

واقع التسرب الوظيفي في الشركات السعودية : دراسة حالة شركة أسمنت العربية

The reality of employee turnover in Saudi companies: a case study of the Arabian Cement Company

إعداد الطلاب:

أحمد العالي 222000630

محمد الأحمرى 222000654

ريان بامعلان 222000656

إشراف:

د. وليد الجواد سليمان صديق

د. الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

الفصل الدراسي الثالث لعام 2023

الفهرس

المقدمة:	3.....
مشكلة الدراسة:	4.....
تساؤلات الدراسة :	5.....
أهمية الدراسة:	5.....
أهداف الدراسة. :	6.....
الدراسات السابقة.	6.....
أولاً: الدراسات العربية:	6.....
ثانيًا: الدراسات الأجنبية:	9.....
التعقيب علي الدراسات السابقة:	11.....
المنهجية وطرق البحث:	12.....
عينة الدراسة:	13.....
أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):	13.....
حدود الدراسة:	13.....
المراجع:	14.....

المقدمة:

يعتبر العنصر البشري أهم مورد في أي منظمة، وذلك من خلال تحقيق أهداف المنظمة. ومع ذلك، فإن التسرب الوظيفي والانخفاض الناتج في الأداء يؤدي إلى انخفاض معدلات الإنتاجية، وإبطاء النمو، ويمنع تحقيق الأهداف. ويصف المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بعناصرها وخصائصها وتفاعلاتها المتعددة، وتتشكل قيم الأفراد وعاداتهم واتجاهاتهم في العمل وتعديلها واستقرارها إلى حد كبير بسبب ثقافة المنظمة التي هم جزء منها.

حيث يعد التسرب الوظيفي مشكلة إدارية خطيرة يمكن أن تؤثر على الفرد والشركة من الناحيتين العملية والأخلاقية. إذا كان الموظفون يتمتعون بكفاءة عالية، فقد يكون التسرب مكلفاً لسمعة الشركة ونتائجها النهائية. يمكن أن يسبب التسرب أيضاً مشاكل شخصية مثل الاكتئاب والقلق، حيث نجد أن بعد الاستثمار الكبير في تعليم وتدريب موظفيها، وبعد الحصول عليهم، تأخذ الشركات عملية مغادرة موظفيها إلى شركات أو كيانات أخرى على محمل الجد.

ونظراً لآثارها النفسية والجسدية الضارة، بما في ذلك الاكتئاب وأمراض القلب وانعكاساتها الشديدة على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل، فإن موضوع ضغوط العمل يجذب اهتمام الباحثين من مجموعة واسعة من التخصصات. ونتيجة لذلك، فإننا نشهد ارتفاعاً طفيفاً في الإجراءات الإشكالية بما في ذلك حدوث الأخطاء، وحدث حوادث العمل، وتباطؤ الإنتاج، وارتفاع معدلات التغيب عن العمل. ثم ترتفع شدة هذه التأثيرات بالتزامن مع شدة هذه

الضغوط، مما يؤدي في النهاية إلى تضائل الشعور بالانتماء والتأثير على الولاء التنظيمي. التأثير الأكثر خطورة لضغوط العمل هو التسرب من الوظيفة، والذي يحدث عندما يترك الموظف وظيفته بسبب ضغوط العمل هناك.

ومن ذلك نجد اننا معدل التسرب الموظفين مشكلة بالنسبة للشركات لأنه يهدر وقت وجهد الموظفين القيمين بينما يحرم الشركة أيضًا من المهارات والمعرفة المهمة. وبالتالي فإن كفاءة وأداء هذه المؤسسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة مواردها، ولتحقيق ذلك يجب الاهتمام به وبظروف عمله، مما يجعل مسألة البيئة الداخلية للعمل والتسرب الوظيفي ذات أهمية متزايدة في الوقت الحاضر.

