

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

The reality of job leakage in Saudi companies: a case study of the Arabian Cement

Company

إعداد الطلاب:

أحمد العالي 222000630

محمد الأحمرري 222000654

ريان بامعلان 222000656

إشراف:

د. وليد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

العام الدراسي:

الفصل الدراسي الثالث لعام

2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المستخلص:

عندما يتعلق الأمر بالإدارة، يعد تسرب الوظيفي مشكلة خطيرة يمكن أن يكون لها تداعيات ليس فقط على الفرد ولكن أيضًا على الشركة، سواء من منظور عملي أو أخلاقي. من الممكن أن يؤدي التسرب إلى الإضرار بسمعة الشركة وكذلك أرباحها النهائية إذا كان الموظفون يتمتعون بكفاءة عالية. ومن هنا تهدف الدراسة الحالية الي التعرف علي واقع التسرب الوظيفي في الشركات السعودية : دراسة حالة شركة أسمنت العربية وذلك من خلال التعرف علي أسباب ظاهرة التسرب الوظيفي وأشكاله ، وتحديد العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي ، والاثار المترتبة علي التسرب الوظيفي ، وتحديد الحلول المقترحة للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي ، حيث اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي نظرا لكونه يتناسب مع طبيعة البحث ، بالإضافة الي استخدام الاستبيان الالكتروني وارساله الي (100) موظف من العاملين في شركة أسمنت العربية ، وقد تم الاعتماد علي برنامج spss لتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان الالكتروني ومنه توصلت الدراسة الي النتائج التالية وهي أن من أهم الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي هي سوء المعاملة من قبل بعض المديرين في العمل تؤدي الي انخفاض الإنتاجية والتسرب الوظيفي ،كما اتضحت أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات السعودية وكانت الإغارة ويكون عن طريق الانتقال الي شركة أخرى للاستفادة منها ، ومن خلال النتائج أوصي الباحث بضرورة توفير العدالة والنزاهة في التعامل مع العاملين في الشركات وتوفير فرص للتقدم ، وتقديم الحوافز والمكافآت للعاملين في الشركات في حالة تطوير العاملين لأنفسهم والقيام بالشغل بالشكل الصحيح.

الكلمات المفتاحية: التسرب الوظيفي ، شركة أسمنت العربية

شكر وتقدير

نتقدم بالشكر الجزيل لجميع فريق مادة المشروع النهائي البحث العلمي وعلى رأسهم د. الفيصل ود. وليد وباقي الفريق المتعاون على الشرح الوافي والكافي والاجابة على كافة الاستفسارات المتعلقة برحلة البحث العلمي أيضا نتقدم بالشكر لادارة جامعة ميدأوشن لاتاحة هذه الفرصة العظيمة للطلاب لهذه الرحلة العلمية الممتعة وماتخللها أيام جميلة لا تنسى غنية بالمعلومات المثرية والمفيدة لمستقبل واعد ومشرق

الاهداء

اهداء الى كل من ساهم في نجاح هذه الرحلة العملية من عوائلنا وأصدقائنا وأساتذتنا الكرام ولا ننسى أيضا مؤسس مجموعة جامعة
الجميع الذكية د. ناصر المحيimid لمساهمته في تذليل كافة العقبات وتسهيل الحصول على التعليم ومبادرة اثناءه في العالم العربي

فهرس المحتويات

أ.....	المستخلص:
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	الاهداء
د.....	فهرس المحتويات
ز.....	فهرس الجداول
ح.....	فهرس الاشكال
2.....	الفصل الأول
2.....	الإطار العام للدراسة
2.....	المقدمة:
3.....	مشكلة الدراسة:
4.....	تساؤلات الدراسة :
4.....	فروض الدراسة:
5.....	أهمية الدراسة:
5.....	أهداف الدراسة :
6.....	حدود الدراسة:
6.....	نموذج الدراسة:
7.....	مصطلحات الدراسة:
10.....	الفصل الثاني
10.....	التسرب الوظيفي

10	مقدمة:
10	أنواع التسرب الوظيفي:
12	مراحل تشكل التسرب الوظيفي داخل المنظمة:
13	الآثار المترتبة علي التسرب الوظيفي:
18	خصائص التسرب الوظيفي:
19	العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي:
20	أسباب التسرب الوظيفي:
21	الدراسات السابقة:
21	أولاً: الدراسات العربية:
27	ثانياً: الدراسات الأجنبية:
30	التعقيب علي الدراسات السابقة:
33	الفصل الثالث :
33	منهجية الدراسة
33	أولاً: منهج الدراسة :
34	ثانياً: مجتمع الدراسة:
34	ثالثاً: عينة الدراسة:
34	رابعاً: خصائص أفراد عينة الدراسة:
40	خامساً: أداة الدراسة:
47	سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
49	الفصل الرابع:
49	تحليل البيانات

49	المحور الأول: الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي:
51	المحور الثاني : أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات السعودية
54	المحور الثالث : الآثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات
57	المحور الرابع: العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات:
59	المحور الخامس : الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية
62	اختبار فرضيات الدراسة:
68	الفصل الخامس:
68	النتائج العامة والتوصيات
68	أولًا : النتائج العامة:
69	ثانيًا: التوصيات:
70	المراجع:
74	الملاحق
75	الاستبيان

فهرس الجداول

35	الجدول رقم 1 : الجنس.....
36	الجدول رقم 2 : العمر
37	الجدول رقم 3 : المستوى التعليمي.....
38	الجدول رقم 4 : سنوات الخبرة
39	الجدول رقم 5 : الحالة الاقتصادية.....
42	الجدول رقم 6:معامل ارتباط بيرسون لمحور الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي
	الجدول رقم 7 :معامل ارتباط بيرسون لمحور أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات
43	السعودية
	الجدول رقم 8 :معامل ارتباط بيرسون لمحور الآثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات
44	
45	الجدول رقم 9 :معامل ارتباط بيرسون لمحور العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات ...
	الجدول رقم 10 :معامل ارتباط بيرسون لمحور الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في
45	الشركات السعودية.....
46	الجدول رقم 11 :معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات إدارة الدراسة
	الجدول رقم 12 : المتوسط والانحراف المعياري (الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب
50	الوظيفي).....
	الجدول رقم 13 : التكرار والنسب المئوية (الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي)
51	
	الجدول رقم 14 : المتوسط والانحراف المعياري (أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات
53	السعودية).....
	الجدول رقم 15 : التكرار والنسب المئوية (أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات
53	السعودية).....

الجدول رقم 16 : المتوسط والانحراف المعياري (الاثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات).....	55
الجدول رقم 17 : التكرار والنسب المئوية (الاثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات).....	56
الجدول رقم 18 : المتوسط والانحراف المعياري (العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات).....	58
الجدول رقم 19 : التكرار والنسب المئوية (العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات).....	59
الجدول رقم 20 : المتوسط والانحراف المعياري (الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية).....	60
الجدول رقم 21 : التكرار والنسب المئوية (الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية).....	61
الجدول رقم 22 : اختبار الفرضية الاولى.....	62
الجدول رقم 23 : اختبار الفرضية الثانية.....	64
الجدول رقم 24 : اختبار الفرضية الثالثة.....	65

فهرس الاشكال

الشكل رقم 1 : الجنس.....	35
الشكل رقم 2 : العمر.....	37
الشكل رقم 3 : المستوى التعليمي.....	38
الشكل رقم 4 : سنوات الخبرة.....	39
الشكل رقم 5 : الحالة الاقتصادية.....	40

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فروض الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

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 (الحربي، 2019).

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 (الشاردي، 2020).

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، وحوادث 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 (ابن بكر، 2019).

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 أيضًا 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؟

فروض الدراسة:

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 المستوى التعليمي 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 الحالة الاقتصادية؟

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 ماهية 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.

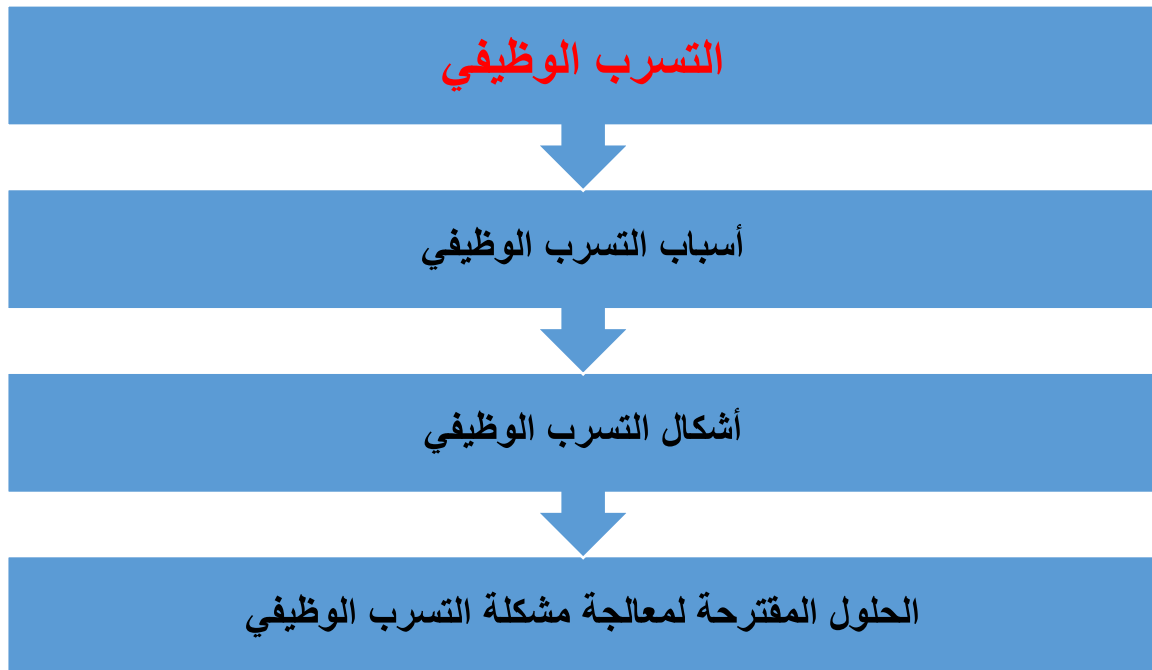
التوصل الي الحلول التي تساعد علي معالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية.

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.

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من العناصر المتعلقة بالتسرب الوظيفي التي سوف يتم دراستها وهي أسباب التسرب الوظيفي ، وأشكال التسرب الوظيفي ، والحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي.



