



Organizational Climate and Its Relationship to The Turnover Rate of Labor Applied to Egyptian Tourism Companies

المناخ التنظيمي وعلاقته بمعدل دوران العمالة بالتطبيق على الشركات السياحية المصرية

عاطف كامل عطالله¹ | على عبد الله على² | نسمة صبحي حسن الألفي³

Article Info

معلومات المقالة

Article Language: Arabic

لغة المقالة: العربية

Vol. 6 No. 2, (2023) pp. 127-140 | <https://doi.org/10.21608/SIS.2023.209664.1142>

Abstract

الملخص

The study aims to find out the extent of the impact of organizational climate on the rate of work turnover, as well as shed light on the concept of organizational climate, the importance of its presence in the work environment, the benefits and elements of the organizational climate, clarify the organizational climate and its relationship to rate of work. Turnover and the methodology of the study relied on the descriptive analytical approach to describe the subject of the study in a comprehensive and accurate description of the collection of data and information; refer to research; books and scientific theses specialized in the subject of organizational climate and its relationship to the rate of labor turnover in tourism companies.

The study relied on data analysis and testing the validity of the hypothesis with the help of the statistical program "SPSS Version 24" and on some descriptive statistical methods such as numbers, percentages, arithmetic mean and standard error, and the study sample was on the selection of 384 companies, and was distributed to questionnaires to human resources managers in tourism companies in category "A" in Greater Cairo from a total of 2500 tourism companies.

The study showed a statistically significant relationship between the organizational climate and its relationship and the rate of labor turnover, and the study concluded the need to develop plans to provide elements of the organizational climate to reduce the rate of work role in tourism companies.

Keywords: organizational climate; turnover; tourism companies.

يهدف البحث إلي معرفة مدي تأثير المناخ التنظيمي على معدل دوران العمل وكذلك لقاء الضوء على مفهوم المناخ التنظيمي وعلى أهمية وجوده في العمل وعلى الفوائد وعناصر المناخ التنظيمي، وتوضيح المناخ التنظيمي وعلاقته بمعدل دوران العمل وإعتمدت منهجية البحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع البحث وصفاً شاملاً ودقيقاً من جمع البيانات والمعلومات والرجوع إلى الأبحاث والكتب والرسائل العلمية المتخصصة في موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بمعدل دوران العمالة في الشركات السياحية، وإعتمد البحث في تحليل البيانات وإختبار صحة الفرض بالإستخدام بالبرنامج الإحصائي "SPSS Version 24" وعلى بعض الأساليب الإحصائية الوصفية مثل الأعداد والنسب المئوية، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتمت عينة البحث على إختيار عدد ٣٨٤ شركة، وتوزيعها على عدد ٣٨٤ إستمارة على مديري الموارد البشرية في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى من إجمالي ٢٥٠٠ شركة سياحية، وقد أهدى البحث إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وعامل معدل دوران العمالة، وقد خلص البحث إلي ضرورة وضع خطط لتوفير عناصر المناخ التنظيمي لتقليل معدل دوران العمل في الشركات السياحية.

الكلمات الدالة: المناخ التنظيمي؛ معدل دوران العمل؛ الشركات السياحية.

¹ المعهد العالي للدراسات المتطورة بالهرم .

² باحث دكتوراة، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة .

³ دكتوراة الفلسفة السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة.

المقدمة:

مع التطور الحادث في عالمنا اليوم والذي شمل كافة مناحي الحياة بدأت المنظمات تسعى بكل جهد إلى تحقيق أهدافها التي أعدت من أجلها، ولتحقيق هذه الأهداف تعمل المنظمات على توفير المناخ التنظيمي المناسب والذي يعد مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، كما أن الإهتمام المستمر لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الايجابي للمنظمة يسهم في تطوير أداء وتحقيق أهدافها نتيجة لعملية تفاعل الجهد البشري فيها ومايتوفر لديها من موارد متاحة.

وتمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً هاماً، وتعتبرها بعض المنظمات من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون امتلاك هذه الموارد، فالشركات بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تزدهر إلا بمساعدة القوي البشرية، وتعمل الشركات بما فيها الشركات السياحية بالاستفادة من مواردها البشرية وتطويرها والذي ينعكس على جودة أداء الأفراد بغرض الوصول في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وتقليل معدل دوران العمل.

وتعد ظاهرة دوران العمل من الظواهر المهمة المرتبطة بالعديد من مؤشرات العمل التنظيمي، وبغض النظر عن حجم العمل أو موقعه أو إستراتيجيته أو طبيعة العمل، فإن الشركات دائماً تشعر بالقلق إزاء معدلات الدوران الوظيفي، وما ينجم عنه من تكاليف مباشرة من النفقات للتوظيف والاستقطاب والاختيار والتدريب وتعيين الموظفين الجدد من تكاليف غير مباشرة، إضافةً لإنخفاض معنويات الموظفين وزيادة الضغط على من تبقى من الموظفين، وتباطؤ التعلم المؤسسي.

كما يمكن أن يؤثر سلباً على خدمة العملاء وجودة الخدمات المقدمة، مما قد يلحق الضرر بسمعة الشركات ويقلل من ولاء العملاء، ويقلل من الثقة في اسم الشركة، وفي إطار السعي إلى تقليل معدل دوران العمل، تسعى الشركات إلى توفير مناخاً تنظيمياً مناسباً يساعد على القيام بالعمل بالشكل المطلوب، حيث أن المناخ التنظيمي الجيد هو شكل الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة، ويعد توفير مناخ تنظيمي جيد من الأنماط الإدارية التي انتشرت منذ النصف الثاني من القرن العشرين والتي تعد من متطلبات الهامة لنجاح الشركات والارتقاء بها ليكون محفزاً للموارد البشرية للابتكار والحفاظ على راس المال البشري وتقليل معدل دوران العمل.

