة من الظواهر المتكاملة المترابطة، ثم يختبر الفرضيات للوصول إلى النتائج.

لقد كانت بداية المنهج الاستنباطي على يد الفيلسوف اليوناني (أرسطو) الذي قام بتوثيق التفكير الاستنباطي بالقرن الرابع قبل الميلاد، ثم قام (ديكارت)، بوضع أربع قواعد لاتباعها لإثبات فكرة ما بشكل استنتاجي. وقد وضع (ديكارت) الأساس للتفكير الاستنباطي بالمنهج العلمي، وانتهى الأمر بتطوير نظام للتفكير العام يستخدم الآن في معظم التفكير الرياضي، ومن ثم فإن المنهج الاستنباطي هو عملية التفكير حول واحدة أو أكثر من التعميمات للوصول إلى نتيجة منطقية؛ حيث يربط المنهج الاستنباطي الأفكار بالنتائج طالما كانت جميع التعميمات صحيحة، وكل المصطلحات واضحة، وتكون النتائج التي توصل إليها الباحث صحيحة بالضرورة.

وتكمن أهمية المنهج الاستنباطي في كونه يقدم حجج وأدلة بشكل استنتاجي، أي أنها توفر ضمان موثوقية الحجج والدلائل لكونها مستنتجة من التعميمات، ومن مراجعة التراث العلمي الموثوق والأدبيات وصولاً إلى الفرضيات، ولكن بشرط أن تكون التعميمات صحيحة وصادقة. ومن ثم فإن الهدف بالمنهج الاستنباطي هو توفير الدعم القوي للاستنتاج؛ حيث إذا كانت التعميمات صحيحة، تكون النتائج صحيحة.

## ثالثاً: المنهج الاستنباطي:

يتم تطبيق المنهج الاستنباطي وفقاً للمراحل التالية:

- البدء بنظرية موجودة.
- القيام بصياغة فرضية بناءً على النظرية الحالية.
- جمع البيانات لاختبار الفرضية.
- القيام بتحليل النتائج لدعم قبول أو رفض الفرضية.

ولا يمكن أن تكون استنتاجات المنهج الاستنباطي صحيحة إلا إذا كانت كل التعميمات السابقة صحيحة والمصطلحات واضحة.

رابعاً: أسلوب جمع البيانات:

#### 1. البيانات الثانوية:

جمع البيانات الثانوية عن طريق مراجعة المراجع والدراسات العلمية، ومواقع الانترنت الموثوقة.

#### 2. البيانات الأولية:

يتم جمع البيانات الأولية عبر استبانة خماسية التدرج وفقاً لنموذج (ليكرت) خماسي التدرج (5=موافقة تامة، 4=موافقة، 3=محايد، 2=عدم موافقة، 1=عدم موافقة تامة).

خامساً: تحليل البيانات:

هدف الباحث إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة؛ لتقييم مدى الارتباط بين متغيرات البحث، وتقييم اتجاهات القيادات العاملة بمديرية الموارد المائية بالفلوجة حول تأثير العلاقات التنظيمية على تحجيم معدل دوران العمل الطوعي بالمديرية. (SPSS PC) بتطبيق المجموعة الإحصائية.

وقد تم تقييم النتائج عند مستوى ثقة ( $>0.95$ )، وانحراف معياري ( $< 0.05$ ).

سادساً: الاستبانة المقدمة للقيادات العاملة في مديرية الموارد المائية بالفلوجة؛ لتقييم دور العلاقات التنظيمية في تحجيم معدل دوران العمل:

سيتم تقييم اتجاهات القيادات العاملة بمديرية الموارد المائية وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل، الخبرة الوظيفية). وفيما يلي عبارات الاستبانة:

أ. تأثير عملية الاختيار والتعيين على الرضا والارتباط بالعمل:

1. يتم توصيف الاحتياجات الوظيفية واختيار العاملين الجدد بما يضمن علاقات جيدة ووظيفية واضحة.

2. يتم اختيار العاملين الجدد وفقاً للاحتياجات الحقيقية بما يدعم الارتباط بالعمل.

3. يتم اختيار العاملين الجدد بعد اجراء اختبارات عملية وبدنية ونفسية لربط العاملين بوظائفهم.
  4. لا محابة ولا مجاملة؛ حيث الأساس هو حب الفرد للعمل والانخراط فيه.
  5. يتقدم العاملون الجدد لبرامج تدريب نفسي وبدني وفني لتسهيل التكيف مع ظروف العمل.
- ب. دور التدريب في الرضا والتمسك بالعمل:

1. تهتم ادارة المديرية باعداد برامج تدريب للعاملين، لزيادة التوافق والتكيف مع ظروف العمل.
2. برامج التدريب تقلل الازهاق البدني والنفسي بشكل ملحوظ، مما يزيد الارتباط بالعمل.
3. برامج التدريب ترفع مهارات العاملين في أداء العمل؛ مما يزيد حب الأفراد للعمل.
4. برامج التدريب تحد بشكل واضح من إصابات العمل، بما يدعم الارتباط بالعمل.
5. تبادل الخبرات اثناء العمل يساعد كثيرا في حل مشكلات التي تسبب ترك العمل.

ج. دور الرواتب والاجور في الرضا الوظيفي، والارتباط بالعمل:

1. تعتبر أجور ورواتب المديرية أفضل من الشركات المنافس، مما يزيد الارتباط بالعمل.
2. الرواتب تتناسب بشكل جيد مع واجبات ومسؤوليات العمل، بما يزيد التمسك بالعمل.
3. يتم منح مكافآت استثنائية للجهود الابتكارية بالعمل، ومن ثم يزيد التمسك بالعمل.
4. التأمين الصحي المقدم للعاملين عند حدوث أي اصابات بالعمل، يزيد الالتزام بالعمل.
5. التأمينات الاجتماعية المقدمة للعاملين عند انتهاء الخدمة تزيد من تمسك العاملين بالعمل.

د. دور العلاقات الوظيفية والمشاركة بصنع القرار في دعم الرضا والتمسك بالعمل:

1. تتميز العلاقات الوظيفية بين العاملين بأنها جيدة وتدعم الارتباط بالعمل والمديرية.
2. تهتم الإدارة بدعم التواصل، وتبادل مهارات العاملين لزيادة الخبرة والالتزام بالعمل.
3. طلب الإدارة مقترحات العاملين لاتخاذ القرارات الهامة؛ يزيد ثقة العاملين وارتباطهم بالعمل.
4. المشاركة الاجتماعية في المناسبات العامة والخاصة للعاملين تزيد المحبة والارتباط بالعمل.

### هـ. دور تقييم الأداء الوظيفي في حث العامل على الارتباط بالعمل:

1. يتم تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي إنساني بغرض رفع كفاءة الفرد وربطه بوظيفته.
2. ارتباط نظام تقييم الأداء بالمكافآت والتحفيز، يشجع الفرد على العمل وكسب مزاياه.
3. اهتمام الإدارة برد فعل العامل على نتائج تقييم الأداء يدعم رضا، تمسك الفرد بالعمل.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة العملية (التطبيقية)

#### أولاً: مقدمة عامة:

#### 1. صدق وثبات الاستبانة:

##### 1.1. اختبار الصدق:

يتم قياس مستوى الصدق على أساس مدى وفاء الاستبيان لأهداف الدراسة؛ حيث تمت مراجعة الاستبانة من قبل عدد من خبراء المحكمين في مجال ادارة الأعمال والبحث العلمي واللغة العربية؛ حيث تم اجراء بعض التعديلات، لدعم مستوى عال من العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وفقاً للمحكمين.

##### 1.2. اختبار الثبات:

بعد مراجعات وتعديلات من قبل المحكمين تم التوافق على جودة المقياس وارتباطه بمتغيرات الدراسة، وتعتبر قيم (ألفا كرونباخ) مقبولة احصائياً عندما تكون أكبر من أو تساوي (60%)، (SPSS) وقد تم ذلك عبر تحليل البيانات من خلال المجموعة الاحصائية. والجدول التالي يوضح معاملي الصدق والثبات:

#### جدول رقم (3)

#### جدول رقم (3) معاملي الصدق والثبات.

عدد العناصر	معامل الصدق	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
22	0.968	0.849

**جدول رقم (4)**

توزيع متوسطات إجابات عينة الدراسة بحسب المستوى العام للموافقة على مجموعات عبارات الاستبيان، وفقا لنموذج (ليكرت) الخماسي التدرج.

نسبة غير الموقنين	نسبة غير الموافقين (2)	نسبة المحايدين (3)	نسبة الموافقين (4)	نسبة الموافقين تماما (5)	مستوى الموافقة
تماما (1)					عبارات الاستبيان
03%	07%	20%	30%	40%	عبارات الاختيار والتعيين
02%	03%	12%	38%	45%	عبارات التدريب
----	----	05%	45%	50%	عبارات التحفيز
04%	06%	10%	38%	42%	عبارات العلاقات والمشاركة
03%	05%	12%	40%	40%	عبارات تقييم الأداء
02%	04%	12%	38%	44%	نسبة الموافقة التامة
	1.5	3		4.5	متوسط الدرجة
				73%	الوسط الحسابي العام

الجدول من اعداد الطالب الباحث وفقا لدرجات الموافقة على عبارات الاستبيان

يتضح من نتائج الجدول السابق أن الموافقين تماما بمعدل درجات (5/5)، والموافقين بمعدل درجات (4/5)، ويكون مجمل الموافقين بمتوسط حوالي (0.82) من مجمل مفردات عينة الدراسة، بمتوسط درجة موافقة (4.5/5)، ويمثل المحايدون حوالي (0.12) من مجموع عينة البحث بدرجة (3)، بينما غير الموافقين اجمالا (0.06) بمتوسط درجة (1.5/5) بما يحقق وسطا حسابيا عاما يبلغ (0.73/0.72)؛ كما يتضح بمصفوفة معالم الارتباط المبينة في (جدول رقم 3).

ثانيا: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة العملية (التطبيقية):

1. تقييم علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة للدراسة:

فيما يلي يتم تقييم مستوى العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة. ثم بعد ذلك يتم تقييم اتجاهات المبحوثين حول تأثير العلاقات التنظيمية على معدل دوران العمل.



## جدول رقم (5)

مصفوفة معامل الارتباط لتقييم أثر العلاقات التنظيمية على معدل دوران العمل.

