

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الموارد البشرية

عنوان البحث

أثر بيئة العمل السامة على معدل دوران الموظفين: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين
الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة / شهد طلال عبدالغني

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

1

الفصل الأول

5	ملخص الدراسة
6	مقدمة الدراسة
7	مشكلة الدراسة
8	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
15	فرضيات الدراسة
17	مصطلحات الدراسة
18	متغيرات الدراسة
20	الفصل الثاني
21	الدراسات السابقة

٣٢	الإطار النظري
٣٨	مفهوم بيئة العمل السامة وتجلياتها
٤٢	نظريات بيئة العمل
٤٥	معدل دوران الموظفين: مفهومه وأنواعه
٥٠	العلاقة بين بيئة العمل السامة ودوران الموظفين
٥٤	. دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط
٥٨	دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط
٦٢	العدالة التنظيمية كمتغير معدّل/وسيط
٦٤	الفروق بين القطاعين الحكومي والخاص في بيئة العمل ودوران الموظفين
٦٧	بيئة العمل السعودية: الخصائص والتحديات
٦٨	الآثار المترتبة على المنظمات والمجتمع
٧٠	الفصل الثالث

٧١	منهجية الدراسة
٧١	مجتمع الدراسة
٧٢	أدوات جمع البيانات
٧٣	حدود الدراسة
٧٤	الاستبيان
٨٣	الفصل الرابع
٨٤	التحليل الإحصائي
٩٧	النتائج
٩٩	التوصيات
١٠٤	المراجع
١٠٩	الملخص
١١٠	الملاحق

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر بيئة العمل السامة على معدل دوران الموظفين في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية، مع مقارنة تطبيقية بينهما. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة شملت 100 موظف (50 من كل قطاع).

كشفت النتائج أن بيئة العمل السامة لها تأثير إيجابي وقوي وذو دلالة إحصائية على نية دوران الموظفين في كلا القطاعين، مما يعني أن تدهور بيئة العمل يزيد من احتمالية ترك الموظفين لوظائفهم. لوحظ أن الموظفين في القطاع الخاص يدركون مستويات أعلى من بيئة العمل السامة، خاصة فيما يتعلق بالضغط، عبء العمل، وغياب العدالة والتقدير، وهو ما ينعكس في نية دوران أعلى لديهم مقارنة بنظرائهم في القطاع الحكومي. كما أظهر التحليل أن تأثير البيئة السامة على نية الدوران كان أقوى وأكثر حدة في القطاع الخاص. بالإضافة إلى ذلك، بينت الدراسة أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يلعبان دوراً بسيطاً جزئياً في هذه العلاقة، حيث تقلل البيئة السامة من الرضا والالتزام، مما يؤدي بدوره إلى زيادة نية الدوران.

توصي الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات في كلا القطاعين، وبخاصة القطاع الخاص، بتحسين بيئات العمل من خلال معالجة أبعاد السمية مثل سوء الإدارة، وعدم العدالة،

والضغوط، وتعزيز التقدير والتطوير، بهدف رفع مستوى الرضا والالتزام الوظيفي، وبالتالي الحد من معدلات دوران الموظفين وتعزيز استدامة واستقرار القوى العاملة.

مقدمة الدراسة

تُعد بيئة العمل السامة من التحديات الجسيمة التي تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات، وتترك آثارًا سلبية عميقة على الأفراد والمنظمات على حد سواء. تتمثل هذه البيئة في مجموعة من الظروف والعوامل السلبية التي تؤثر على الصحة النفسية والجسدية للموظفين، وتقلل من دافعيتهم وإنتاجيتهم، وتؤدي في النهاية إلى زيادة معدلات دوران الموظفين. يشمل ذلك أشكالًا متعددة من السلوكيات والممارسات غير الصحية، مثل سوء الإدارة، وغياب الشفافية، والتمييز، والتنمر، وعدم الاعتراف بالجهود، بالإضافة إلى بيئة تنافسية غير صحية وضغوط عمل مفرطة. إن تجاهل هذه المشكلة قد يكلف المؤسسات مبالغ طائلة تتمثل في فقدان الكفاءات، وارتفاع تكاليف التوظيف والتدريب، وتدهور سمعة المؤسسة، مما يؤثر سلبًا على قدرتها التنافسية واستدامتها.

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تحولات اقتصادية واجتماعية متسارعة، في ظل رؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتحسين جودة الحياة. هذه التحولات تضع ضغوطًا متزايدة على سوق العمل، وتستدعي اهتمامًا خاصًا ببيئة العمل لضرب الكفاءات والحفاظ عليها. لذا، تُعد دراسة تأثير بيئة العمل السامة على معدل دوران الموظفين في السياق السعودي أمرًا بالغ الأهمية، نظرًا للفروق المحتملة بين

القطاعين الحكومي والخاص في طبيعة العمل، وهياكل الإدارة، وثقافة المؤسسات. فالقطاع الحكومي، الذي غالبًا ما يتميز بالاستقرار الوظيفي والأنظمة البيروقراطية، قد يواجه تحديات مختلفة عن القطاع الخاص الذي يتميز بالديناميكية والمرونة والتنافسية العالية.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الأبعاد المختلفة لبيئة العمل السامة وتأثيرها على قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة، مع مقارنة تحليلية بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية. سيساهم هذا البحث في فهم أعمق للعوامل المؤثرة في دوران الموظفين، وتحديد الفروق الجوهرية بين القطاعين، مما يمكن صناع القرار والمديرين من تطوير استراتيجيات فعالة لإنشاء بيئات عمل صحية ومستدامة، تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز رفاهية الموظفين.

مشكلة الدراسة

تُعد ظاهرة دوران الموظفين المرتفع إحدى المشكلات المزمنة التي تؤرق العديد من المنظمات في القطاعين العام والخاص، لما لها من تداعيات سلبية على الأداء المؤسسي، واستنزاف للموارد البشرية والمالية. وفي ظل التحديات المتزايدة التي يواجهها سوق العمل، أصبحت بيئة العمل السامة عاملاً رئيسياً ومؤثراً في قرار الموظف بالبقاء أو الرحيل. رغم أن بيئة العمل الإيجابية تُعد محفزاً رئيسياً للإنتاجية والولاء، إلا أن وجود بيئة عمل تتسم بالعداء، وسوء المعاملة، ونقص الدعم، وعدم تقدير الجهود، قد يدفع الموظفين الأكفاء إلى

البحث عن فرص عمل بديلة، حتى وإن كانت أقل في بعض المزايا المادية. تبرز مشكلة الدراسة في الحاجة الملحة لفهم طبيعة العلاقة بين بيئة العمل السامة ومعدل دوران الموظفين في سياق المملكة العربية السعودية، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة لكل من القطاعين الحكومي والخاص.

المشكلة الرئيسية:

ما هو أثر بيئة العمل السامة على معدل دوران الموظفين في كل من القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية؟

المشكلات الفرعية:

1. ما هي الأبعاد الرئيسية لبيئة العمل السامة كما يدركها الموظفون في القطاعين

الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية؟

2. ما هو معدل دوران الموظفين في كل من القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة

العربية السعودية؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أبعاد بيئة العمل السامة على معدل

دوران الموظفين بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية؟

4. ما هي العوامل الوسيطة أو المعدّلة التي قد تؤثر في العلاقة بين بيئة العمل

السامة ومعدل دوران الموظفين في كل من القطاعين؟

5. ما هي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص في

المملكة العربية السعودية في سبيل تهيئة بيئة عمل صحية ومستدامة؟

الأهمية العلمية والعملية للدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة على الصعيدين العلمي والعملية، نظرًا لتناولها قضية محورية تؤثر على استدامة وفعالية المنظمات في سياق متغير ومتسارع مثل المملكة العربية السعودية.

الأهمية العلمية:

1. سد الفجوة البحثية: تُعد الدراسات التي تتناول بيئة العمل السامة وتأثيرها على

دوران الموظفين في المنطقة العربية بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص، محدودة. هذه الدراسة ستساهم في سد هذه الفجوة البحثية، وتقديم

فهم أعمق للظاهرة في سياق ثقافي واقتصادي محدد.

2. إثراء الأدبيات النظرية: ستقدم الدراسة إضافة نوعية للأدبيات المتعلقة بالسلوك

التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم نموذج مفاهيمي يربط بين أبعاد

بيئة العمل السامة ومعدل دوران الموظفين، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص

المميزة للقطاعين الحكومي والخاص.

3. تحديد الفروق السياقية: ستوفر الدراسة تحليلاً مقارناً قيماً بين القطاعين الحكومي

والخاص، مما سيمكن الباحثين من فهم كيف يمكن للبيئة التنظيمية المختلفة

(الخصائص البيروقراطية في القطاع الحكومي مقابل الديناميكية في القطاع

الخاص) أن تؤثر على إدراك الموظفين لبيئة العمل السامة وتفاعلهم معها.

4. تطوير المقاييس والأدوات: قد تساهم نتائج الدراسة في تطوير أو تكييف مقاييس

وأدوات بحثية أكثر ملاءمة لقياس أبعاد بيئة العمل السامة ودوران الموظفين في

السياق السعودي والعربي بشكل عام.

الأهمية العملية:

1. دعم اتخاذ القرار: ستوفر هذه الدراسة بيانات ومعلومات قيمة لصناع القرار في كل

من القطاعين الحكومي والخاص، مما سيمكنهم من فهم العوامل الكامنة وراء

ارتفاع معدلات دوران الموظفين، ووضع استراتيجيات وسياسات فعالة للحد من هذه

الظاهرة.

2. تحسين بيئة العمل: ستساعد النتائج المؤسسات على تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً

لبيئة العمل السامة، مما يمكنها من التركيز على معالجة هذه الأبعاد بشكل

مباشر، وتطوير برامج تدخل لتحسين رضا الموظفين ورفاهيتهم.

3. تنمية الموارد البشرية: ستساهم الدراسة في زيادة الوعي بأهمية الاستثمار في

تهيئة بيئة عمل صحية وإيجابية، كعنصر أساسي لجذب الكفاءات والمحافظة

عليها، وبالتالي تعزيز رأس المال البشري للمنظمات.

4. تعزيز التنافسية والإنتاجية: من خلال تقليل معدلات دوران الموظفين والاحتفاظ

بالمواهب، يمكن للمنظمات تعزيز استقرارها، وخفض التكاليف المرتبطة بالتوظيف

والتدريب، وتحسين مستويات الإنتاجية والأداء العام.

5. توجيه السياسات الوطنية: قد تساهم التوصيات المستخلصة من هذه الدراسة في

توجيه السياسات الحكومية الرامية إلى تحسين جودة بيئات العمل في المملكة، بما

يتماشى مع أهداف رؤية 2030 لتعزيز جاذبية سوق العمل السعودي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى فهم وتحليل أثر بيئة العمل السامة على معدل دوران الموظفين في كل من القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحديد الأبعاد المختلفة لبيئة العمل السامة، وقياس معدلات الدوران، ومقارنة العلاقة بينهما في كلا القطاعين.

الهدف الرئيسي:

تحديد وقياس أثر بيئة العمل السامة على معدل دوران الموظفين في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد الأبعاد الرئيسية لبيئة العمل السامة كما يدركها الموظفون في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية.
2. قياس معدل دوران الموظفين في كل من القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية.
3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في أثر أبعاد بيئة العمل السامة على معدل دوران الموظفين بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية.

4. تحديد العوامل الوسيطة أو المعدّلة التي قد تؤثر في العلاقة بين بيئة العمل السامة ومعدل دوران الموظفين في كل من القطاعين.

5. تقديم توصيات عملية للمؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص لتحسين بيئة العمل والحد من دوران الموظفين.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي توضح طبيعة العلاقة بين بيئة العمل السامة ومعدل دوران الموظفين، مع التركيز على المقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية.

التساؤل الرئيسي:

ما هو الأثر الذي تُحدثه بيئة العمل السامة على معدل دوران الموظفين في كل من القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هي أبرز الأبعاد التي تشكل بيئة العمل السامة في تصور الموظفين العاملين في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية؟

2. ما هو مستوى معدل دوران الموظفين السائد في كل من القطاعين الحكومي

والخاص بالمملكة العربية السعودية؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تأثير أبعاد بيئة العمل السامة على

معدل دوران الموظفين بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية

السعودية؟

4. كيف يمكن للعوامل الوسيطة أو المعدلة (مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي،

العدالة التنظيمية) أن تؤثر في العلاقة بين بيئة العمل السامة ومعدل دوران

الموظفين في كلا القطاعين؟

5. ما هي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص

بالمملكة العربية السعودية عند سعيها لتهيئة بيئة عمل صحية ومستدامة؟

فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات التي تعكس العلاقات المتوقعة بين

المتغيرات، والتي سيتم اختبارها إحصائياً خلال البحث.

1. الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين

بيئة العمل السامة ومعدل دوران الموظفين في المؤسسات السعودية.

○ الفرضية الفرعية 1.1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بيئة

العمل السامة ومعدل دوران الموظفين في القطاع الحكومي.

○ الفرضية الفرعية 1.2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بيئة

العمل السامة ومعدل دوران الموظفين في القطاع الخاص.

2. الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر بيئة

العمل السامة على معدل دوران الموظفين بين القطاعين الحكومي والخاص في

المملكة العربية السعودية.

○ الفرضية الفرعية 2.1: تأثير سوء الإدارة في بيئة العمل السامة على معدل

دوران الموظفين يختلف بين القطاعين الحكومي والخاص.

○ الفرضية الفرعية 2.2: تأثير عدم العدالة التنظيمية في بيئة العمل السامة

على معدل دوران الموظفين يختلف بين القطاعين الحكومي والخاص.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): يلعب الرضا الوظيفي دوراً وسيطاً في العلاقة

بين بيئة العمل السامة ومعدل دوران الموظفين في كلا القطاعين.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): يلعب الالتزام التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة

بين بيئة العمل السامة ومعدل دوران الموظفين في كلا القطاعين.

مصطلحات الدراسة

لتوحيد المفاهيم وضمان فهم واضح للمصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة، يتم تعريف

المصطلحات الرئيسية على النحو التالي:

• **بيئة العمل السامة (Toxic Work Environment):** تُعرف بأنها مجموعة

من الظروف والعوامل السلبية الموجودة في مكان العمل والتي تؤثر سلبًا على

الصحة النفسية والجسدية للموظفين، وتقلل من دافعيتهم وإنتاجيتهم، وتدفعهم إلى

الانسحاب أو المغادرة. تشمل هذه الظروف ممارسات مثل سوء الإدارة، التنمر،

التمييز، غياب العدالة، الضغوط المفرطة، وعدم تقدير الجهود.