مشكلة الدراسة:

يمثل التسرب الوظيفي تحدياً إدارياً وتنظيمياً كبيراً، وله في النهاية تأثير ضار ليس فقط على الشخص ولكن أيضاً على المجتمع والمنظمة ، كما إنها خسارة مالية ومعنوية للمنظمة، خاصة عندما يتم تعويض الأشخاص الذين غادروا بشكل جيد، مما سيكون له بلا شك تأثير على أداء العمال الذين لا يزالون يعملون في المنظمة. كما إن رحيل العمال وتخليهم عن مناصب عملهم ليس صدفة؛ بل هو نتيجة لتراكم مجموعة من العوامل التي تعرض لها العامل داخل مؤسسته، مما دفعه إلى التخلي عن منصبه العملي أو تقديم استقالته دون ممارسة أي ضغوط عليه للقيام بذلك. كما أن رحيل الموظفين وتخليهم عن مناصب عملهم ليس من قبيل الصدفة. وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة علي التساؤل الرئيسي التالي : ما هو واقع التسرب

الوظيفي في الشركات السعودية؟

تساؤلات الدراسة :

يتفرع عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

ما هي الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية؟

ما هي أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات السعودية؟

ما الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية

تعزي لمتغير سنوات الخبرة للعاملين؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أسباب التسرب الوظيفي في الشركات السعودي تعزي

لمتغير الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحلول التي تساعد علي معالجة مشكلة التسرب

الوظيفي في الشركات السعودية تعزي الي متغير نوع القطاع؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها علي التركيز علي التسرب الوظيفية بشكل مكثف من خلال

التعرف علي الأسباب الكامنة خلف التسرب الوظيفي لمساعدة الشركات علي تقادي هذه النقاط

كما أنها تساعد في التعرف علي الحلول التي تساعد فيما بعد من التخفيف من حدة التسرب

الوظيفي مما يساعد علي الاحتفاظ علي الخبرات والقدرات الكبيرة الموجودة في الشركات.

كما تسعى الدراسة الحالية الي إثراء التراث العلمي من خلال التركيز علي التسرب الوظيفي في الشركات السعودية ومحاولة السعي الي القضاء علي هذه الظاهرة.

أهداف الدراسة. :

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

التعرف علي ماهيه التسرب الوظيفي في الشركات السعودية.

التعرف علي الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية.

تحديد أهم أشكال التسرب الوظيفي في الشركات السعودية وأكثرها انتشارًا.

التوصل الي الحلول التي تساعد علي معالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية.

الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات العربية:

1- الجابر (2019) : القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي .

أجريت هذه الدراسة بهدف تحديد مدى ارتباط المثل التنظيمية في معهد الإدارة العامة بالرياض وجدة والدمام بالتسرب من العمل. يوجد 532 مدرسًا مختلفًا يشكلون عينة السكان في معهد الإدارة العامة. وللقيام بعنصر جمع البيانات في المسح الوصفي، قامت الباحثة بملء الاستبيانات. تم اختيار المشاركين في الدراسة بشكل عشوائي. ومن أجل إجراء التحليل الإحصائي، تم استخدام تطبيق SPSS. إحدى أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي أن

القيم التنظيمية منتشرة في جميع أنحاء معهد الإدارة العامة؛ ومع ذلك، وباستثناء بعد العدالة، فإن العلاقة بين أبعاد القيم والاتجاهات التنظيمية ضعيفة وغير موثوقة وغير ذات دلالة إحصائية. وهذه واحدة من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هناك اتجاه ترك العمل. وفي ضوء هذه النتائج قدم البحث عدداً من التوصيات أهمها ما يلي: (1) الاهتمام بأبعاد القيم التنظيمية وتعزيزها من خلال تصميم برنامج تدريبي متكامل لفهم واستيعاب القيم، أو من خلال - إقامة الأنشطة الاجتماعية في المعهد كالاحتفالات بأنواعها. (2) تبذل الجهود في معهد الإدارة العامة لوضع معايير واضحة تماماً تربط المكافآت والحوافز بالأداء. ومن أجل معالجة مسألة التسرب، يجب على مديري المؤسسة أن يكونوا على دراية بأهمية المساواة داخل المعهد وأن يحاولوا بنشاط تعزيزها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تهيئة بيئة عمل موثوقة للإنتاجية ومن خلال تحقيق توازن صحي بين المسؤوليات الإدارية والتدريبية لموظفي التدريب. بالإضافة إلى الحفاظ على استمرارية المعهد على المدى الطويل من خلال تنفيذ منهجيات التعلم التنظيمي التي تركز على القيم الإيجابية، تساعد هذه التدابير في بناء علاقات وثيقة بين الموظفين، وهو أمر مفيد للمنظمة ككل.