مصطلحات الدراسة:

التسرب الوظيفي:

ويشير التسرب من الوظيفة إلى الانسحاب النهائي للموظف من المنظمة، الأمر الذي يستلزم الحصول على تعويض نقدي عن الخدمات المقدمة (سليمان، 2015).

كما يوصف بدلاً من ذلك بأنه توقف الموظف عن العمل عن طريق الاستقالة أو التقاعد المبكر أو إنهاء الخدمة (عاتي، 2019).

ويشير تسرب الوظائف إلى "المغادرة المتوقعة للموظفين من المنظمة، أو احتمال أن يتوقف الفرد طوعاً عن عمله في المنظمة". يشمل تسرب الوظائف كلا من تناوب الموظفين بين المنظمات وخروجهم بشكل لا رجعة فيه من العمل في صناعة معينة. في المرحلة الأولى من عملية تسرب

الوظيفة متعددة المراحل، هناك ميل للاستقالة من منصبك. وبعد ذلك يشرع الفرد في العمل العملي المتمثل في الاستقالة من المنظمة أو المهنة (جابر، 2019).

بالإضافة إلى ذلك، يشير تسرب الوظائف إلى تقديم الموظف خدمات إلى منظمات خارجية عن طريق الإعارة المؤقتة، أو الانفصال الطوعي عن المنظمة عن طريق النقل، أو التعيين المبكر، أو الاستقالة. رعاية الفترة المحيطة بالولادة (المطيري، 2016).

ويشار إليها بدلا من ذلك على أنها "تلك الحركة التي نشأت نتيجة مغادرة بعض الموظفين للمنظمة واستبدالهم بأفراد جدد" (قاسمي، 2017).

التعريف الإجرائي :

يحدث تسرب الوظيفة عندما يغادر الموظفون الشركة دون تقديم إشعار أو عندما يقرر الموظف المغادرة بمفرده، كما إنها مغادرة الموظفين الدائمة لصناعة معينة أو انتقالهم إلى شركة أخرى.

الفصل الثاني :

التسرب الوظيفي

- 1- المقدمة.
- 2- أنواع التسرب الوظيفي.
- 3- مراحل تشكل التسرب الوظيفي.
- 4- الآثار المترتبة علي التسرب الوظيفي.
- 5- خصائص التسرب الوظيفي.
- 6- العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي.
- 7- أسباب التسرب الوظيفي.
- 8- الدراسات السابقة.
- 9- التعقيب علي الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

التسرب الوظيفي

مقدمة:

من الظواهر الإدارية السلبية التي يمكن أن يكون لها انعكاسات بعيدة المدى على الفرد والمنظمة على حد سواء، تسرب الوظائف والذي يمكن أن يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة بسبب ارتفاع تكلفة استبدال العمال المؤهلين المفقودين. نظرًا للمشاكل التي يسببها، يعد تسرب العمالة موضوعًا تركز عليه الشركات وتحاول إيجاد طرق للقضاء عليه. لقد تم أخذ وجهات النظر الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والإدارية والمحاسبية والعمالية والمهنية بعين الاعتبار فيما يتعلق بمشكلة تسرب العمالة. لذلك لا بد أن تتمتع الإدارة بالمهارات اللازمة لتحديد مصدر التسرب والعوامل التي قد تسببه، وتقييم أداء الشخص المسؤول عن إصلاح التسرب، وقياس تأثير التعديلات التي تم إجراؤها، والتنبؤ بموعد حدوث المزيد. ستكون التعديلات ضرورية. مهم للتعامل مع التسريبات في بيئة ديناميكية (واعر، 2015).

أنواع التسرب الوظيفي:

يختلف تصنيف التسرب الوظيفي حسب المنظور المتبع فيما يتعلق بنتائجه ووجهته وأصله ومدته، وهي كما يلي:

وفيما يتعلق بالنتيجة، هناك فئتان متميزتان من التسرب: التسرب الإيجابي والتسرب السلبي. تشمل هذه الفئات التسرب من جهات نظر مختلفة، بما في ذلك جهات نظر الفرد والمنظمة والمجتمع ككل.

من حيث الجهة، يمكن تصنيف التسرب إلى نوعين متميزين: التسرب إلى العمالة البديلة والتسرب الذي يحدث خارج نطاق القوى العاملة، مثل التقاعد أو البطالة أو الوفيات.

فيما يتعلق بالسبب، يمكن تصنيف التسرب إلى تصنيفين:

- القسري، والذي يتعلق بخروج الموظفين من حدود عضوية المنظمة بسبب ظروف خارجية عن سيطرة الموظفين، بما في ذلك إنهاء الخدمة أو التقاعد أو البطالة أو الوفاة. غالبًا ما ينبع المتسربون القسريون من رغبة المنظمة.
- يشير التسرب الطوعي إلى الموظفين الذين يغادرون المنظمة ضد متطلبات العضوية بمبادرة منهم، والذي يتجلى عادة من خلال الاستقالة أو الانفصال الوظيفي (الحمل، 2016).

من حيث الفترة الزمنية: فهو ينقسم إلى ثلاثة أقسام:

- الغرض من التسرب المؤقت، المعروف أيضًا باسم الإعارة، هو الاستفادة من خدمات الموظف لصالح منظمة أخرى عن طريق إعارة قصيرة.
- يشير التسرب الدائمة إلى الانفصال الطوعي وغير المحدد للموظف عن المنظمة قبل بلوغه سن التقاعد.

- تحدث الإعارة عندما تقوم إحدى المنظمات بتعيين أحد الأعضاء للعمل لدى منظمة حكومية أخرى خارج المنظمة، عادةً لمدة سنة واحدة (قابلة للتجديد)، مقابل تعويض مالي من المنظمة طوال فترة الإعارة (الحمل، 2016).

مراحل تشكل التسرب الوظيفي داخل المنظمة:

تتضمن مراحل تشكل التسرب الوظيفي خمس مراحل وهي كالآتي:

1. المرحلة الأولى: تتضمن المرحلة الأولية الفشل في تحديد الظروف التنظيمية التي تساهم في دوران الموظفين، وتشمل هذه العناصر العوامل التنظيمية مثل التغييرات التنظيمية الهامة، والمناخ البيروقراطي، والضغط التنافسي، ونظام الاتصالات الناقص، والدرجة العالية من مركزية الموارد، الاستبداد السلبي، التحديد التعسفي للمكافأة، الافتقار إلى القيم التحفيزية، غياب الإبداع، غياب التدريب والدعم الفني، الغموض فيما يتعلق بالأدوار، التدريب والدعم الفني غير الكافي أو غير الموجود، عدم كفاية السلطة، سوء تخصيص الموارد، الأهداف غير القابلة للتحقيق، تقييد التواصل بين القادة الإداريين والموظفين، وجدول العمل الصارم كلها مكونات لأسلوب الإشراف ونظام المكافآت.
2. وتتكون المرحلة الثانية: من حذف الأساليب الإدارية مثل الإدارة التشاركية، ومتطلبات تحقيق الأهداف، والإثراء، والتوظيف المعترف به والحوافز القائمة على الأداء.
3. أما المرحلة الثالثة: فتتضمن حجب المعلومات المتعلقة بالكفاءة الذاتية للموظفين، بما في ذلك الإنجازات والخبرات غير الناجحة، والتلاعب اللفظي، والتحفيز العاطفي.

4. المرحلة الرابعة: تتكون من عملية اتصال ناقصة، و قد ينجم فشل الاتصال في كثير من الأحيان عن عدم القدرة على تحديد طريقة الاتصال المناسبة التي تتوافق مع الجمهور المستهدف ومحتوى الرسالة. علاوة على ذلك، فإن عملية الاتصال تخضع لمؤثرات مختلفة.

5. المرحلة الخامسة: ندرة تعديل السلوك رغم مبادرة المرؤوسين وإصرارهم على استكمال أهداف المهمة الموكلة إليهم تشكل المرحلة الخامسة (تسابت، 2018).

الآثار المترتبة علي التسرب الوظيفي:

عند التفكير في التسرب الوظيفي، عادة ما تتبادر إلى الأذهان عواقبه السلبية وحجم الضرر المادي والمعنوي الذي قد يلحقه بالمنظمة. وكان هذا هو الدافع القوي لإجراء العديد من الدراسات ولاهتمام الإدارات المختلفة ومحاولاتهم المستمرة للسيطرة عليه والتخفيف منه قدر الإمكان. ولكن عند التفكير في نتائج وآثار التسرب نجد أن نتائجه تمتد إلى خارج حدود المنظمة لتصل إلى الموظفين المتسربين وبقية الموظفين. كما نجد أن هذه النتائج ليست بالضرورة سلبية، بل قد تكون إيجابية لجميع الأطراف المعنية.

ويمكن إيجاز الآثار المترتبة علي التسرب الوظيفي في الآتي:

1. يمكن أن يكون للتسرب تداعيات إيجابية وأخرى سيئة على الأشخاص ومسيراتهم المهنية وإحساسهم بمن هم كأفراد على التوالي. كما أن لعواقب هذه العوامل تأثيرها على الأفراد الذين يستمرون في العمل، بالإضافة إلى تأثيرها على أولئك الذين تركوا وظائفهم.

2. إن التسرب الوظيفي أمر مكلف، ويجب على الشركات أن تنتظر بعناية في التكاليف المرتبطة به.

3. يمكن أن يكون للتسرب تأثيرات جيدة على الشركة، مثل توفير فرص للتقدم والترقية، على سبيل المثال.

4. تطبيق مفاهيم التكنولوجيا المعاصرة واستبدال الموظفين الذين لديهم أداء ضعيف بموظفين لديهم أداء جيد.

5. يمكن أن يؤدي غياب التسرب إلى عدد من المشكلات، بما في ذلك عرقلة المسارات المؤدية إلى التقدم داخل المهنة، والقضاء على أساليب العمل التي عفا عليها الزمن، وتراكم الموظفين الذين لا يعملون حسب إمكاناتهم.

6. يعد التسرب عاملاً مهماً جداً يجب مراعاته عندما يتعلق الأمر بالتخطيط الاستراتيجي للشركة (الجمال، 2016).

الي جانب الآثار السابق هناك عدد من الآثار الأخرى للتسرب الوظيفي وهي :

1. كانت هناك زيادة في التكاليف المرتبطة بإعادة التوظيف والتعليم والتدريب نتيجة للنفقات المرتبطة بالتوظيف، والتي تشمل الإعلان عن الوظيفة، وإجراء المقابلات، واختيار الأشخاص، يضطر الموظفون الإداريون إلى إضاعة بعض وقتهم. ومن حيث التكاليف المرتبطة بالتعليم والتدريب، تنعكس هذه التكاليف في ما يلي: التدريب التعريفي، والتدريب الرسمي، والتدريب أثناء العمل، ووقت الموظف.