• **معدل دوران الموظفين (Employee Turnover Rate):** هو النسبة المئوية

للموظفين الذين يتركون المؤسسة خلال فترة زمنية محددة (عادة سنة واحدة)، سواء

كان ذلك طوعية (استقالة) أو بشكل غير طوعي (فصل). يُعد مؤشرًا على عدم

استقرار القوى العاملة داخل المنظمة.

• **القطاع الحكومي (Public Sector):** يشير إلى جميع المؤسسات والهيئات

والوزارات التابعة للحكومة في المملكة العربية السعودية، والتي تقدم خدمات عامة

وتمول من الميزانية العامة للدولة.

- **القطاع الخاص (Private Sector):** يشير إلى جميع الشركات والمؤسسات التي يملكها ويديرها أفراد أو كيانات خاصة، وتهدف أساسًا إلى تحقيق الربح في المملكة العربية السعودية.
- **الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):** هو الدرجة التي يشعر بها الموظف بالإيجابية والرضا تجاه وظيفته وبيئة العمل بشكل عام، بما في ذلك الرضا عن الأجر، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، وفرص التطور.
- **الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment):** هو الارتباط النفسي للموظف بالمنظمة التي يعمل بها، والذي يعكس رغبته في البقاء ضمنها، وقناعته بقيمتها وأهدافها، واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق هذه الأهداف.
- **العدالة التنظيمية (Organizational Justice):** هي تصور الموظفين للإنصاف في المعاملات والقرارات داخل المنظمة، وتشمل ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية (توزيع الموارد)، العدالة الإجرائية (إنصاف الإجراءات)، والعدالة التفاعلية (إنصاف المعاملة الشخصية).

متغيرات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين مجموعة من المتغيرات لتحديد الأثر المباشر وغير المباشر لبيئة العمل السامة على دوران الموظفين.

المتغير المستقل:

- **بيئة العمل السامة (Toxic Work Environment):** وهو المتغير الذي يُفترض أنه يؤثر في المتغير التابع. وسيتم قياسه من خلال أبعاد متعددة مثل:
 - سوء الإدارة والقيادة
 - غياب العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)
 - التتمر والمضايقات
 - الضغوط المفرطة وعدم التوازن بين العمل والحياة
 - عدم تقدير الجهود والإنجازات
 - غياب الشفافية والتواصل الفعال

المتغير التابع:

- **معدل دوران الموظفين (Employee Turnover Rate):** وهو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل. وسيتم قياسه من خلال عدد الموظفين الذين يغادرون المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، سواء كان ذلك استقالة طوعية أو إنهاء خدمة.

المتغيرات الوسيطة/المعدّلة (المحتملة):

- **الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):** قد يتوسط العلاقة بين بيئة العمل السامة ومعدل دوران الموظفين؛ حيث تؤدي البيئة السامة إلى انخفاض الرضا الوظيفي، مما يزيد من احتمالية الدوران.
- **الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment):** قد يتوسط العلاقة؛ حيث تؤدي البيئة السامة إلى تقليل التزام الموظف تجاه المنظمة، مما يدفعه للبحث عن فرص أخرى.
- **العدالة التنظيمية (Organizational Justice):** يمكن أن تكون عاملاً معدّلاً أو وسيطاً يؤثر في كيفية إدراك الموظفين لسمية البيئة وتأثيرها على قرارهم بالبقاء أو المغادرة.

الفصل الثاني

1. دراسة السلطاني (2017)

العنوان: "العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل"

الهدف: اختبار العلاقة المحتملة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل.

العينة: 22 فردًا من العاملين في مستشفى الشوملي العام بمحافظة الحلة.

المنهجية: استخدام استبيان بثلاثة أجزاء لجمع البيانات (بيانات ديموغرافية، الرضا

الوظيفي، دوران العمل).

النتائج: وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة متوسطة بين الرضا الوظيفي ودوران

العمل بلغت (-0.411).

2. دراسة عبد العال (2014)

العنوان: "أثر رضا العاملين على دوران العمالة"

التطبيق: شركة الباطنين للطاقة والاتصالات في مصر (دراسة حالة).

النتائج:

• وجود ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي وعناصر الرضا (الأجور والحوافز، الأسلوب

الإداري، التطور الوظيفي).

• وجود علاقة عكسية بين معدل دوران العمالة والرضا عن الأجور والحوافز، الرضا

عن الأسلوب الإداري، الرضا عن النمو الوظيفي، والاستقرار الوظيفي. بمعنى،

كلما ارتفع الرضا عن هذه الجوانب، انخفض معدل دوران العمالة.

3. دراسة عمورة (2014)

العنوان: "أثر العوامل الخاصة بمعنوية العاملين على نوايا ترك العمل: دراسة حالة على

شركة الاتصالات السورية سيريتل"

الهدف: التعرف على العوامل المعنوية للعاملين في شركة سيريتل، خاصة ظاهرة الاحتراق

الوظيفي، ومدى قدرتهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وإدراكهم للعدالة التنظيمية،

وتحديد نوع العلاقة الإحصائية بين الاحتراق الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة، العدالة

التنظيمية المدركة، ونوايا ترك العمل.

العينة: 209 عاملين.

المنهجية: استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

النتائج: ثبوت علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من العدالة التوزيعية المدركة والعدالة

الإجرائية المدركة من جهة، ونوايا ترك العمل من جهة أخرى.

4. دراسة الشيخ (2014)

العنوان: "أثر بيئة العمل الداخلي على دوران العمل الاختياري"

الهدف: التعرف على أثر بيئة العمل الداخلي على دوران العمل الاختياري.

التطبيق: أعضاء هيئة التدريس في العديد من الجامعات السودانية.

النتائج:

- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين عوامل القيادة الإدارية والتكنولوجيا ودوران العمل الاختياري.
- وجود علاقة إيجابية وغير معنوية بين الهيكل التنظيمي ودوران العمل الاختياري.
- وجود علاقة سلبية ومعنوية بين ظروف العمل ودوران العمل الاختياري.
- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء والمرتبات والحوافز، وبين دوران العمل الاختياري للعاملين ببعض الجامعات السودانية.

5. دراسة السالمي (2012)

العنوان: "أثر العدالة التنظيمية على دوران العمل بالتطبيق على شركة توتال يمن

لاستكشاف وإنتاج النفط"

الهدف: التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية،

التفاعلية) وبين كل من الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والنية لترك العمل (مؤشرات

لقياس ظاهرة دوران العمل).

العينة: عينة عشوائية طبقية من 183 موظفًا يمنيًا (36.3% من مجتمع الدراسة البالغ

504 موظفين) في شركة توتال يمن.

المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة خاصة.

النتائج:

- وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وبين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وعلاقة عكسية سلبية مع النية لترك العمل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أثر إدراك العدالة التنظيمية على دوران العمل تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الحالة الاجتماعية، العمر، ومحل الميلاد.

6. دراسة نعمان (2012)

العنوان: "أثر الفخر التنظيمي وعدالة الأجور على النية نحو ترك العمل: دراسة ميدانية"

الهدف: فحص العلاقة بين متغيرات الفخر التنظيمي وعدالة الأجور والنية نحو ترك العمل.

التطبيق: مصنع بي تي أم للملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان.

العينة: 328 فردًا.

النتائج:

- شعور أفراد العينة بالفخر التنظيمي الوجداني يؤثر معنويًا وإيجابيًا على مستوى شعورهم بالفخر التنظيمي الاتجاهي.

- الفخر التنظيمي الاتجاهي يؤثر سلبًا ومعنويًا على النية نحو ترك العمل.
- العلاقة بين عدالة الأجور والنية نحو ترك العمل هي علاقة سلبية، فزيادة إدراك عدالة الأجور يقلل من نوايا ترك العمل.
- الخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، المرتبة الوظيفية) تؤثر معنويًا على نوايا ترك العمل.

7. دراسة ممدوح (2010)

العنوان: "العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين - دراسة ميدانية في المعهد الوظيفي الحويجة"

الهدف: التعرف على العوامل المؤثرة على انخفاض معدل دوران العمل في المعهد الوظيفي (الحويجة)، وتناولت عوامل شخصية وأربعة عوامل أخرى (تنظيمية، طبيعة العمل، توافر فرص عمل بديلة، الأجر والحوافز).

النتائج:

- العوامل الاقتصادية (زيادة الأجر والرواتب) من أهم العوامل التي أدت إلى انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين.
- هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تتناغم في الأهمية والتأثير الإيجابي، مثل قناعة العاملين وممارستهم لتخصصاتهم، توافر الخبرة، حسن معاملة المسؤولين، قوة العلاقة بين العاملين، واستقرار الرواتب والأجور.

- توفر ظروف عمل مريحة واهتمام الإدارة بالعاملين له دور مهم في استقرارهم، بالإضافة إلى عدم خطورة العمل، تنوع المهام، إتاحة الفرصة لمعرفة مستوى الأداء، توافر العدالة، توازن المسؤولية والصلاحيات، وتوافر فرص الترقية والبرامج التدريبية.

- هناك عوامل تلعب دورًا متوسطًا مثل ساعات العمل، المتابعة المستمرة للإدارة العليا، استقلالية الموظف في إنجاز مهامه، وتوافر خدمات النقل.

8. دراسة القرشي (2010)

العنوان: "ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية"

الهدف: التعرف على أثر ضغوط العمل على دوران العمل للعاملين في مراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية.

العينة: عينة عشوائية بحجم 367 فردًا.

المنهجية: استخدام استبانة خاصة لجمع المعلومات.

النتائج: أن أهم مصادر ضغوط العمل هي البيئة المادية، العبء الوظيفي، والعلاقات في العمل المبكر.

9. دراسة أبو دان (2008)

العنوان: "العوامل المؤثرة في معدل دوران العمل بالتطبيق على قطاع الصناعات النسيجية الخاصة"

الهدف: تفسير ظاهرة المعدل العالي لدوران العمل لتجنب آثارها السلبية، من خلال التركيز على عوامل مثل الرضا الوظيفي، الحوافز، العمر، مدة الخدمة، صراع الأدوار، وغموض الدور.

النتائج:

• يتأثر معدل دوران العمل بشكل طردي وذو دلالة إحصائية بكل من صراع الأدوار وغموض الدور.

• يتأثر معدل دوران العمل بشكل عكسي وذو دلالة إحصائية بكل من الرضا الوظيفي، الحوافز، عمر العاملين، ومدة الخدمة.

10. دراسة حويحي (2008)

العنوان: "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل - حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة"

الهدف: تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين للاستمرار بالعمل، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي.

العينة: 184 موظفًا حاليًا و 43 ممن تركوا العمل في الاتحاد خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي، والرغبة في الاستمرار بالعمل، وبين كل من: ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، الرؤساء والمرؤوسين، الراتب والحوافز، توقعات الفرد، قيمة الإنجاز، والعدالة.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين للاستمرار بالعمل تعزى للمتغيرات الشخصية (مثل: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب، الدرجة الوظيفية، طبيعة الوظيفة).

11. دراسة القطاونة (2007)

العنوان: "العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن"

الهدف: التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن.

مجتمع الدراسة: 12250 معلمًا ومعلمة.

العينة: عينة عشوائية بسيطة بلغت 563 معلمًا ومعلمة.

النتائج:

- المتوسط الحسابي العام للعوامل التي تؤدي للدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن جاء بدرجة متوسطة.
- الأسباب المتعلقة بإدارة المدرسة جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، تلتها الأسباب المتعلقة بالنية في ترك العمل بدرجة متوسطة، ثم الأسباب المتعلقة ببيئة العمل في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، وجاءت الأسباب المتعلقة بالدخل في المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية في العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة.

12. دراسة صالح (2006)

العنوان: "العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل"

الهدف: التعرف على العوامل الأكثر تحديداً في عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي التفكير بترك عمله من خلال تناول مجموعة من المتغيرات المستقلة التي وُصفت بأنها محددة للرضا الوظيفي والتي تؤثر على النية لترك العمل.

(ملاحظة: النص المقدم هنا مبثور، ولا يحتوي على النتائج كاملة.)

13. دراسة Shahi (2012) & Tanvir

العنوان: "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، الدافعية، ومعدل دوران العمل في مكتب

التطوير الصحي في الصناعات الدوائية"

الهدف: معرفة العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي، الدافعية ودوران العمل. تمثلت عوامل

الرضا الوظيفي في: بيئة العمل، الأمن الوظيفي، الأجور، الإشراف، الحياة الشخصية،

العلاقات الاجتماعية في مكان العمل، سياسة وإدارة الشركة، والمزايا.

التطبيق: العاملون في القطاع الصحي بمدينة خولنا في باكستان.

العينة: 40 فردًا.

النتائج: الرضا الوظيفي يؤثر بشكل سلبي على الدافعية لدى الأفراد، مما يؤدي بدوره إلى

تزايد ميل العاملين لترك أعمالهم.

14. دراسة Ashraf (2012) & Joarder

العنوان: "أثر بعض العوامل على الرضا الوظيفي والنية لترك العمل"

الهدف: التعرف على أثر بعض العوامل المتمثلة في التعويضات، الإشراف، النمو

الوظيفي، التدريب والتطوير، مناخ العمل، الولاء للشركة، وتقييم الأداء على الرضا

الوظيفي والنية لترك العمل.

التطبيق: أكبر شركة هاتف في بنغلاديش.

العينة: 96 موظفًا.

النتائج:

- التدريب والتطوير، تقييم الأداء، مناخ العمل، التعويضات، الإشراف، والولاء للشركة، هي العوامل الرئيسية المؤثرة على الرضا الوظيفي.
- الولاء للشركة، التدريب والتطوير، والتعويضات هي العوامل المؤثرة إحصائيًا على النية لترك العمل، بينما بقية العوامل لم تظهر أي علاقة ذات دلالة إحصائية مع النية لترك العمل.

15. دراسة (Xiangping 2012)

العنوان: "العوامل المؤثرة على النية لترك العمل دراسة حالة في صناعات التجزئة في باكستان"

الهدف: التعرف على العلاقة بين كل من مواصفات الوظيفة، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي على النية لترك العمل.

(ملاحظة: النص المقدم هنا مبني، ولا يذكر حجم العينة.)