منهجية البحث:

تم الإعتماد في إعداد البحث على الآتي:

الدراسة النظرية:

تم الإعتماد في هذا البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي بالإعتماد على الكتب والمراجع السابقة والدوريات العربية والأجنبية، والتقارير، والبحوث التي تناولت متغيرات البحث.

الدراسة الميدانية:

تم توزيع عدد ٣٨٤ إستمارة إستبيان على مديري الموارد البشرية في الشركات السياحية فئة "أ" من إجمالي ٢٥٠٠ شركة سياحية بالقاهرة الكبرى، وتم إختيار عينة البحث من ٣٨٤ شركة بطريقة عشوائية، وتم تقسيم إستمارة الإستبيان إلى اسئلة البيانات الشخصية ثم المحور الأول - المناخ التنظيمي ثم المحور الثاني - دوران العمل.

مشكلة البحث:

تستلزم التطورات المتسارعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم في كافة مجالات الحياة بما تفرزه هذه التطورات من متغيرات تستلزم حدوث تطور في العلوم والمعارف الطبيعية والانسانية، ومن الموضوعات التي حظيت إهتمام واضح في الأوانه الأخيرة موضوع

المناخ التنظيمي وتأثيره على معدل دوران العمل. وتعد مشكلة زيادة معدل دوران العمل من أبرز المشكلات التي تواجه الموارد البشرية في الشركات السياحية، ومن خلال معرفة المناخ التنظيمي يمكن إيضاح المشكلة وأسباب معدل دوران العمل والعمل على حل هذه المشكلة.

أهمية البحث:

يؤثر المناخ التنظيمي في العمل الإداري بشكل أساسي حيث حظي هذا الموضوع على إهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك لتوفير الظروف المناسبة للعمل من الجانب المادي والفكري ومعرفة العوامل التي تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة لتنظيم العمل وتقادي كل ما قد يؤثر على ومعدل دوران العمل في الشركات السياحية.

أهداف البحث:

هدف البحث لمعرفة مدي تأثير المناخ التنظيمي على دوران العمالة في الشركات السياحية المصرية، وتأثير الهيكل التنظيمي على دوران العمالة في الشركات السياحية المصرية، إضافةً لتأثير نظام الحوافز وإتخاذ القرار على دوران العمالة في تلك الشركات، والوقوف حول تأثير القيادة والإتصال علي دوران العمالة بالشركات السياحية المصرية " فئة أ".

فرضي البحث:

وجود علاقة ذو دلالة إحصائية من عدمها للمناخ التنظيمي على دوران العمالة في الشركات السياحية المصرية.

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية من عدمها للهيكل التنظيمي على دوران العمالة في الشركات السياحية المصرية.

المفاهيم النظرية للبحث

مفهوم المناخ التنظيمي:

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى "علاقة متشابكة بين خصائص التنظيم وطبيعة الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية التي تتدخل في التأثير على اتجاه الفرد نحو العمل حيث ينجم عن مدي التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الفرد فهو روح الفلسفة السائدة في التنظيم المسؤول عن العلاقات القائمة بين الافراد والتي يشكل عنها مجموعها الهيكل التنظيم" (نادر، ٢٠٠٥)، كما يري (عباس، ٢٠٢٠) إن توافر المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، كما أن الإهتمام المستمر لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي للمنظمة يسهم في تطوير أداءها وتحقيق أهدافها نتيجة لعملية تفاعل الجهد البشري فيها ومايتوفر لديها من موارد متاحة، وتعرف بأنها " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمال الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتوفر على قيمه واتجاهاته وإدراكه وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي." (ماهر، ٢٠٠٥).

أهمية المناخ التنظيمي:

يشير (محسن، ٢٠٠٥) إلى المناخ التنظيمي "يمثل مجموعة من السمات التي تميز المنظمة والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها.

حيث يعمل المناخ التنظيمي (Hanges, et al, 2007) على تهيئة البيئة الملائمة للإبداع من خلال العمل المشترك إذ يتكاتف العاملین لإيجاد طرق جديدة لانجاز المهام مثل الإعتماد على نظام الإتصالات المعتمد في المنظمة، حيث ان المنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها عليها إسعاد وإرضاء العاملین فيها، ويؤثر المناخ التنظيمي غير الصحي على الأفكار الأبداعية في حين أن المناخ

التنظيمي الصحي والملائم يعد محفز لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلوره واختيار الافكار ومن خلال إعطاء المبدع مجال أوسع للاتصالات وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء ومن خلل تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع (الزعيبي والعزب، ٢٠٠٧)، وتزداد أهمية المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية والإتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع فهي تفرض على المنظمات مزيداً من: الإنفتاح، والتجديد والتطوير، أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي، وزيادة للتطور ولتنمية الأفكار الابتكاريه وفرصة لتحقيق الأبداع

عناصر المناخ التنظيمي:

تتمثل عناصر المناخ التنظيمي كما أشار (البكري، ٢٠٠٥)، إلى الهيكل التنظيمي وهو اسلوب توزيع الأفراد وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات وانسياب السلطة والمسؤولية، كما يتمثل الهيكل التنظيمي بنمط إحداث الأنظمة الفرعية من إدارت وأقسام، ويحدد أسلوب التصرف والقرار المناسب، ويضيف (الحريري، ٢٠١٢)، أن نمط القيادة يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل، من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية نحو العمل، وكذلك من خلال تأثيره على أدائهم كمّاً ونوعاً، ويعتبر نمط الاتصال (الحناوي وحسن، ١٩٩٨)، مسألة مهمة للقائد كجزء من عمله الذي يريد منه توجيه جهود مرؤوسيه إلى تحقيق أهداف المنظمة، وفي الوقت ذاته فإن الاتصالات لا تقل أهمية بالنسبة إلى المرؤوسين في محاولة تفهم العالم المحيط به وتحديد موقفهم وتبادل الأفكار والخبرات، ويضيف (Greenbreg, 2009)، أن عملية إشراك الموظفين في القرارات التي تتخذها المنظمة وإشعارهم بأن لهم أهمية، وأن لهم القدرة للتعبير عن آرائهم مع الإدارة العليا ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات مسألة في غاية الأهمية في المناخ التنظيمي، ويسهم طبيعة العمل (صلاح الدين، ٢٠٠٥)، للتعرف على سلوك الأفراد المتعلقة بالعمل بصورة جيدة، كما يجب تخطي مفهوم الرضا الوظيفي، والاهتمام بمشاريع الأفراد تجاه المؤسسات التي يعملون بها، وهو ما يسمى بالالتزام الوظيفي الذي يعكس مدى توحد الأفراد مع مؤسساتهم وتعلقهم بها وما له من تأثير واضح على زيادة الانتاج والولاء الوظيفي.

خصائص المناخ التنظيمي:

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد، توصل الباحثون (شمعون، ٢٠١٦) إلى عدد من الخصائص للمناخ التنظيمي وتتمثل فيما يلي :

١. المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تتميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها أن تميز منظمة عن أخرى.
٢. المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
٣. المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

دوران العمالة

مفهوم دوران العمالة:

يعتبر إنتقال الموظفين من مكان عمل إلى مكان آخر من أكبر وأخطر المشكلات التي تواجه المدراء وأصحاب الأعمال وهذا نتيجة لما يمر به عالم الأعمال اليوم من سرعة كبيرة في دوران العمال (Brown et al, 2009).

كما عرف (بن منصور، ٢٠١٤) دوران العمالة على أنه يمثل "خروج العاملين من منشأة الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الترقية أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو لأي سبب آخر"، بينما يرى آخرون أن مفهوم دوران العاملين هو إحلال العاملين الذين تحتاج إليهم المنظمة أو إحلال للوظيفة حيث يترك العاملون الآخرون العمل.

أنواع دوران العمل:

يري (القرشي، ٢٠١٨) أن ظاهرة دوران العمل تصنف إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي كما يلي:

النوع الأول الترك الطوعي:

وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد ومبادراته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية أو لأسباب شخصية، وأبرز هذه الأسباب ترتبط بمعدل الأجور والمكافآت المادية والترقية وأسلوب المدير في التعامل، أو العودة إلى السكن أو الناحية الصحية للموظف (الشيخ، ٢٠١٤).

النوع الثاني الترك الإجباري:

وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخل فيه ويمكن تقسيم هذا النوع إلى مجموعتين رئيسيتين:

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

ب- تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إداريا كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو إلى سبب آخر (سرحان، ٢٠١٢).

النوع الثالث الدخل الطوعي:

يشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الإستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية هؤلاء العاملين، كما يشمل أيضا كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الإرتباط بمنظماتهم السابقة أي أنه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقراراتهم الشخصي (محمد، ٢٠١٠).

أسباب زيادة معدل دوران العمل:

يري (الجنابي، ٢٠٢٣؛ عقيلي، ٢٠٠٥)، أن هناك عدة أسباب لزيادة معدل دوران العمل منها الداخلي والخارجي التي تؤثر على العاملين ومنها:

- تدني رواتب واجور العاملين التي يحصلون عليها لأشباع حاجاتهم وعائلاتهم.
- عدم القدرة على التكيف مع ظروف العمل الصعبة؛ والروتينية.
- قلة الخبرات والمهارات المتوفرة لي للعاملين فيترك العمل طواعية.
- العلاقات بين العاملين سيئة ولا يوجد شكل للحوار التواصل والتحاور بين العاملين والمرووسين.
- عدم وجود فرصة مناسبة للترقي والوظيفي.
- تقييم أداء العاملين غير مرضية للبعض؛ مما يشعرهم بالظلم أو اضطهاد.

العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمال

يعتبر (الشيخ، ٢٠١٤)، أن دوران العمل أو ترك العاملين لمؤسساتهم أو منظماتهم، ظاهرة تنظيمية لها علاقة بشكل مباشر بين العمل والرضاء الوظيفي والروح المعنوية للعاملين وذلك بصورة أساسية، وأشار (القرشي، ٢٠١٨) إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وبين النية لترك العمل، معنى أن غياب مناخ الذي ينظم الرضا الوظيفي للعاملين هو أحد الدلائل أو المؤشرات على دور العمل الفعلي، ويضيف (الجنابي، ٢٠٢٢) أن مناخ العلاقات التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات تحقق نتائج إيجابية وتعكس إحساس العاملين بقيمتهم الذاتية، وحبهم للعمل والتزامهم بالإستمرارية، وكان من أهم دعائم نتائج تطوير العلاقات التنظيمية والإنسانية بين جميع أفراد فريق العمل.