ر	و	إ.م	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	.72	.03	.04																					
2	.73	.03	.04	.04																				
3	.72	.04	.04	.03	.04																			
4	.73	.03	.04	.04	.04	.04																		
5	.72	.03	.04	.04	.04	.04	.05																	
6	.72	.03	.04	.04	.03	.04	.06	.04																
7	.73	.03	.04	.04	.02	.04	.04	.04	.04															





وفقا للحاجات الضرورية للعمل، فلا توجد فرص خطيرة للمحسوبية، ولا عمالة زائدة تعطل العلاقات وتحبط الاداء التنظيمي، وحيث يتم توصيف الاحتياجات الوظيفية والاختيار وفقا لها؛ فإن ذلك يدعم التعاون والتواصل الجيد بين أفراد فريق العمل، كذلك اتضح أن برامج التدريب الاولي للعاملين الجدد تشد من أزر العاملين وتدعم تعاونهم سويا، بما يسهم ايجابيا في تحجيم فرص ترك العمل.

ومن حيث تأثير برامج التدريب والتعلم لفريق العمل، وتأثيرها على معدل دوران العمل، فقد اتضح وجود علاقة ايجابية بين ما يقدم من برامج تدريب، وبين دعم العلاقات التنظيمية، وحب العمل والانخراط فيه، نتيجة احساس الفرد باهتمام الإدارة بتطوير مهاراته وخبراته وعلاقاته لكي ينجح في أداء مهامه الوظيفية، وكذلك اتضح أن برامج التدريب تحد من فرص الارهاق البدني و النفسي، كما تحد من فرص اصابات العمل بشكل ملحوظ؛ مما ينعكس ايجابيا على حب العمل والاقبال عليه. ويعتبر التدريب اثناء العمل مجالا خصبا لتعميق العلاقات الوظيفية، والتعاون بين أفراد فريق العمل مما يزيد من الارتباط والالتزام الوظيفي، ويحد كثيرا من مشكلات العمل، وما تؤدي اليه من نوايا ترك العمل.

وبمراجعة بيانات الجدول يتضح وجود علاقات ارتباط ايجابية بين نظام التحفيز ممثلا في الرواتب والاجور هو نظام متميز يحظى بقبول افراد فريق العمل، بما يؤثر ايجابيا على الالتزام الوظيفي والتنظيمي، ومن ثم يقلل فرص الاستقالة من العمل؛ فمن حيث المكافآت المتغيرة اتضح أن لها تأثير ايجابي على الحالة النفسية للأفراد، لما لها من ارتباط بمهام وواجبات العمل بشكل يعكس احترام الادارة للجهود غير العادية والابتكارية للعاملين ، وهو ما يكون له مردود ايجابي على حب العمل والاقبال عليه، وعدم التضحية بترك العمل. وقد اتضح توافر نظام للتأمين الصحي، والتأمين الاجتماعي للعاملين يجعلهم في حالة راحة نفسية تامة ؛ هم وافراد عائلاتهم؛ وهو ما يدعم تركيزهم بالعمل، التمسك به، ويحجم معدلات دوران العمل.

لقد اتضح أن المتغيرات المستقلة السابقة كلها متوازنة وايجابية، وهي تصب في تطوير ودعم العلاقات الوظيفية، وتسهم ايجابيا في التوافق والتعاون والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية؛ الامر الذي يزداد أهمية باحترام آراء ومقترحات العاملين لتطوير العمل التنظيمي، فيزداد احساس الفرد بتقدير الإدارة لجهوده الوظيفية، وهو ما يحفز الفرد على الاستمرارية في العمل والابداع والتمسك بالعمل، ولا تغفل دور العلاقات الانسانية بين أفراد فريق العمل من القمة إلى القاعدة؛ حيث توجد زيارات ومقابلات ورحلات مشتركة لدعم علاقات الصداقة بين الأفراد، وهو ما يؤثر ايجابيا في حب العمل والتمسك به.

وقد اتضح أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يتم بشكل موضوعي هادف، لأغراض الاصلاح والتطوير، لا لأغراض العقاب والفصل من العمل، ولا شك ان ذلك قد حقق ارتباطا ايجابيا معنويا يعكس حب العمل والاستمرار فيه بالمؤسسات محل البحث؛ فإذا حدثت سلبيات يتم الاصلاح، وإذا حدثت ايجابيات تقابل بمكافآت غير عادية فورية.

وقد تحققت صحة العلاقة الطردية بين الفرضيات جميعا، والعلاقة الارتباطية العكسية بين مستوى جودة العلاقات التنظيمية وبين معدل دوران العمل بالمديرية.

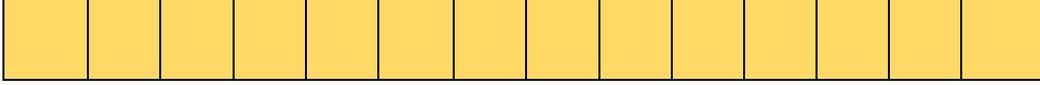
تحققت النتائج السابقة عند مستوى معنوية ( $> 0.95$ ) مع انحراف معياري ( $< 0.05$ ).

## 2. تقييم اتجاهات المبحوثين حول تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع:

## جدول رقم (6)

مصفوفة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس اتجاهات القيادات العاملة بمديرية الموارد المائية بالفلوجة حول أثر نظام الاختيار والتعيين في تطوير العلاقات التنظيمية، وتحجيم معدل دوران العمل.

الخبرة الوظيفية			المؤهل			العمر			النوع		ح/م	و/ح	ر/ع
%			%			%			%		%	%	
-10	-	+2	د.م	م	ع	45	45	35	إن	تكر			
	20	0				+ 5	-	-	اث				
							/						
							44						
.74	.7	71	.7	.7	.74	.7	.7	.70	.7	.7	.0	.7	1
	2		1	23		3	2		0	4	3	2	
.75	.7	71	.7	73	.74	.7	.7	.71	.7	.7	.0	.7	2
	2		1			4	3		1	4	3	3	
.74	.7	70	.7	.7	.73	.7	.7	.70	.7	.7	.0	.7	3
	2		1	2		3	2		0	3	4	2	
.74	.7	71	.7	.7	.75	.7	.7	.72	.7	.7	.0	.7	4
	3		1	2		4	2		2	4	3	3	
.74	.7	.7	.7	.7	.73	.7	.7	.70	.7	.7	.0	.7	5
	2	0	0	2		3	2		1	2	3	2	
.71	.7	.7	.7	.7	.74	.7	.7	.71	.7	.7	.0	.7	N
	2	1	1	2		3	2		1	3	3	2	



ر/ع = رقم العبارة ، و/ح = الوسط الحسابي ، ح/م = الانحراف المعياري، المؤهل العلمي : ع=عال، م=متوسط، د= أدنى من المتوسط،  
الوظيفة: تكنولوجيا معلومات= ت م ، محاسب = مح ، مراجع = مر ، علاقات عامة = ع . ع ؛ النتائج عند مستوى دلالة (0.95 < ) ،  
> ) ، وانحراف معياري (0.05 < )

فيما يتعلق بتأثير عملية الاختيار والتعيين على تطوير العلاقات الوظيفية، وتحجيم معدل دوران العمل؛ فإن الجدول رقم (6) يوضح النتائج التالية:

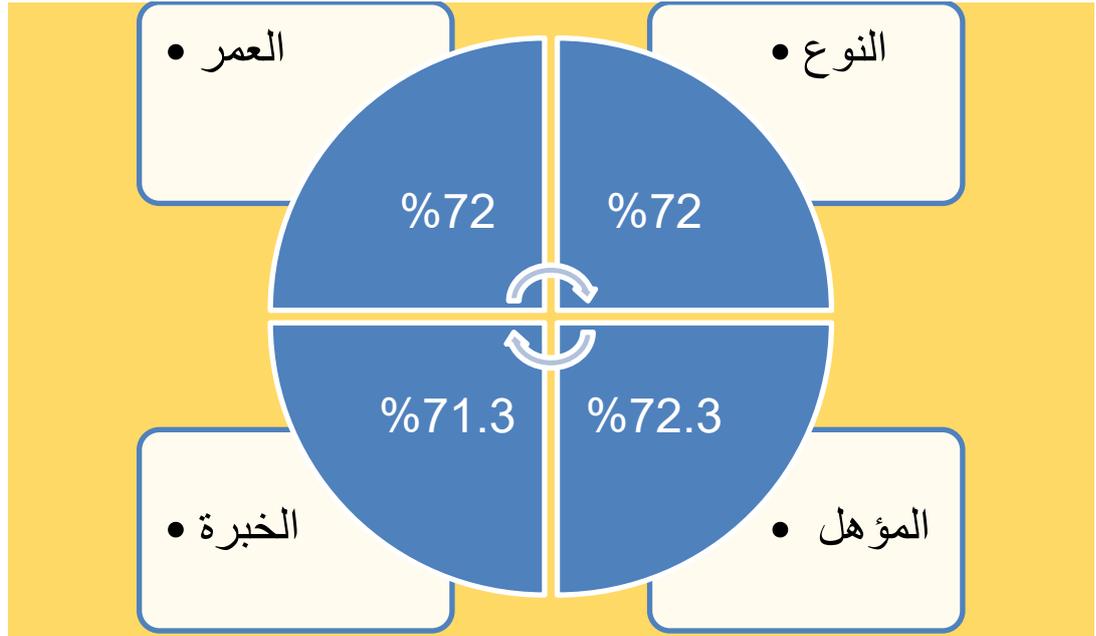
أظهر أفراد القيادات العاملة بمديرية الموارد المائية بالفلوجة اتجاهات ايجابية جيدة فيما يتعلق بتأثير جودة عملية الاختيار والتعيين في تحسين الظروف والعلاقات الوظيفية بما ينعكس ايجابيا على حب العمل والالتزام والارتباط به مستقبليا. حيث تهتم المديرية باختيار العاملين الجدد وفقا للاحتياجات الحقيقية للعمل، ويتم اختيار العاملين الجدد بعد عمليات تقييم مهاري وفقا لاختبارات عملية وبدنية ونفسية متعمقة.

وقد أظهر أفراد القيادات العاملة بالمديرية اتجاهات ايجابية عالية معززة لجهود الإدارة فيما يتعلق بموضوعية وحيادية عملية الاختيار والتعيين للعاملين بالشركة، وهو ما يريح نفسية العاملين، ويزيد من مستوى التعاون فيما بينهم، مما يدعم التوافق والتكيف مع ظروف العمل.