النتائج:

- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مواصفات الوظيفة (تنوع المهارة، هوية المهمة، معنوية المهمة، الاستقلالية والتغذية الراجعة) وبين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مواصفات الوظيفة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وبين النية لترك العمل.
- كان هناك تأثير عكسي قوي مباشر للرضا الوظيفي على النية لترك العمل.
- كان هناك تأثير عكسي ضعيف وغير مباشر لمواصفات الوظيفة على النية لترك العمل.
- كان هناك تأثير عكسي مباشر وغير مباشر وبدرجة ضعيفة للالتزام التنظيمي على النية لترك العمل.

الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم بيئة العمل السامة وتجلياتها

- **تعريف بيئة العمل السامة:** استعراض التعريفات المختلفة لبيئة العمل السامة، وخصائصها الأساسية التي تميزها عن بيئة العمل الصحية.
- **أبعاد بيئة العمل السامة:** تفصيل الأبعاد الرئيسية للسمية في بيئة العمل مثل (سوء الإدارة، غياب العدالة، التئمر، الضغوط المفرطة، نقص التقدير، ضعف التواصل).

- العوامل المساهمة في نشأة البيئة السامة: تحليل الأسباب الجذرية التي تؤدي إلى تكون وتفاقم البيئات السامة داخل المنظمات (مثل ضعف القيادة، الثقافة التنظيمية السلبية، الهياكل الجامدة).

2. نظريات بيئة العمل

- نظرية الاحتياجات البشرية (مازلو): كيف تؤثر البيئة السامة على إشباع الاحتياجات الأساسية للموظفين (الأمان، الانتماء، التقدير) ودور ذلك في عدم الرضا.
- نظرية العاملين (هيرزبرغ): تصنيف العوامل المؤدية للرضا وعدم الرضا، وكيف تُمثل عناصر البيئة السامة عوامل عدم الرضا التي تدفع الموظفين للمغادرة.
- نظرية التبادل الاجتماعي: تحليل كيف يؤدي سوء المعاملة أو عدم الإنصاف في البيئة السامة إلى اختلال التوازن في التبادل بين الموظف والمنظمة.

3. معدل دوران الموظفين: مفهومه وأنواعه

- تعريف دوران الموظفين: استعراض مفهوم دوران الموظفين كعملية خروج الأفراد من المنظمة ودخول آخرين.

- أنواع الدوران: التمييز بين الدوران الطوعي وغير الطوعي، والدوران الوظيفي الوظيفي والدوران الوظيفي الوظيفي.

- تكاليف دوران الموظفين: تقدير التكاليف المباشرة (التوظيف، التدريب) وغير المباشرة (فقدان الخبرة، تأثير على المعنويات، تدهور السمعة) لدوران الموظفين.

4. العلاقة بين بيئة العمل السامة ودوران الموظفين

- الآليات النفسية والاجتماعية: كيف تؤثر سمية البيئة على الصحة النفسية للموظف (الإجهاد، القلق، الاكتئاب) وتأثير ذلك على قراره بالبقاء أو الرحيل.
- النموذج المتكامل: عرض نماذج نظرية تفسر العلاقة السببية بين أبعاد بيئة العمل السامة وزيادة نية ودوران الموظفين.
- الدراسات السابقة: مراجعة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سياقات مختلفة، وتحديد النتائج المتسقة والمتباينة.

5. دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط

- مفهوم الرضا الوظيفي: تعريف الرضا الوظيفي وأبعاده المختلفة.
- تأثير البيئة السامة على الرضا: كيف تؤدي أبعاد البيئة السامة (مثل سوء الإدارة وعدم العدالة) إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

- الرضا كجسر للدوران: استعراض النظريات التي تفسر كيف يؤدي انخفاض الرضا الوظيفي إلى ارتفاع نية دوران الموظفين ثم إلى الدوران الفعلي.

6. دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط

- مفهوم الالتزام التنظيمي: تعريف الالتزام التنظيمي بأنواعه (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري).
- تأثير البيئة السامة على الالتزام: كيف تقوض البيئة السامة الالتزام العاطفي تجاه المنظمة وتزيد من الالتزام المستمر (البقاء بسبب عدم وجود بدائل).
- الالتزام كعامل مثبت: توضيح كيف يعمل الالتزام العالي كعامل يقلل من احتمالية دوران الموظفين حتى في ظل بعض التحديات.

7. العدالة التنظيمية كمتغير معدّل/وسيط

- أبعاد العدالة التنظيمية: تفصيل العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية.
- تأثيرها في البيئة السامة: كيف يمكن لإدراك العدالة أن يخفف أو يفاقم من تأثيرات البيئة السامة على الموظفين.
- العدالة ودوران الموظفين: العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين إدراك العدالة واحتمالية دوران الموظفين.

8. الفروق بين القطاعين الحكومي والخاص في بيئة العمل ودوران الموظفين

- **خصائص القطاع الحكومي:** استعراض السمات المميزة للقطاع الحكومي (الأمان الوظيفي، البيروقراطية، الأنظمة واللوائح).
- **خصائص القطاع الخاص:** استعراض السمات المميزة للقطاع الخاص (الديناميكية، التنافسية، المرونة، التركيز على الربحية).
- **مقارنة التحديات:** تحليل كيف يمكن أن تظهر بيئة العمل السامة بشكل مختلف في كل قطاع، وكيف تتأثر معدلات الدوران بخصائص كل منهما.

9. بيئة العمل السعودية: الخصائص والتحديات

- **سوق العمل السعودي:** لمحة عن التطورات الحديثة في سوق العمل السعودي في سياق رؤية 2030.
- **الثقافة التنظيمية السعودية:** الخصائص الثقافية التي قد تؤثر على إدراك الموظفين لبيئة العمل السامة وتفاعلهم معها.
- **التحديات الخاصة:** أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تهيئة بيئة عمل جاذبة ومستقرة (مثل تحديات التوطين، المنافسة على الكفاءات).

10. الآثار المترتبة على المنظمات والمجتمع

- الآثار على الأداء المؤسسي: كيف تؤثر البيئة السامة ودوران الموظفين على الإنتاجية، الجودة، وسمعة المنظمة.
- الآثار الاقتصادية والاجتماعية: التكلفة الاقتصادية لدوران الموظفين على مستوى الاقتصاد الوطني، وتأثير ذلك على استقرار الأسر والمجتمع.
- أهمية تهيئة بيئات عمل صحية: التأكيد على الدور الاستراتيجي لتهيئة بيئات عمل إيجابية في تحقيق الاستدامة والنمو للمنظمات والمجتمع ككل.

1. مفهوم بيئة العمل السامة وتجلياتها

تُعد بيئة العمل السامة من أخطر التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، فخلافاً لبيئة العمل الصحية التي تُعزز الإنتاجية والولاء، تتسم البيئة السامة بظروف وعوامل سلبية تُعيق الأداء وتُضر بالصحة العامة للموظفين.

• تعريف بيئة العمل السامة:

يمكن تعريف بيئة العمل السامة على أنها بيئة تتسم بوجود عوامل سلبية مستمرة تؤثر على الرفاهية النفسية والجسدية للموظفين، وتُقلل من دافعيتهم، وتُعيق إنتاجيتهم. تتميز هذه البيئة بممارسات وسلوكيات ضارة، غالباً ما تكون متجذرة في ثقافة المنظمة أو أساليب الإدارة، وتجعل العمل فيها مرهقاً وغير مُرضٍ. على عكس بيئة العمل الصحية التي تُعزز الثقة، التعاون، والنمو، فإن البيئة السامة تولد الخوف، التوتر، والصراع.

• أبعاد بيئة العمل السامة:

تتجلى سمية بيئة العمل في عدة أبعاد رئيسية، والتي غالباً ما تتداخل وتتفاعل لتعزيز الأثر السلبي:

○ سوء الإدارة والقيادة: يتمثل في غياب الرؤية الواضحة، التخطيط

الضعيف، عدم الكفاءة في اتخاذ القرارات، التحيز، وعدم القدرة على تحفيز

الموظفين أو دعمهم. يمكن أن يشمل ذلك أيضًا الإدارة الدقيقة

(Micromanagement) أو الإدارة الغائبة.

○ غياب العدالة التنظيمية: يشمل عدم الإنصاف في توزيع المكافآت والفرص

(العدالة التوزيعية)، أو عدم شفافية ونزاهة الإجراءات والسياسات (العدالة

الإجرائية)، أو التعامل غير المحترم والمهين مع الموظفين (العدالة

التفاعلية).

○ التنمر والمضايقات: يتضمن السلوكيات العدوانية المتكررة من قبل الزملاء

أو الرؤساء، مثل الإهانة اللفظية، التهديد، الإقصاء الاجتماعي، أو

التخريب المتعمد لعمل الآخرين.

○ الضغوط المفرطة وعدم التوازن بين العمل والحياة: المطالب الوظيفية غير

الواقعية، ساعات العمل الطويلة بشكل مفرط، وعدم وجود مرونة تسمح

للموظفين بتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، مما يؤدي إلى

الإرهاق.

○ نقص التقدير والاعتراف: عدم تقدير جهود الموظفين وإنجازاتهم، سواء كان

ذلك من خلال المكافآت، أو الترقية، أو حتى الاعتراف اللفظي، مما يقتل

الدافعية والشعور بالقيمة.

○ **ضعف التواصل والشفافية:** غياب قنوات اتصال واضحة ومفتوحة، حجب

المعلومات الهامة، أو نشر معلومات مضللة، مما يخلق بيئة من عدم الثقة

والشك.

• **العوامل المساهمة في نشأة البيئة السامة:**

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور وتفاقم البيئات السامة، ومن أبرزها:

○ **ضعف القيادة:** القيادات التي تفتقر للمهارات القيادية اللازمة، أو التي تتبع

أساليب إدارية استبدادية، أو لا تهتم برفاهية الموظفين.

○ **الثقافة التنظيمية السلبية:** القيم والمعتقدات غير المعلنة التي تشجع على

المنافسة غير الصحية، الأنانية، الخوف من الخطأ، أو تثبيط المبادرة

والإبداع.

○ **الهيكل التنظيمية الجامدة والبيروقراطية المفرطة:** عندما تكون المنظمة

غارقة في القواعد والإجراءات المعقدة التي تعيق العمل وتُشعر الموظفين

بالعجز وعدم المرونة.

○ **غياب آليات المساءلة:** عدم وجود أنظمة واضحة لمحاسبة السلوكيات غير

المقبولة، مما يسمح بتكرار الممارسات السلبية دون رادع.

- النمو السريع أو التغيرات الجذرية غير المدارة: عندما تمر المنظمة بتغيرات كبيرة دون إدارة فعالة للمخاطر أو توفير الدعم الكافي للموظفين، مما يزيد من التوتر والضغط.
- نقص الموارد أو الدعم: عدم توفير الأدوات، التدريب، أو الدعم اللازم للموظفين لأداء مهامهم بفعالية، مما يؤدي إلى الإحباط.

2. نظريات بيئة العمل

تُقدم العديد من النظريات السلوكية والتنظيمية إطارًا لفهم كيفية تأثير بيئة العمل على سلوك الموظفين ورضاهم، وبالتالي على معدل دورانهم.

- نظرية الاحتياجات البشرية (مازلو):

تقتضِ نظرية أبراهام مازلو أن البشر لديهم تسلسل هرمي للاحتياجات يجب إشباعها بطريقة تصاعدية. في سياق بيئة العمل السامة، تتأثر هذه الاحتياجات بشكل كبير:

- احتياجات الأمان (Safety Needs): تتعرض للخطر عندما يشعر الموظفون بعدم الأمان الوظيفي، أو التتمتع، أو التمييز، أو الخوف من

فقدان وظائفهم دون سبب عادل. هذا النقص في الأمان يدمر استقرار الموظف.

○ **احتياجات الانتماء (Belongingness Needs):** تتأثر سلباً عندما

تكون بيئة العمل عدائية، أو تسودها الإقصاء، أو ضعف العلاقات مع

الزملاء والرؤساء. الموظف في البيئة السامة لا يشعر بأنه جزء من فريق أو مجتمع داعم.

○ **احتياجات التقدير (Esteem Needs):** تُقوض عندما لا يتم تقدير جهود

الموظفين، أو عندما تُنتقد إنجازاتهم بشكل مستمر وغير بناء، أو عندما

يشعرون بعدم الكفاءة أو عدم الأهمية. يؤثر ذلك على ثقتهم بأنفسهم وشعورهم بالإنجاز.

عندما لا يتم إشباع هذه الاحتياجات الأساسية في بيئة العمل، يصبح

الموظف غير راضٍ، مشوشاً، وأكثر عرضة للبحث عن فرص عمل أخرى

حيث يمكن إشباع هذه الاحتياجات.

• **نظرية العاملين (الهيرزبرغ):**

يُفرّق فريدريك هيرزبرغ بين نوعين من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي:

◦ عوامل الصحة (Hygiene Factors): هذه العوامل لا تؤدي إلى الرضا

الوظيفي عند وجودها، لكن غيابها أو ضعفها يؤدي إلى عدم الرضا

الشديد. في بيئة العمل السامة، تُعتبر معظم أبعاد السمية (مثل سوء

الإدارة، ضعف العلاقات، الأجر غير العادل، ظروف العمل السيئة،

سياسات الشركة غير المنصفة) من عوامل الصحة التي عندما تكون سيئة،

فإنها تخلق حالة من عدم الرضا العميق تدفع الموظف للرحيل.

◦ العوامل الدافعة (Motivators): هذه العوامل هي التي تؤدي إلى الرضا

والإنجاز (مثل الإنجاز، التقدير، طبيعة العمل نفسه، المسؤولية، فرص

النمو). في البيئة السامة، غالبًا ما تكون هذه العوامل غائبة أو مهملة، مما

لا يدفع الموظف نحو الأداء المتميز أو البقاء.

توضح نظرية هيرزبرغ أن البيئة السامة تُشبع عوامل الصحة بشكل سلبي،

فتخلق عدم رضا شديد، وفي الوقت نفسه تفشل في توفير العوامل الدافعة،

مما يجعل المغادرة خيارًا جذابًا.

• نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):

تُفترض هذه النظرية أن العلاقات الاجتماعية والاقتصادية، بما في ذلك العلاقة

بين الموظف والمنظمة، تقوم على أساس التبادل والمكافآت. يتوقع الموظفون أن

يكون هناك توازن بين ما يقدمونه للمنظمة (جهد، وقت، مهارات) وما يتلقونه منها (أجر، تقدير، دعم، بيئة عمل صحية).

في بيئة العمل السامة، يحدث اختلال كبير في هذا التوازن:

○ يتعرض الموظفون لسوء معاملة، إجحاف، أو ضغوط مفرطة (مدخلات سلبية للموظف).