الإطار التطبيقي للدراسة:

أساليب تحليل البيانات وإختبار الفروض:

تم الإعتماد في تحليل البيانات وإختبار صحة الفروض بالإستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS "V.24" على الأساليب التالية:

١. معامل كرو نباخ لقياس صدق وثبات بنود إستمارة الإستبيان والإتساق الداخلي بين العبارات والفروض.

٢. الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري).

مجتمع وعينة البحث

إعتمد الباحثون في إختيار مجتمع البحث على شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى وتراوح عددها حوالي ٢٥٠٠ شركة وقد إختار الباحثون عينة البحث من ٣٨٤ شركة بطريقة عشوائية، وتم تقسيم إستمارة الإستبيان إلي أسئلة البيانات الشخصية ثم المحور الأول - المناخ التنظيمي ثم المحور الثاني - دوران العمل.

إختبار ثبات وصدق الإستبيان

تم إختبار ثبات فقرات الإستبيان بإستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يفيد في التحقق من درجة ثبات المقياس المستخدم، كما تم إستخدام معامل الصدق الذاتي لإختبار التوافق بين فقرات الإستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, V.24).

جدول (١) معاملات الثبات والصدق الذاتي لفقرات الإستبيان

المتغير	الموضوع	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
المتغير المستقل	المناخ التنظيمي	٢٢	٠.٩٣٣	٠.٩٦٥
المتغير التابع	دوران العمالة	٥	٠.٨٦١	٠.٩٢٨
جملة الإستبيان		٢٧	٠.٩٤٦	٠.٩٧٢

الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول (١) ان معامل الفا كرونباخ للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) الذي تكون من ٢٢ فقرة قد بلغ ٠.٩٣٣ ، كما بلغ معامل الفا كرونباخ للمتغير التابع (دوران العمالة) الذي تكون من ٥ فقرات قد بلغ ٠.٨٦١ ، وبلغ معامل الفا كرونباخ لجميع فقرات الإستبيان الذي تكون من ٢٧ فقرة بلغ ٠.٩٤٦ ، مما يدل على إرتفاع درجة ثبات فقرات الإستبيان.

كما يتضح من الجدول (١) ان معامل الصدق الذاتي للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) قد بلغ ٠.٩٦٥ ، كما بلغ معامل الصدق الذاتي للمتغير التابع (دوران العمالة) ٠.٩٢٨ ، وبلغ معامل الصدق الذاتي لجميع فقرات الإستبيان ٠.٩٧٢ ، مما يدل على إرتفاع درجة صدق المقاييس المستخدم في فقرات الإستبيان.

التحليل الإحصائي لإستمارة الإستبيان

١ - التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية

جدول (٢) توزيع أفراد عينة البحث من العاملين حسب البيانات الشخصية

البيان	الإستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
النوع	ذكر	٢٢٩	٥٩.٨	١.٤٠	٠.٤٩
	أنثى	١٥٤	٤٠.٢		
المؤهل العلمي	ثانوية عامة او اقل	٢٢	٥.٧	٣.٠٤	٠.٧٦
	فوق متوسط	١٣	٣.٤		
	بكالوريوس	٣٠١	٧٨.٦		
	ماجستير	٢١	٥.٥		
	دكتوراه	٢٦	٦.٨		
عدد سنوات الخبرة	خمس سنوات فاقل	٢٢٩	٥٩.٨	١.٤٨	٠.٦٥
	من ٦ الى ١٠ سنوات	١٢٣	٣٢.١		
	من ١١ الى ١٥ سنة	٣٠	٧.٨		
	اكثر من ١٥ سنة	١	٠.٣		

يوضح الجدول (٢) البيانات الشخصية لعينة البحث فمن حيث النوع بلغ عدد الذكور ٢٢٩ عاملا بنسبة ٥٩.٨% مقابل عدد الاناث ١٥٤ بنسبة ٤٠.٢%، وقد بلغ المتوسط الحسابي ١.٤٠، والإنحراف المعياري ٠.٤٩.

تشير بيانات المؤهل الدراسي الى إرتفاع عدد حاصلين على البكالوريوس بعدد ٣٠١ عاملا بنسبة ٦٧.٨%، ثم حاصلين على الدكتوراه بعدد ٢٦ عاملا بنسبة ٦.٨%، ثم حاصلين على الثانوية العامة او اقل بعدد ٢٢ عاملا بنسبة ٥.٧% ثم حاصلين على الماجستير بعدد ٢١ عاملا بنسبة ٥.٥%، ثم حاصلين على مؤهل فوق متوسط بعدد ١٣ عاملا بنسبة ٣.٤%، وبلغ المتوسط الحسابي ٣.٠٤ والإنحراف المعياري ٠.٧٦.

توضح بيانات عدد سنوات الخبرة انه جاء في المرتبة الاولى خمس سنوات فاقل بعدد ٢٢٩ عاملا بنسبة ٥٩.٨%، وفي المرتبة الثانية من ٦ الى ١٠ سنوات بعدد ١٢٣ عاملا بنسبة ٣٢.١% وفي المرتبة الثالثة من ١١ الى ١٥ سنة بعدد ٣٠ عاملا بنسبة ٧.٨% واخيرا اكثر من ١٥ سنة بعدد عاملا واحدا بنسبة ٠.٣% وقد بلغ المتوسط الحسابي ١.٤٨، والإنحراف المعياري ٠.٦٥.