تحققت النتائج السابقة عند مستوى معنوية ( > 0.95 ) وانحراف معياري ( < 0.05 )، وجاءت النتائج طردية وفقا للعمر والتعليم والخبرة الوظيفية، وعند وسط حسابي عام (72%)، وانحراف معياري (3%)، ولم تتضح فروق ذات دلالة معنوية بين مجموعات القيادات العاملة بمديرية الموارد المائية، وفقا للعوامل الديموغرافي

شكل رقم (1)

نسبة الوسط الحسابي لدي كل مجموعات المبحوثين بخصوص أثر الاختيار والتعيين في تطوير العلاقات التنظيمية، وتحجيم معدل دوران العمل.



و يتضح من الشكل رقم (1) درجة عالية من التقارب في اتجاهات المبحوثين، حيث لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة بين مجموعات المبحوثين وفقا للمتغيرات الديموغرافية، وأن ما يظهر من اختلافات بسيطة تدور قريبا من (1%) إلى (1.3%) ، فإن مرجعها لعوامل الصدفة البحتة.

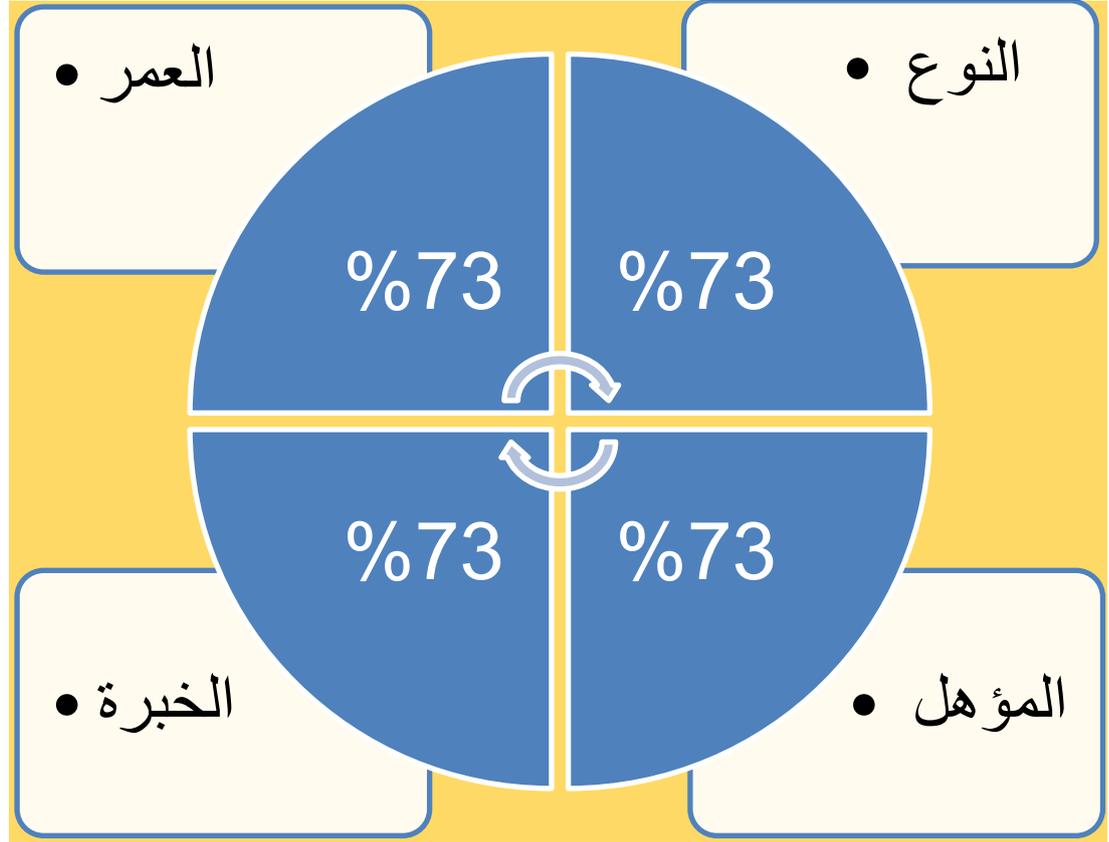
## جدول رقم (7)

مصفوفة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس اتجاهات القيادات العاملة بمديرية الموارد المائية بالفلوجة حول أثر التدريب والتعلم في تطوير العلاقات الوظيفية، وتحجيم معدل دوران العمل، وفقا للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين.

الوظيفية	الخبرة			المؤهل			العمر			النوع		ح/م %	و/ح %	ر/ع
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%				
-10	-	+2	د.م	م	ع	45	45	35	إن	نكر				
	20	0				+5	-	—	اث					
						+	/	35						
							44							
.71	.7	74	7.	.7	.74	.7	.7	.72	.7	.7	.0	.7	6	
	3		د1	33		.7	.7		.7	.7	4	3		
			0			4	3		2	4				
.71	.7	74	.7	.72	.74	.7	.7	.70	.7	.7	.0	72	7	
	2		1			.7	.7		.7	.7	4			
						4	3		1	3				
.71	.7	74	.7	.7	.74	.7	.7	.71	.7	.7	.0	.7	8	
	2		0	2		.7	.7		.7	.7	3	2		
						3	2		0	3				
.71	.7	75	.7	.7	.74	.7	.7	.72	.7	.7	.0	.7	9	
	31		2	3		.7	.7		.7	.7	3	3		
						4	3		1	4				
.72	.7	.7	.7	.7	.74	.7	.7	.71	.7	.7	.0	.7	10	
	3	4	2	3		.7	.7		.7	.7	4	3		
						4	3		2	4				
.71	.7	.7	.7	.7	.74	.7	.7	.72	.7	.7	.0	73	N	
	3	4	1	3		.7	.7		.7	.7	4			
						4	2		1	4				



الشكل رقم (2): نسبة الوسط الحسابي لدي كل مجموعة من المبحوثين بخصوص أثر التدريب والتعلم في تطوير العلاقات الوظيفية، وتحجيم معدل دوران العمل.



يتضح من الشكل رقم (2) أن اتجاهات المبحوثين شبه متطابقة بخصوص التأثير المتميز للتدريب والتعلم في تطوير العلاقات التنظيمية، وتحجيم معدل دوران العمل؛ فقد اظهر المبحوثون اتجاهات ايجابية عالية بنسبة جيدة جدا توضح تأثير ديمومة التدريب والتعلم في اكتساب المهارات، بما ينعكس ايجابيا على تطوير الحوار ومشاركة العلاقات الوظيفية، ومن ثم دعم الرضا الوظيفي، وحب العمل والارتباط بالعمل. لقد اتضح أن الوسط الحسابي بلغ (73%)، وهو وسط عال جيد جدا، صاحبة انحراف معياري (4%).

**جدول رقم (8)**

مصفوفة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس اتجاهات القيادات العاملة بمديرية الموارد المائية بالفلوجة، حول أثر نظام الرواتب والأجور في تطوير العلاقات الوظيفية، وتحجيم معدل دوران العمل.

الخبرة الوظيفية			المؤهل			العمر			النوع		ح/م	و/ح	ر/ع
%			%			%			%		%	%	
-10	-	+2	د.م	م	ع	45	45	35	إن	ذك			
	20	0				+ 5	-	—	اث				
						+	/	35					
							44						
.71	.7	74	7.	.7	.74	.7	.7	.72	.7	.7	.0	.7	11
	3		د2	23		4	2		1	4	4	3	
			0										
.70	.7	75	.7	72	.74	.7	.7	.71	.7	.7	.0	72	12
	2		1			4	2		1	3	4		
.71	.7	74	.7	.7	.73	.7	.7	.71	.7	.7	.0	.7	13
	2		1	3		4	2		1	3	3	2	
.72	.7	74	.7	.7	.74	.7	.7	.72	.7	.7	.0	.7	14
	21		1	3		4	2		2	4	3	3	
.72	.7	.7	.7	.7	.74	.7	.7	.71	.7	.7	.0	.7	15
	3	4	2	3		5	3		1	4	4	3	
.71	.7	.7	.7	.7	.74	.7	.7	.71	.7	.7	.0	.7	N
	2	4	1	3		4	2		1	4	4	2	

ر/ع= رقم العبارة ، و/ح= الوسط الحسابي، ح/م= الانحراف المعياري، المؤهل العلمي :ع=عال، م=متوسط، د= أدنى من المتوسط،  
الوظيفة: تكنولوجيا معلومات= ت م ، محاسب = مح ، مراجع = مر ، علاقات عامة = ع . ع ؛ النتائج عند مستوى دلالة (0.95  
) ، وانحراف معياري (< 0.05)

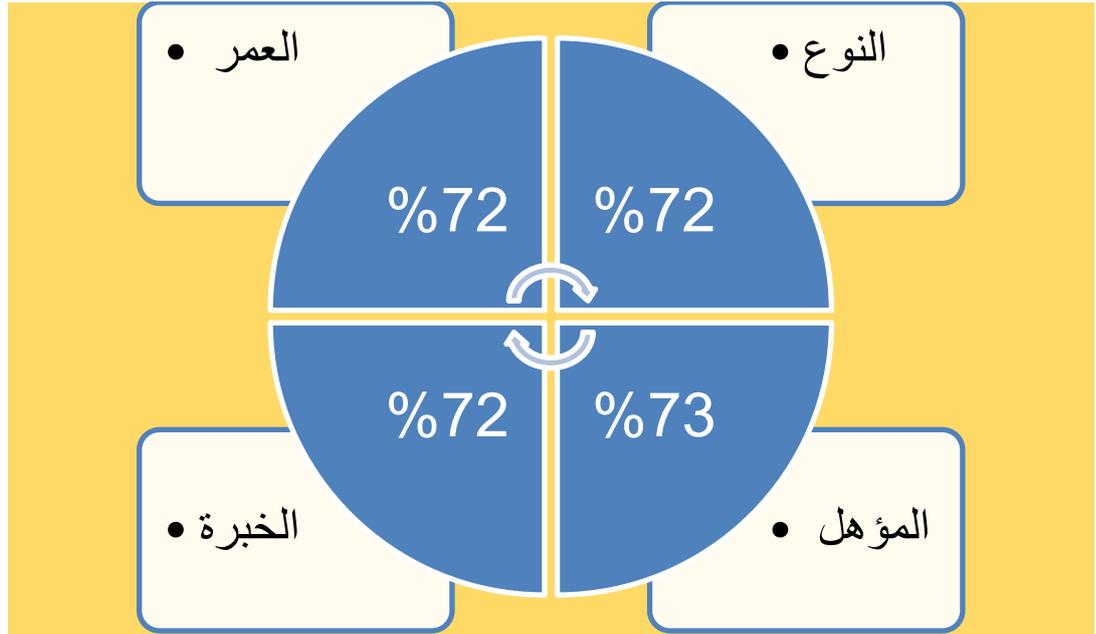
وفيما يتعلق بتأثير نظام الرواتب والاجور في تطوير العلاقات التنظيمية، وتحجيم معدل دوران العمل؛ فقد اظهرت نتائج الجدول رقم  
(8) النتائج التالية:

أظهرت نتائج الجدول وجود اتجاهات ايجابية عالية بخصوص نظام الرواتب والأجور المطبقة في المديرية ، وما له من تأثير ايجابي  
على سلوكيات العاملين الوظيفية ، والالتزام الوظيفي والتنظيمي. فقد تمت الاشارة إلى أن ما هو متاح لدى المديرية من رواتب واجور  
هو اكثر تميزا مما هو متاح لدي الجهات الأخرى المنافسة. وقد أظهر المبحوثون قبولا جيدا فيما يتعلق بوسائل التحفيز المتغيرة التي  
تحتسب على الأعمال غير العادية، حيث اتضح انها تتناسب بشكل جيد مع واجبات ومسؤوليات العمل غير العادية، والجهود الابتكارية.  
كذلك ظهرت اتجاهات ايجابية عالية فيما يتعلق بخدمات التأمينات الصحية والاجتماعية المقدمة للعاملين وعائلاتهم عند حدوث أمراض،  
أو إصابات، او عند انتهاء مدة خدمة الموظف بالمديرية.