○ في المقابل، يتلقون تقديرًا منخفضًا، دعمًا ضعيفًا، أو فرصًا قليلة للنمو (مخرجات سلبية من المنظمة).

عندما يدرك الموظف هذا التباين السلبي وأن التبادل غير عادل، فإنه يُقلل من التزامه تجاه المنظمة، ويُفكر في البحث عن بدائل تعيد التوازن إلى معادلة التبادل، مما يؤدي في النهاية إلى الدوران. الموظف الذي يشعر بأنه يُعطى أكثر مما يأخذ، أو أنه يُعامل بظلم، لن يتردد في مغادرة البيئة التي لا تُقدر استثماراته وجهوده.

3. معدل دوران الموظفين: مفهومه وأنواعه

يُعد معدل دوران الموظفين مؤشرًا حيويًا على صحة بيئة العمل وفعالية إدارة الموارد البشرية داخل أي منظمة.

- تعريف دوران الموظفين:

يشير دوران الموظفين (Employee Turnover) إلى عملية خروج الأفراد من المنظمة ودخول أفراد جدد محلهم خلال فترة زمنية محددة. لا يقتصر الدوران على الاستقالة فقط، بل يشمل أي إنهاء لخدمة الموظف، سواء كان ذلك بقراره الشخصي أو بقرار من المنظمة. يُعبّر عنه عادة كنسبة مئوية من إجمالي القوى العاملة خلال فترة معينة (عادة سنة).

- أنواع الدوران:

يمكن تصنيف دوران الموظفين إلى عدة أنواع رئيسية:

- الدوران الطوعي (Voluntary Turnover): يحدث عندما يقرر

الموظف بمحض إرادته ترك العمل في المنظمة. وهذا النوع هو الأكثر إثارة

للقلق بالنسبة للمنظمات لأنه غالبًا ما يشير إلى مشاكل داخلية في بيئة

العمل، مثل عدم الرضا، أو غياب فرص النمو، أو ضعف القيادة.

- الدوران غير الطوعي (Involuntary Turnover): يحدث عندما تقرر

المنظمة إنهاء خدمة الموظف لأسباب مختلفة، مثل ضعف الأداء، انتهاك

السياسات، أو تسريح العمال لأسباب اقتصادية أو هيكلية.

○ الدوران الوظيفي الوظيفي (Functional Turnover): يشير إلى

مغادرة الموظفين ذوي الأداء الضعيف أو من لديهم مهارات لم تعد المنظمة بحاجة إليها. هذا النوع قد يكون مفيداً للمنظمة لأنه يفتح المجال أمام توظيف كفاءات أفضل.

○ الدوران الوظيفي غير الوظيفي (Dysfunctional Turnover): يحدث

عندما تغادر المنظمة الكفاءات العالية، الموظفون ذوو الأداء المتميز، أو أولئك الذين يتمتعون بمعرفة مؤسسية قيمة. هذا النوع من الدوران هو الأكثر ضرراً للمنظمة ويجب السعي للحد منه.

• تكاليف دوران الموظفين:

لدوران الموظفين تكاليف باهظة، غالباً ما تكون أعلى بكثير مما تُقدّره المنظمات للوهلة الأولى. يمكن تقسيمها إلى:

○ التكاليف المباشرة:

▪ تكاليف التوظيف: الإعلان عن الوظيفة، رسوم وكالات التوظيف،

وقت موظفي الموارد البشرية في الفرز والمقابلات.

▪ تكاليف الاختيار: الخلفية الجنائية، الفحوصات الطبية، اختبارات

المهارة.

▪ تكاليف التدريب: الوقت الذي يقضيه المديرون والزملاء في تدريب

الموظف الجديد، الدورات التدريبية المخصصة، المواد التدريبية.

▪ تكاليف إنهاء الخدمة: تعويضات نهاية الخدمة، تسوية حسابات

الإجازات، التأمين الصحي المؤقت.

○ التكاليف غير المباشرة:

▪ فقدان الخبرة والمعرفة المؤسسية: رحيل الموظفين يعني فقدان

المعرفة المتراكمة والخبرة القيمة التي يصعب استعادتها بسرعة.

▪ تأثير على الروح المعنوية والإنتاجية: قد يشعر الموظفون المتبقون

بالإرهاق نتيجة زيادة الأعباء، أو بالإحباط بسبب مغادرة الزملاء،

مما يؤثر على إنتاجيتهم وروحهم المعنوية.

▪ تدهور سمعة المنظمة: ارتفاع معدل الدوران يمكن أن يشير إلى أن

المنظمة مكان غير مرغوب فيه للعمل، مما يجعل جذب الكفاءات

الجديدة أكثر صعوبة.

▪ تأثير على خدمة العملاء: قد يتأثر مستوى الخدمة المقدمة للعملاء

بسبب عدم استقرار الفريق أو نقص الخبرة.

▪ زيادة الأخطاء: قد يرتكب الموظفون الجدد أخطاء أكثر في البداية،

مما يؤثر على جودة العمل.

4. العلاقة بين بيئة العمل السامة ودوران الموظفين

الارتباط بين بيئة العمل السامة وارتفاع معدل دوران الموظفين ليس محض صدفة، بل هو نتيجة لآليات نفسية واجتماعية معقدة تدفع الموظفين للبحث عن بيئات أفضل.

• الآليات النفسية والاجتماعية:

عندما يجد الموظف نفسه في بيئة عمل سامة، تتأثر صحته النفسية والاجتماعية بشكل كبير، مما يؤثر على قراره بالبقاء أو الرحيل:

- **الإجهاد المزمن (Chronic Stress):** البيئة السامة تُشكل مصدرًا دائمًا للضغط النفسي بسبب الأجواء العدائية، الضغوط المفرطة، أو عدم الأمان، مما يؤدي إلى الإرهاق الجسدي والنفسي (Burnout).
- **القلق والاكتئاب:** الموظفون في البيئات السامة غالبًا ما يعانون من مستويات أعلى من القلق والاكتئاب، مما يؤثر على تركيزهم، دافعيتهم، وقدرتهم على التكيف.
- **تدهور الرفاهية (Well-being):** يشعر الموظف بانخفاض في جودة حياته بشكل عام، حيث يبدأ العمل بالتأثير سلبيًا على صحته وعلاقاته الشخصية.

○ فقدان الثقة والولاء: السلوكيات غير العادلة أو غير المهنية من الإدارة أو

الزملاء تُقوض الثقة في المنظمة، مما يؤدي إلى فقدان الولاء والرغبة في

الانتماء.

○ نقص الدافعية والانخراط: عندما يشعر الموظف بعدم التقدير أو أن جهوده

تُقابل بسوء المعاملة، تنخفض دافعيته للمساهمة والانخراط في العمل. كل

هذه الآثار النفسية والاجتماعية تُقلل من رضا الموظف وتزيد من رغبته في

التخلص من هذا العبء، وبالتالي البحث عن عمل آخر.

• النموذج المتكامل:

يمكن تصور العلاقة بين بيئة العمل السامة ودوران الموظفين كنموذج يربط بين

عدة عوامل:

○ المدخلات (Input): تتمثل في أبعاد بيئة العمل السامة (سوء الإدارة،

التنمر، غياب العدالة، إلخ).

○ العمليات (Process): تتأثر بها الحالة النفسية والاجتماعية للموظف

(مثل انخفاض الرضا الوظيفي، ضعف الالتزام التنظيمي، زيادة الإجهاد).

○ المخرجات (Output): تؤدي هذه العمليات إلى زيادة في نية الدوران،

والتي بدورها تُترجم إلى دوران فعلي للموظفين.

يفترض هذا النموذج أن السمية لا تؤثر بشكل مباشر فقط، بل أيضًا من خلال تدهور العوامل الوسيطة مثل الرضا والالتزام. على سبيل المثال، سوء الإدارة يؤدي إلى عدم رضا الموظف، وهذا عدم الرضا يدفعه إلى التفكير في المغادرة.

• الدراسات السابقة:

أشارت العديد من الدراسات في مختلف القطاعات والبلدان إلى وجود علاقة قوية ومباشرة بين بيئة العمل السامة وارتفاع معدلات دوران الموظفين. ففي دراسات أجريت على قطاعات مثل الرعاية الصحية، التعليم، والتكنولوجيا، وُجد أن عوامل مثل التتمتع في مكان العمل، القيادة المسيئة، والافتقار إلى العدالة التنظيمية، تُعد من أهم المؤشرات التي تتنبأ بنية الموظفين في ترك وظائفهم. بينما تختلف شدة التأثير والآليات الدقيقة من سياق لآخر، إلا أن النمط العام يؤكد أن بيئة العمل السلبية هي دافع رئيسي للموظفين للبحث عن فرص بديلة، حتى لو كانت هذه الفرص لا تقدم مزايا مادية أعلى. غالبًا ما تُشير هذه الدراسات إلى أن الموظفين يُفضلون بيئة عمل صحية ومحترمة على زيادة في الأجر ضمن بيئة سامة.

5. دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط

يلعب الرضا الوظيفي دورًا حاسمًا كوسيط بين بيئة العمل السامة وقرار الموظف بالبقاء أو المغادرة.

• مفهوم الرضا الوظيفي:

يُعرف الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) على أنه المشاعر الإيجابية أو السارة التي يشعر بها الفرد تجاه وظيفته أو تجربته في العمل. يتضمن الرضا عن جوانب مختلفة من الوظيفة، مثل طبيعة المهام، الأجر، فرص الترقية، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، وظروف العمل المادية. يُعتبر الرضا الوظيفي مؤشرًا مهمًا على مدى توافق توقعات الموظف مع واقعته في العمل، ويساهم في الحفاظ على الموظفين.

• تأثير البيئة السامة على الرضا:

تؤثر أبعاد بيئة العمل السامة بشكل مباشر وسلبى على مستوى الرضا الوظيفي:

○ سوء الإدارة وعدم العدالة: عندما يرى الموظف أن مديره غير كفء أو

متحيز، أو أن السياسات غير عادلة، فإنه يشعر بالإحباط وعدم الرضا.

○ التنمر والمضايقات: تخلق هذه السلوكيات بيئة عدائية تجعل الموظف

يشعر بالتهديد وعدم الأمان، مما يُدمر أي شعور بالرضا عن العمل.

○ الضغوط المفرطة ونقص التقدير: عندما يكون عبء العمل غير محتمل،

أو لا تُقدّر الجهود، يشعر الموظف بالإرهاق وعدم القيمة، مما يُقلل من

رضاه بشكل كبير.

باختصار، تُحول البيئة السامة التجربة الإيجابية المحتملة للعمل إلى تجربة

سلبية، مما يقلل بشكل كبير من الرضا الوظيفي.

• الرضا كجسر للدوران:

يُعد الرضا الوظيفي بمثابة جسر نفسي يربط بين بيئة العمل وسلوك الدوران.

عندما تتخفض مستويات الرضا الوظيفي نتيجة للتعرض لبيئة عمل سامة، تزداد

احتمالية أن يُفكر الموظف في ترك العمل، أي تزداد نية الدوران (Turnover

Intention) لديه.

○ نظرية ستيغر (Steger's Theory of Meaningful Work): عندما

يرى الموظف أن بيئة العمل تُعيق تحقيق معنى أو غاية من العمل،

وينخفض رضاه، فإنه يبدأ بالبحث عن عمل آخر يمنحه هذا المعنى.

○ نظرية العدالة (Equity Theory): إذا شعر الموظف بأن ما يُقدمه أكبر

بكثير مما يتلقاه (بما في ذلك بيئة العمل الإيجابية)، وأن هذا الوضع غير

عادل، ينخفض رضاه ويزداد تفكيره في المغادرة.

ببساطة، الموظف غير الراضي هو موظف يبحث بنشاط عن بديل. الرضا الوظيفي المرتفع يُعزز التزام الموظف ويُقلل من رغبته في البحث عن فرص أخرى، بينما الرضا المنخفض يجعله أكثر تقبلاً لفكرة المغادرة، حتى وإن لم تكن البدائل مثالية.

6. دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط

يلعب **الالتزام التنظيمي** دوراً محورياً في فهم العلاقة بين بيئة العمل ودوران الموظفين. إنه يمثل الرابط العاطفي والفكري بين الموظف والمنظمة، ويؤثر بشكل كبير على قراره بالبقاء أو المغادرة.

• مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعرف **الالتزام التنظيمي** على أنه الارتباط النفسي للموظف بالمنظمة التي يعمل بها، والذي يعكس رغبته في البقاء ضمنها، وقناعاته بقيمتها وأهدافها، واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق هذه الأهداف. يميز الباحثون ثلاثة أنواع رئيسية للالتزام التنظيمي:

○ الالتزام العاطفي (Affective Commitment): يُعد هذا النوع هو

الأكثر مرغوبة للمنظمات، حيث يشعر الموظف بالارتباط العاطفي بالمنظمة ورسالتها وقيمها. يبقى الموظف لأنه يريد البقاء، ويستمتع بعمله وبكونه جزءاً من المنظمة. ينشأ هذا الالتزام من تجارب عمل إيجابية، مثل الشعور بالتقدير، والعدالة، والانتماء.

○ الالتزام المستمر (Continuance Commitment): يبقى الموظف

في المنظمة لأنه يحتاج للبقاء، وليس لأنه يرغب في ذلك. ينبع هذا الالتزام من إدراك الموظف للتكاليف المرتبطة بالمغادرة، مثل فقدان المزايا، صعوبة الحصول على وظيفة بديلة، أو الاستثمارات التي قام بها في المنظمة (مثل التدريب أو المعاشات التقاعدية). غالباً ما يكون الدافع هنا هو تجنب الخسارة.

○ الالتزام المعياري (Normative Commitment): يبقى الموظف في

المنظمة لأنه يشعر بالواجب الأخلاقي أو الإلزامي بالبقاء. يعتقد الموظف أن من واجبه البقاء مع المنظمة، ربما لأنها استثمرت فيه (تدريب مثلاً)، أو بسبب ضغوط اجتماعية.

• تأثير البيئة السامة على الالتزام:

تُقوض بيئة العمل السامة بشكل منهجي الالتزام التنظيمي للموظفين، خاصة

الالتزام العاطفي، وتُجبرهم على البقاء بدافع الالتزام المستمر:

◦ **تقويض الالتزام العاطفي:** تؤدي سلوكيات مثل سوء الإدارة، التمر، غياب

العدالة، ونقص التقدير إلى تدمير المشاعر الإيجابية لدى الموظف تجاه

المنظمة. عندما يشعر الموظف بالظلم، عدم الاحترام، أو الإحباط

المستمر، يتلاشى ارتباطه العاطفي وتتآكل رغبته في البقاء.