٢ - التحليل الإحصائي لمحاور الإستمارة

المحور الاول المناخ التنظيمي:

جدول (٣) توزيع أفراد عينة البحث حسب ارائهم فى المناخ التنظيمي

البيان	الإستجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة	التكرار	٦	٠	٣.٦٥	٠.٧٤
	النسبة %	١.٦	٠		
يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات	التكرار	٥٨	٠	٣.٣٤	١.٢٣
	النسبة %	١٥.١	٠		
	التكرار	٥٨	٠	٣.٤٢	١.٢٥

		٢١.٤	٢٩.٨	٣٣.٧	٠	١٥.١	النسبة %	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)
١.٠٠	٤.١٦	١٨٣	١٠.٩	٧٦	٠	١٥	التكرار	هناك مستوى عال من التعاون بني
		٤٧.٨	٢٨.٥	١٩.٨	٠	٣.٩	النسبة %	مستويات الهيكل التنظيمي
٠.٨٤	٤.١٦	١٥٤	١٥.٠	٧٣	٠	٦	التكرار	تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم
		٤٠.٢	٣٩.٢	١٩.١	٠	١.٦	النسبة %	
١.١٧	٣.٦٣	٨٨	١٥٧	٩٤	٠	٤٤	التكرار	يتعامل المسئول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة
		٢٣.٠	٤١.٠	٢٤.٥	٠	١١.٥	النسبة %	
٠.٨٨	٤.١٩	١٧٥	١١٨	٨٤	٠	٦	التكرار	هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين
		٤٥.٧	٣٠.٨	٢١.٩	٠	١.٦	النسبة %	
٠.٨٩	٤.١٨	١٧٨	١٠.٩	٩٠	٠	٦	التكرار	يعطي المسئول المباشر العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة
		٤٦.٥	٢٨.٥	٢٣.٥	٠	١.٦	النسبة %	
١.٣٢	٣.٤٨	٩٠	١٣٩	٨٨	٠	٦٦	التكرار	يبادر المسئول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين
		٢٣.٥	٣٦.٣	٢٣.٠	٠	١٧.٢	النسبة %	
١.٠٥	٣.٦٧	٨٤	١٤٧	١٢٣	٠	٢٩	التكرار	يساعد المسئول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل
		٢١.٩	٣٨.٤	٣٢.١	٠	٧.٦	النسبة %	
٠.٨٤	٤.١٦	١٥٤	١٥.٠	٧٣	٠	٦	التكرار	تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين
		٤٠.٢	٣٩.٢	١٩.١	٠	١.٦	النسبة %	
١.١٧	٣.٦٣	٨٨	١٥٧	٩٤	٠	٤٤	التكرار	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية
		٢٣.٠	٤١.٠	٢٤.٥	٠	١١.٥	النسبة %	
٠.٨٨	٤.١٩	١٧٥	١١٨	٨٤	٠	٦	التكرار	تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها العاملون
		٤٥.٧	٣٠.٨	٢١.٩	٠	١.٦	النسبة %	
٠.٨٩	٤.١٨	١٧٨	١٠.٩	٩٠	٠	٦	التكرار	هناك تركيز علي جانب المكافآت أكثر من العقوبات
		٤٦.٥	٢٨.٥	٢٣.٥	٠	١.٦	النسبة %	
١.٣٢	٣.٤٨	٩٠	١٣٩	٨٨	٠	٦٦	التكرار	تجري الترقية علي أساس الاستحقاق وفقاً لمعايير واضحة.
		٢٣.٥	٣٦.٣	٢٣.٠	٠	١٧.٢	النسبة %	
١.٠٥	٣.٦٦	٨٤	١٤٦	١٢٤	٠	٢٩	التكرار	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل
		٢١.٩	٣٨.١	٣٢.٤	٠	٧.٦	النسبة %	
١.١٠	٤.٤٤	٢٨٩	٣٨	١	٤٩	٦	التكرار	يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها
		٧٥.٥	٩.٩	٠.٣	١٢.٨	١.٦	النسبة %	
١.٠١	٤.٠٩	١٦٠	١٤٧	٣٣	٣٧	٦	التكرار	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي
		٤١.٨	٣٨.٤	٨.٦	٩.٧	١.٦	النسبة %	
١.٠٢	٤.٣١	٢٣٧	٦٧	٤٧	٢٦	٦	التكرار	يعقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين دون قيود
		٦١.٩	١٧.٥	١٢.٣	٦.٨	١.٦	النسبة %	
٠.٩٤	٤.١٢	١٥٣	١٥١	٦٥	٠	١٤	التكرار	هناك سهولة في الاتصال بين مختلف الموظفين لتبادل المعلومات
		٣٩.٩	٣٩.٤	١٧.٠	٠	٣.٧	النسبة %	

٠.٧٨	٤.٤٧	٢٣٢	١١١	٣٤	٠	٦	التكرار	تستخدم الشركة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات
		٦٠.٦	٢٩.٠	٨.٩	٠	١.٦	النسبة %	
١.٠٥	٤.٢٠	٢١٣	٧٥	٦٠	٢٩	٦	التكرار	تستخدم الشركة الوسائل الحديثة للاتصال في نقل المعلومات
		٥٥.٦	١٩.٦	١٥.٧	٧.٦	١.٦	النسبة %	

تبين من تحليل بيانات الجدول (٣) الذي يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب حساب آرائهم في المناخ التنظيمي كما يلي:

تشير الفقرات التي تختص بقياس المناخ التنظيمي الى إرتفاع درجة إستجابة العاملين حيث ان الفقرة (خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٣.٦٥ والفقرة (يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٣.٣٤ مما يدل على وقوع الإجابات في المدى ما بين احيانا الذي يتراوح بين (٣.٤٠-٢.٦٠) وغالبا الذي يتراوح بين (٤.٢٠-٣.٤٠).