تحققت النتائج السابقة عند مستوى معنوية (> 0.95) مع انحراف معياري (< 0.05)، وجاءت النتائج ذات علاقة طردية وفقا للعمر  
والتعليم والخبرة الوظيفية، وذلك عند وسط حسابي عام (72%)، وانحراف معياري (4%)، ولم تظهر فروق دالة معنويا بين مجموعات  
القيادات العاملة بمديرية الموارد المائية بالفلوجة وفقا للعوامل الديموغرافية؛ إنما ترجع الفروق البسيطة المتوفرة إلى عوامل الصدفة البحتة.

الشكل رقم (3)

نسبة الوسط الحسابي لدي كل مجموعة من المبحوثين بخصوص أثر الرواتب والاجور في تطوير العلاقات التنظيمية، وتحجيم في معدل دوران العمل.



يتضح من الشكل رقم (3) أن هناك تطابقا في الاتجاهات بين المبحوثين في مجموعات النوع، والعمر، ومستوى الخبرة، عند وسط حسابي (72%)، بينما زاد الوسط الحسابي لدي مجموعة المبحوثين وفقا للمؤهل العلمي إلى (73%)؛ وغالبا يكون مرد ذلك لرغبة ذوي المؤهلات الأعلى بتميز في التحفيز؛ حيث أثبتت الدراسات وجود تأثير ايجابي للتحفيز المشبع لدي ذوي المؤهلات الاكثر تميزا.

ولكن الحقيقة أن نسبة الزيادة بالوسط الحسابي (1%) لا تمثل زيادة خطيرة تؤثر سلبا او ايجابا على السلوك الوظيفي، والالزام بالعمل أو ترك العمل؛ حيث أنها نسبة محدودة ، ويمكن ردها لعوامل الصدفة والتقريب الاحصائي لاستخراج النتائج. ومن ثم يمكن الخلوص إلى وجود اتجاهات ايجابية لدي المبحوثين تؤكد التأثير الإيجابي لنظام التحفيز على حب العمل والاقبال عليه والارتباط بالوظيفة وعدم الميل لتركها مستقبليا.

## جدول رقم (9)

مصفوفة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس اتجاهات القيادات العاملة بمديرية الموارد المائية بالفلوجة حول أثر العلاقات الإنسانية والمشاركة ب صنع القرارات التنظيمية؛ في تطوير العلاقات التنظيمية، وتحجيم معدل دوران العمل، وفقا للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين.

الوظيفية	الخبرة %			المؤهل %			العمر %			النوع %		ح/م %	و/ح %	ر/ع
	-	0	+2	د.م	م	ع	45	45	35	ذكر	انث			
-10	-	20	+20	د.م	م	ع	45	45	35	ذكر	انث			
.71	.7	74	.7	.7	.74	.7	.7	.70	.7	.7	.0	.7	16	
	2		1	23		4	2		1	3	4	2		
.71	.7	75	.7	.73	.74	.7	.7	.71	.7	.7	.0	.7	17	
	3		1			4	3		2	4	4	3		
.71	.7	73	.7	.7	.73	.7	.7	.71	.7	.7	.0	.7	18	
	2		1	3		3	2		1	3	4	2		
.71	.7	74	.7	.7	.74	.7	.7	.71	.7	.7	.0	.7	19	
	21		1	2		3	2		1	3	3	2		
.71	.7	.7	.7	.7	.74	.7	.7	.72	.7	.7	.0	.7	20	
	2	4	1	2		5	2		2	4	4	2		
.71	.7	.7	.7	.7	.74	.7	.7	.71	.7	.7	.0	.7	N	
	2	4	1	2		3	2		1	3	4	2		

ر/ع= رقم العبارة ، و/ح= الوسط الحسابي، ح/م= الانحراف المعياري، المؤهل العلمي :ع=عال، م=متوسط، د= أدنى من المتوسط،  
الوظيفة: تكنولوجيا معلومات= ت م ، محاسب = مح ، مراجع = مر ، علاقات عامة = ع . ع ؛ النتائج عند مستوى دلالة (0.95  
) ، وانحراف معياري (< 0.05)

وفيما يتعلق بتأثير العلاقات الإنسانية والمشاركة بصنع القرار في تطوير العلاقات التنظيمية، وتحجيم معدل دوران العمل بمديرية  
الموارد المائية بالفلوجة؛ فإن الجدول رقم (9) يظهر النتائج التالية:

اتضح اتجاهات ايجابية عالية تظهر وجود التواصل الدائم بجو من العلاقات الإنسانية المتميزة، مما أثر بشكل ايجابي على حب  
العمل والارتباط بالوظائف بالمديرية محل البحث، نتيجة لما ترتب على ذلك من التعاون وتبادل الآراء والخبرات والتشاور في حل  
المشكلات، وما توفر من مشاركة جماعية في المناسبات العامة والخاصة للعاملين لتوطيد أواصر المحبة والتعاون، وتحمل المسؤوليات  
بشكل جماعي، كما ترتب على ذلك زيادة الاحساس بارتباط الاهداف الفردية للعاملين بالاهداف العامة للمديرية، وهو ما يدعم الجد  
والاجتهاد في أداء العمل والارتباط به، وعدم التفكير في ترك العمل في المستقبل.

تحققت النتائج السابقة عند مستوى معنوية ( > 0.95 ) مع انحراف معياري (< 0.05)، وتحققت نتائج ايجابية ذات علاقة طردية وفقا  
للعمر والتعليم والخبرة الوظيفية، وذلك عند وسط حسابي عام (72%)، وانحراف معياري (4%)، ولم تتضح فروق ذات دلالة معنوية بين  
مجموعات العاملين وفقا للمتغيرات الديموغرافية؛ بل يمكن رد الفروق المحدودة الظاهرة إلى عوامل الصدفة البحتة.

شكل رقم (4): نسبة الوسط الحسابي لدي كل مجموعة من المبحوثين بخصوص أثر العلاقات الإنسانية والمشاركة في تطوير العلاقات التنظيمية، وتحجيم في معدل دوران العمل.



يوضح الشكل رقم (4) أن هناك تطابقاً في الاتجاهات بين المبحوثين لدي كل المجموعات النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الخبرة، عند وسط حسابي (72%)، انحراف معياري (4%) وتلك نتائج جيدة تعكس اتجاهات ايجابية تجاه التأثير الفعال لوجود علاقات إنسانية واجتماعية وقوة تحقق الاحترام والقيمة الذاتية للفرد بالعمل، كما تعكس التأثير الإيجابي لتعميق المشاركة في عملية صنع القرارات التنظيمية؛ كل فيما هو متخصص فيه، بما يدعم جهوده في المشاركة.

ومن ثم يمكن استخلاص وجود اتجاهات ايجابية لدي المبحوثين تؤكد التأثير الإيجابي لتوفير القيادة الإدارية مناخاً من العلاقات الاخوية العائلية التي تقنع الفرد العامل بأنه شريك بالعمل، وليس أجيراً لقاء راتب او مكافأة أو أجر؛ مما يحقق تأثيراً فعالاً للعلاقات الإنسانية والمشاركة في دعم العلاقات التنظيمية ومن ثم حب العمل والالتزام الوظيفي.

**جدول رقم (10)**

مصفوفة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس اتجاهات القيادات العاملة بمديرية الموارد المائية بالفلوجة حول أثر تقييم الأداء الوظيفي في تطوير العلاقات التنظيمية، وتحجيم معدل دوران العمل، وفقا للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين.

الخبرة الوظيفية			المؤهل			العمر			النوع		ح/م	و/ح	ر/ع
%			%			%			%		%	%	
-10	-	+2	د.م	م	ع	45	45	35	إن	ذك			
	20	0				+ 5	-	—	اث				
						+		35					
							/	44					
.71	.7	74	7.	.7	.74	.7	.7	.72	.7	.7	.0	.7	20
	3		د1	33		4	3		1	4	4	3	
			0										
.71	.7	74	.7	72	.73	.7	.7	.71	.7	.7	.0	.7	21
	2		1			4	2		1	4	3	2	
.71	.7	75	.7	.7	.74	.7	.7	.71	.7	.7	.0	.7	22
	3		1	3		4	3		2	3	4	3	
.71	.7	.7	.7	.7	.74	.7	.7	.71	.7	.7	.0	.7	N
	3	4	1	3		4	3		1	4	4	3	

ر/ع = رقم العبارة، و/ح = الوسط الحسابي، ح/م = الانحراف المعياري، المؤهل العلمي: ع=عال، م=متوسط، د= أدنى من المتوسط، الوظيفة: تكنولوجيا معلومات= ت م ، محاسب = مح ، مراجع = مر ، علاقات عامة = ع. ع ؛ النتائج عند مستوى دلالة (0.95) (> ، وانحراف معياري (< 0.05)

وفيما يتعلق بتأثير عملية تقييم الأداء الوظيفي في تطوير العلاقات التنظيمية، وتحجيم معدل دوران العمل؛ فقد أظهر الجدول رقم(10) النتائج التالية:

اتضح لدي القيادات محل البحث اتجاهات عالية الايجابية فيما يتعلق بتأثير عملية تقييم الاداء الوظيفي للعاملين؛ حيث ظهر أن عملية تقييم الاداء الوظيفي داعمة لحب العمل واقبال العاملين على الاجتهاد في أداء الواجبات والمهام الوظيفية الموكلة إليهم، كذلك اتضح مستوى عال من القناعة والرضا لدي العاملين محل البحث بأن عملية تقييم الأداء الوظيفي تهدف إلى تحسين الاداء، وتطوير ظروف العمل، وتحديد جوانب القصور لتوفير بدائل التحسين والتطوير لصالح الجميع (المؤسسة والعاملين)؛ باعتبار الكل شركاء لا أجراء، ومن ثم فإن الإدارة مهتمة بردود فعل العاملين بخصوص نتائج تقييم الاداء، كما اتضح اتجاهات ايجابية حول اهتمام الإدارة بربط نظام تقييم الاداء بنظام التحفيز، لدعم ومكافأة العاملين المتميزين، تشجيعا لهم على المزيد من الإنجاز.