2- عاتي (2019): اثر بيئة العمل الداخلية علي نية التسرب الوظيفي.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على ظاهرة العمل الداخلي على نية التسرب الوظيفي من وجهات نظر مختلفة لنظام العمل. وتشمل هذه المنظورات الهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، والتكنولوجيا المستخدمة، والسوابق والحوافز، ونية ترك الوظيفة، حيث أجريت تحقيقاً في تحليل البيانات باستخدام برنامج ((SPSS ، من خلال فحص المشروع البحثي لفرضياته

الصفريّة، وكذلك استفساراته المتعلقة بحسابات الخزينة والانحرافات الحرة، تبين أن مجتمع الدراسة يتكون من مائة وثلاثة وثلاثين عاملاً من شركتي عبد الله ولطيف جميل، وكلاهما يقعان في مدينة جدة. ولغرض تحديد موثوقية الاستبيان، سنستخدم طريقة اتفاقية فولكس-فاجن-باخ، وتحليل الانحدار، بالإضافة إلى قانون الارتباط لاتفاق بيرسون وسبيرمان. وفقاً لدراسة أجراها براون جوتمان، فإن الموظفين في عبد اللطيف جميل يركزون بدرجة عالية على المناخ الداخلي، والقيادة الإدارية، والتكنولوجيا في المنظمة. ومع ذلك، لديهم مشاعر متضاربة فيما يتعلق بالحوافز التي تقدمها الشركة واستعدادهم للاستقالة. ونتيجة لاكتشاف أن هناك علاقة عكسية بين رغبة الفرد في ترك الوظيفة وشعور الفرد بالانتماء إلى مجتمع مكان العمل.

3- قاسمي (2017): محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي .

حاولت هذه الدراسة اكتشاف المتغيرات التي تدفع معلمي المرحلة الابتدائية إلى ترك مهنتهم، وكذلك تقييم ما إذا كانت هذه العوامل تتغير باختلاف الجنس والمستوى التعليمي. بالإضافة إلى ذلك، أرادت الدراسة الكشف عن العوامل التي تدفع معلمي المرحلة الابتدائية إلى ترك مهنتهم. وبعد التأكد من خصائصها السيكمترية وتحليل ثباتها وصدقها، اعتمد الطالب على أداة التسرب من العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميمها باستخدام المنهج الوصفي الاستكشافي. وعندما استخدمنا معامل الاتساق الداخلي وجدنا مدى صدق تراوح من 0.20-0.63، وعندما استخدمنا معامل ألفا كرونباخ وجدنا مدى صدق تراوح من 0.85 إلى 0.90. ولذلك، خلال العام الدراسي 2016-2017، تم استخدام الأداة على عينة حجمها 125 من أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث الذين يعملون في منطقة جامعة ولاية فالي. يتم الحصول على النتائج التالية عن طريق إجراء الحسابات اللازمة لتحديد المتوسط، والانحراف المعياري، واختبار t لعينتين منفصلتين. عند النظر إليها من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية، قد يكون قرار التوقف عن العمل مدفوعاً بمخاوف تتعلق بالوضع المالي للفرد بالإضافة إلى مسؤولياته الأخلاقية. وينبغي لكل من الرجال والنساء وضع قدر متساو من التركيز على عوامل التسرب. الخلفيات التعليمية المختلفة لها درجات متفاوتة من التأثير على قرار ترك القوة العاملة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- العبادي (2023): أثر الراحة النفسية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي بحث

تطبيقي في وزارة الصناعة والمعادن.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الراحة النفسية للعاملين وظاهرة التسرب الوظيفي، وكذلك معالجة مشكلة التسرب الوظيفي بين الكوادر الوظيفية في المؤسسات الحكومية بشكل عام وفي وزارة الصناعة والمعادن بشكل خاص. . تم إجراء البحث داخل وزارة الصناعة