تشير الفقرات التي تختص بقياس بالهيكل التنظيمي الى إرتفاع درجة إستجابة العاملين حيث ان الفقرة (يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٣.٤٢ والفقرة (هناك مستوى عال من التعاون بني مستويات الهيكل التنظيمي) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.١٦ والفقرة (تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.١٦ مما يدل على وقوع الإجابات في المدى غالبا الذي يتراوح بين (٣.٤٠-٤.٢٠).

تشير الفقرات التي تختص بقياس القيادة الى إرتفاع درجة إستجابة العاملين حيث ان الفقرة (يتعامل المسئول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٣.٦٣ والفقرة (هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.١٩ والفقرة (يعطي المسئول المباشر الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.١٨ والفقرة (يبادر المسئول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٣.٤٨ والفقرة (يساعد المسئول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٣.٦٧ مما يدل على وقوع الإجابات في المدى غالبا الذي يتراوح بين (٤.٢٠-٣.٤٠).

تشير الفقرات التي تختص بقياس الحوافز الى إرتفاع درجة إستجابة العاملين حيث ان الفقرة (تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.١٦ والفقرة (تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٣.٦٣ والفقرة (تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها العاملون) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.١٩ والفقرة (هناك تركيز علي جانب المكافآت أكثر من العقوبات) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.١٨ والفقرة (تجري الترقية علي أساس الاستحقاق وفقاً لمعايير واضحة) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٣.٤٨ مما يدل على وقوع الإجابات في المدى غالبا الذي يتراوح بين (٤.٢٠-٣.٤٠).

تشير الفقرات التي تختص بقياس المشاركة الى إرتفاع درجة إستجابة العاملين حيث ان الفقرة (تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٣.٦٦ والفقرة (يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.٤٤ والفقرة (يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.٠٩ والفقرة (يعقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين دون قيود) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.٣١ مما يدل على وقوع الإجابات في المدى غالبا الذي يتراوح بين (٤.٢٠-٣.٤٠). والمدى دائما الذي يتراوح مابين (٥.٠٠-٤.٢٠).

تشير الفقرات التي تختص بقياس الاتصال الى إرتفاع درجة إستجابة العاملين حيث ان الفقرة (هناك سهولة في الاتصال بين مختلف الموظفين لتبادل المعلومات) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.١٢ والفقرة (تستخدم الشركة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.٤٧ والفقرة (تستخدم الشركة الوسائل الحديثة للاتصال في نقل المعلومات) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.٢٠ مما يدل على وقوع الإجابات في المدى غالبا الذي يتراوح بين (٣.٤٠-٤.٢٠). والمدى دائما الذي يتراوح ما بين (٤.٢٠-٥.٠٠).

المحور الثاني دوران العمالة:

جدول (٦) توزيع أفراد عينة البحث حسب ارائهم في دوران العمالة

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	مطلقا	التكرار	النسبة %	العبارة
١.٢٥	٤.١٤	٢٢٠	٧٨	٤٢	٨	٣٥	التكرار		أفكر بالبحث عن فرصة عمل بديلة خارج هذه الشركة
		٥٧.٤	٢٠.٤	١١.٠	٢.١	٩.١	النسبة %		
١.٠٠	٤.٤٦	٢٨٧	١٠	٧٤	٠	١٢	التكرار		هناك شعور بالاستقرار في العمل بالشركة
		٧٤.٩	٢.٦	١٩.٣	٠	٣.١	النسبة %		
١.٠٠	٤.٣٢	٢٢٩	٧٩	٦٠	٠	١٥	التكرار		غياب الفرص البديلة هي السبب وراء استمراري بالعمل في الشركة
		٥٩.٨	٢٠.٦	١٥.٧	٠	٣.٩	النسبة %		
١.٠٠	٤.٤٥	٢٨٦	١٠	٧٥	٠	١٢	التكرار		تشهد الشركة سنويا تزايدا مستمرا في دوران العمل
		٧٤.٧	٢.٦	١٩.٦	٠	٣.١	النسبة %		
١.٢٣	٣.٣٤	٧٦	٩٥	١٥٤	٠	٥٨	التكرار		تهتم الشركة بتخفيض معدل دوران العمل
		١٩.٨	٢٤.٨	٤٠.٢	٠	١٥.١	النسبة %		

تبين من تحليل بيانات الجدول (٦) الذي يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب ارائهم في دوران العمالة كما يلي:

ترتفع درجة إستجابة العاملين حيث ان الفقرة (أفكر بالبحث عن فرصة عمل بديلة خارج هذه الشركة) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.١٤ والفقرة (هناك شعور بالاستقرار في العمل بالشركة) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.٤٦ والفقرة (غياب الفرص البديلة هي السبب وراء إستمراري بالعمل في الشركة) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.٣٢ والفقرة (تشهد الشركة سنويا تزايدا مستمرا في دوران العمل) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٤.٤٥ والفقرة (تهتم الشركة بتخفيض معدل دوران العمل) إستحوذت على متوسط حسابي بلغ ٣.٣٤ مما يدل على وقوع الإجابات في المدى احيانا الذي يتراوح بين (٢.٦٠-٣.٤٠) والمدى دائما الذي يتراوح ما بين (٤.٢٠-٥.٠٠).