تحققت النتائج السابقة عند مستوى معنوية (  $0.95 >$  ) مع انحراف معياري (  $< 0.05$  )، وتحققت نتائج ايجابية ذات علاقة طردية وفقا للعمر والتعليم والخبرة الوظيفية، وذلك عند وسط حسابي عام (73%)، وانحراف معياري (4%)، ولم تتضح فروق ذات دلالة معنوية بين مجموعات القيادات العاملة بالمديرية محل البحث؛ وفقا للمتغيرات الديموغرافية؛ بل يمكن رد الفروق المحدودة الظاهرة إلى عوامل الصدفة البحثية.

شكل رقم (5)

نسبة الوسط الحسابي لدي كل مجموعة من المبحوثين بخصوص أثر عملية تقييم الأداء الوظيفي في تطوير العلاقات التنظيمية، وفي تحجيم معدل دوران العمل.



يوضح الشكل رقم (5) أن هناك تطابقاً في الاتجاهات بين المبحوثين لدي كل المجموعات النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الخبرة، عند وسط حسابي (73%)، مع انحراف معياري (4%)، وهو ما يوضح توافر نتائج جيدة تعكس اتجاهات ايجابية بخصوص دور عملية تقييم الاداء الوظيفي في تطوير العلاقات التنظيمية، وتحجيم معدل دوران العمل التنظيمي. ومن هنا يمكن الاستيثاق من جودة وانسانية نظام تقييم الأداء ، خاصة حال الربط بين تقييم الأداء من ناحية، وبين كل من التدريب والتحفيز من ناحية أخرى.

**ثالثاً: نتائج تحليل التباين في اتجاهات المبحوثين:**

هذا القسم يتناول تحليل التباين باتجاهات المبحوثين من حيث تأثير المتغيرات المستقلة: الاختيار والتعيين، التدريب والتعلم، الرواتب والأجور، العلاقات الانسانية والمشاركة، تقييم الأداء الوظيفي؛ في تطوير العلاقات التنظيمية، وتحجيم معدل دوران العمل.

**جدول رقم (11)**
**نتائج تحليل التباين في اتجاهات المبحوثين وفقاً لمتغير النوع (الجنس)**

المتغيرات الأساسية	المصدر	مج. المربعات	د. ح	م. المربعات	ف. المحسوبة	ف. الجدولية
الاختيار والتعيين	بين مج.	083.164	003	27.721	46.531	6.946
	داخل مج	110.244	185	0.596	----	----
	الخطأ	193.410	188	----	----	----
التدريب والتعلم	بين مج.	052.053	003	17.351	21.632	6.946
	داخل مج	148.371	185	0.802	----	----
	الخطأ	200.23	188	----	----	----
الرواتب والأجور	بين مج.	46.232	003	15.412	16.092	6.946
	داخل مج	177.230	185	0.958	----	----
	الخطأ	223.462	188	----	----	----
العلاقات والمشاركة	بين مج.	36.253	003	12.084	126.93	6.946
	داخل مج	176.120	185	0.952	----	----
	الخطأ	212.373	188	----	----	----
تقييم الاداء الوظيفي	بين مج.	0027.28	003	4.957	1.047	2.618
	داخل مج	0	185	5.234	----	(غير معنوي)

----	----	----	188	1606.72	الخطأ
				5	
				1634.00	
				5	

يتضح من جدول رقم (11) وجود اختلافات محدودة وفقاً لاختلاف النوع (الجنس)؛ لكنها اختلافات محدودة في كل المتغيرات المستقلة؛ حيث لا يوجد اختلافات واسعة بين الرجال والنساء بشكل عام فيما يتعلق بتأثير الاختيار والتعيين أو التدريب أو التحفيز، أو العلاقات الإنسانية والمشاركة، أو تقييم الأداء الوظيفي؛ وخاصة مع عدم وجود تمييز بين الرجال والنساء في الاختيار أو الالتحاق ببرامج التدريب والتعلم التنظيمي، كما لا يوجد تمييز في الرواتب والأجور على أساس الجنس؛ فالرجال والنساء سواسية كأسنان المشط في كل شيء.

### جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين في اتجاهات المبحوثين وفقاً لمتغير العمر.

المتغيرات الأساسية	المصدر	مج المربعات	د. ح	م. المربعات	ف. المحسوبة	ف. الجدولية
الاختيار والتعيين	بين مج.	068.630	003	22.721	25.477	6.946
	داخل مج	166.230	185	0.899	----	----
	الخطأ	234.860	188	----	----	----
التدريب والتعلم	بين مج.	027.431	003	09.144	04.232	6.946
	داخل مج	399.726	185	02.161	----	----
	الخطأ	427.157	188	----	----	----
الرواتب والأجور	بين مج.	038.072	003	12.691	11.032	6.946
	داخل مج	212.750	185	01.151	----	----
	الخطأ	250.822	188	----	----	----

6.946	27.521	19.073	003	057.218	بين مجـ.	العلاقات والمشاركة
----	----	00.693	185	128.205	داخل مجـ	
----	----	----	188	185.423	الخطأ	
6.946	23.624	19.061	003	075.183	بين مجـ.	تقييم الاداء الوظيفي
----	----	00.807	185	149.295	داخل مجـ	
----	----	----	188	478. 206	الخطأ	

تشير نتائج تحليل التباين في جدول رقم (12) إلى عدم وجود اختلافات دالة معنوية بحسب اختلاف فئات العمر؛ إلا في حدود (1-2%) ، لدي فئة العمر الأقل من 35 سنة، وخاصة في متغيري التدريب والتعلم، والرواتب والأجور؛ ويتوقع الباحث ان يكون مرد ذلك إلى قلة الخبرة الوظيفية، وانخفاض الرواتب والحوافز؛ نظرا لقصر مدة العمل لدي فئة العمر الاقل من (35 سنة). ومع ذلك فإن تلك الاختلافات غير ذات دلالة معنوية؛ بل ترجع للصدفة البحثية.

## جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين في اتجاهات المبحوثين وفقا للمؤهل.

المتغيرات الأساسية	المصدر	مجـ المربعات	د. ح	م. مـ المربعات	ف. المحسوبة	ف. الجدولية
الاختيار والتعيين	بين مجـ.	071.530	003	22.621	25.377	6.946
	داخل مجـ	161.230	185	00.889	----	----
	الخطأ	232.760	188	-----	----	----
التدريب والتعلم	بين مجـ.	027.331	003	08.944	11.198	6.946
	داخل مجـ	399.626	185	02.161	----	----
	الخطأ	427.957	188	----	----	----
الرواتب والأجور	بين مجـ.	037.072	003	11.991	10.932	6.946
	داخل مجـ	213.750	185	01.151	----	----
	الخطأ	250.822	188	----	----	----
العلاقات والمشاركة	بين مجـ.	058.218	003	18.973	26.921	6.946
	داخل مجـ	128.205	185	00.700	----	----
	الخطأ	186.423	188	----	----	----
تقييم الاداء الوظيفي	بين مجـ.	074.183	003	18.961	24.124	6.946
	داخل مجـ	148.295	185	00.807	----	----
	الخطأ	222.478	188	----	----	----

يتضح من نتائج تحليل التباين بالجدول رقم (13) أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بحسب اختلاف المؤهلات العلمية للمبجوثين. بل يتضح وجود تقارب بالاتجاهات بما يدعم دور تطوير العلاقات التنظيمية، وما لها من تأثير في تحجيم معدل دوران العمل.

#### جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين في اتجاهات المبجوثين وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

المتغيرات الأساسية	المصدر	مج. المربعات	د. ح	م. المربعات	ف. المحسوبة	ف. الجدولية
الاختيار والتعيين	بين مج.	071.630	003	22.621	25.377	6.946
	داخل مج	162.230	185	00.889	----	----
	الخطأ	233.860	188	----	----	----
التدريب والتعلم	بين مج.	027.431	003	08.944	11.198	6.946
	داخل مج	399.726	185	02.161	----	----
	الخطأ	427.157	188	----	----	----
الرواتب والأجور	بين مج.	038.072	003	11.991	10.932	6.946
	داخل مج	212.750	185	01.151	----	----
	الخطأ	250.822	188	----	----	----
العلاقات والمشاركة	بين مج.	057.218	003	18.973	26.921	6.946
	داخل مج	128.205	185	00.700	----	----
	الخطأ	185.423	188	----	----	----
تقييم الاداء الوظيفي	بين مج.	075.183	003	18.961	24.124	6.946
	داخل مج	148.295	175	00.807	----	----

---	---	---	178	478. 263	الخطأ	
-----	-----	-----	-----	-------------	-------	--

تشير نتائج تحليل التباين في جدول رقم (14) إلى توفر حالة من التوافق الذهني بين المبحوثين وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية؛ حيث كلما زادت فترة العمل بين أفراد فريق العمل؛ زاد التوافق والتكيف بينهم، بما يحقق التوافق والتقارب الذهني، ومن ثم تطابق الاتجاهات، وتحجيم التباين بين المبحوثين.

#### رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

- ❖ **الفرضية الاولى:** لا تساهم برامج التدريب والتعلم لفريق العمل في تحقيق آثار ايجابية على تحجيم معدل دوران العمل.
  - ❖ **الفرضية الثانية:** لا يحظى نظام التحفيز ممثلا بالرواتب والأجور الثابتة والمتغيرة بقبول أفراد فريق العمل.
  - ❖ **الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية عند مستوى دلالة 0.05 بين العلاقات التنظيمية، وبين معايير تقييم الاداء الوظيفي.
  - ❖ **الفرضية الرابعة:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية عند مستوى دلالة 0.05 بين العلاقات التنظيمية، وبين برامج التدريب المتبعة.
  - ❖ **الفرضية الخامسة:** لا يوجد أثر وعلاقة ارتباط معنوي عكسي (عند مستوى الدلالة 0.05) بين مستوى جودة العلاقات التنظيمية، وبين معدل دوران العمل.
  - **الفرضية الاولى:** لا تساهم برامج التدريب والتعلم لفريق العمل في تحقيق آثار ايجابية على تحجيم معدل دوران العمل.  
H0: لا تساهم برامج التدريب والتعلم لفريق العمل في تحقيق آثار ايجابية على تحجيم معدل دوران العمل.  
H1: تساهم برامج التدريب والتعلم لفريق العمل في تحقيق آثار ايجابية على تحجيم معدل دوران العمل.
- وفي تحليل هذه الفرضية، وبنتيجة تحليل الاسئلة التي يتكوّن منها المحور (ب) من الاستبيان (التدريب)، في سبيل اثبات احدى الفرضيتين:  $h_0$  أو  $h_1$ .

فتبين لنا التالي:

الجدول رقم (15)

المتوسط والانحراف لجميع الاسئلة للمحور (ب)

**One-Sample Statistics**

	N الاجمالي	Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean
H	22	2.5178	0.6847	0.0815

الجدول رقم (16)

نتائج إختبار العينة الواحدة (ب)

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H	-3.795-	21	000.0	-21478-.	-3958-.	-2015-.

المصدر: من اعداد الباحث (spss)

يظهر في الجدول المبين اعلاه (رقم 16) "اختبار العينة الواحدة One-Sample Test" والذي استخرج من برنامج SPSS فيما خص الفرضية الاولى المطروحة في الدراسة أن قيمة الدالة الاحصائية Sig=0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ .

وهذا يعني أنه:

تساهم برامج التدريب والتعلم لفريق العمل في تحقيق آثار ايجابية على تحجيم معدل دوران العمل.

- الفرضية الثانية: لا يحظى نظام التحفيز ممثلا بالرواتب والأجور الثابتة والمتغيرة بقبول أفراد فريق العمل.
- H0: لا يحظى نظام التحفيز ممثلا بالرواتب والأجور الثابتة والمتغيرة بقبول أفراد فريق العمل.
- H1: يحظى نظام التحفيز ممثلا بالرواتب والأجور الثابتة والمتغيرة بقبول أفراد فريق العمل.

وفي تحليل هذه الفرضية، وبنتيجة تحليل الاسئلة التي يتكوّن منها المحور (ج) من الاستبيان (الرواتب)، في سبيل اثبات احدى الفرضيتين:  $h_0$  أو  $h_1$ .

فتبين لنا التالي:

الجدول رقم (17)

المتوسط والانحراف لجميع الاسئلة للمحور (ج)

#### One-Sample Statistics

	N الاجمالي	Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف المعياري	Std. Error Mean
H	22	2.4987	0.7015	0.0816

الجدول رقم (18)

نتائج إختبار العينة الواحدة (ج)

#### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H	-3.951-	21	000.0	-3014-.	-4069-.	-3614-.

يظهر في الجدول المبين أعلاه (رقم 18) "إختبار العينة الواحدة One-Sample Test" والذي استخرج من برنامج SPSS

فيما خص الفرضية الاولى المطروحة في الدراسة أنّ قيمة الدالة الاحصائية Sig=0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ .

وهذا يعني أنه:

يحظى نظام التحفيز ممثلاً بالرواتب والأجور الثابتة والمتغيرة بقبول أفراد فريق العمل.

- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية عند مستوى دلالة 0.05 بين العلاقات التنظيمية، وبين معايير تقييم الاداء الوظيفي.

H0: لا توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية عند مستوى دلالة 0.05 بين العلاقات التنظيمية، وبين معايير تقييم الاداء الوظيفي.

H1: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية عند مستوى دلالة 0.05 بين العلاقات التنظيمية، وبين معايير تقييم الاداء الوظيفي.

وفي تحليل هذه الفرضية، وبنتيجة تحليل الاسئلة التي يتكوّن منها المحور (د) من الاستبيان (اي العلاقات الوظيفية والمشاركة في صنع القرار) مع الاسئلة التي يتكوّن منها المحور (هـ) من الاستبيان (اي تقييم الاداء الوظيفي)، في سبيل اثبات احدى الفرضيتين:  $h_0$  أو  $h_1$ .

فتبين لنا التالي:

جدول رقم (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات الاجابات – فرضية

3

Source of Variance	Sum of Squares (SS)	df	Mean Squares (MS)	F (المحسوبة) Calculated	F (الجدولية) Tabulated	Sig. الدالة المعنوية
بين المجموعات Between Groups	$SS_B = 99.112$	$K - 1 = 2 - 1 = 1$	$S_B^2 = 99.1$	$S_B^2 / S_W^2 = 7.01/99.1 = 14.136$	$F_{\alpha (K-1), (N-K)}$	0.000
داخل المجموعات Within Groups	$SS_W = 140.201$	$N - K = 22 - 2 = 20$	$S_W^2 = 7.01$			
المجموع Total	$SS_T = SS_B + SS_W = 239.313$	$N - 1 = 22 - 1 = 21$				

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج اختبار التباين (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات اجابات افراد العينة ، وفي النتيجة، يتبين من خلال الجدول أعلاه:

إن قيمة F المحسوبة تساوي 14.136 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 9.658 : لذا نرفض الفرضية H0 عند  $\alpha = 0.05$  ونقبل الفرضية H1، وبالتالي يمكن الاستنتاج أنه:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية عند مستوى دلالة 0.05 بين العلاقات التنظيمية، وبين معايير تقييم الاداء الوظيفي.

- الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية عند مستوى دلالة 0.05 بين العلاقات التنظيمية، وبين برامج التدريب المتبعة.

H0: لا توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية عند مستوى دلالة 0.05 بين العلاقات التنظيمية، وبين برامج التدريب المتبعة.

H1: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية عند مستوى دلالة 0.05 بين العلاقات التنظيمية، وبين برامج التدريب المتبعة.

وفي تحليل هذه الفرضية، وبنتيجة تحليل الاسئلة التي يتكوّن منها المحور (د) من الاستبيان (اي العلاقات الوظيفية والمشاركة في صنع القرار) مع الاسئلة التي يتكوّن منها المحور (ب) من الاستبيان (اي التدريب)، في سبيل اثبات احدى الفرضيتين:  $h_0$  أو  $h_1$ .

فتبين لنا التالي:

جدول رقم (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات الاجابات - فرضية

4

Source	مجموع المربعات of Sum of Variances squares (SS)	درجات الحرية df	متوسط مجموع المربعات أو التباين Mean squares (MS)	F (المحسوبة) Calculated	F (الجدولية) Tabulated	Sig. الدالة المعنوية
بين المجموعات Between Groups	$SS_B = 85.241$	$K - 1 = 2 - 1 = 1$	$S_B^2 = 85.24$			
داخل المجموعات Within Groups	$SS_W = 112.365$	$N - K = 22 - 2 = 20$	$S_W^2 = 5.615$	$S_B^2 / S_W^2 = 15.194$	$F_{\alpha (K-1), (N-K)}$	0.000
المجموع Total	$SS_T = SS_B + SS_W = 197.606$	$N - 1 = 22 - 1 = 21$			11.257	

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج اختبار التباين (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات اجابات افراد العينة ، وفي النتيجة، يتبين من خلال الجدول أعلاه:

إن قيمة F المحسوبة تساوي 15.194 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 11.257 : لذا نرفض الفرضية H0 عند  $\alpha = 0.05$  ونقبل الفرضية H1، وبالتالي يمكن الاستنتاج أنه:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية عند مستوى دلالة 0.05 بين العلاقات التنظيمية، وبين برامج التدريب المتبعة.

- الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر وعلاقة ارتباط معنوي عكسي (عند مستوى الدلالة 0.05) بين مستوى جودة العلاقات التنظيمية، وبين معدل دوران العمل.

الفرضية H0: " لا يوجد أثر وعلاقة ارتباط معنوي عكسي (عند مستوى الدلالة 0.05) بين مستوى جودة العلاقات التنظيمية، وبين معدل دوران العمل.

الفرضية H1: " يوجد أثر وعلاقة ارتباط معنوي عكسي (عند مستوى الدلالة 0.05) بين مستوى جودة العلاقات التنظيمية، وبين معدل دوران العمل.

وفي تحليل هذه الفرضية، ونتيجة تحليل الاسئلة التي يتكوّن منها المحور (د) من الاستبيان (اي العلاقات الوظيفية والمشاركة في صنع القرار) مع جميع الاسئلة التي تتكوّن منها كل المحاور (أ ، ب ، ج ، هـ) من الاستبيان (اي الاختيار والتدريب والرواتب وتقييم الاداء)، في سبيل اثبات احدى الفرضيتين: h0 أو h1 ، تبين لنا التالي:

جدول رقم (21): نتائج التباين بين المتغيرين

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.40 <sup>a</sup>	.139	.204	894.

(المصدر: من اعداد الباحث spss)

جدول رقم (22): اختبار الانحدار الخطي البسيط

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	796.19	1	19.796	21.587	.000 <sup>a</sup>
	Residual	340.18	20	917.		
	Total	38.136	21			

(المصدر: من اعداد الطالب الباحث (spss)).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وتبين أن قيمة F المحسوبة تساوي 21.587 وهي قيمة مقبولة احصائياً، وتأكيداً على النتيجة اعلاه، تظهر النتائج المبينة في الجدول أيضاً أن القيمة الإحصائية Sig. تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05)، لذلك لا نقبل الفرضية H0 المذكورة ونقبل الفرضية H1 المذكورة.

يوجد أثر وعلاقة ارتباط معنوي عكسي (عند مستوى الدلالة 0.05) بين مستوى جودة العلاقات التنظيمية، وبين معدل دوران العمل.

### المبحث الثالث: الخلاصة والتوصيات

#### أولاً: الخلاصة:

#### مراجعة نتائج الدراسة التطبيقية تتضح الخلاصة التالية:

1. من حيث عملية الاختيار والتعيين للعاملين الجدد، وما يرتبط بذلك من تركيز على الجوانب الموضوعية، متمثلة في:

1.1. المؤهلات والخبرات والمهارات والسلوكيات.