2. فقدان زملاء العمل الذين كانوا موضع تقدير واحترام إما لقدراتهم المهنية أو للعلاقات الاجتماعية التي حافظوا عليها مع الآخرين، وزيادة في حجم العمل الذي يجب القيام به، والحاجة إلى تعلم كيفية التفاعل مع الموظفين الجدد، كما فضلاً عن عدم وجود مشرف يمكن الاعتماد عليه.

3. نتيجة للاضطرابات أو الارتباك في الأداء والأنماط الاجتماعية والاتصالات، فإن انخفاض الروح المعنوية بين أولئك الذين لم يتركوا المنظمة قد يكون له تأثير ضار على مواقف أولئك الذين ما زالوا يعملون في الشركة.

4. وينبغي زيادة الأجر المالي للتارك، وينبغي إعطاؤه فرصاً للتقدم في حياته المهنية في مجال خبرته، وهناك احتمال أن يكون الفرد الذي ترك عمله مدفوعاً بتوقع نتائج أكثر إيجابية.

5. تقليل مقدار التوتر الموجود داخل المنظمة بين مبادئها الأساسية ومثلها العليا. وفي الحالات التي تكون فيها القضية راسخة وتشكل عائقاً أمام عمل المنظمة، يكون التسرب هو البديل الأخير لحل النزاع (المصري، 2017).

وتنقسم الآثار المترتبة على التسرب إلى آثار إيجابية وآثار سلبية على مستوى التنظيم والمستوي الفردي والمستوي الاجتماعي وسوف نوضحها فيما يلي:

(1) - الآثار السلبية:

وعلى مستوى التنظيم تتضمن في الآتي:

- التعليم والتدريب وإعادة التوظيف كلها تحمل نفقات أعلى.

- سيكون هناك خلل في الاتصالات الرسمية للمنظمة، والعادات الاجتماعية، والأداء.
- انخفاض الروح المعنوية لمن لم ينقطعوا عن الدراسة.
- استخدام نهج واحد يناسب الجميع للتحكم في التسرب، مثل رفع أجور الجميع أو إرسال جميع الرؤساء إلى معسكر تدريبي للعلاقات العامة على الفور.

ومن عيوب التسرب فقدان الخبرة، وهي شكل من أشكال المعرفة تتمثل في تجارب الموظفين في المنظمة. هناك تأثير سلبي آخر يتمثل في انخفاض الإنتاجية قبل أن يتسرب الموظف مباشرة، مما يؤثر على زملائه في العمل، وتفقد المنظمة العملاء، وهناك فرصة لكشف بعض الأسرار.

وفيما يتعلق بالمستوى الفردي من الآثار السلبية، هناك تأثيران رئيسيان: أولاً، يخسر الفرد المزايا غير المستمرة، والأقدمية، والمكافآت الإضافية، والحقوق المكتسبة؛ وثانياً، يعاني هو وأسرته من انهيار العلاقات الاجتماعية نتيجة لتغيير الوظيفة أو الانتقال إلى مكان آخر. يعاني الموظفون الباقون على قيد الحياة من مشاعر الدونية والإحباط بسبب عدم قدرتهم على تحسين ظروف عملهم، وفقدان أي علاقات شخصية قد تكون لديهم مع الموظفين المغادرين، وتساعد عبء العمل والتوتر.

كنقطة أخيرة، تشمل العواقب السلبية على مستوى المجتمع المحلي، على سبيل المثال لا الحصر، ارتفاع تكاليف الإنتاج والقدرة الإنتاجية العاطلة الناجمة عن نقص عدد المنقولين المدربين وزيادة معدل تسرب الوظائف (العبودي، 2022).

(2) الآثار الإيجابية:

على المستوى التنظيمي، هناك عدد من التأثيرات الإيجابية، مثل التخلص من الموظفين ذوي الأداء الضعيف، وجلب وجهات نظر جديدة، مما يعزز الابتكار والإبداع والتغيير، والحد من السلوكيات السلبية مثل التغيب واللامبالاة والتخريب وتدني الجودة العمل الذي يسببه الاحتفاظ بالموظفين. وعندما يتم استنفاد جميع الخيارات الأخرى، قد يكون التسرب هو القشة الأخيرة التي تكسر سلسلة الخلاف داخل المنظمة حول القضايا الأساسية المتعلقة بالمبادئ. علاوة على ذلك، قد يكون الموظفون الذين يبقون في أماكنهم أكثر التزامًا بالشركة نتيجة للتسرب مما يجعل العمل أكثر جاذبية.

بالإضافة إلى هذه التأثيرات، اضطرت الشركة إلى إعادة تقييم سياساتها المالية والتنظيمية، وإعادة تنظيم الوظائف الشاغرة داخليا لجعلها أكثر فعالية، مما أدى إلى تحسين الأوضاع المالية والتنظيمية لبقية الموظفين ومنح الأفضل لهم فرص التقدم.

على المستوى الفردي، هناك عدد من التأثيرات الإيجابية، مثل الأجر الأعلى، والترقية في مجال العمل، والقدرة على الانتقال إلى مدينة أحلام الفرد، وعلاقات أسرية أقوى، وفرصة التعرف على أشخاص جدد، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين تركوا الدراسة. علاوة على ذلك، فمن خلال تجنب مصدر التوتر والقلق، قد يتمكن من تحسين صحته العقلية. هناك فائدة أخرى محتملة للتسرب وهي أنه يمنح الناس إحساسًا أكبر بالقوة، مما قد يجعلهم أقل عرضة للشعور بالعجز في مواجهة الشدائد وأكثر احتمالية لاتخاذ الإجراءات عند الضرورة. بالنسبة لأولئك

الذين ما زالوا في فريق العمل، تشمل الأهداف جعلهم أكثر حماسًا للقدوم إلى العمل كل يوم، وتعزيز إنتاجيتهم، وربما حتى إثارة فكرة البحث عن وظيفة جديدة تمامًا.

وأخيرًا، يعد تسرب الوظائف اللاحق وتأثيراته المجتمعية المفيدة أداة أساسية للتوسع المستمر للاقتصاد ككل، حيث يتم جذب العمال إلى أعمال أكثر حداثة وتوسعًا. ستكون هناك تكاليف مجتمعية أقل لقضايا الصحة العقلية والجسدية المرتبطة بالتوتر نتيجة لهذه الحركة، مما يعزز دخل الفرد (العبودي، 2022).

خصائص التسرب الوظيفي:

هناك عدد من الخصائص للتسرب الوظيفي وهي :

1. ترتبط فترات الخدمة الأطول بمعدل فقدان العمالة أقل من فترات الخدمة الأقصر.
2. كلما زاد مستوى خبرة الفرد وخبرته، انخفض معدل فقدان العمالة.
3. يعد حجم المنظمة عاملاً هاماً في تحديد معدل فقدان القوى العاملة. يعد التحدي المتمثل في الاحتفاظ بالموظفين أكثر صعوبة بالنسبة للشركات الكبيرة التي ليس لديها علاقات شخصية مع موظفيها مقارنة بالمؤسسات الأصغر التي لديها علاقات قوية مع موظفيها.
4. مع ارتفاع مستوى الأعمال، ينخفض معدل فقدان العمال، وهو اتجاه إيجابي (مولج، 2016).

العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي:

أولاً: العوامل الاجتماعية:

في المراتب المتقدمة يتم تصنيف العوامل الاجتماعية نظراً لتأثيرها على معدل تسرب الموظفين. يشير هذا التأثير إلى مدى تأثير العناصر الاجتماعية على مستقبل الموظفين. ومن هذه المتغيرات على سبيل المثال عدم وجود بيئة مثالية للموظف أو وجود مشاكل عائلية. بالإضافة إلى ذلك، فإن قدرة الموظف الجديد على القيام بالواجبات المنزلية، وصعوبة الوصول إلى مكان العمل، وعدم رغبته في الاستيقاظ مبكراً، كلها عناصر تساهم في تفاقم الوضع.

ثانياً: العوامل الاقتصادية:

تعد القضايا الاقتصادية من أهم التحديات التي يجب على الموظف مواجهتها، وهي السبب الجذري لفشله وسلوكه التراجعي في حياته العملية. ويرجع ذلك إلى عدة عوامل، أحدها أن الدخل الشهري للأسرة لا يكفي لتغطية النفقات. ونتيجة لذلك، فإن الموظف غير قادر على تلبية متطلبات أفراد عائلته. ويصدق هذا بشكل خاص إذا كان الموظف مسؤولاً عن الأسرة، وهو ما يحفز على العمل خارج ساعات العمل العادية من أجل توفير المستلزمات التي تحتاجها الأسرة. هذا بالإضافة إلى الظروف الصعبة التي يمر بها الموظف، مثل عدم وجود مقابل مالي مقارنة بالجهد الذي يبذله الشخص، وبعد مسافة مسكن الموظف عن مكان العمل. وتشمل الاعتبارات الأخرى وصول الموظف إلى فرص العمل الجذابة. هناك عدد من المتغيرات، بما في ذلك تلك المذكورة هنا، من بين الدوافع التي تدفع الموظف إلى ترك عمله أو الخروج من منصبه الحالي.

ثالثاً: العوامل الإدارية:

إن إهمال الإدارة للرقابة السليمة والفعالة داخل المنظمة يؤدي إلى ظهور التسرب وتفاقمه مستقبلاً، بالإضافة إلى عدم حرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وجعلهم يشعرون بعدم المبالاة في العمل. ويرى العديد من الباحثين أن سوء التخطيط وعدم التزام الإدارة بالأسس العلمية للإدارة من الأسباب الأساسية لوجود ظاهرة التسرب في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك تظهر الإدارة عدم اهتمامها بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين. في حالة عدم تنفيذ الرقابة الخارجية التي تقوم بها الأجهزة المنوط بها مراقبة أجهزة وهيئات الدولة بالشكل والطريقة والفعالية اللازمة، فهي من أهم أسباب التسرب في هذه الأجهزة . هذا بالإضافة إلى غياب وسائل الردع المناسبة للمسربين مما يؤدي إلى لامبالاة الموظفين. الوعي لدى عامة الناس حول هذه الرقابة وتداعياتها (الفريح، 2018).