إختبار صحة فروض البحث

تم إختبار صحة فروض البحث بإستخدام نموذج الإنحدار الخطي المتعدد بإستخدام برنامج SPSS ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج

الإختبار:

جدول (٧) نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لتأثير المتغير المستقل
(أبعاد المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (دوران العمالة)

الخطأ المعياري	قيمة الإنحدار (B)	أبعاد النموذج
٠.٢٦٤	١.٠٠٠*	دوران العمالة
٠.٠٧٠	٠.٠٥٩	المناخ التنظيمي
٠.٠٤٢	٠.١٦٥	الهيكل التنظيمي
٠.٠٤٢	٠.٢٢٢	القيادة
٠.٠٦٣	٠.٤٧٥	الحوافز
٠.٠٤٦	٠.٠١٨	المشاركة
٠.٢٣٢	٠.٠٥٧	الاتصال
٤٥.٥٢١		قيمة F المحسوبة
٠.٠٠٠		مستوى دلالة F المحسوبة
٠.٦٤٩		معامل الارتباط (R)
٠.٤٢١		معامل التحديد (R ²)
٠.٧٧٤		الخطأ المعياري للتقدير

* ثابت الإنحدار .

كانت علاقة خط الإنحدار على النحو الآتي:

$$Y = 1.000 + 0.059x_1 + 0.165x_2 + 0.222x_3 + 0.475x_4 + 0.018x_5 + 0.057x_6$$

حيث أن: $Y =$ دوران العمالة

$X_1 =$ المناخ التنظيمي $X_4 =$ الحوافز

$X_2 =$ الهيكل التنظيمي $X_5 =$ المشاركة

$X_3 =$ القيادة. $X_6 =$ الاتصال

أظهرت نتائج الإنحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٧) العلاقة قوية بين المناخ التنظيمي ودوران العمالة في نموذج الإنحدار، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (٠.٦٤٩)؛ مما يشير إلى قوة تأثير المناخ التنظيمي على دوران العمالة.

بلغت قيمة القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد (R²) (٠.٤٢١)؛ مما يشير إلى أن ٤٢.١٪ من التغيرات الحاصلة في دوران العمالة تفسرها أبعاد المناخ التنظيمي.

بلغت قيمة (F) المحسوبة في نموذج الإنحدار للفرضية ٤٥.٥٢١ وبمستوى دلالة إحصائية (sig= 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (٠.٠٥)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي ودوران العمالة، ويتضح مما سبق رفض الفرضية الرئيسية العدمية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد مناخ التنظيمي على دوران العمالة.

أما على مستوى الفرضيات الفرعية؛ فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى تباين الأهمية النسبية لتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على دوران العمالة كما يلي

بلغت قيمة تأثير المناخ التنظيمي (0.165)، ويتضح من ذلك رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على دوران العمالة.

بلغت قيمة تأثير الهيكل التنظيمي (0.165)، ويتضح من ذلك رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على دوران العمالة.

بلغت قيمة تأثير القيادة (0.222)، ويتضح من ذلك رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة على دوران العمالة.

بلغت قيمة تأثير الحوافز (0.475)، ويتضح من ذلك رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على دوران العمالة.

بلغت قيمة تأثير المشاركة (0.018)، ويتضح من ذلك رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة على دوران العمالة.

بلغت قيمة تأثير للاتصال (0.057)، ويتضح من ذلك رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال على دوران العمالة.

النتائج

1. توافر المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، كما أن الإهتمام المستمر لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي للمنظمة يسهم في تطوير أداءها وتحقيق أهدافها نتيجة لعملية تفاعل الجهاد البشري فيها ومايتوفر لديها من موارد متاحة.

2. يهيئ المناخ التنظيمي البيئة الملائمة للإبداع من خلال العمل المشترك إذ يتكاتف العاملون لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام مثل الإعتماد على نظام الإتصالات المعتمد في المنظمة، كما تسهم عناصر المناخ التنظيمي بشكل كبير في خلق بيئة تنظيمية جيدة والتي تسهم في تقليل معدل دوران العمل.

3. يعتبر إنتقال الموظفين من مكان عمل إلى مكان آخر من أكبر وأخطر المشكلات التي تواجه المدراء وأصحاب الأعمال وهذا نتيجة لما يمر به عالم الأعمال اليوم من سرعة كبيرة في دوران العمال، حيث أشار مفهوم دوران العمل لإحلال العاملون الذين تحتاج إليهم المنظمة أو إحلال للوظيفة حيث يترك العاملون الآخرون العمل.

4. مناخ العلاقات التنظيمية والمشاركة في صنع القرار تحقق نتائج إيجابية وتعكس إحساس العاملون بقيمتهم الذاتية، وحبهم للعمل والتزامهم بالإستمرارية، وكان من أهم دعائم نتائج تطوير العلاقات التنظيمية والإنسانية بين جميع أفراد فريق العمل.

5. وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي ودوران العمالة، بالإضافة إلى تباين الأهمية النسبية لتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على دوران العمالة.

6. قوة العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران العمالة في نموذج الإنحدار، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.649)؛ مما يشير إلى قوة تأثير المناخ التنظيمي على دوران العمالة.

7. بلغت قيمة القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد (R²) (0.421)؛ مما يشير إلى أن 42.1% من التغيرات الحاصلة في دوران العمالة تفسرها أبعاد المناخ التنظيمي.

8. بلغت قيمة (F) المحسوبة في نموذج الإنحدار للفرضية 45.521 وبمستوى دلالة إحصائية (sig= 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ

التنظيمي ودوران العمالة، ويتضح مما سبق رفض الفرضية الرئيسية العدمية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على دوران العمالة.