1.2. تحري الموضوعية، و تحاشي المحسوبية والمحاباة.

فإن تلك المقومات ظهر لها تأثير جاد على تطوير علاقات العمل التنظيمية، وما يترتب على ذلك من:

\* الارتباط بالعمل بشكل عام.

\* تحجيم معدل دوران العمل بمديرية الموارد المائية محل الدراسة، وفي كل المؤسسات بشكل عام.

2. اتضح أن برامج التدريب والتعلم لفريق العمل، حققت آثاراً ايجابية على تحجيم معدل دوران العمل؛ فقد اتضح أن برامج تدريب العملي، والسلوكي؛ يحقق نتائج ايجابية تتمثل في:

\* دعم العلاقات التنظيمية.

\* احساس الفرد باهتمام الإدارة بتطوير مهاراته وخبراته وعلاقاته لكي ينجح في أداء مهامه الوظيفية.

\* تحجيم دواعي الارهاق البدني والنفسي.

\* الحد من فرص اصابات العمل بشكل ملحوظ.

\* التدريب أثناء العمل يعتبر مجالاً خصباً لتعميق العلاقات الوظيفية، والتعاون بين أفراد فريق العمل مما يزيد من الارتباط والالتزام الوظيفي.

\* حب العمل والانخراط فيه.

\* عدم توافر دواع جادة لترك العمل.

3. كذلك اتضح أن نظام التحفيز ممثلاً بالرواتب والأجور الثابتة والمتغيرة؛ هو نظام متميز يحظى بقبول أفراد فريق العمل، حيث يتميز بما يلي:

3.1. حقق نظام التحفيز آثاراً إيجابية على حب العمل والالتزام الوظيفي والتنظيمي، كما يقلل من فرص الاستقالة من العمل؛ وذلك لما يأتي:

\*تحسين الحالة النفسية للأفراد في العمل، وتسهيل قبول تنفيذ مهام وواجبات العمل.

\*إظهار احترام الإدارة للجهود غير العادية والابتكارية للعاملين.

مما كان له مردود إيجابي على حب العمل والاقبال عليه، وعدم التضحية بترك العمل.

4. وقد اتضح أن توافر نظام للتأمين الصحي، والتأمين الاجتماعي للعاملين هو نظام جيد يراعي ظروف العاملين وعائلاتهم، ويصب في تطوير ودعم العلاقات الوظيفية وفقاً للنتائج التالية:

\*يبعث حالة من الطمأنينة والراحة البدنية والنفسية للعامل.

\*يوفر حالة من الاستقرار الأسري للعاملين بالشركة.

وقد ترتب على ذلك زيادة التركيز بالعمل، والتمسك به، ويحجم معدلات دوران العمل.

5. كذلك اتضح أن مناخ العلاقات التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات حقق نتائج إيجابية، تعكس إحساس العاملين بقيمتهم الذاتية، وحبهم للعمل والتزامهم بالاستمرارية، وكان من أهم دعائم نتائج تطوير العلاقات التنظيمية والإنسانية بين جميع أفراد فريق العمل ما يأتي:

5.1. زيادة إسهام العاملين في تطوير الأداء الوظيفي، وإنجاز الأهداف التنظيمية.

5.2. احترام آراء ومقترحات العاملين لتطوير العمل التنظيمي، بما يحقق التوافق والتعاون والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية.

5.3. زيادة إحساس الفرد بتقدير الإدارة لجهوده الوظيفية؛ مما يزيد من احترام الذات. ولا شك أن ذلك حقق نتائج إيجابية تتمثل في:

\*الارتباط بالعمل، والاستمرارية بالعمل في مديرية الموارد المائية بالفلوجة.

\*تشجيع الجهود الابتكارية والإبداعية.

\* دعم العلاقات الإنسانية خارج العمل وتحويل الزمالة إلى صداقة عميقة.

\*كان هناك مردود إيجابي للزيارات والمقابلات والرحلات المشتركة في دعم علاقات الصداقة بين الأفراد، وهو ما كان له تأثير إيجابي نحو حب العمل والتمسك به.

6. وأخيراً فقد ظهر من نتائج تقييم الأداء الوظيفي أن عملية تقييم الأداء تتم بشكل موضوعي هادف لأغراض الإصلاح والتحسين وتطوير الأداء الوظيفي بشكل عام؛ لا بهدف العقوبات والخصم من الرواتب أو الحوافز؛ ومن ثم ترتب على ذلك آثار إيجابية تمثلت في:

6.1. دعم الارتباط والالتزام الوظيفي والتنظيمي.

6. 2. احترام وحب العمل بمديرية الموارد المائية بالفلوجة.
6. 3. تقليل فرص دوران العمل بالمديرية.

#### ثانياً: التوصيات:

فيما يلي أهم المقترحات والتوصيات، وفقاً لنتائج الدراسة التطبيقية، مدعومة بنتائج البحوث والدراسات السابقة في مجالات الانتاج والخدمات. ومن المرغوب فيه أن تنال تلك المقترحات ارتياحاً لدى كل المؤسسات الانتاجية والخدمية فتستفيد منها في تطوير العلاقات التنظيمية للعمل على التحجم من معدلات دوران العمل بمديرية الموارد المائية بالفلوجة وغيرها من المؤسسات.

#### 1. فيما يتعلق باختيار وتعيين العاملين؛ استهدافاً لزيادة الرضا والالتزام وتحجيم معدل دوران العمل:

##### يوصي الباحث بما يلي:

1. 1. اختيار وتعيين العاملين الجدد وفقاً للاحتياجات الحقيقية للعمل، حتى لا تكون هناك عمالة زائدة، تعيق الاداء التنظيمي، وتدني الروح المعنوية للعاملين.

1. 2. ضرورة الالتزام بما هو مطلوب من الخبرات والمهارات والمعارف والمعلومات اللازمة لانجاز المهام والواجبات الوظيفية.

1. 3. تحري الموضوعية، والعدالة في الاختيار والتعيين، وتحاشي المحسوبية والمحاباة.

1. 4. ضرورة الاهتمام بتوفير برامج تدريب أولي للعاملين الجدد لاحداث التوافق والتكيف مع ظروف العمل في المناخ التنظيمي الجديد.

2. فيما يتعلق بالتدريب والتعلم المستمر لتطوير مهارات وخبرات ومعارف العاملين لتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق لزيادة الرضا والالتزام الوظيفي والتنظيمي، وتحجيم معدل دوران العمل:

##### يوصي الباحث بما يأتي:

2. 1. توفير برامج تدريب وتعلم مستدام هادف إلى نقل المهارات والخبرات والمعارف اللازمة للحد من دواعي الارهاق البدني والنفسي، و منع أو تقليل فرص إصابات العمل، بما ينعكس ايجابيا على رفع معدلات الأداء الوظيفي؛ وفقاً لظروف المتغيرة والتقنيات الحديثة التي ترتبط بمجال العمل التنظيمي.

2. 2. ربط برامج التدريب والتعلم باختيارات عملية ونفسية للاستيثاق من تحقيق المستهدف من برامج التدريب.

2. 3. ربط برامج التدريب والتقييم النهائي لنتائج التدريب بنظام للحوافز؛ لتشجيع المتدربين على أخذ برامج التدريب بعين الجد والاهتمام لتطوير السلوكيات الوظيفية نحو الافضل لتحقيق الاهداف التنظيمية.

3. فيما يتعلق بنظام التحفيز؛ متمثلاً في نظام الرواتب والأجور الثابتة والحوافز المتغيرة؛ استهدافاً لزيادة الرضا والالتزام الوظيفي والتنظيمي، والعمل على تحجيم معدل دوران العمل:

##### يوصي الباحث بما يلي:

3. 1. ضرورة مراعاة تطبيق نظام للرواتب والأجور الذي يحقق مستوى معيشي لائق، يبعث على الطمأنينة، والرضا، ثم فيجب أن يكون الدخل الاجمالي للفرد العامل بالشركة محل الدراسة او في اي قطاع انتجي او خدمي محققاً لاشباع الحاجات والرغبات الاساسية

والاجتماعية، والنفسية؛ بما ينعكس ايجابيا على حب العمل بالمديرية، والالتزام الوظيفي والتنظيمي المستقبلي. إن توفير نظام للرواتب والاجور والحوافز وفقا للتصور السابق ينتظر أن يحقق مكاسب ايجابية لكل المؤسسات، تتمثل في:

\*دعم الحالة النفسية للأفراد بالعمل.

\*تسهيل قبول وتنفيذ مهام وواجبات العمل طواعية وحبا وحرصا.

\*اظهار احترام الادارة للجهود غير العادية والابتكارية للعاملين؛ يحفزهم ويدعم التزامهم الوظيفي والتنظيمي.

3. 2. من الضروري توفير نظام للتأمين الصحي، والتأمين الاجتماعي للعاملين، يحقق النتائج التالية:

\*يشبع حاجاتهم ورغبات العاملين.

\*يمنع القلق والتوتر خشية حدوث أمراض أو إصابات عمل للعاملين، أو أي مشكلات صحية أو اجتماعية لأي فرد من عائلات العاملين جميعا.

إن توفير مثل هذا النظام التحفيزي يدعم الارتباط بالعمل وتحجيم معدل دوران العمل، لأن مثل هذا النظام التحفيزي يحقق النتائج الإيجابية التالية:

\*يبعث حالة من الطمأنينة والراحة البدنية والنفسية للعامل.

\*يوفر حالة من الاستقرار الأسري للعاملين بالشركة.

4. وفيما يخص تطوير مناخ العلاقات التنظيمية، والمشاركة في صنع القرارات؛ استهدفا لزيادة الرضا والالتزام الوظيفي والتنظيمي، والعمل على تحجيم معدل دوران العمل؛ يوصي الباحث بما يأتي:

4. 1. ضرورة العمل على تحسين العلاقات الاخوية بين جميع أفراد فريق العمل.

4. 2. تشجيع جميع افراد فريق العمل على تبادل الآراء والمقترحات والخبرات والمهارات الوظيفية.

4. 3. تشجيع التفويض للسلطات بحسب ظروف الموقف الوظيفي.

4. 4. تشجيع تحمل المسؤولية الجماعية في العمل.

4. 5. تشجيع المشاركة في عملية صنع القرار التنظيمية؛ كل يدلي بدلوه في مجال عمله، ومن الزاوية التي يراها لتطوير الاداء والعلاقات الوظيفية والتنظيمية.

4. 3. زيادة احساس الفرد بتقدير الإدارة لجهوده الوظيفية؛ مما يزيد من احترام الذات، وتعميق الانخراط في العمل، وتحقيق الاهداف التنظيمية.