والمعادن على عينة حجمها مائة واثنين (102) من الموظفين المهنيين في الوزارة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لقياس متغيرات البحث، وتم اختبار نموذج البحث وفروضه باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال البرنامجين الإحصائيين SPSS25 و AMOS25. وتضمنت هذه الأساليب حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وكذلك قياس صحة النتائج. تم استخدام معامل ألفا كرونباخ خلال تطوير الاستبيان. وقد أدت نتائج الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها أن التداعيات الاقتصادية والاجتماعية لتسرب العمالة كانت عند مستوى يعتبر متواضعا. وهذا يدل على أن وزارة الصناعة والمعادن تريد زيادة حجم الأموال التي يحصل عليها العاملون في القطاعين العام والخاص مقابل جهودهم. الموظفين من خلال تقديم الدعم المالي (الحوافز المادية والمعنوية) وتطبيق العدالة في توزيع العوائد المادية لزيادة الدخل وتمكينهم من مواجهة الظروف الحياتية الصعبة والحد من هجران موظفيها للبحث عن منظمات أخرى، بالإضافة إلى وجود وجود أثر كبير للراحة النفسية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي. الموظفين من خلال تقديم الدعم المالي (الحوافز المادية والمعنوية) وتطبيق العدالة في توزيع العوائد المادية لزيادة الدخل وتمكينهم من مواجهة الظروف الحياتية الصعبة.

2- سكارنة (2019) : أثر تمكين العاملين في تحقيق الواقع وخفض معدل الدوران في

الشركات الصناعية الأردنية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين على واقع العاملين في المنشآت الصناعية الأردنية، وكذلك أثر التمكين على خفض معدل الدوران الوظيفي. شكلت عينة الدراسة (250)

فرداً يشغلون مناصب إدارية وإدارية في المؤسسات الصناعية الواقعة في مدينة عمان، وتم تصنيف هؤلاء الأفراد حسب أدوارهم الوظيفية. بلغ عدد الاستبيانات التي تم توزيعها للتحليل 250 استبياناً. وبعد اختبار الاستبيانات لتحديد ما إذا كانت مناسبة للتحليل الإحصائي أم لا، تم استرجاع (200) بنسبة (80%)، وبعد اختبار الاستبيانات لتحديد ما إذا كانت مناسبة للتحليل الإحصائي أم لا، (29) وتم استبعاد الاستبيانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي، ونتيجة لذلك أصبح إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة (171) استبانة. وفي ضوء نتائج الدراسة توجد علاقة خطية بين متغيرات التمكين (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض الصلاحيات، المشاركة)، ومتغيرات واقع الموظف وخفض معدل الدوران الوظيفي (خدمة العملاء، ولاء العملاء).، ومتغيرات التمكين وواقع الموظف. وقدم الباحث عدداً من التوصيات أهمها ما يلي: بذل الجهود لتعزيز ثقافة التمكين لدى الموظفين العاملين في الشركات الصناعية في الأردن من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تدفع العمل نحو تحقيق هذا الهدف.

3- أبو جداول (2011): العوامل الرئيسية المسببة لدوران العمال في القطاع الصناعي

الأردني.

تم إجراء بحث حول معدل دوران الموظفين في الأردن من أجل تحديد العوامل الأساسية التي تساهم في هذه المشكلة. تم تطوير استطلاع وإرساله إلى ثمانية وعشرين شركة مختلفة في الأردن؛ وتقع سبعة مصانع في كل من المدن الصناعية الثلاث الرئيسية في البلاد، وتقع سبعة مصانع خارج هذه المدن الصناعية. تم إجراء الأبحاث والدراسات وركزت على خمس فئات أساسية لدوران الموظفين. مبلغ المال الذي يتم دفعه للموظف،