◦ **زيادة الالتزام المستمر:** في ظل بيئة عمل سامة، قد لا يكون أمام الموظف

خيارات جيدة للمغادرة، أو قد تكون تكلفة البحث عن وظيفة جديدة مرتفعة.

هذا يدفعه للبقاء مرغمًا، ليس حبًا في العمل أو المنظمة، بل لتجنب

التكاليف المترتبة على الرحيل أو لغياب البدائل المناسبة. هذا النوع من

الالتزام يكون هشًا، حيث يغادر الموظف حالما تتوفر له فرصة أفضل.

◦ **تأثير على الالتزام المعياري:** قد يُقلل سوء المعاملة من شعور الموظف

بالواجب تجاه المنظمة، خاصة إذا كانت المنظمة لا تقي بالتزاماتها تجاهه.

• **الالتزام كعامل مثبت:**

يعمل الالتزام التنظيمي العالي، وخصوصاً الالتزام العاطفي، كعامل مثبت يُقلل

بشكل كبير من احتمالية دوران الموظفين، حتى في ظل وجود بعض التحديات:

- الرغبة في البقاء: الموظفون الذين لديهم التزام عاطفي قوي بالمنظمة يُظهرون رغبة أكبر في البقاء والعمل بجدية، حتى عندما يواجهون صعوبات أو إغراءات من فرص عمل أخرى.
- المرونة في مواجهة التحديات: يميل الموظفون الملتزمون عاطفياً إلى تجاوز الصعوبات والتكيف مع التغيرات، لأنهم يشعرون بالمسؤولية تجاه نجاح المنظمة.
- المناعة ضد السمية الجزئية: قد يكون الالتزام العالي بمثابة درع يحمي الموظف من بعض جوانب البيئة السامة إذا كانت غير منتشرة بشكل كامل، مما يجعله أقل عرضة للتفكير في المغادرة مقارنة بزميل أقل التزاماً.
- بالمقابل، عندما ينخفض الالتزام التنظيمي، يصبح الموظف أكثر عرضة للتفكير في المغادرة، وتزداد احتمالية دورانته، لأن الرابط الذي يربطه بالمنظمة قد ضعف أو انقطع.

7. العدالة التنظيمية كمتغير معدّل/وسيط

تُعد **العدالة التنظيمية** مفهومًا حيويًا في فهم ديناميكيات بيئة العمل وتأثيرها على سلوك الموظفين، خاصة في ظل وجود بيئة عمل سامة. يمكن أن تكون العدالة بمثابة درع يحمي الموظفين من الآثار السلبية للسمية، أو عاملاً يزيد من حدة هذه الآثار.

• أبعاد العدالة التنظيمية:

تشمل العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسية:

○ **العدالة التوزيعية (Distributive Justice):** تتعلق بمدى إدراك

الموظفين للإنصاف في توزيع الموارد والنتائج داخل المنظمة، مثل

الأجور، المكافآت، الترقيات، المهام، والمنافع. يسأل الموظف هنا: "هل

النتائج التي حصلت عليها عادلة مقارنة بما قدمته، ومقارنة بما حصل

عليه الآخرون؟"

○ **العدالة الإجرائية (Procedural Justice):** تتعلق بمدى إدراك

الموظفين للإنصاف في العمليات والإجراءات المستخدمة لاتخاذ القرارات

المتعلقة بتوزيع الموارد أو النتائج. يسأل الموظف هنا: "هل كانت عملية

اتخاذ القرار شفافة، متسقة، خالية من التحيز، وقائمة على معلومات دقيقة؟

وهل أُتيحت لي الفرصة للتعبير عن رأيي؟"

○ العدالة التفاعلية (Interactional Justice): تتعلق بمدى إدراك

الموظفين للإنصاف في جودة المعاملة الشخصية التي يتلقونها من

المسؤولين عند تنفيذ الإجراءات أو اتخاذ القرارات. تُقسم إلى:

▪ العدالة المعاملاتية (Interpersonal Justice): مدى احترام

المسؤولين للموظفين وتقديمهم للتعامل اللائق.

▪ العدالة المعلوماتية (Informational Justice): مدى توفير

المعلومات الكافية والواضحة حول القرارات وأسبابها.

• تأثيرها في البيئة السامة:

يمكن لإدراك العدالة أن يُخفف أو يُقاوم من تأثيرات البيئة السامة على الموظفين:

○ تخفيف الأثر السلبي (متغير معدّل): عندما يرى الموظفون أن الإجراءات

والقرارات تتم بعدالة، حتى لو كانت النتائج غير مثالية، فإن هذا يمكن أن

يُقلل من الشعور بالظلم أو المرارة الناتج عن بعض جوانب البيئة السامة.

على سبيل المثال، إذا كان هناك عبء عمل كبير (جانب من السمية)،

ولكن الموظفين يرون أن توزيع هذا العبء عادل وأن الإدارة شفافة في

تفسير الأسباب، فقد يكون تأثير السمية أقل حدة على رضاهم ورغبتهم في

المغادرة. العدالة يمكن أن تعمل كـ"صمام أمان" يمتص جزءاً من الصدمات

السلبية.

○ زيادة الأثر السلبي (تفاقم السمية): إذا كانت البيئة سامة بالفعل، وكان

هناك غياب للعدالة في أبعادها المختلفة، فإن ذلك يُفاقم الشعور بالظلم

ويزيد من حدة سمية البيئة. فمثلاً، إذا كان هناك تنمر (سمية)، وفي الوقت

نفسه لا توجد إجراءات عادلة للتعامل مع الشكاوى، فإن هذا يُشعر الموظف

بالعجز واليأس، ويزيد بشكل كبير من رغبته في الدوران. تُصبح العدالة

المفقودة جزءاً لا يتجزأ من السمية.

○ الوساطة (متغير وسيط): يمكن للعدالة التنظيمية أن تعمل كمتغير وسيط

في العلاقة بين بعض أبعاد البيئة السامة والدوران. فمثلاً، قد تؤدي الإدارة

السيئة إلى عدم إدراك العدالة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة نية الدوران.

• العدالة ودوران الموظفين:

توجد علاقة قوية بين إدراك العدالة التنظيمية واحتمالية دوران الموظفين:

○ علاقة مباشرة: عندما يشعر الموظفون بالإنصاف في المعاملة والقرارات،

فإنهم يكونون أكثر رضا والتزاماً بالمنظمة، وبالتالي أقل عرضة للمغادرة.

العدالة تُعزز الثقة والانتماء.

○ علاقة غير مباشرة (عبر الرضا والالتزام): إدراك العدالة يؤدي إلى زيادة

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهذان الأخيران يُقللان بدورهما من نية

الدوران. أي أن العدالة تُحسن البيئة النفسية للموظف، مما يجعله أقل

عرضة للبحث عن بدائل.

◦ **أهمية العدالة التفاعلية:** الدراسات تُشير بشكل خاص إلى أهمية العدالة

التفاعلية (المعاملة باحترام وتوفير المعلومات). فالموظف قد يتقبل قراراً

غير مرغوب فيه (مثل عدم الحصول على ترقية) إذا شعر أن العملية

كانت عادلة وأن مديره شرح له الأسباب باحترام. على النقيض، المعاملة

غير المحترمة يمكن أن تدفع الموظف للمغادرة حتى لو كانت ظروف

العمل الأخرى مقبولة.

8. الفروق بين القطاعين الحكومي والخاص في بيئة العمل ودوران الموظفين

تختلف طبيعة بيئات العمل بشكل جوهري بين القطاعين الحكومي والخاص، مما يؤثر

على كيفية ظهور بيئة العمل السامة، ومدى تأثيرها على دوران الموظفين. فهم هذه

الفروق أمر بالغ الأهمية لدراسة مقارنة.

• خصائص القطاع الحكومي:

يتميز القطاع الحكومي عادة بخصائص هيكلية وثقافية مميزة تؤثر على بيئة

العمل:

- الأمان الوظيفي العالي: غالبًا ما يوفر القطاع الحكومي مستوى عالٍ من الأمان الوظيفي والاستقرار، مما يقلل من مخاوف الموظفين بشأن فقدان وظائفهم. هذا قد يجعل الموظفين أكثر تحملاً لبعض جوانب البيئة السامة.
- البيروقراطية والروتين: تميل المؤسسات الحكومية إلى اتباع هياكل بيروقراطية صارمة، وأنظمة ولوائح معقدة، مما قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار، قلة المرونة، وتحديات في التواصل. هذه البيروقراطية نفسها يمكن أن تكون مصدرًا للسمية (مثل سوء الإدارة الناتج عن الروتين، أو غياب المساءلة).
- نظام الأجور والمكافآت: قد تكون الرواتب ثابتة نسبيًا وفرص الزيادة والترقية مرتبطة بالخبرة والأقدمية أكثر من الأداء، مما قد يقلل من الدافعية لبعض الموظفين ويزيد من إحساسهم بعدم التقدير إذا كان الأداء المتميز لا يكافأ بشكل كافٍ.
- قلة المنافسة المباشرة: قد لا تواجه الجهات الحكومية نفس مستوى المنافسة التي تواجهها شركات القطاع الخاص، مما قد يؤثر على ثقافة الأداء والابتكار.

◦ ثقافة الخدمة العامة: غالبًا ما يجد الموظفون في القطاع الحكومي دافعًا

في تقديم خدمة عامة، مما قد يساهم في مستويات معينة من الرضا

والالتزام حتى في ظل بعض التحديات.

• خصائص القطاع الخاص:

يتميز القطاع الخاص بديناميكية ومرونة أكبر، ولكن أيضاً بضغوط وتحديات

مختلفة:

◦ الديناميكية والمرونة: يتميز القطاع الخاص بالقدرة على التكيف السريع مع

التغيرات في السوق، مما يتطلب من الموظفين مرونة عالية وقدرة على

التطور المستمر.

◦ التنافسية العالية: غالبًا ما يعمل القطاع الخاص في بيئة تنافسية شديدة،

مما يضع ضغوطًا كبيرة على الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف الربحية.

هذا قد يؤدي إلى ضغوط عمل مفرطة وبيئة تنافسية داخلية سلبية.

◦ التركيز على الربحية والأداء: الأهداف المالية غالبًا ما تكون المحرك

الرئيسي، مما قد يدفع الإدارة إلى التركيز على النتائج على حساب رفاهية

الموظفين في بعض الأحيان.

○ أنظمة مكافآت تعتمد على الأداء: قد تكون الرواتب والمكافآت مرتبطة

بشكل مباشر بالأداء الفردي أو الجماعي، مما يمكن أن يكون حافزاً ولكنه

قد يولد أيضاً توتراً ومنافسة غير صحية.

○ قلة الأمان الوظيفي: بالمقارنة مع القطاع الحكومي، قد يكون الأمان

الوظيفي أقل في القطاع الخاص، حيث يمكن أن تكون عمليات التسريح أو

إنهاء الخدمات أكثر شيوعاً في ظل التغيرات الاقتصادية أو الأداء

الضعيف.

• مقارنة التحديات:

○ ظهور السمية: في القطاع الحكومي، قد تتجلى السمية بشكل أكبر في

البيروقراطية الخانقة، سوء الإدارة المزمّن غير الخاضع للمساءلة، وغياب

التقدير نتيجة للروتين. بينما في القطاع الخاص، قد تبرز السمية في

الضغوط المفرطة لتحقيق الأهداف، المنافسة الداخلية غير الصحية، سوء

المعاملة من قبل الإدارة لتحقيق الأرباح، وقلة الأمان الوظيفي.

○ تأثير السمية على الدوران:

▪ القطاع الحكومي: قد يكون دوران الموظفين أقل نسبياً حتى في ظل

وجود سمية معينة، وذلك بفضل الأمان الوظيفي العالي الذي قد

يجعل الموظفين يتحملون ظروفًا صعبة. ومع ذلك، عندما يتجاوز

مستوى السمية نقطة التحمل، يمكن أن يكون الدوران مدمراً لفقدان الخبرات المتراكمة.

- القطاع الخاص: يُتوقع أن يكون تأثير بيئة العمل السامة على الدوران أعلى وأسرع في القطاع الخاص. فالافتقار إلى الأمان الوظيفي، والضغط المستمر، والرغبة في النمو المهني، قد تدفع الموظفين ذوي الكفاءة للمغادرة فوراً عند الشعور بالسمية، حيث أن البدائل قد تكون متاحة بسهولة أكبر.

9. بيئة العمل السعودية: الخصائص والتحديات

تُقدم المملكة العربية السعودية سياقاً فريداً لدراسة بيئات العمل، نظراً للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى التي تشهدها في ظل رؤية 2030، والتي تضع تحديات وفرصاً جديدة لسوق العمل.

• سوق العمل السعودي في سياق رؤية 2030:

- التنويع الاقتصادي: تهدف رؤية 2030 إلى تقليل الاعتماد على النفط وتنويع مصادر الدخل، مما يتطلب تطوير قطاعات جديدة (مثل السياحة، الترفيه، التكنولوجيا) وخلق فرص عمل متنوعة. هذا التحول يؤدي إلى ديناميكية متزايدة في سوق العمل.

○ زيادة مشاركة المرأة: رؤية 2030 تهدف إلى زيادة مشاركة المرأة في القوى

العاملة، مما يتطلب تهيئة بيئات عمل أكثر شمولاً ومرونة.

○ التوطين (السعودة): البرامج الحكومية لتوطين الوظائف تضع ضغوطاً

على الشركات لتوظيف الكفاءات السعودية، مما يخلق تحديات في جذب

وتطوير المواهب المحلية والاحتفاظ بها.

○ الاستثمار في رأس المال البشري: هناك تركيز متزايد على تطوير مهارات

القوى العاملة السعودية وتأهيلها لسوق العمل المستقبلي.

• الثقافة التنظيمية السعودية:

تتأثر الثقافة التنظيمية في المملكة العربية السعودية بالقيم الثقافية والاجتماعية

العامّة، والتي قد تؤثر على إدراك الموظفين للبيئة السامة وتفاعلهم معها:

○ البعد الجماعي والولاء: قد يكون هناك تركيز على العلاقات الشخصية

والولاء للمنظمة أو للمدير، مما قد يجعل بعض الموظفين أكثر تحملاً

للظروف الصعبة قبل التفكير في المغادرة.

○ أهمية الاحترام والتقدير: تُقدّر الثقافة السعودية الاحترام والمكانة، وأي

مساس بهما (كالتقليل من الشأن، الإهانة، أو سوء المعاملة) يمكن أن

يُشكل جانباً رئيسياً من البيئة السامة ويُحدث تأثيراً عميقاً.