أسباب التسرب الوظيفي:

فيما يلي بعض الأسباب المختلفة للتسرب الوظيفي، بعضها خطأ الموظف والبعض الآخر خطأ الشركة:

1. الرواتب والأرباح غير العادلة، حيث أنها هي الوسيلة التي يدعم بها جميع الموظفين أنفسهم. ضغوط العمل: عندما يتعرض الموظف لآثار صحية سلبية نتيجة ضغوط العمل، فإنه قد يقرر ترك وظيفته.

2. قد يقرر الموظف ترك الشركة لأنه يشعر بالعجز والنقص بسبب ارتفاع مستوى المركزية في عمله.

3. هناك نقص في المساحة للنمو والترقية، مما قد يجعل من الصعب على الموظفين التوفيق بين أهدافهم الشخصية والمهنية.

4. ظروف العمل المادية غير الملائمة، بما في ذلك وجود الأدوات والمعدات المعاصرة، وحالة مساحة العمل من حيث النظافة والإعداد، ومدة جلسات العمل وتكرارها.

5. القيادة الإدارية، حيث تؤدي تصرفات بعض القادة إلى انخفاض مستويات الإنتاجية والسعادة الوظيفية، والمعاملة القاسية للموظفين تؤدي إلى تسرب الكفاءات البشرية، وهكذا (خضر، 2018).

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 مدرساً مختلفاً 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

الصفرية، 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- دراسة ابن بكر (2019) : التسرب الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الأهلية.

يعد تغيب المعلمين عن العمل من أبرز التحديات التي تواجهها المدارس الخاصة حالياً، وله تأثير سلبي على العملية التعليمية في تلك المدارس. إلا أن هناك عدداً محدوداً من الدراسات التي تناولت مشكلة تسرب الطلاب من المدارس في المملكة العربية السعودية بشكل عام. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤدي إلى توقف المعلمين في المدارس الخاصة بالدمام عن عملهم. تم إجراء البحث على شكل مسح، وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي. وتم استطلاع آراء 243 معلمة، يمثلن ستين بالمائة من إجمالي مجتمع الدراسة، في خمس مدارس خاصة. وهذه المدارس هي الفيصالية الإسلامية للبنات، مدرسة الظهران الخاصة، الجامعة الخاصة، مدرسة حدائق البيان الخاصة، وروضة الإحسان الخاصة. وتم إعداد استبانة لغرض جمع البيانات، وبعد

التحقق من صدقها وثباتها، تم تطبيق الاستبانة. بالإضافة إلى ذلك، ذهب الباحث إلى المدارس الخاصة الفردية وعقد اجتماعات مفتوحة مع مديري هذه المؤسسات من أجل الحصول على فهم أفضل لنطاق القضية. وتبين بشكل واضح أن نسبة المعلمات المتسربات من المدارس بلغت 22.9% على مدار السنوات الدراسية الثلاث (2013-2016)، وأن 61.1% من المعلمات يرغبن في ترك وظيفتهن الحالية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التوافق بين التربين حول العوامل التي تؤدي إلى تسرب الطلاب من المدرسة مرتفع من حيث العوامل الاقتصادية والتنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41) و (3.30) على التوالي. في حين أظهرت العوامل الشخصية والاجتماعية مستوى موافقة متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.89). وأظهرت النتائج وجود تغيرات في الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية وفقاً للنتائج. وقدمت هذه الدراسة عدداً من التوصيات، موجهة إلى وزارة التربية والتعليم وقيادات المدارس الخاصة والباحثين والمختصين. وتضمنت هذه التوصيات ما يلي: تشكيل لجان عليا تعنى بحصر حالات التسرب للمعلمات سنوياً وعرضها في قاعدة بيانات إلكترونية. ورفع نتائج هذه الدراسة إلى قيادة وزارة التربية والتعليم لمراجعة سياسات وأنظمة توظيف معلمي المدارس الخاصة. وإدراج التوصيات في قاعدة بيانات إلكترونية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تقييمها ومتابعتها وتحسينها باستمرار، ومن الضروري التأكد من أن أجور المعلمين في المدارس العامة والخاصة قابلة للمقارنة، ومن الضروري أيضاً إجراء بحوث إضافية من أجل التحقيق في مشكلة تسرب الطلاب وتأثيرها المباشر على العملية التعليمية.

4- 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 السيكومترية 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.

5-دراسة العنزي (2011) : أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في

المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل التي تؤدي إلى الانقطاع عن العمل لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الخاصة بمدينة الرياض من وجهة نظرهم. المساهمة في ترك المعلمين لوظائفهم. و السعوديون الملحقون بالمدارس الثانوية الخاصة في مدينة الرياض كما تراهم من خلال عينة الباحث. علاوة على ذلك، كان الغرض من هذه الدراسة هو إيجاد الحلول المحتملة التي يمكن أن تساعد في منع فقدان الوظيفة بين المعلمين السعوديين العاملين في المدارس الثانوية الخاصة في الرياض. وذلك من وجهة نظر الأفراد المشاركين في عينة الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من قبل الباحثة، وتكون مجتمع الدراسة في هذه الدراسة من جميع المعلمين السعوديين الذين كانوا يعملون في المدارس الثانوية الخاصة بمدينة الرياض طوال فترة الدراسة والتي بلغت 1432 آه، تم تضمينها في الدراسة. وبلغ إجمالي عدد المعلمين المشاركين في الدراسة (139). ومن أجل إجراء الدراسة عليهم، تم توزيع الاستبيان عليهم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات كان من أبرزها أن أهم أسباب الانقطاع عن العمل بين المعلمين السعوديين في المدارس هي كما يلي: من الخصائص التي تتميز بها المدارس الثانوية الخاصة بمدينة الرياض هو وتفاوت التعويضات التي يتقاضاها المعلمون من مدرسة إلى أخرى، فضلا عن غياب العوائد المالية التي يحصل عليها المعلمون من مدارسهم. وعند مقارنتها بالمعلمين العاملين في المدارس العامة، هناك خيارات أقل للتقدم المهني والأهلية للمعلمين

العاملين في المدارس الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، هناك فرص أقل للمعلمين للحصول على منح دراسية لإكمال تعليمهم العالي والعمل لساعات أطول.

ثانيًا: 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. الموظفون 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 جدايل (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 معًا، الحالة النفسية للعامل وتفاعلاته مع الأشخاص والأماكن المحيطة به، والخدمات التي يقدمها صاحب العمل للعروض للعامل. ووفقًا 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 مثالاً لدول الشرق الأوسط الأخرى، تحديات أساسية بسبب السببين المذكورين أعلاه.

4-دراسة Ponnu (2010) : الالتزام التنظيمي ونية الدوران الوظيفي في ماليزيا.

الغرض من هذه الدراسة هو التأكد من أهمية إدراك الموظفين للعدالة تجاه التزامهم بالمنظمة ونيتهم لترك المنظمة. تم إجراء العديد من الدراسات في الدول الغربية لدراسة آثار العدالة المتصورة بين الموظفين. ومع ذلك، لا توجد مثل هذه الدراسات التي أجريت في السياق الماليزي. ولذلك تحاول هذه الدراسة سد الفجوة من خلال التحقق من العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ونية الدوران الوظيفي للموظفين الماليزيين. وباستخدام عينة مكونة من 172 شخصًا، تم جمعها من الموظفين عبر المنظمات في الدولة، كانت تصورات العدالة الإجرائية والتوزيعية مساهمًا كبيرًا في تفسير الالتزام التنظيمي ونية الدوران. إن تصورات العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية والتوزيعية) كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي ولكنها مرتبطة بشكل سلبي بنية دوران الموظفين. وكشفت التحليلات الإضافية أن تصور العدالة الإجرائية كان أكثر أهمية للالتزام التنظيمي من تصورات العدالة التوزيعية. ومع ذلك، كان تصور العدالة التوزيعية أكثر أهمية لنية الدوران من تصورات العدالة الإجرائية. هذه النتائج لها آثار مهمة على المديرين في صياغة الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات المناسبة لتحسين التزام الموظفين تجاه منظماتهم وتقليل نواياهم بشأن دوران العمل.

التعليق علي الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي وكما تتشابه في اختيار العينة بشكل عشوائي، كما تم استخدام الاستبيان في معظم الدراسة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث ، في حين 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.

كما استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنهج، وأدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية التي يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الحالية، حيث نجد أن لها دور في تعزيز الدراسة الحالية رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف والأساليب.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في المراجع التي يمكن الاعتماد عليها وأثراء الإطار النظري لهذه الدراسة والاستفادة من التوصيات الواردة فيها ، كما تم الاستفادة منها في تحديد متغيرات الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1- منهج الدراسة.

2- مجتمع الدراسة.

3- عينة الدراسة.

4- خصائص أفراد عينة الدراسة.

5- أداة الدراسة.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثالث :

منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة :

يعرف المنهج بأنه وسيلة تحقيق الهدف ، وهو الطريق المحدد لتنظيم النشاط ، كما يعرف بأنه فن ترتيب الأفكار ترتيباً دقيقاً بحيث يؤدي إلى الكشف عن حقيقة مجهولة أو البرهنة علي صحة حقيقة معلومة (Pandey,2021).

كما نجد أن مسألة اختيار المنهج مسألة ترتبط بطبيعة الموضوع الذي ندرسه ، و نوع البيانات التي نريد الحصول عليها ، حيث يعتبر المنهج هو الطريق السلوك الذي يتبعه الباحث في بحثه لإجابة عن إشكالية بحثه بوجه عام ، كما يمكن الاستعانة بأكثر من منهج كلما دعت الضرورة إلى ذلك (Pandey,2021). و المنهج يشير إلى الأساليب والمستويات المختلفة لاكتساب المعرفة ، والمنهجية تشير أيضاً إلى عملية إنتاج المعرفة (Mohajan,2018).

ولذلك يعتبر اختيار المنهج الملائم لبحث إشكالية الدراسة وتحقيق الهدف منها من أهم الخطوات التي يترتب عليها نجاح البحث أو إخفاقه ، ومن ذلك تعد هذه الدراسة الراسية الراهنة بمثابة دراسة وصفية تحليلية ، فالدراسة الوصفية تستهدف تقرير خصائص معينة أو موقف تغلب عليه صفة التحديد ، وتعتمد علي جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها ، وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة التي يقوم الباحث بدراسته (Mohajan,2018).

ومن ذلك سوف يعتمد الباحث علي المنهج الوصفي في هذه الدراسة للتعرف علي دور العولمة والحدثة في تغير القيم الاجتماعية ، حيث تقوم الدراسة علي وصف الظاهرة وصفا دقيقا لقهم العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وجمع الحقائق حول ذلك لاستخلاص النتائج والتعميمات التي يمكن أن تساهم بدورها في تحسين الواقع ومساعدة الهيئات المختلفة .