أجواء مكان العمل، درجة تعاون الإدارة وعملها معاً، الحالة النفسية للعامل وتفاعلاته مع الأشخاص والأماكن المحيطة به، والخدمات التي يقدمها صاحب العمل للعروض للعامل. ووفقاً لنتائج التحليل، فإن العامل الأساسي الذي يساهم في دوران الموظفين في المدن الصناعية هو التعويض. الأمر الذي له تأثير أعمق على العاملين في المدن الصناعية التي تقع على مقربة من المدن الكبرى. ومن ناحية أخرى، يعاني عمال المصانع في المصانع الواقعة خارج المراكز الصناعية الكبرى عادة من ظروف العمل والبيئات التي لا تطاق لدرجة أنهم يضطرون إلى ترك وظائفهم. يواجه العاملون في القطاع الصناعي الأردني، والذي يعد مثلاً لدول الشرق الأوسط الأخرى، تحديات أساسية بسبب السببين المذكورين أعلاه.

التعقيب علي الدراسات السابقة:

تركز هذه الدراسة واقع التسرب الوظيفي في الشركات السعودية بشكل عام وذلك من خلال التطبيق علي الشركة العربية للأسمنت ، حيث تركز الدراسة علي التعرف علي أسباب التسرب الوظيفي في الشركات مما يساعد الشركات في تقادي هذه الأسباب ومحاولة العمل علي الاستفادة من الخبرات الموجودة لديهم من العاملين والمحافظة عليهم.

المنهجية وطرق البحث:

سوف يعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للتعرف علي واقع التسرب الوظيفي في الشركات السعودية من خلال التطبيق علي العاملين في شركة أسمنت العربية ، حيث تقوم الدراسة علي وصف الظاهرة وصفا دقيقا لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وجمع الحقائق حول ذلك لاستخلاص النتائج والتعميمات التي يمكن أن تساهم بدورها في تحسين الواقع ومساعدة الهيئات المختلفة .

عينة الدراسة:

سوف يعتمد الباحث على العينة العشوائية نظرا لتوافر البيانات التي يمكن من خلالها تحديد حجم العينة المناسبة التي تمثل الدراسة ، وتتمثل العينة على بعض العاملين في شركة أسمنت العربية.

أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

سوف يتم العمل في هذه الدراسة من خلال الاستبانة الالكترونية لجمع البيانات من مجتمع البحث ، وسوف تعتمد الدراسة علي مقياس ليكرت الخماسي لصياغة العبارات .

حدود الدراسة:

- الحدود العلمية: دراسة واقع التسرب الوظيفي في الشركات السعودية
- الحدود الزمانية: وتتمثل بالمدة الزمنية المتوقعة لإنجاز الدراسة والمتمثلة في العام الدراسي 2023 م -

1445هـ

- الحدود البشرية: تتمثل في بعض العاملين في شركة أسمنت العربية.

المراجع:

جابر، لطيفة بنت إبراهيم بن محمد (2019). القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 39، العدد3.

عاتي ، محمد بن حسين بن راجحي (2019). أثر بيئة العمل الداخلية علي نية التسرب الوظيفي ، دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل ،المجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد 10.

قاسمي، فتحية (2017). محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية جامعة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة.

الحربي، أحلام عامر(2019). التسرب الوظيفي أسبابه وآثاره وسبل التعامل معها من وجهة نظر العاملين بوزارة الخدمة المدنية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . المملكة العربية السعودية.

الشاردي، لطيفة محمد علي (2020). الأنماط القيادية بمكاتب تعليم محافظة القنفذة وعلاقتها بالتسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من وجهة نظرهن، مجلة العلوم التربوية ، المجلد 28، العدد 3.

ابن بكر، مها بنت بكر عبد الله (2019). التسرب الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الأهلية بحاضرة الدمام : الأسباب والحلول، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية ، المجلد 20.

Alobady, N. G. K. (2023). The effect of psychological comfort in reducing the phenomenon of job leakage, applied research in the Ministry of Industry and Minerals. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science*, 13(2).

Abu Jadayil, W. M. (2011). Main Factors Causing Workers Turnover in Jordan Industrial Sector. *Jordan Journal of Mechanical & Industrial Engineering*, 5(2).

Sakarneh, B. K. (2019). Effect of Employees Empowerment in Achieving Reality and Reducing Turnover in the Jordanian Industrial Companies. *Business and Economic Research*, 9(3), 54–59.