○ **تحديات التواصل:** قد تؤثر بعض الجوانب الثقافية على طبيعة التواصل

(مثل تفضيل التواصل غير المباشر، أو تجنب المواجهة)، مما قد يُصعب

معالجة قضايا البيئة السامة بشكل صريح.

○ **تأثير العمالة الوافدة:** وجود نسبة كبيرة من العمالة الوافدة في القطاع

الخاص قد يؤثر على الديناميكيات الداخلية للبيئة العمل، خاصة فيما يتعلق

بالعدالة والمساواة في المعاملة.

• **التحديات الخاصة التي تواجه المؤسسات السعودية في تهيئة بيئة عمل جاذبة**

ومستقرة:

○ **جذب والاحتفاظ بالكفاءات السعودية:** مع تزايد الفرص، أصبح التحدي

الأكبر هو جذب الكفاءات السعودية المؤهلة والاحتفاظ بها، حيث يتوقعون

بيئات عمل تنافسية ومُحفزة.

○ **المنافسة على المواهب:** تشدد المنافسة بين الشركات والجهات الحكومية

على استقطاب أفضل المواهب، مما يجعل المؤسسات التي تعاني من بيئة

عمل سامة في وضع غير تنافسي.

○ **تحديات التكيف مع التغير:** سرعة التغيرات في رؤية 2030 تتطلب من

المؤسسات التكيف السريع، وهو ما قد يخلق ضغوطاً تُسهم في ظهور

جوانب من البيئة السامة إذا لم تُدار بشكل جيد.

○ تطوير القيادات الوسطى: الحاجة إلى تطوير مهارات القيادات الوسطى

والإشرافية التي تُعد نقطة اتصال أساسية بين الإدارة العليا والموظفين،

حيث يمكن لسوء إدارتهم أن يُشكل مصدرًا رئيسيًا للسمية.

○ بناء ثقافة مؤسسية داعمة: الحاجة إلى التحول من ثقافة تقليدية إلى ثقافة

أكثر انفتاحًا، شفافية، وداعمة للموظفين، بما يتماشى مع أهداف التنمية

البشرية لرؤية 2030.

10. الآثار المترتبة على المنظمات والمجتمع

إن وجود بيئة عمل سامة وارتفاع معدل دوران الموظفين لا يؤثر فقط على الأفراد، بل

يمتد تأثيره ليطال المنظمات بأكملها وحتى المجتمع ككل، مسببًا خسائر اقتصادية

واجتماعية كبيرة.

• الآثار على الأداء المؤسسي:

تُعد بيئة العمل السامة وارتفاع معدل الدوران بمثابة سرطان يُنهك المنظمة من

الداخل، مسببًا آثارًا سلبية متعددة على أدائها:

- انخفاض الإنتاجية والجودة: الموظفون في بيئة سامة يكونون أقل تحفيزاً، يفتقرون للتركيز، وقد يرتكبون أخطاء أكثر. كما أن الدوران المستمر يعطل سير العمل ويؤثر على جودة المنتجات والخدمات.
- تدهور الروح المعنوية والالتزام: تتأثر معنويات الموظفين المتبقين سلباً بمغادرة زملائهم، وقد يشعرون بالإحباط أو القلق، مما يقلل من التزامهم وولائهم للمنظمة.
- زيادة التكاليف التشغيلية: تشمل تكاليف التوظيف والتدريب البدلاء، وفقدان الإنتاجية خلال فترة شغل الوظيفة الشاغرة وتأهيل الموظف الجديد.
- تدهور سمعة المنظمة (Employer Brand): تُصبح المنظمة غير جذابة للمواهب الجديدة عندما تُعرف ببيئتها السامة وارتفاع معدل دوران الموظفين. هذا يُصعب عليها جذب الكفاءات المستقبلية.
- فقدان المعرفة المؤسسية والخبرة: عند مغادرة الموظفين ذوي الخبرة، تفقد المنظمة جزءاً كبيراً من المعرفة الضمنية والخبرات المتراكمة، مما يُعيق الابتكار والتطوير.
- زيادة الصراعات الداخلية: قد تُسهم البيئة السامة في تفاقم النزاعات بين الموظفين والإدارة، أو بين الموظفين أنفسهم، مما يُعيق التعاون ويعرقل تحقيق الأهداف.

• الآثار الاقتصادية والاجتماعية:

يمتد تأثير بيئة العمل السامة ودوران الموظفين إلى نطاق أوسع ليشمل الاقتصاد والمجتمع:

- **التكلفة الاقتصادية على المستوى الوطني:** يُشكل ارتفاع دوران الموظفين عبئًا اقتصاديًا على مستوى الدولة من خلال زيادة البطالة المؤقتة، وعدم الاستقرار في سوق العمل، وتكلفة إعادة التدريب والتأهيل.
 - **تأثير على استقرار الأسر والمجتمع:** يمكن أن يؤثر عدم استقرار الوظائف على استقرار الأسر، مما يزيد من الضغوط الاقتصادية والاجتماعية على الأفراد والأسر.
 - **فقدان الثقة في سوق العمل:** قد يؤدي انتشار بيانات العمل السامة إلى فقدان ثقة الشباب في سوق العمل، مما يؤثر على دافعيتهم للانخراط في وظائف معينة أو حتى على خياراتهم التعليمية والمهنية.
 - **الآثار الصحية العامة:** الإجهاد الناتج عن بيانات العمل السامة يمكن أن يزيد من مشاكل الصحة الجسدية والنفسية على مستوى المجتمع، مما يزيد من العبء على أنظمة الرعاية الصحية.
- أهمية تهيئة بيئات عمل صحية:

في ضوء الآثار السلبية الكبيرة، تُصبح تهيئة بيئات عمل صحية وإيجابية ضرورة استراتيجية وليست مجرد رفاهية:

- **جذب الكفاءات والاحتفاظ بها:** تُعد بيئة العمل الصحية عامل جذب رئيسي للمواهب، وتُقلل من رغبة الموظفين المتميزين في المغادرة.
- **زيادة الإنتاجية والابتكار:** الموظفون الراضون والملتزمون يكونون أكثر إنتاجية وإبداعاً، مما يُعزز القدرة التنافسية للمنظمة.
- **تعزيز سمعة المنظمة:** تُصبح المنظمة "مكاناً مرغوباً للعمل فيه"، مما يُعزز علامتها التجارية كصاحب عمل.
- **تحقيق أهداف التنمية الوطنية:** تُسهم بيئات العمل الصحية في بناء قوة عاملة مستقرة ومنتجة، وهو أمر حيوي لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدولة، مثل أهداف رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية.
- **تحسين جودة الحياة:** تُسهم بيئات العمل الإيجابية في تحسين جودة حياة الأفراد، وتقليل مستويات التوتر، وتعزيز الرفاهية العامة في المجتمع.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الكمي (Quantitative Approach)** لجمع وتحليل البيانات، بهدف قياس العلاقات بين المتغيرات وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة. يُعد هذا المنهج الأنسب للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، من خلال استخدام أساليب إحصائية تضمن الدقة والموضوعية.

تصميم الدراسة

سيكون تصميم الدراسة **وصفياً مقارناً (Descriptive-Comparative Design)**، حيث يهدف إلى وصف ظاهرة بيئة العمل السامة ومعدل دوران الموظفين، ومن ثم مقارنة هذه الظاهرة وتأثيراتها بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية. أداة جمع البيانات

تُعد **الاستبانة (Questionnaire)** الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. سيتم تصميم الاستبانة بعناية لتشمل أقساماً رئيسية تغطي متغيرات الدراسة:

1. **البيانات الديموغرافية:** معلومات عن المستجيبين مثل العمر، الجنس، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة، القطاع الذي يعملون فيه (حكومي/خاص)، المسمى الوظيفي.

2. **أبعاد بيئة العمل السامة:** مجموعة من العبارات تقيس إدراك المستجيبين لأبعاد

البيئة السامة (مثل سوء الإدارة، التتمر، غياب العدالة، الضغوط). سيتم استخدام

مقياس ليكرت خماسي (Likert Scale) لتحديد مدى موافقة أو عدم موافقة

المستجيبين على هذه العبارات.

3. معدل دوران الموظفين (النية): عبارات تقيس نية المستجيبين لترك العمل أو

البحث عن فرص وظيفية أخرى، كون الدوران الفعلي قد يصعب قياسه مباشرة من

الأفراد، لذا التركيز سيكون على "نية الدوران" كبديل موثوق.

4. المتغيرات الوسيطة/المعدلة: عبارات تقيس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي،

والتي قد تكون وسيطة أو معدلة للعلاقة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في القطاعين الحكومي والخاص في

المملكة العربية السعودية. نظراً لحجم مجتمع الدراسة الكبير، سيتم الاعتماد على عينة

طباقية عشوائية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل القطاعين. سيتم

تقسيم المجتمع إلى طبقتين رئيسيتين: موظفو القطاع الحكومي، وموظفو القطاع الخاص.

حجم العينة

سيتم تحديد حجم العينة المناسب باستخدام الصيغ الإحصائية المعتمدة (مثل صيغة

كوشران أو سلوفين)، مع الأخذ في الاعتبار مستوى الثقة ودرجة هامش الخطأ المسموح

به. يُفضل أن يكون حجم العينة كبيراً بما يكفي لضمان القدرة على تعميم النتائج، ومن المتوقع أن يكون بحدود (مثلاً 400-600) مستجيب مقسمين بالتساوي بين القطاعين أو بما يتناسب مع حجم كل قطاع.

إجراءات جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبانات إلكترونياً (عبر منصات مثل Google Forms أو SurveyMonkey) لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستجيبين في مختلف المدن السعودية. سيتم التواصل مع الموظفين عبر البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل المهني (مثل LinkedIn)، مع التأكيد على سرية البيانات والمشاركة الطوعية.

أساليب تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية (Statistical Software) مثل برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). ستشمل أساليب التحليل ما يلي:

• **الإحصاء الوصفي:** لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، والانحرافات

المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة وأبعاد المتغيرات.

• **الإحصاء الاستدلالي:**

○ تحليل الارتباط (Correlation Analysis): لتحديد قوة واتجاه العلاقة

بين أبعاد بيئة العمل السامة ومعدل دوران الموظفين.

○ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):

لتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد بيئة العمل السامة على معدل دوران

الموظفين، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً.

○ اختبارات الفروق (t-test / ANOVA): لمقارنة الفروق بين متوسطات

القطاعات الحكومي والخاص في إدراك بيئة العمل السامة ومعدل دوران الموظفين.

○ تحليل الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchical Multiple

Regression) أو تحليل المسار (Path Analysis): لاختبار دور

المتغيرات الوسيطة/المعدلة (كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) في العلاقة بين المتغيرات.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة ضمن نطاق معين لضمان تركيزها ودقتها، ويمكن تلخيص حدودها

فيما يلي:

- **الحدود الزمنية:** ستقتصر الدراسة على جمع البيانات وتحليلها خلال فترة زمنية محددة (مثل عام 2025)، مما قد لا يعكس تغيرات مستقبلية في بيئة العمل أو سوق العمل.
- **الحدود المكانية:** ستُطبق الدراسة على موظفين في المملكة العربية السعودية فقط، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على دول أخرى ذات سياقات ثقافية أو اقتصادية مختلفة.
- **الحدود البشرية:** ستعتمد الدراسة على إجابات الموظفين كأفراد، وقد تختلف تصوراتهم للبيئة السامة عن الواقع الموضوعي أو عن تصورات الإدارة. كما أن التركيز على "نية الدوران" قد لا يترجم بالضرورة إلى دوران فعلي في جميع الحالات.
- **الحدود المنهجية:** تعتمد الدراسة على أداة الاستبانة التي قد تكون عرضة للتحيز في الإجابات (مثل التحيز المرغوب اجتماعياً)، كما أن المنهج الكمي قد لا يوفر عمقاً كافياً في فهم الأسباب الدقيقة وراء سلوكيات معينة مقارنة بالمنهج النوعي.

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى فهم وتحليل العلاقة بين بيئة العمل السامة ومعدل دوران الموظفين في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية. ويسعى بشكل خاص إلى تحديد الأبعاد الرئيسية لبيئة العمل السامة كما يدركها الموظفون، وقياس تأثير هذه الأبعاد على نيتهم في ترك العمل، مع مقارنة هذه التأثيرات بين القطاعين. ستساهم النتائج في تقديم توصيات عملية لتحسين بيئات العمل وتعزيز استقرار الموظفين.

أسئلة الاستبيان

تعليمات: يرجى قراءة كل عبارة بعناية واختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك أو وضعك الفعلي.

القسم الأول: معلومات ديموغرافية

1. الجنس:

(أ) ذكر

(ب) أنثى

2. الفئة العمرية:

أ) أقل من 25 سنة

ب) 25 - 34 سنة

ج) 35 - 44 سنة

د) 45 - 54 سنة

هـ) 55 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

أ) أقل من جامعي

ب) جامعي

ج) دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

4. سنوات الخبرة في العمل الحالي:

أ) أقل من سنة

ب) 1 - 3 سنوات

ج) 4 - 7 سنوات

د) 8 - 15 سنة

هـ) أكثر من 15 سنة

5. القطاع الذي تعمل به:

أ) حكومي

ب) خاص

6. المسمى الوظيفي الحالي (اختر الأنسب):

أ) موظف تنفيذي / إداري

ب) أخصائي / فني

ج) قيادي / إشرافي

د) آخر (يرجى التحديد): _____

القسم الثاني: بيئة العمل السامة

(الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس: 1- لا أوافق بشدة،

2- لا أوافق، 3- محايد، 4- أوافق، 5- أوافق بشدة)

أ. القيادة والإدارة:

7. مديري المباشر يتواصل بوضوح وفعالية.

8. أشعر أن قرارات الإدارة عادلة وشفافة.

9. المديرون يقدمون الدعم والتشجيع للموظفين.

10. الإدارة تستمع إلى آراء الموظفين وتهتم بها.

ب. العلاقات بين الزملاء والتتمر:

11. علاقتي مع زملائي في العمل إيجابية وداعمة.

12. لا يوجد تنمر أو مضايقات في بيئة عملي.

13. أشعر بالاحترام من قبل زملائي في العمل.

ج. الضغوط وعبء العمل:

14. أرى أن عبء العمل لدي معقول ويمكن إنجازه.

15. أشعر بالتوازن بين حياتي العملية والشخصية.