إن المقترحات السابقة تحقق نتائج إيجابية تتمثل في:

\*الارتباط بالعمل.

\*الاستمرارية بالعمل في المؤسسة.

\*تشجيع الجهود الابتكارية والابداعية.

\* دعم العلاقات الانسانية خارج العمل، وتحويل الزمالة على صداقة عميقة.

5. وفيما يخص نظام تقييم الاداء الوظيفي؛ واستهدافا لزيادة الرضا والالتزام الوظيفي والتنظيمي، والعمل على تحجيم معدل دوران العمل؛ يوصي الباحث بما يأتي:

5.1. أن تتم عملية تقييم الأداء بشكل متكرر ، اكثر من مرة سنويا، لمراعاة ما قد يحدث من تغيير ايجابي أو سلبي بالعمل وتوفير البدائل الممكنة لتحفيز الاداء الايجابي، وتوفير البدائل الممكنة لعلاج السلبيات بالأداء .

5.2. من اللازم أن تتم عملية تقييم الاداء بشكل موضوعي هادف لأغراض الاصلاح والتحسين وتطوير الاداء الوظيفي بشكل عام؛ لا بهدف العقوبات والخصم من الرواتب أو الحوافز؛ إلا لمن تعمد سوء السلوك أو التعطيل ، أو حجب المعلومات.. لتحقيق ضرر عمدي للمديرية.

5.3. ربط عملية تقييم الاداء بنظم التحفيز والتدريب لكي يتم مكافأة المتميزين، واصلاح عيوب من وقعوا في الخطأ سهوا او لقلّة المعرفة والخبرة عملا على تطوير سلوكياتهم الوظيفية.

إن التوصيات السابقة لا شك تحقق الدعم المرغوب في الارتباط والالتزام الوظيفي والتنظيمي، وحب واحترام العمل، وتحجيم فرص دوران العمل بالشركة.

### المصادر والمراجع:

#### أ. المراجع العربية:

1أبو تايه، سلطان نايف (2003)، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي للفرد، دراسات الجامعة الأردنية، مجلد (30)، عدد (2)، ص 371 – 386.

2أحمد، حافظ فريح وحافظ، محمد صبري (2003)، كفاءة النظم والمعلومات الإدارية من وجهة نظر المستفيد في إتخاذ القرارات في قطاع الإتصالات: دراسة ميدانية، مجلة الإداري، العدد 109، مسقط عُمان.

3البورسعيدي، بدر بن سيف (2007)، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك جامعة مؤتة.

الحربي، غنيم (2008)، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

العنزي، طلاب بن رطيان (2006)، الإبداع الإداري لدى المديرين في شركة الإتصالات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض، المملكة العربية السعودية.

حريم، حسين (2003)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

الحوامدة، نضال والمعايطة، سالم (2003)، أثر دوافع الإلتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، المنارة، جامعة آل البيت، عدد (9) مجلد.

السكارنة، محمد، العلاقات التنظيمية وأثرها المتنامي في تطوير العمل، 2010، الكرك، عدد3.

حسام المصري، أثر كفاءة نظم المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة الجنان، قسم المحاسبة، 2017م، ص33.

زياد المعشر، "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء

الهيئة الإدارية"، مجلة جامعة دمشق، العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (17).

عامر قنديلجي وعلاء الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م، ص112.

عقيلي والعيوي، نظرية المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهدان للنشر والتوزيع، ط1، 2012م، ص.ص66، 67.

سفيان، دلفوف (2010)، اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات العمل: دراسة ميدانية حول علاقة المركز الوظيفي، المستوى التعليمي وطبيعة القطاع بالمشاركة في إتخاذ القرارات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (46).

فياض، محمود أحمد، وقدادة، عيسى يوسف (2010)، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

كورتل، فريد وبوغليطه، الهام (2011)، الاتصال واتخاذ القرارات، الطبعة الرابعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

مصطفى، همت (2009) علاقة بعض متغيرات السلوك القيادي بالإبداع الإداري لدى عينة من المرؤوسين، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد و الإدارة.

محمد الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية، 2014م.

محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000 م، ص199.

ياغي، محمد عبدالفتاح (2010)، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

ب. مراجع أجنبية:

- Patricia M. et.al., (13 January 2011). "Maintaining Workplace Friendships".  
Communication Research. 39 (2): 239–268.
- Lee, H. E. (2005), Exploration of the Relationship between Friendship at Work and Job Satisfaction: An Application of Balance Theory. Michigan: Michigan State University Department of Communication. pp. 1–44
- Morrison, et.al. (17 December 2016). Friendship among Coworkers. Oxford University Press. pp. 123–140.
- Bridge, Kennan; Baxter, Leslie A. (1 September 1992). "Blended relationships: Friends as work associates". Western Journal of Communication. 56 (3): 200–225. Doi 5.1080/10570319209374414. ISSN 1057-0314.
- Gordon, Jason; Hartman, Rosanne L. (7 August 2009). "Affinity-Seeking Strategies and Open Communication in Peer Workplace Relationships". Atlantic Journal of Communication. 17 (3): 115–125. Doi: 10.1080/15456870902873184. ISSN 1545-6870. S2CID 144302595
- Methot, Jessica R. et.al. (1 May 2016). "Are Workplace Friendships a Mixed Blessing? Exploring Tradeoffs of Multiplex Relationships and their Associations with Job Performance". Personnel Psychology. 69 (2): 311–355. doi:10.1111/peps.12109. ISSN 1744-6570
- Lam, Long W.; Lau, Dora C. (1 November 2012). "Feeling lonely at work: investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships". The International Journal of Human Resource Management. 23 (20): 4265–4282. doi:10.1080/09585192.2012.665070. ISSN 0958-5192. S2CID 154196791
- Lee-Kim, Julia (2006). "6 Habits of Highly Effective Bosses". Business Communication Quarterly. 70 (1).
- Sias (2005). "Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences". Communication Studies. 56 (4): 375–395. doi: 10.1080/10510970500319450. S2CID 143534269
- McBride, M. C.; Bergen, K. M. (2015). "Work Spouses: Defining and Understanding a "New" Relationship". Communication Studies. 66 (5): 487–508. doi:10.1080/10510974.2015.1029640. S2CID 143211094
- Cooper, A. et.al. (2006). "Workplace Worries: A Preliminary Look at Online Sexual Activities at the Office—Emerging Issues for Clinicians and Employers". Cyberpsychology & Behavior. 9 (1): 22–29. doi:10.1089/cpb.2006.9.22. PMID 16497115
- Banker, J.E. et.al. (2010). "Dating is Hard Work: A Narrative Approach to Understanding Sexual and Romantic Relationships in Young Adulthood". Contemporary Family Therapy. 32 (2): 173–191. doi: 10.1007/s10591-009-9111-9. S2CID 144884225
- Wolgemuth, L. (2010). "Be Wary About Chancing a Workplace Romance". U.S. News & World Report. 147 (11): 56.
- Malachowski, C. C., et.al. (2012). "Mixing Pleasure with Work: Employee Perceptions of and Responses to Workplace Romance". Western Journal of Communication. 76 (4): 358–379. doi:10.1080/10570314.2012.656215. S2CID 144019407
- Horan, S.; Chory, R. (2011). "Understanding Work/Life Blending: Credibility Implications for Those Who Date at Work". Communication Studies. 62 (5): 563–580. doi:10.1080/10510974.2011.582663. S2CID 146406914
- Tyler, Kathryn. "Sign in the Name of Love." SHRM, Society for Human Resource Management, 1 Feb. 2008, [www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Pages/2tyler-love-contracts.aspx](http://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Pages/2tyler-love-contracts.aspx).
- Pillemer, Julianna; Rothbard, Nancy (15 February 2018). "Friends without Benefits: Understanding the Dark Sides of Workplace Friendship". Academy of Management Review. 43 (4): 635–660. doi:10.5465/amr.2016.0309. ISSN 0363-7425.

Selart, Marcus; Schei, Vidar (2011): "Organizational Culture". In: Mark A. Runco and Steven R. Pritzker (eds.): Encyclopedia of Creativity, 2nd edition, vol. 2. San Diego: Academic Press, pp. 193–196.

Flamholtz, Eric G. & 32. Randle, Yvonne (2011)

[Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset](#), Stanford Business Books, Stanford, California: Stanford University Press, p.6. [ISBN 9780804777544](#).

Flamholtz, Eric, Randle, Yvonne 33. Schneider, Benjamin, Barbera, Karen M., (2014), [organizational Life Cycles for Corporate Culture and Climate](#), The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture, Oxford Library of psychology, Oxford: Oxford University Press, p247.

"Law on Water Resources Development", April. 5. 2020,

"Global Citizenship - Dow", April.5. 2020. 21. [www.futurewecreate.com](http://www.futurewecreate.com)

"Integrated Water Resources Management" (PDF), April. 5. 2020.

"Fight for Water Hits Crisis Levels Worldwide", April.5. 2020.

"GLOBAL WATER OUTLOOK TO 2025" (PDF), Mar.5. 2016.

Hoekstra, Arjen Y., Mekonnen, Mesfin M.(2012), "The water footprint of humanity, (National Academy of Sciences), 3232-3237.

Lal, Rattan, (2015), "World Water Resources and Achieving Water Security", Agronomy Journal, (2015), 526–1532. doi:10.2134/agronj15.0045 ISSN 0002-1962.

Mekonnen, Mesfin M., (2015), "Global Gray Water Footprint and Water Pollution Levels Related to Anthropogenic Nitrogen Loads to Fresh water" 12860-12866, (21), 49. Environmental Science & Technology.

Water Supply and Sanitation Assessment 2000 Report", "Division of Environmental Law and Conventions", April. 5. 2020.

"Environmental Flows in Water Resources Policies, Plans, and Projects-World Bank-Series on Environment and Development" (PDF), April.5. 2020.

W.David Rees and Christine Porter, Skill of Management, 5<sup>th</sup> ed, Thomas Learning, Berkshire House, 2011, p.p163-171.

(<sup>1</sup>) 31.Odrien James A., Introduction to Information System, 9ed. McGraw-Hill, Boston 2010, p.398.

<https://the-arabic-entrepreneur.com/>

<https://ar.wikipedia.org/wiki/>

<https://mowr.gov.iq/2020/08/27>

<https://www.albankaldawli.org/ar/results/2013/04/15/water-resources-management-results-profile>

<https://www.google.com/search?q>