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة أسمنت العربية، حيث قام الباحث بإرسال الاستبيان الإلكتروني الي أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين في الشركة والبالغ عددهم (100) والتي مثلت عينة الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة:

العينة العشوائية :- Simple Random Sample تتسم بأنها تمثل مجتمعها بدرجة عالية، كما أن مفردات المجتمع محل البحث يكون كل منها لها فرصة تساوي فرصة الأخرى في الظهور في العينة التي يتم اختيارها ، ولذلك يطلق عليها العينة الممثلة ، ويمكن تعميم نتائجها علي المجتمع الذي سحبت منه (Jesmani, & Foss,2020)

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

رابعاً: خصائص أفراد عينة الدراسة:

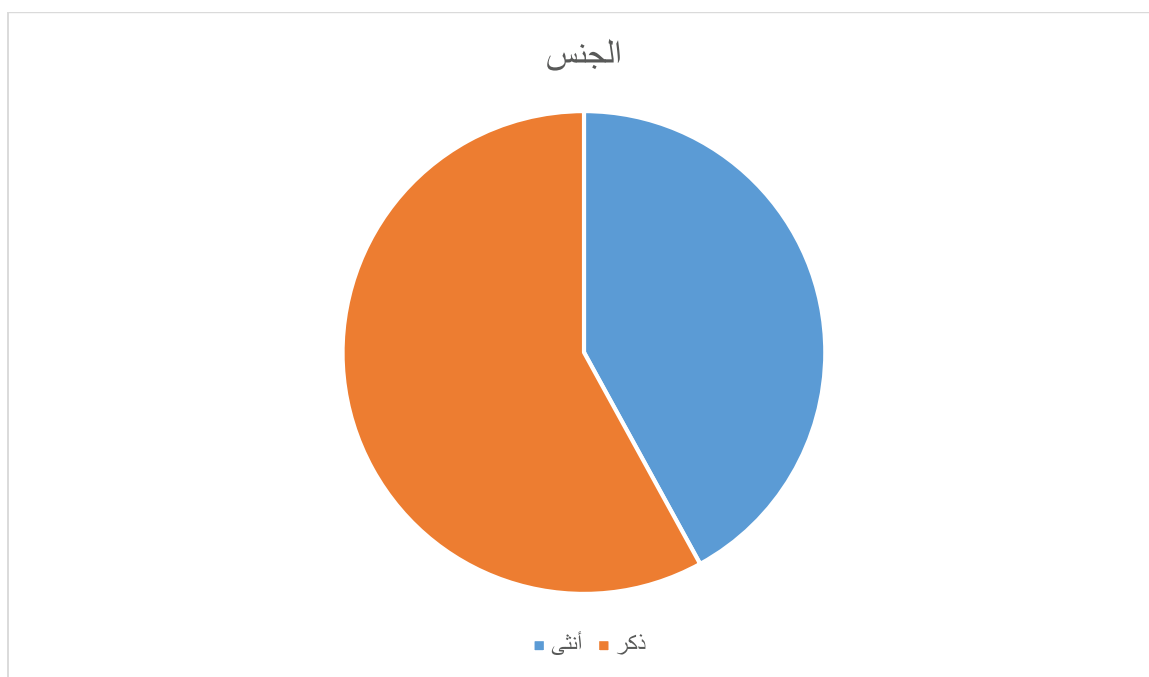
يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية تتمثل في : الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاقتصادية، وذلك علي النحو التالي:

1- الجنس:

يوضح الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة متغير الجنس، حيث أن أغلب عينة الدراسة من الذكور بتكرار (47) ونسبة (94%)، وكانت الإناث بتكرار (3) ونسبة مئوية (6%)، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث في أفراد عينة الدراسة والشكل التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 1 : الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	42	42.0
ذكر	58	58.0
الإجمالي	100	100.0



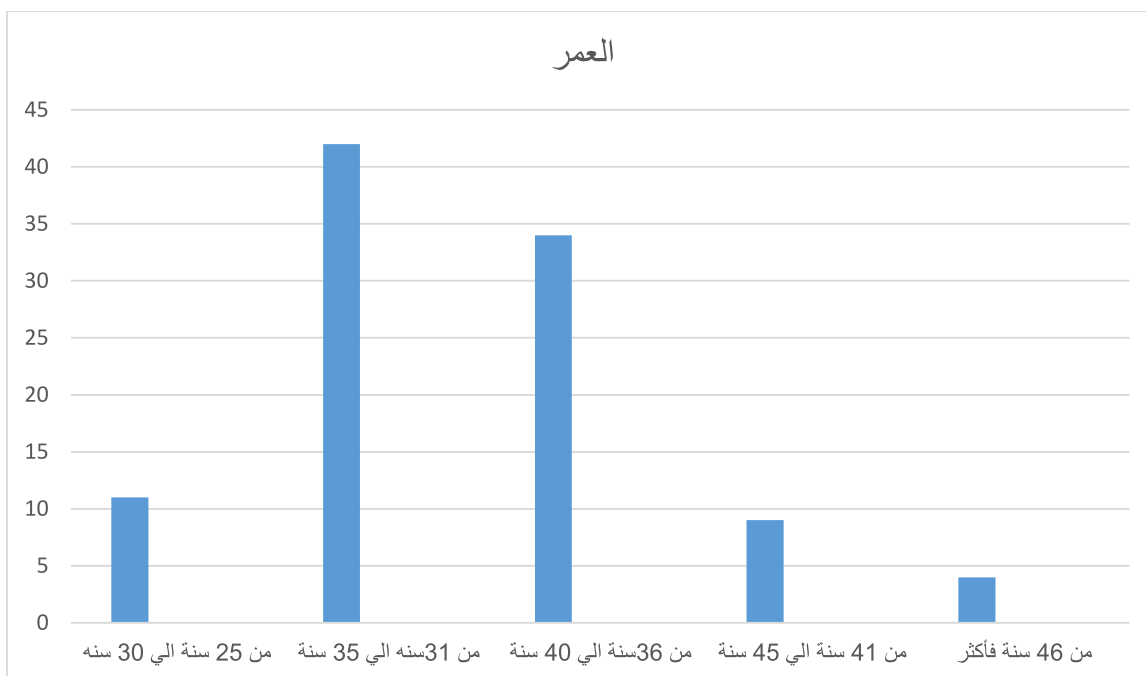
الشكل رقم 1 : الجنس

2- العمر :

يوضح الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة لمتغير العمر ، حيث أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة كانت من 25 سنة الي 30 سنه بتكرار (35) وبنسبة (70%)، يليها من 36 سنة الي 40 سنة بتكرار (8) بنسبة (16%)، وكان من 31 سنه الي 35 سنة بتكرار (5) وبنسبة (10%)، وأخيرًا من 41 سنة الي 45 سنة بتكرار (2) بنسبة (4%)، وهذا يدل علي اختلاف العمر لدي أفراد العينة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 2 : العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 25 سنة الي 30 سنه	11	11.0
من 31 سنه الي 35 سنة	42	42.0
من 36 سنة الي 40 سنة	34	34.0
من 41 سنة الي 45 سنة	9	9.0
من 46 سنة فأكثر	4	4.0
الإجمالي	100	100.0



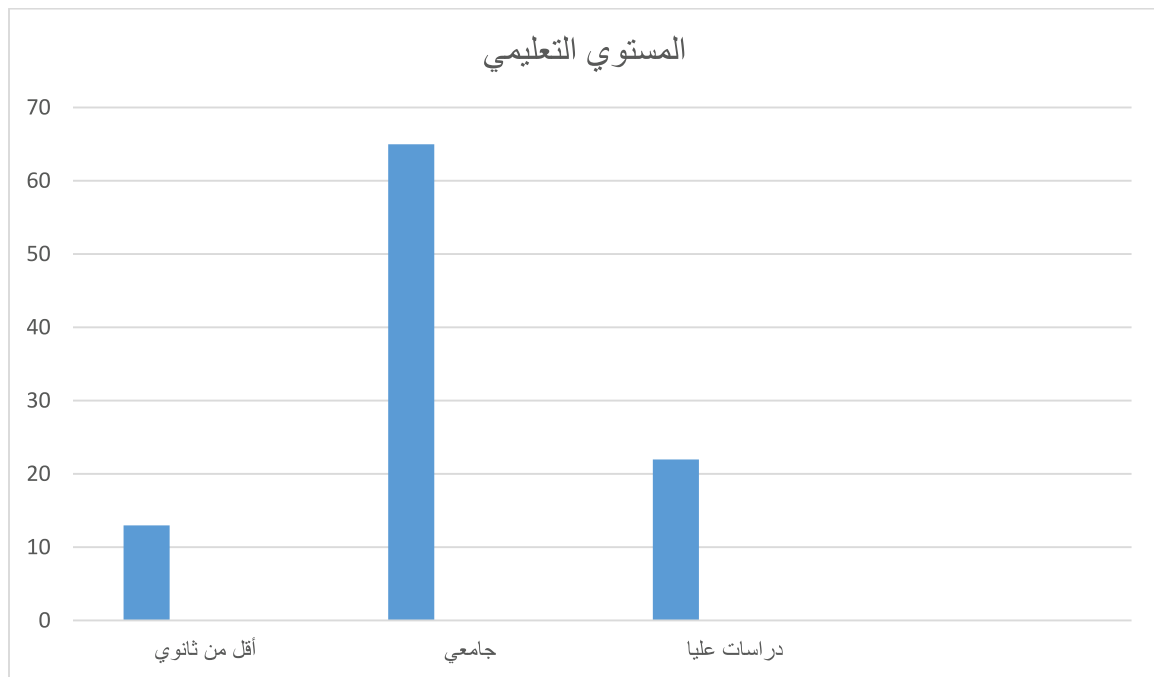
الشكل رقم 2 : العمر

3-المستوي التعليمي:

يوضح الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي ، حيث أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة كانت المستوى الجامعي بتكرار (31) ونسبة (62%)، يليها الدراسات العليا بتكرار (19) بنسبة (38%)، وهذا يدل علي تنوع المستوى العلمي لدي أفراد العينة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 3 : المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوي التعليمي
13.0	13	أقل من ثانوي
65.0	65	جامعي
22.0	22	دراسات عليا
100.0	100	الإجمالي