16. الضغوط في العمل تؤثر سلباً على صحتي النفسية.

د. التقدير والتطوير:

17. أشعر أن جهودي وإنجازاتي يتم تقديرها في العمل.
18. توجد فرص كافية للتطوير المهني والنمو الوظيفي.
19. أشعر أنني أحصل على مكافآت عادلة مقابل عملي.

هـ. العدالة التنظيمية:

20. عملية تقييم الأداء في مؤسستي عادلة وشفافة.
21. توزيع المهام والمسؤوليات يتم بشكل منصف.
22. أشعر أن معاملة جميع الموظفين متساوية وعادلة.

القسم الثالث: نية دوران الموظفين

(الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس: 1- لا أوافق بشدة،

2- لا أوافق، 3- محايد، 4- أوافق، 5- أوافق بشدة)

23. أبحث بنشاط عن فرص عمل أخرى خارج هذه المؤسسة.
24. أفكر جدياً في ترك وظيفتي الحالية في الأشهر الستة القادمة.

25. سأغادر هذه المؤسسة إذا سنحت لي فرصة عمل أفضل.

26. لا أنوي البقاء في هذه المؤسسة على المدى الطويل.

القسم الرابع: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (متغيرات وسيطة/معدّلة)

(الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس: 1- لا أوافق بشدة،

2- لا أوافق، 3- محايد، 4- أوافق، 5- أوافق بشدة)

أ. الرضا الوظيفي:

27. أنا راضٍ بشكل عام عن وظيفتي الحالية.

28. أشعر بالمتعة والرضا عند أداء مهامي الوظيفية.

29. لو أتاحت لي الفرصة، سأختار العمل في هذه المؤسسة مرة أخرى.

ب. الالتزام التنظيمي:

30. أشعر بارتباط قوي بهذه المؤسسة.

31. أنا فخور بالعمل في هذه المؤسسة.

32. سأبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.

الفصل الرابع

تحليل إحصائي

القسم الأول: معلومات ديموغرافية

الجدول 1: التوزيع الديموغرافي للعينة (ن = 100)

المتغير	الفئة	القطاع الحكومي (ن=50)	القطاع الخاص (ن=50)	الإجمالي (ن=100)
الجنس	ذكر	28 (56%)	32 (64%)	60 (60%)
	أنثى	22 (44%)	18 (36%)	40 (40%)
الفئة العمرية	أقل من 25	5 (10%)	8 (16%)	13 (13%)
	25 - 34	20 (40%)	25 (50%)	45 (45%)
	35 - 44	18 (36%)	12 (24%)	30 (30%)
	45 - 54	6 (12%)	5 (10%)	11 (11%)

المتغير	الفئة	القطاع الحكومي (ن=50)	القطاع الخاص (ن=50)	الإجمالي (ن=100)
	55 فأكثر	1 (2%)	0 (0%)	1 (1%)
المستوى التعليمي	أقل من جامعي	7 (14%)	10 (20%)	17 (17%)
	جامعي	35 (70%)	32 (64%)	67 (67%)
	دراسات عليا	8 (16%)	8 (16%)	16 (16%)
سنوات الخبرة	أقل من سنة	6 (12%)	10 (20%)	16 (16%)
	1 - 3 سنوات	15 (30%)	18 (36%)	33 (33%)

المتغير	الفئة	القطاع الحكومي (ن=50)	القطاع الخاص (ن=50)	الإجمالي (ن=100)
	4 - 7 سنوات	18 (36%)	14 (28%)	32 (32%)
	8 - 15 سنة	9 (18%)	6 (12%)	15 (15%)
	أكثر من 15 سنة	2 (4%)	2 (4%)	4 (4%)

القسم الثاني: بيئة العمل السامة

(المتوسطات والانحرافات المعيارية على مقياس ليكرت من 1-5، حيث 5 تعني "أوافق

بشدة" على وجود السمة السلبية)

الجدول 2: متوسطات إدراك بيئة العمل السامة حسب الأبعاد والقطاع

البعد	القطاع الحكومي (المتوسط $\pm$ الانحراف المعياري)	القطاع الخاص (المتوسط $\pm$ الانحراف المعياري)
أ. القيادة والإدارة	0.8 ± 3.5	0.7 ± 3.9
ب. العلاقات والتنمر	0.9 ± 2.8	0.8 ± 3.2
ج. الضغوط وعبء العمل	0.7 ± 3.8	0.6 ± 4.1
د. التقدير والتطوير	0.8 ± 3.6	0.7 ± 4.0
هـ. العدالة التنظيمية	0.8 ± 3.7	0.6 ± 4.2
المتوسط العام للمسألة	0.6 ± 3.5	0.5 ± 3.9

تحليل مبدئي:

- تظهر النتائج أن الموظفين في القطاع الخاص يميلون إلى إدراك مستويات أعلى من بيئة العمل السامة (متوسط عام 3.9) مقارنة بالقطاع الحكومي (متوسط عام 3.5).

- الضغوط وعبء العمل، والعدالة التنظيمية، والتقدير والتطوير هي الأبعاد التي تبرز فيها مستويات أعلى من الإدراك السلبي في كلا القطاعين، وخاصة في القطاع الخاص.

القسم الثالث: نية دوران الموظفين

(المتوسطات والانحرافات المعيارية على مقياس ليكرت من 1-5، حيث 5 تعني "أوافق بشدة" على نية الدوران)

الجدول 3: متوسطات نية دوران الموظفين حسب القطاع

المتغير	القطاع الحكومي (المتوسط $\pm$ الانحراف المعياري)	القطاع الخاص (المتوسط $\pm$ الانحراف المعياري)
نية دوران الموظفين	1.1 $\pm$ 3.0	0.9 $\pm$ 3.8

تحليل مبدئي:

• تشير النتائج إلى أن نية دوران الموظفين أعلى بشكل ملحوظ في القطاع الخاص

(متوسط 3.8) مقارنة بالقطاع الحكومي (متوسط 3.0). هذا يتوافق مع الإدراك

الأعلى لبيئة العمل السامة في القطاع الخاص.

القسم الرابع: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

(المتوسطات والانحرافات المعيارية على مقياس ليكرت من 1-5، حيث 5 تعني "أوافق

بشدة" على الرضا/الالتزام)

الجدول 4: متوسطات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي حسب القطاع

المتغير	القطاع الحكومي (المتوسط $\pm$ الانحراف المعياري)	القطاع الخاص (المتوسط $\pm$ الانحراف المعياري)
الرضا الوظيفي	0.9 $\pm$ 3.5	0.8 $\pm$ 2.8
الالتزام التنظيمي	0.8 $\pm$ 3.6	0.7 $\pm$ 2.9

تحليل مبدئي:

- تظهر هذه النتائج أن الموظفين في القطاع الحكومي لديهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (3.5 و 3.6 على التوالي) مقارنة بنظرائهم في القطاع الخاص (2.8 و 2.9 على التوالي).
- هذه المستويات المنخفضة في القطاع الخاص تتسق مع إدراكهم الأعلى لبيئة العمل السامة وارتفاع نيتهم في الدوران.

تحليل الارتباط (عينة من 100 مستجيب)

الجدول 5: مصفوفة الارتباطات (معامل بيرسون r)

المتغير	بيئة العمل السامة	نية دوران الموظفين	الرضا الوظيفي	الالتزام التنظيمي
بيئة العمل السامة	1			
نية دوران الموظفين	**0.68	1		
الرضا الوظيفي	**0.72-	**0.65-	1	
الالتزام التنظيمي	**0.69-	**0.62-	**0.75	1

(** يشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى $p > 0.01$)

تحليل الارتباط:

- توجد علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل السامة ونية دوران الموظفين ($r=0.68$)، مما يدعم الفرضية بأن تزايد سمية البيئة يزيد من نية الموظفين في ترك العمل.
- توجد علاقة سلبية قوية وذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل السامة وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ($r=-0.72$ و $r=-0.69$ على التوالي).
- توجد علاقة سلبية قوية بين الرضا الوظيفي/الالتزام التنظيمي ونية دوران الموظفين.

تحليل الانحدار (تأثير بيئة العمل السامة على نية الدوران)

الجدول 6: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (النموذج 1)

المتغير المستقل	المعامل المعياري (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة p- (value)
بيئة العمل السامة	0.68	9.21	0.000

- معامل التحديد ($2R$): 0.462 (أي أن بيئة العمل السامة تفسر 46.2% من

التباين في نية دوران الموظفين).

• معامل الانحدار المعياري لبيئة العمل السامة ($Beta = 0.68$) ذو دلالة

إحصائية قوية جداً ($p > 0.001$). هذا يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في إدراك

سمية بيئة العمل تؤدي إلى زيادة 0.68 وحدة في نية دوران الموظفين.

مقارنة تأثير بيئة العمل السامة على نية الدوران بين القطاعين

لتحليل الفروق بين القطاعين، تم إجراء اختبار t مستقل للمقارنة بين متوسطات بيئة

العمل السامة ونية الدوران، بالإضافة إلى تحليل انحدار منفصل لكل قطاع.

الجدول 7: اختبار t للفروق بين متوسطات القطاعين

المتغير	متوسط القطاع الحكومي	متوسط القطاع الخاص	قيمة t	مستوى الدلالة (p -value)
بيئة العمل السامة	3.5	3.9	2.85-	0.005
نية دوران الموظفين	3.0	3.8	3.50-	0.001

تحليل:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين في كل من إدراك بيئة العمل السامة ونية دوران الموظفين، حيث يسجل القطاع الخاص متوسطات أعلى بشكل ملحوظ في كلا المتغيرين.

الجدول 8: نتائج تحليل الانحدار (بيئة العمل السامة على نية الدوران) حسب القطاع

القطاع	المتغير المستقل	المعامل المعياري (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة (p-value)	2R
الحكومي	بيئة العمل السامة	0.55	4.12	0.000	0.302
الخاص	بيئة العمل السامة	0.75	6.88	0.000	0.563

تحليل:

- يتبين أن تأثير بيئة العمل السامة على نية دوران الموظفين أقوى في القطاع الخاص (Beta = 0.75، 2R = 0.563) مقارنة بالقطاع الحكومي (Beta =)

0.55، 0.302=2R). هذا يعني أن التغير في سمية البيئة يؤثر بشكل أكبر

على نية الدوران في الشركات الخاصة.

دور المتغيرات الوسيطة (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي)

تم إجراء تحليل انحدار هرمي لاختبار دور الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

الجدول 9: تحليل الانحدار الهرمي لنية الدوران

الخطوة	المتغير	Beta	2R	2ΔR
1	بيئة العمل السامة	**0.68	0.462	**0.462
2	بيئة العمل السامة	**0.25	0.625	**0.163
	الرضا الوظيفي	**0.40-		
	الالتزام التنظيمي	**0.30-		

(** يشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى $p > 0.01$)

تحليل:

- في الخطوة الأولى، فسرت بيئة العمل السامة 46.2% من التباين في نية الدوران.
- عند إضافة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في الخطوة الثانية، زادت القدرة التفسيرية للنموذج (ارتفع 2R إلى 62.5%)، وانخفض تأثير بيئة العمل السامة (من Beta 0.68 إلى 0.25) لكنه بقي ذا دلالة إحصائية.
- هذا يشير إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يقومان بدور وسيط جزئي في العلاقة بين بيئة العمل السامة ونية دوران الموظفين. أي أن بيئة العمل السامة تؤثر جزئياً على نية الدوران من خلال تأثيرها السلبي على الرضا والالتزام.

النتائج

1. إدراك بيئة العمل السامة:

- أظهرت النتائج أن الموظفين في القطاع الخاص يدركون مستويات أعلى من بيئة العمل السامة مقارنة بالقطاع الحكومي. فقد بلغ المتوسط العام لإدراك السمية في القطاع الخاص 3.9 (على مقياس من 1-5)، بينما كان 3.5 في القطاع الحكومي.

- كانت أبعاد الضغوط وعبء العمل، والعدالة التنظيمية، والتقدير والتطوير هي الأكثر بروزاً في إدراك سمية بيئة العمل في كلا القطاعين، خاصة في القطاع الخاص.

2. نية دوران الموظفين:

- تبين أن نية دوران الموظفين أعلى بشكل ملحوظ في القطاع الخاص (متوسط 3.8) مقارنة بالقطاع الحكومي (متوسط 3.0). هذا يتوافق مع ارتفاع إدراك السمية في القطاع الخاص.

3. الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

- كشفت النتائج أن الموظفين في القطاع الحكومي يتمتعون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (متوسطات 3.5 و 3.6 على التوالي) مقارنة بزملائهم في القطاع الخاص (متوسطات 2.8 و 2.9 على التوالي). تشير هذه

النتائج إلى أن البيئات السامة في القطاع الخاص قد تؤثر سلبًا على الرضا والالتزام.

4. العلاقة بين بيئة العمل السامة ونية دوران الموظفين:

• توجد علاقة إيجابية وقوية جدًا وذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل السامة ونية

دوران الموظفين (معامل ارتباط بيرسون = 0.68، $p > 0.001$). هذا يعني أن

زيادة سمية بيئة العمل تؤدي إلى زيادة احتمالية نية الموظفين في ترك العمل.

• فسرت بيئة العمل السامة 46.2% من التباين في نية دوران الموظفين ($R^2 =$

0.462)، مما يؤكد دورها المحوري كعامل مؤثر.

5. الفروق في التأثير بين القطاعين:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير بيئة العمل السامة على نية دوران

الموظفين بين القطاعين. حيث كان هذا التأثير أقوى في القطاع الخاص (معامل

بيتا = 0.75، $2R = 0.563$) مقارنة بالقطاع الحكومي (معامل بيتا = 0.55،

$2R = 0.302$). يشير هذا إلى أن بيئة العمل السامة في القطاع الخاص تدفع

الموظفين للمغادرة بوتيرة أسرع.

6. دور الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة:

- أظهر تحليل الانحدار الهرمي أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يلعبان دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين بيئة العمل السامة ونية دوران الموظفين. بمعنى أن البيئة السامة تؤدي إلى انخفاض الرضا والالتزام، وهذا بدوره يزيد من نية الدوران.

التوصيات

توصيات للقطاع الخاص:

1. معالجة الضغوط وعبء العمل:

- إعادة تقييم أعباء العمل: يجب على الشركات مراجعة عبء العمل للموظفين وتوزيع المهام بشكل أكثر عدالة وواقعية لتجنب الإرهاق.
- تعزيز التوازن بين العمل والحياة: توفير سياسات مرنة للعمل (مثل ساعات العمل المرنة أو خيارات العمل عن بُعد)، وتشجيع الموظفين على أخذ الإجازات والاهتمام بصحتهم النفسية.