التوصيات:

١. يجب علي مديري الشركات السياحية العمل علي إستمرارية تطوير العنصر البشري حيث يمثل العامل الأساسي لنجاح أي منظومة، الأمر الذي سيؤدي إلي إرتفاع الروح المعنوية وزيادة الأداء والإنتاجية.
٢. العمل علي تعديل الهياكل التنظيمية لتلك الشركات بكافة العمدات والإدارات والوحدات داخل الشركة بما يرفع من مستوي الأداء الوظيفي ويسهل سير عملية دوران العمالة داخل الشركة ويمنع التداخل والإزدواجية.
٣. يجب علي القيادات الإدارية داخل الشركة العمل علي زيادة مشاركة موظفيها في إتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بتخطيط وتنفيذ مهام العمل.
٤. يجب علي الشركات السياحية المصرية التوسع بدراسة أساليب مناخ العمل.
٥. الإهتمام علي تحسين المناخ التنظيمي من خلال أبعادة المختلفة من هيكل تنظيمي، وحوافز، ونظم وإجراءات العمل وغيرها من النظم والاجراءات الادارية.
٦. توفير نمط قيادي يسمح بمشاركة العاملين في حل المشاكل وإتخاذ القرار ووضع الخطط ويسهم في تقليل معدل دوران العمل.
٧. مراعاة دقة اللوائح بحيث تحدد مهام ومسؤوليات العاملين بالشركة بشكل واضح يمنع الإزدواجية والتداخل فالمهام والتخصصات.
٨. العمل علي تحسين المناخ التنظيمي من خلال الإهتمام بأبعاده المختلفة من هيكل تنظيمي، وحوافز، ونظم وإجراءات العمل، وتدريب وتنمية الموارد البشرية داخل الشركة، وغيرها من النظم والإجراءات الإدارية.

المراجع:

- نادر أبو شيخة (٢٠٠٥). المناخ وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في الأردننيين، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبد العزيز، المجلد ١٩، العدد، ٣، ص ٦٩.
- عبد الله علي القرشي (٢٠١٨). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل "بالتطبيق على العاملين في المصارف إليمية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم التجارية، جامعة الاندلس، إلبين، صنعاء، ص ٦٦.
- محمد الخضر الشيخ (٢٠١٤). أثر بيئة العمل الداخلية على تدوير العمل الإختياري- بالتطبيق على بعض الجامعات السودانية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص ٣٦٩.
- محمد صالح الحناوي ومحمد حسن (١٩٩٨). السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، مصر، ص ٦٨.
- خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزاب (٢٠٠٧). قياس إتجاهات العاملين لثراء المناخ التنظيمي في تبني السلوك الابداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، المنارة، المجلد ١٣، العدد ٢، عمان، الأردن.
- محمود عبد الرحمن إبراهيم الشطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، ص ١٢٢.
- محمد فاضل سالم الجنابي (٢٠٢٢). العلاقات التنظيمية ودورها في تحجيم معدل دوران العمل (" دراسة ميدانية للقيادات العاملة في مديرية الموارد المائية في مدينة الفلوجة رسالة , إدارة أعمال، الإصدار السادس – العدد الرابع وخمسون، العراق، ص ٢٤٤.
- رفيقة بن منصور (٢٠١٤). الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية سطيف، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

- سلمان عكاب سرحان (٢٠١٢). تدوير العمل للاعبين دوري النخبة بكرة القدم في العراق، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثاني، المجلد الخامس، ص ٣٥٧.
- عاصم التجاني إبراهيم شمعون (٢٠١٦). أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية: دراسة تطبيقية على مستشفى شقراء العام، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المملكة العربية السعودية، ص ٥٣.
- عبد الباقي صلاح الدينو وعبد الغفار حنفي (٢٠٠٥). المناخ التنظيمي، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، ص ٣٨.
- عمر وصفي عقيلي (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، القاهرة المنظمة العربية للتنمية.
- نسين خضير عباس وميري علي حسن (٢٠٢٠). تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين في كلية المستقبل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم والتربية والانسانية، العدد ٤٦، المجلد ١، ص ٢٤٩.
- أحمد ماهر (٢٠٠٥). كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، ص ٨٧.
- سوزان محمد البكري (٢٠٠٥). نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العالمية الاسكندرية، ص ٩٦.
- محمد سرور الحريري (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص ٥٦.
- ممدوح ختالان محمد (٢٠١٠). العوامل المؤثرة في انخفاض معدل تدوير العمل واستقرار العاملين- دراسة ميدانية في المعهد التقني الجويجة"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد ١٧، العدد ١٠، ص ٣٧٠.
- الكتبي محسن (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون دار نشر، بدون بلد، ط٢٠٠٥، ص ٩٧.
- Brown, S, Gaia Garino B. and Christopher Martin, (2009): Firm Performance and Labour Turnover: Evidence from the 2004 Workplace Employee Relations Survey, Economic Modelling 26 (2009) 689–695.
- Greenberg, J., and Baron, R.A., (2009): "Behavior in Organizations Upper Saddle River, N J: Pearson/ Prentice Hall.
- Hanges.P.J., J. Aiken, and X. Chen, (2006): "Diversity, Organizational Climate, and Organizational Culture: The Role They Play in Influencing Organizational Effectiveness," in Proceedings of the Library Assessment Conference Building Effective, Sustainable, Practical Assessment, September 25–27.