الشكل رقم 3 : المستوى التعليمي

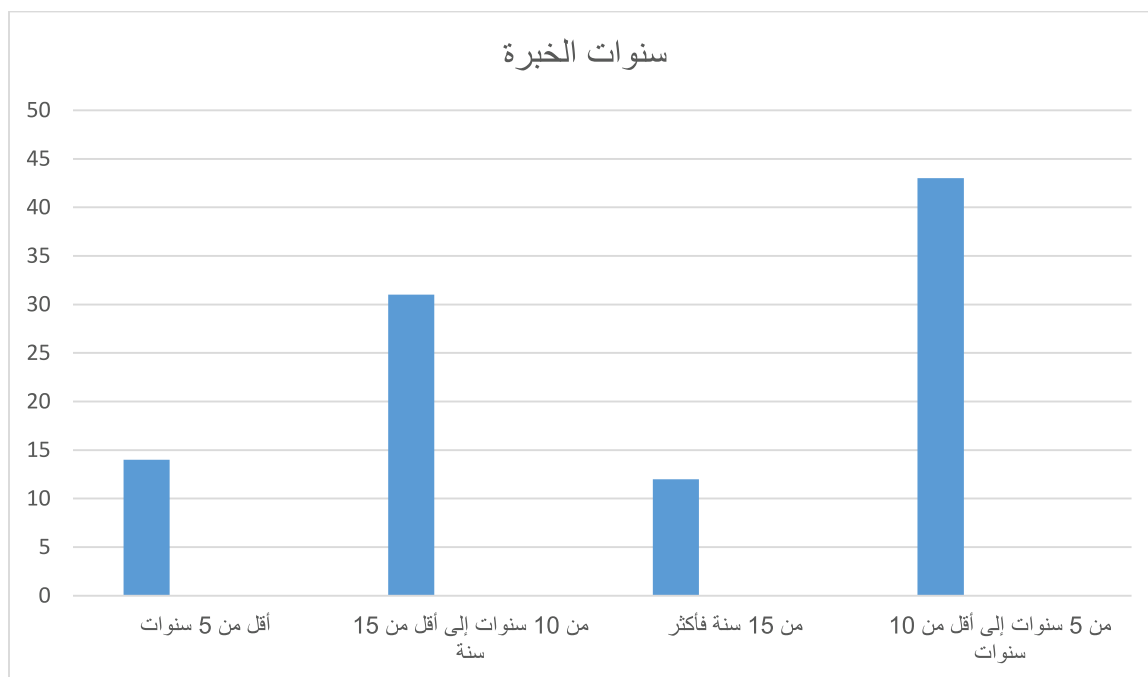
4- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة ، حيث أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة كانت أقل من 5 سنوات بتكرار (25) ونسبة (50%)، يليها من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة و من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بتكرار (11) بنسبة (22%)، وكان من 15 سنة فأكثر بتكرار (3) ونسبة (6%) وهذا يدل علي تعدد سنوات الخبرة لدي أفراد العينة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 4 : سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
14.0	14	أقل من 5 سنوات
31.0	31	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

12.0	12	من 15 سنة فأكثر
43.0	43	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
100.0	100	الإجمالي



الشكل رقم 4 : سنوات الخبرة

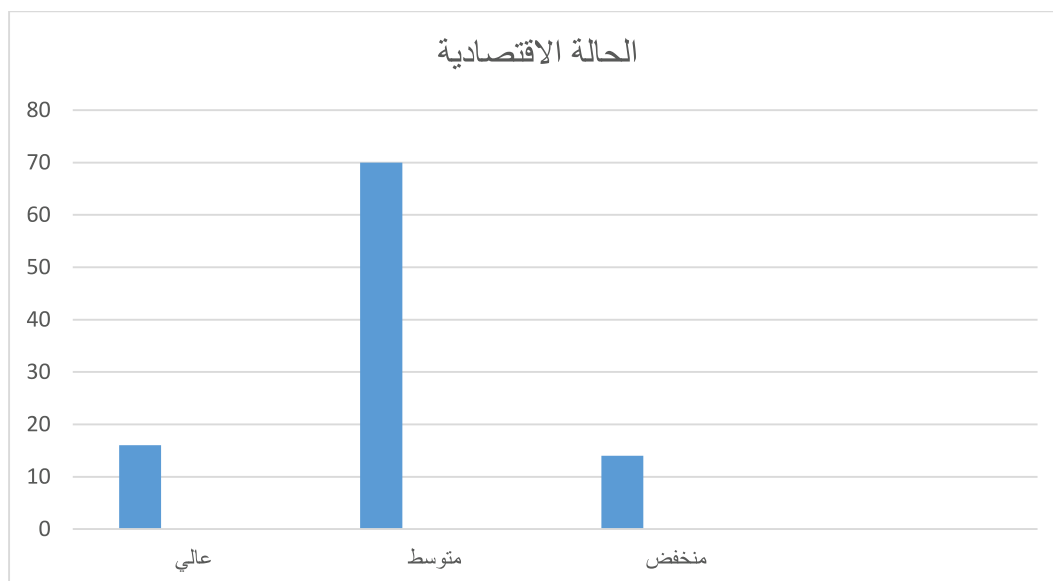
5- الحالة الاقتصادية :

يوضح الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة لمتغير الحالة الاقتصادية ، حيث أن أكبر نسبة من أفراد الدراسة كانت متوسط بتكرار (31) ونسبة (62%)، يليها عالي بتكرار (16) بنسبة (32%)، وكان منخفض بتكرار (3) ونسبة (6%) وهذا يدل علي تنوع الحالة الاقتصادية لدى أفراد العينة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 5 : الحالة الاقتصادية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاقتصادية
16.0	16	عالي

متوسط	70	70.0
منخفض	14	14.0
الإجمالي	100	100.0



الشكل رقم 5 : الحالة الاقتصادية

خامسًا: أداة الدراسة:

سوف يتم الاعتماد علي الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث ، وسوف تعتمد الدراسة علي مقياس ليكرت الخماسي لصياغة العبارات ، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول : ويتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاقتصادية.

القسم الثاني: وهو يتكون من (25) عبارة تتناول واقع التسرب الوظيفي في الشركات السعودية :

دراسة حالة شركة أسمنت العربية مقسمة علي خمسة محاور علي النحو التالي:

المحور الأول: الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي.

المحور الثاني: أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشاراً في الشركات السعودية.

المحور الثالث: الاثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات.

المحور الرابع: العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات.

المحور الخامس: الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية.

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بعد الانتهاء من إجراء الدراسة والتي تتناول واقع التسرب الوظيفي في الشركات السعودية ، حيث تم عرضها علي المشرف، وقد تم إجراء التعديلات التي أبدأها المشرف ، قام الباحث بالتعديلات، حتي وصل الاستبيان في صورته النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد الوصول الي صدق الدراسة الظاهري قام الباحث بتطبيق الدراسة علي مجتمع الدراسة ، وقد قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون (هو معامل ارتباط يقيس الارتباط الخطي بين

مجموعتين من البيانات) بين كل عبارة والبعد المقابل لها، وكذلك بين كل بعد والمقياس الكلي،

لاختبار صدق بناء أداة البحث. من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (6) أن جميع عبارات المحور الأول " الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي " دالة عند مستوي دلالة (0.01) حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط للعبارات ما بين (0.600،0.841)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة علي ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير الي مؤشر صدق مرتفع مما يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

الجدول رقم 6:معامل ارتباط بيرسون لمحور الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي

الرقم	العبارة	معامل ارتباط بيرسون
المحور الأول: الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي		
1	الرواتب والارباح غير العادلة مع الموظفين التي لا تتناسب مع المجهود المبذول.	**0.630
2	زيادة الضغوط داخل العمل وعدم القدرة علي التعامل معها.	**0.694
3	عدم توافر فرصة لتنمية القدرات المهنية والشخصية نظرا لعدم توافر ترقيات في العمل	**0.841
4	عدم توافر الإمكانيات المادية والمواد التي تساعد علي العمل .	**0.813
5	سوء المعاملة من قبل بعض المديرين في العمل تؤدي الي انخفاض الإنتاجية والتسرب الوظيفي.	**0.600

** دالة عند مستوي(0.01)

يتضح من الجدول رقم (7) أن جميع عبارات المحور الثاني : أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات السعودية " دالة عند مستوى دلالة (0.01) حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط للعبارات ما بين (0.489،0.739)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة علي ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير الي مؤشر صدق مرتفع مما يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

الجدول رقم 7 :معامل ارتباط بيرسون لمحور أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات السعودية

الرقم	العبرة	معامل ارتباط بيرسون
المحور الثاني : أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات السعودية		
1	التسرب القسري المتعلق بالخروج عن العمل نتيجة لظروف خارج أرده الموظف.	**0.739
2	التسرب الطوعي عندما يترك الموظف العمل بناء ان علي رغبته.	**0.705
3	الإعارة ويكون عن طريق الانتقال الي شركة أخرى للاستفادة منها	**0.671
4	التسرب الدائم ويكون عن طريق ترك العمل بشكل دائم من خلال التقاعد	**0.716
5	العمالة البديلة وهو انتقال العامل من عمل الي اخر بغرض الترقى والاستفادة	**0.489

** دالة عند مستوي(0.01)

يتضح من الجدول رقم (8) أن جميع المحور الثالث : الاثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات " دالة عند مستوى دلالة (0.01) حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط للعبارات ما بين (0.610،0.706)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة علي ارتفاع

معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير الي مؤشر صدق مرتفع مما يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

الجدول رقم 8 :معامل ارتباط بيرسون لمحور الآثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات

الرقم	العبرة	معامل ارتباط بيرسون
المحور الثالث : الآثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات		
1	زيادة في تكاليف الشركة نظرا لضرورة توظيف عماله بديلة، وتدريبها علي العمل.	**0.679
2	زيادة في حجم العمل الذي يقوم به العاملين الاخرين نظرا لعدم توافر موظف بديل.	**0.706
3	انخفاض الروح المعنوية للعاملين الموجودين داخل الشركة.	**0.699
4	فقدان الخبرة داخل الشركة نتيجة لتسرب العاملين ذات الخبرة.	**0.610
5	قد يساعد علي التخلص من العاملين ذات الأداء الضعيف.	**0.621

** دالة عند مستوي(0.01)

يتضح من الجدول رقم (9) أن جميع المحور الرابع: العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات " دالة عند مستوي دلالة (0.01) حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط للعبارات ما بين (0.595،0.721)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة علي ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير الي مؤشر صدق مرتفع مما يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

الجدول رقم 9 :معامل ارتباط بيرسون لمحور العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات

الرقم	العبرة	معامل ارتباط بيرسون
المحور الرابع: العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات		
1	التحديات التي يواجهها الموظف في الحياة التي تقوم بالضغط عليه.	0.687**
2	الدخل الشهري لا يغطي النفقات الشهرية المتعلقة بالأسرة.	0.708**
3	بعد مكان مسكن الموظف عن مكان عمله .	0.607**
4	عدم تقدير الموظف داخل العمل مادية ومعنويا بالشكل الكافي.	0.721**
5	إهمال الإدارة للرقابة السليمة والفعالة داخل الشركة.	0.595**

** دالة عند مستوي (0.01)

يتضح من الجدول رقم (10) أن جميع المحور الخامس: الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية " دالة عند مستوي دلالة (0.01) حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط للعبارات ما بين (0.699,0.821)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة علي ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير الي مؤشر صدق مرتفع مما يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

الجدول رقم 10 :معامل ارتباط بيرسون لمحور الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية

الرقم	العبرة	معامل ارتباط بيرسون
المحور الخامس: الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية		
1	العمل علي توفير العدالة والنزاهة داخل الشركة وبين كافي العاملين	0.773**
2	توفير المعدات التي تساعد علي العمل وتسهيله.	0.741**
3	العمل علي تحسين الأجواء داخل الشركة لزيادة إنتاجية الشركة.	0.821**

4	توفير وسائل التكنولوجيا الحديثة لتسهيل العمل داخل الشركة.	**0.816
5	وجود فرصة للتقدم علي الجهد المبذول في العمل	**0.699

** دالة عند مستوي (0.01)

ثبات أداة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (11) ان الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.86) وهي درجة ثبات عالية ، كما تراوحت معاملات الثبات الخاصة بمحاور الدراسة ما بين (0.65، 0.77) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

الجدول رقم 11 :معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي.	5	0.77
2	أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشاراً في الشركات السعودية.	5	0.68
3	الاثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات.	5	0.67
4	العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات.	5	0.65
	الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية.	5	0.69
	الثبات الكلي	25	0.86

سادسًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات عن طريق الاستبانة ، سوف يتم مراجعة البيانات للتأكد من استيفائها وصدقها ، تمهيدًا لعملية معالجة البيانات ، حيث سوف يتم تكويد البيانات ثم إدخالها علي برنامج spss لإجراء التحليل عليها ، سوف يتم الاعتماد علي الأساليب الإحصائية التالية :

1- التكرار والنسب المئوية.

2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

3- معامل ارتباط بيرسون.

4- معامل ألفا كرونباخ.

5- اختبار انوفا.

الفصل الرابع :

تحليل البيانات

المحور الأول: الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي.

المحور الثاني: أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات السعودية.

المحور الثالث: الآثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات.

المحور الرابع: العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات.

المحور الخامس: الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي

في الشركات السعودية.

الفصل الرابع:

تحليل البيانات

المحور الأول: الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي:

- جاءت العبارة رقم 5 " سوء المعاملة من قبل بعض المديرين في العمل تؤدي الي انخفاض الإنتاجية والتسرب الوظيفي " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 0.777 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 2 " زيادة الضغوط داخل العمل وعدم القدرة علي التعامل معها " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 3.16 وانحراف معياري 0.775 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم 1 " الرواتب والارباح غير العادلة مع الموظفين التي لا تتناسب مع المجهود المبذول." في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 3.13 وانحراف معياري 0.787 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم 3 " عدم توافر فرصة لتنمية القدرات المهنية والشخصية نظرا لعدم توافر ترقيات في العمل " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 0.920 وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم 4 " عدم توافر الإمكانيات المادية والمواد التي تساعد علي العمل " في الترتيب الخامس بوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 0.869 وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي 3.13 وانحراف معياري 0.596 وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول رقم 12 : المتوسط والانحراف المعياري (الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي)

م	الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	الرواتب والارباح غير العادلة مع الموظفين التي لا تتناسب مع المجهود المبذول.	3.13	.787	موافق	3
2	زيادة الضغوط داخل العمل وعدم القدرة علي التعامل معها.	3.16	.775	موافق	2
3	عدم توافر فرصة لتنمية القدرات المهنية والشخصية نظرا لعدم توافر ترقيات في العمل	3.11	.920	موافق	4
4	عدم توافر الإمكانيات المادية والمواد التي تساعد علي العمل .	3.05	.869	موافق	5
5	سوء المعاملة من قبل بعض المديرين في العمل تؤدي الي انخفاض الإنتاجية والتسرب الوظيفي.	3.27	.777	موافق	1
	الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي	3.1374	.59635	موافق	

الجدول رقم 13 : التكرار والنسب المئوية (الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي)

رقم الفقرة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	-	-	4	4	13	13	49	49	34	34
2	-	-	4	4	11	11	50	50	35	35
3	-	-	8	8	13	13	39	39	40	40
4	-	-	8	8	11	11	49	49	32	32
5	-	-	3	3	11	11	42	42	44	44

المحور الثاني : أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات السعودية

- جاءت العبارة رقم 3 " الإعارة ويكون عن طريق الانتقال الي شركة أخرى للاستفادة منها." في المرتبة الأولى بوسط حساب 3.94 انحراف معياري 0.941 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 4 " التسرب الدائم ويكون عن طريق ترك العمل بشكل دائم من خلال التقاعد " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري 1.098 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم 5 " العمالة البديلة وهو انتقال العامل من عمل الي اخر بغرض الترقى والاستفادة " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 3.04 وانحراف معياري 0.777 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم 2 " التسرب الطوعي عندما يترك الموظف العمل بناء ان على رغبته." في الترتيب الرابع بوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 0.881 وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " التسرب القسري المتعلق بالخروج عن العمل نتيجة لظروف خارج أرده الموظف." في الترتيب الخامس بوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري 0.908 وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني المتعلق بأشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات السعودية 3.34 وانحراف معياري 0.618 وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول رقم 14 : المتوسط والانحراف المعياري (أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات السعودية)

م	أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات السعودية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	التسرب القسري المتعلق بالخروج عن العمل نتيجة لظروف خارج أروده الموظف.	2.94	.908	موافقة	5
2	التسرب الطوعي عندما يترك الموظف العمل بناءان علي رغبته.	2.97	.881	موافقة	4
3	الإعارة ويكون عن طريق الانتقال الي شركة أخرى للاستفادة منها	3.94	.941	موافقة	1
4	التسرب الدائم ويكون عن طريق ترك العمل بشكل دائم من خلال التقاعد	3.87	1.098	موافقة	2
5	العمالة البديلة وهو انتقال العامل من عمل الي اخر بغرض الترقى والاستفادة	3.04	.777	موافقة	3
	أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات السعودية	3.3455	.61863	موافقة	

الجدول رقم 15 : التكرار والنسب المئوية (أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات السعودية)

رقم الفقرة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	-	-	10	10	14	14	48	48	28	28

30	30	44	44	19	19	7	7	-	-	2
26	26	53	53	14	14	4	4	3	3	3
29	29	46	46	16	16	8	8	1	1	4
26	26	58	58	10	10	6	6	-	-	5

المحور الثالث : الآثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات

- جاءت العبارة رقم 5 " قد يساعد علي التخلص من العاملين ذات الأداء الضعيف " في المرتبة الأولى بوسط حساب 4.01 انحراف معياري 0.823 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 2 " زيادة في حجم العمل الذي يقوم به العاملين الآخرين نظرا لعدم توافر موظف بديل " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 3.86 وانحراف معياري 0.876 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم 3 " انخفاض الروح المعنوية للعاملين الموجودين داخل الشركة " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 3.24 وانحراف معياري 0.653 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم 4 " فقدان الخبرة داخل الشركة نتيجة لتسرب العاملين ذات الخبرة." في الترتيب الرابع بوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري 0.667 وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " زيادة في تكاليف الشركة نظرا لضرورة توظيف عماله بديلة، وتدريبها علي العمل." في الترتيب الخامس بوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري 0.631 وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث المتعلق بالإثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات 3.43 وانحراف معياري 0.48 وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول رقم 16 : المتوسط والانحراف المعياري (الاثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات)

م	الاثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	زيادة في تكاليف الشركة نظرا لضرورة توظيف عماله بديلة، وتدريبها علي العمل.	2.92	.631	الموافقة	5
2	زيادة في حجم العمل الذي يقوم به العاملين الاخرين نظرا لعدم توافر موظف بديل.	3.86	.876	الموافقة	2
3	انخفاض الروح المعنوية للعاملين الموجودين داخل الشركة.	3.24	.653	الموافقة	3
4	فقدان الخبرة داخل الشركة نتيجة لتسرب العاملين ذات الخبرة.	3.17	.667	الموافقة	4

5	قد يساعد علي التخلص من العاملين ذات الأداء الضعيف.	4.01	.823	الموافقة	1
	الاثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات	3.4343	.48406	الموافقة	

الجدول رقم 17 : التكرار والنسب المئوية (الاثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات)

رقم الفقرة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	-	-	3	3	15	15	69	69	13	13
2	1	1	5	5	13	13	65	65	16	16
3	-	-	2	2	6	6	58	58	34	34
4	-	-	4	4	3	3	65	65	28	28
5	1	1	3	3	12	12	60	60	24	24

المحور الرابع: العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات:

- جاءت العبارة رقم 1 " التحديات التي يواجهها الموظف في الحياة التي تقوم بالضغط عليه " في المرتبة الأولى بوسط حساب 3.99 وانحراف معياري 0.969 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 4 " عدم تقدير الموظف داخل العمل مادية ومعنوية بالشكل الكافي " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 3.25 وانحراف معياري 0.672 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم 3 " الدخل الشهري لا يغطي النفقات الشهرية المتعلقة بالأسرة " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 3.22 وانحراف معياري 0.645 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم 4 " بعد مكان مسكن الموظف عن مكان عمله " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 0.631 وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم 5 " إهمال الإدارة للرقابة السليمة والفعالة داخل الشركة " في الترتيب الخامس بوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 0.687 وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع المتعلق بالعوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات 3.56 وانحراف معياري 0.493 وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول رقم 18 : المتوسط والانحراف المعياري (العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات)

م	العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	التحديات التي يواجهها الموظف في الحياة التي تقوم بالضغط عليه.	3.99	.969	الموافقة	1
2	الدخل الشهري لا يغطي النفقات الشهرية المتعلقة بالأسرة.	3.22	.645	الموافقة	3
3	بعد مكان مسكن الموظف عن مكان عمله .	3.21	.631	الموافقة	4
4	عدم تقدير الموظف داخل العمل مادية ومعنويا بالشكل الكافي.	3.25	.672	الموافقة	2
5	إهمال الإدارة للرقابة السليمة والفعالة داخل الشركة.	3.18	.687	الموافقة	5
	العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات	3.5697	.49352	الموافقة	