2. تحسين العدالة التنظيمية:

○ تطبيق سياسات عادلة وشفافة: يجب على الإدارة التأكد من أن جميع

القرارات المتعلقة بالترقيات، المكافآت، تقييم الأداء، وتوزيع المهام تتم

بشفافية وعدالة، وأن تكون هذه المعايير واضحة للجميع.

○ توفير آليات للإنصاف: إنشاء قنوات واضحة للموظفين لتقديم الشكاوى أو

التظلمات المتعلقة بالظلم، وضمان التعامل معها بجدية وحيادية.

3. تطوير ثقافة التقدير والاعتراف:

○ برامج تقدير منتظمة: وضع آليات فعالة للاعتراف بجهود الموظفين

وإنجازاتهم وتقديرها بشكل منتظم، سواء كان ذلك من خلال المكافآت

المالية، أو التقدير العلني، أو فرص التطور.

○ التغذية الراجعة البناءة: توفير تغذية راجعة مستمرة وبناءة تساعد الموظفين

على النمو والتطور، وتشعره بقيمته في المنظمة.

4. تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

○ تحسين ظروف العمل: الاستثمار في بيئة عمل مادية مريحة ومحفزة.

○ فرص التطوير المهني: توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة تتيح للموظفين

اكتساب مهارات جديدة والتقدم في مسارهم الوظيفي.

◦ بناء ثقافة إيجابية: التركيز على بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الاحترام

المتبادل، والتعاون، والشفافية، وتشجيع التواصل الفعال بين جميع

المستويات.

توصيات للقطاع الحكومي:

1. تعزيز فعالية القيادة والإدارة:

◦ برامج تطوير القيادات: استثمار أكبر في تدريب القيادات الإدارية على

مهارات القيادة التحويلية، والتواصل الفعال، وإدارة فرق العمل، والتعامل مع

النزاعات.

◦ تمكين الموظفين: منح الموظفين مساحة أكبر للمبادرة واتخاذ القرارات في

نطاق مسؤولياتهم، مما يعزز شعورهم بالملكية والمسؤولية.

2. مراجعة وتطوير إجراءات العمل:

◦ تبسيط الإجراءات: السعي المستمر لتبسيط الإجراءات البيروقراطية وتقليل

الروتين الذي قد يسبب إحباطًا للموظفين ويعيق إنجاز العمل.

◦ تطبيق معايير العدالة: التأكد من أن جميع الإجراءات المتعلقة بالتوظيف،

والترقية، والنقل، والعقوبات تتم وفق معايير واضحة وعادلة لا مجال فيها

للمحسوبية أو التمييز.

3. تحفيز الابتكار والتطوير:

◦ برامج تحفيز الابتكار: تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمبادرات

الجديدة التي تسهم في تحسين الخدمات والإجراءات، وتقديم حوافز للمتميزين.

◦ توفير فرص النمو: على الرغم من الاستقرار الوظيفي، يجب توفير مسارات

وظيفية واضحة وفرص للتعلم المستمر لضمان تطور الموظفين واكتسابهم لمهارات جديدة.

4. تعزيز التواصل والشفافية:

◦ فتح قنوات اتصال فعالة: إنشاء قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة

والموظفين لتبادل المعلومات والاستماع إلى المخاوف والمقترحات.

◦ توضيح الأهداف والرؤى: التأكد من أن جميع الموظفين يفهمون أهداف

المؤسسة ورؤيتها، وكيف يساهم عملهم في تحقيقها.

توصيات عامة للقطاعين:

• تطوير برامج دعم الصحة النفسية: توفير برامج لدعم الصحة النفسية للموظفين،

بما في ذلك الاستشارات والدورات التدريبية لإدارة الضغوط.

• إنشاء أنظمة للشكاوى والتحقيق: ضمان وجود نظام سري وفعال للتعامل مع

شكاوى التمييز وسوء المعاملة والتحقيق فيها بجدية.

- إجراء مسوحات دورية للموظفين: قياس رضا الموظفين وإدراكهم لبيئة العمل بشكل منتظم لتحديد المشكلات ومعالجتها في وقت مبكر.

أولاً: المراجع العربية

- الحريري، محمد سرور. (2012). الاتجاهات المعاصرة في الإدارة (الطبعة الأولى). دار البداية للنشر.
- حريم، حسن. (1997). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات). دار زهران للنشر.
- حسن، راوية. (2002). السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- الشرايدة، سالم تيسير. (2008). الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية (الطبعة الأولى). دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الشماع، خليل محمد، و حمود، خضير كاظم. (2000). نظرية المنظمة (الطبعة الأولى). دار الميسرة للنشر.
- الصيرفي، محمد. (2005). السلوك التنظيمي. مؤسسة حورس الدولية.
- طارق، طه محمد. (2006). الإدارة العامة. منشأة المعارف.
- عباس، سهيلة محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع.

- عبد الباقي، محمد صلاح الدين. (2001). السلوك التنظيمي (الطبعة الأولى).
الدار الجامعية.
- عاشور، أحمد صقر. (1985). السلوك الإنساني في المنظمات (الطبعة الأولى). دار المعرفة الجامعية.
- العديلي، ناصر محمد. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي. معهد الإدارة العامة.
- العقيلي، عمر وصفي. (1997). الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم. دار زهران للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط. 5). دار وائل للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم. (2011). نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر. (2005). السلوك التنظيمي. دار الرضا.
- ماهر، أحمد. (2001). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أحمد سيد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة.

- مائيس، روبرت، و جاكسون، جون. (2009). إدارة الموارد البشرية (ترجمة محمود فتوح، الطبعة الأولى). شعاع للنشر والعلوم.
- السالم، محمد سعيد، وصالح، حرحوش. (2000). إدارة الموارد البشرية. جامعة بغداد.
- السلمي، علي. (1999). السلوك الإنساني في الإدارة. دار غريب.
- سلطان، محمد سعيد. (1993). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.
- جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت. (2004). إدارة السلوك في المنظمات (تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني). دار المريخ للنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akhtar, N & ,others. (2016). Impact of Job Satisfaction & Remuneration on Turnover Intention: A Survey of (Private) Schools of (Okara) Pakistan .*International Review of Management and Business Research*.(2)5 ,
- Baloch, Q. B & ,others. (2009). Determinants of Job satisfaction and Employees Turnover Intentions .*Abasyn Journal of Social Sciences*.(1)7 ,

- Baylor, K. M. (2010) .*The Influence of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Factors and Affective Commitment on the Intention to Quit for Occupations Characterized by High Voluntary Attrition* [Dissertation, Nova Southeastern University]. NSUWorks.
- Berry, M. L. (2010) .*Predicting Turnover Intent: Examining the Effects of Employee Engagement, Compensation Fairness, Job Satisfaction, and Age* [Unpublished dissertation]. University of Tennessee.
- Boondarig, R & ,.Chaisawat, M. (2009) .*Factors Affecting Employee Turnover and Job Satisfaction: A Case Study of Amari Hotels and Resorts*.
- Deci, E. L & ,.Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health .*Canadian Psychology*.185–182 ,49 ,
- Emerson, D. (n.d.) .*Organizational Culture, Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Mediating Role of Perceived*

Organizational Support [Dissertation for Ph.D. Business, Virginia Commonwealth University]. Retrieved from

<http://scholarscompass.vcu.edu/etd/2965>

- Fatt, C. K & ,.others. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employees Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives .*American Journal of Economics and Business Administration*.63–56 ,(1)2 ,
- Frederiksen, A. (2015) .*Job Satisfaction and Employee Turnover: A Firm–Level Perspective* (Discussion Paper No. 9296). Aarhus University, CCP, ICOA and IZA.
- Joarder, M & ,.Ashraf, M. (2012). Work satisfaction and employee Turnover intention–empirical study .*East West Journal of Business and Social Studies*.3 ,
- Khan, F & ,.Ali, U. (2013). A Cross–Cultural Study: Work Stress as Mediator between Job Satisfaction and Intention to Quit .*International Journal of Business and Social Science* ,
.(7)4

- Khan, S. A. (2014) .The factors affecting employee turnover in an organization: The case of Overseas Pakistanis foundation .*African Business Management*.34–25 ,(1)8 ,

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر بيئة العمل السامة على معدل دوران الموظفين في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية، مع مقارنة تطبيقية بينهما. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة شملت 100 موظف (50 من كل قطاع).

كشفت النتائج أن بيئة العمل السامة لها تأثير إيجابي وقوي وذو دلالة إحصائية على نية دوران الموظفين في كلا القطاعين، مما يعني أن تدهور بيئة العمل يزيد من احتمالية ترك الموظفين لوظائفهم. لوحظ أن الموظفين في القطاع الخاص يدركون مستويات أعلى من بيئة العمل السامة، خاصة فيما يتعلق بالضغط، عبء العمل، وغياب العدالة والتقدير، وهو ما ينعكس في نية دوران أعلى لديهم مقارنة بنظرائهم في القطاع الحكومي. كما أظهر التحليل أن تأثير البيئة السامة على نية الدوران كان أقوى وأكثر حدة في القطاع الخاص. بالإضافة إلى ذلك، بينت الدراسة أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يلعبان دوراً بسيطاً جزئياً في هذه العلاقة، حيث تقلل البيئة السامة من الرضا والالتزام، مما يؤدي بدوره إلى زيادة نية الدوران.

توصي الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات في كلا القطاعين، وبخاصة القطاع الخاص، بتحسين بيئات العمل من خلال معالجة أبعاد السمية مثل سوء الإدارة، وعدم العدالة،

والضغوط، وتعزيز التقدير والتطوير، بهدف رفع مستوى الرضا والالتزام الوظيفي، وبالتالي الحد من معدلات دوران الموظفين وتعزيز استدامة واستقرار القوى العاملة.

الملاحق

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى فهم وتحليل العلاقة بين بيئة العمل السامة ومعدل دوران الموظفين في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية. ويسعى بشكل خاص إلى تحديد الأبعاد الرئيسية لبيئة العمل السامة كما يدركها الموظفون، وقياس تأثير هذه الأبعاد على نيتهم في ترك العمل، مع مقارنة هذه التأثيرات بين القطاعين. ستساهم النتائج في تقديم توصيات عملية لتحسين بيئات العمل وتعزيز استقرار الموظفين.

أسئلة الاستبيان

تعليمات: يرجى قراءة كل عبارة بعناية واختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك أو وضعك الفعلي.

القسم الأول: معلومات ديموغرافية

7. الجنس:

أ) ذكر

ب) أنثى

8. الفئة العمرية:

أ) أقل من 25 سنة

ب) 25 - 34 سنة

ج) 35 - 44 سنة

د) 45 - 54 سنة

هـ) 55 سنة فأكثر

9. المستوى التعليمي:

أ) أقل من جامعي

ب) جامعي

ج) دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

10. سنوات الخبرة في العمل الحالي:

أ) أقل من سنة

ب) 1 - 3 سنوات

ج) 4 - 7 سنوات

د) 8 - 15 سنة

هـ) أكثر من 15 سنة

11. القطاع الذي تعمل به:

أ) حكومي

ب) خاص

12. المسمى الوظيفي الحالي (اختر الأنسب):

أ) موظف تنفيذي / إداري

ب) أخصائي / فني

ج) قيادي / إشرافي

د) آخر (يرجى التحديد): _____

القسم الثاني: بيئة العمل السامة

(الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس: 1- لا أوافق بشدة،

2- لا أوافق، 3- محايد، 4- أوافق، 5- أوافق بشدة)

أ. القيادة والإدارة:

7. مديري المباشر يتواصل بوضوح وفعالية.

8. أشعر أن قرارات الإدارة عادلة وشفافة.

9. المديرون يقدمون الدعم والتشجيع للموظفين.

10. الإدارة تستمع إلى آراء الموظفين وتهتم بها.

ب. العلاقات بين الزملاء والتنمر:

11. علاقتي مع زملائي في العمل إيجابية وداعمة.

12. لا يوجد تنمر أو مضايقات في بيئة عملي.

13. أشعر بالاحترام من قبل زملائي في العمل.

ج. الضغوط وعبء العمل:

14. أرى أن عبء العمل لدي معقول ويمكن إنجازه.

15. أشعر بالتوازن بين حياتي العملية والشخصية.

16. الضغوط في العمل تؤثر سلباً على صحتي النفسية.

د. التقدير والتطوير:

17. أشعر أن جهودي وإنجازاتي يتم تقديرها في العمل.

18. توجد فرص كافية للتطوير المهني والنمو الوظيفي.

19. أشعر أنني أحصل على مكافآت عادلة مقابل عملي.

هـ. العدالة التنظيمية:

20. عملية تقييم الأداء في مؤسستي عادلة وشفافة.

21. توزيع المهام والمسؤوليات يتم بشكل منصف.

22. أشعر أن معاملة جميع الموظفين متساوية وعادلة.

القسم الثالث: نية دوران الموظفين

(الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس: 1- لا أوافق بشدة،

2- لا أوافق، 3- محايد، 4- أوافق، 5- أوافق بشدة)

27. أبحث بنشاط عن فرص عمل أخرى خارج هذه المؤسسة.

28. أفكر جدياً في ترك وظيفتي الحالية في الأشهر الستة القادمة.

29. سأغادر هذه المؤسسة إذا سنحت لي فرصة عمل أفضل.

30. لا أنوي البقاء في هذه المؤسسة على المدى الطويل.

القسم الرابع: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (متغيرات وسيطة/معدّلة)

(الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس: 1- لا أوافق بشدة،

2- لا أوافق، 3- محايد، 4- أوافق، 5- أوافق بشدة)

أ. الرضا الوظيفي:

27. أنا راضٍ بشكل عام عن وظيفتي الحالية.

28. أشعر بالمتعة والرضا عند أداء مهامي الوظيفية.

29. لو أُتيحت لي الفرصة، سأختار العمل في هذه المؤسسة مرة أخرى.

ب. الالتزام التنظيمي:

30. أشعر بارتباط قوي بهذه المؤسسة.

31. أنا فخور بالعمل في هذه المؤسسة.

32. سأبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف هذه المؤسسة.

MidOcean University

Faculty of Management

Department / Specialization:

Master of Human Resources Management



Research Title

The Impact of **Toxic Work Environment** on **Employee Turnover**

Rate: A Comparative Applied Study Between the Public and
Private Sectors in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by: Shahad Talal Abdulghani

Supervised by by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Faiz Ali Jarad

Academic Year: 2025