الجدول رقم 19 : التكرار والنسب المئوية (العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات)

رقم الفقرة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	1	1	6	6	8	8	58	58	27	27
2	-	-	1	1	9	9	57	57	33	33
3	-	-	2	2	10	10	58	58	30	30
4	-	-	2	2	7	7	55	55	36	36
5	-	-	2	2	10	10	56	56	32	32

المحور الخامس : الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية

- جاءت العبارة رقم 1 " العمل علي توفير العدالة والنزاهة داخل الشركة وبين كافي العاملين " في المرتبة الأولى بوسط حساب 4.23 انحراف معياري 0.737 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 4 " توفير وسائل التكنولوجيا الحديثة لتسهيل العمل داخل الشركة." في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 3.36 وانحراف معياري 0.689 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم 5 " وجود فرصة للتقدم علي الجهد المبذول في العمل " في الترتيب الثالث بوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 0.652 وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

- جاءت العبارة رقم 3 " العمل علي تحسين الأجواء داخل الشركة لزيادة إنتاجية الشركة." في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ 3.32 وانحراف معياري 0.665 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

- جاءت العبارة رقم 2 " توفير المعدات التي تساعد علي العمل وتسهيله " في المرتبة الخامسة بوسط حسابي بلغ 2.18 وانحراف معياري 0.609 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس المتعلق بالحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية 3.28 وانحراف معياري 0.512 وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو محايد علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول رقم 20 : المتوسط والانحراف المعياري (الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية)

م	الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	العمل علي توفير العدالة والنزاهة داخل الشركة وبين كافي العاملين	4.23	.737	الموافقة	1

2	توفير المعدات التي تساعد علي العمل وتسهيله.	2.18	.609	الموافقة	5
3	العمل علي تحسين الأجواء داخل الشركة لزيادة إنتاجية الشركة.	3.32	.665	الموافقة	4
4	توفير وسائل التكنولوجيا الحديثة لتسهيل العمل داخل الشركة.	3.36	.689	الموافقة	2
5	وجود فرصة للتقدم علي الجهد المبذول في العمل	3.33	.652	الموافقة	3
الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية		3.2889	.51287	الموافقة	

الجدول رقم 21 : التكرار والنسب المئوية (الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية)

رقم الفقرة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	1	1	2	2	3	3	60	60	34	34
2	-	-	-	-	11	11	60	60	29	29
3	-	-	2	2	5	5	52	52	41	41
4	-	-	3	3	3	3	49	49	45	45

41	41	53	53	4	4	2	2	-	-	5
----	----	----	----	---	---	---	---	---	---	---

اختبار فرضيات الدراسة:

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

تعزي لمتغير سنوات الخبرة للعاملين؟

يتضح من خلال النتائج التالية ومن متابعة معاملات Beta واختبار T ، أن هناك علاقة بين ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية تعزي لمتغير سنوات الخبرة للعاملين ، مما يدل على أن سنوات الخبرة لدى الموظفين في الشركة تأثر وبشكل كبير في اتخاذهم لقرار التسرب الوظيفي من الشركات، نظرًا لمعنوية قيمة F عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

الجدول رقم 22 : اختبار الفرضية الاولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.060 ^a	.004	-.007	1.144
a. Predictors: (Constant), ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.454	1	.454	.347	.557 ^b
	Residual	126.960	97	1.309		
	Total	127.414	98			

a. Dependent Variable: سنوات الخبرة
b. Predictors: (Constant), ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.470	.635		3.887	.000
	ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية	.110	.187	.060	.589	.557
a. Dependent Variable: سنوات الخبرة						

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

السعودية تعزي لمتغير المستوى التعليمي التي تم الحصول عليها؟

يتضح من خلال النتائج التالية ومن متابعة معاملات Beta واختبار T ، أن هناك علاقة بين أسباب التسرب الوظيفي في الشركات السعودية تعزي لمتغير المستوى التعليمي ، مما يدل على أن المستوى التعليمي لدى الموظفين في الشركة تأثر وبشكل كبير في أسباب التسرب الوظيفي من الشركات، نظرًا لمعنوية قيمة F عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

الجدول رقم 23 : اختبار الفرضية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.140 ^a	.020	.010	.588
a. Predictors: (Constant), أسباب التسرب الوظيفي في الشركات السعودي				

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.671	1	.671	1.943	.167 ^b
	Residual	33.511	97	.345		
	Total	34.182	98			
a. Dependent Variable: المستوى التعليمي						
b. Predictors: (Constant), أسباب التسرب الوظيفي في الشركات السعودي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.526	.318		7.947	.000
	أسباب التسرب الوظيفي في الشركات السعودي	-.139	.100	-.140	-1.394	.167
a. Dependent Variable: المستوى التعليمي						

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

التسرب الوظيفي في الشركات السعودية تعزي الي متغير الحالة الاقتصادية؟

يتضح من خلال النتائج التالية ومن متابعة معاملات Beta واختبار T ، أن هناك علاقة بين الحلول التي تساعد علي معالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية تعزي الي متغير الحالة الاقتصادية ، مما يدل علي أن الحالة الاقتصادية لدي الموظفين في الشركة تأثر وبشكل كبير في الحلول التي تساعد علي معالجة مشكلة التسرب الوظيفي، نظراً لمعنوية قيمة F عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

الجدول رقم 24 : اختبار الفرضية الثالثة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.173 ^a	.030	.020	.538
a. Predictors: (Constant), الحلول التي تساعد علي معالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.869	1	.869	3.007	.086 ^b
	Residual	28.040	97	.289		
	Total	28.909	98			
a. Dependent Variable: الاقتصادية الحالة:						

b. Predictors: (Constant), الحلول التي تساعد علي معالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.574	.352		7.302	.000
	الحلول التي تساعد علي معالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية	-.184	.106	-.173	-1.734	.086
a. Dependent Variable: الاقتصادية الحالة:						

الفصل الخامس

النتائج العامة والتوصيات

أولاً: النتائج العامة.

ثانياً: التوصيات.

الفصل الخامس:

النتائج العامة والتوصيات

أولاً : النتائج العامة:

وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج وهي :

1- قد توصلت الدراسة أن من أهم الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي هي سوء

المعاملة من قبل بعض المديرين في العمل تؤدي الي انخفاض الإنتاجية والتسرب الوظيفي وتليها زيادة الضغوط داخل العمل وعدم القدرة علي التعامل معها .

2- كما اتضحت أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات السعودية وكانت الإغارة ويكون عن طريق الانتقال الي شركة أخرى للاستفادة منها ، و التسرب الدائم ويكون عن طريق ترك العمل بشكل دائم من خلال التقاعد.

3- وكان أهم الآثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات هي أنها يساعد علي التخلص من العاملين ذات الأداء الضعيف، زيادة في حجم العمل الذي يقوم به العاملين الآخرين نظرا لعدم توافر موظف بديل.

4- كما توصلت الدراسة إلي أن العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات هي التحديات التي يواجهها الموظف في الحياة التي تقوم بالضغط عليه ، و عدم تقدير الموظف داخل العمل مادية ومعنوية بالشكل الكافي.

5- كما كانت أهم الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية وهي العمل علي توفير العدالة والنزاهة داخل الشركة وبين كافي العاملين، و توفير وسائل التكنولوجيا الحديثة لتسهيل العمل داخل الشركة.

6- كما توصلت الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية تعزي لمتغير سنوات الخبرة للعاملين، وكما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب التسرب الوظيفي في الشركات السعودية تعزي لمتغير المستوى التعليمي التي تم الحصول عليها، وأيضاً تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحلول التي تساعد علي معالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية تعزي الي متغير الحالة الاقتصادية .

ثانياً: التوصيات:

ومن خلال النتائج السابقة توصي الدراسة بالآتي:

- 1- العمل علي اختيار الموارد البشرية بعناية أكثر، تعتمد علي الأسلوب العلمي حتي يمكن توخي الدقة في اختيار الافراد.
- 2- توفير العدالة والنزاهة في التعامل مع العاملين في الشركات وتوفير فرص للتقدم .
- 3- تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين في الشركات في حالة تطوير العاملين لأنفسهم والقيام بالشغل بالشكل الصحيح.
- 4- توفير الدورات التدريبية التي تساعد الموظفين علي التقدم الي جانب القدرات البشرية التي تقوم بهذا التدريب.
- 5- الاعتماد علي التكنولوجيا الحديثة في العمل لتسهيل العمل للموظفين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

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.

تسابت، منال (2018). تأثير الدخل الفردي للعامل علي التسرب الوظيفي داخل المنظمة: دراسة ميدانية بشركة أشغال الطرق أم البواقي، رسالة ماجستير ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

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.

الجمال، باسم (2016). أثر الأنماط القيادية علي التسرب الوظيفي في المؤسسات الأهلية بمدينة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد2، المجلد 1.

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.

الحلمي، عبد الرحمن محمد (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بشرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

خضر، شهاب أحمد و عبد الجبار، سردار بحري (2018). دور القيادة القناعية في تقليل من ظاهرة التسرب الوظيفي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر الوظيفية في معهد عقرة التقني في جامعة دهوك التقنية.

سليمان، حيدر خضر (2015). العوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي ، دراسة حالة جامعة الموصل دراسة منشورة في مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 103.

الصواف، مالك بن محمود بن مكي (2019). التسرب الوظيفي تعريفه واسبابه ونتائجه: دراسة تطبيقية علي قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بجدة، المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.

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.

العبودي، عمار جبار كاظم (2022). تأثير ضغوط العمل علي التسرب الوظيفي للموارد البشرية ، دراسة استطلاعية في وزارة التجارة ، مجلة الريادة للمال والاعمال ، العدد 2، المجلد 3.

الفريخ، وفاء إبراهيم فهد (2018). العوامل ذات العلاقة بتسرب معلمات المدارس الأهلية في التعليم من وجهة نظر ملاك المدارس ومقترحات حلولها، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية ، العدد 3 ، المجلد 1 ، 75-107.

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.

المصري، نضال (2017). دور الأنماط القيادية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي في الجامعات الأردنية، جامعة البلقاء التطبيقية نموذجيا، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة البلقاء التطبيقية، العدد5، المجلد2، 50-79.

المطيري، فهد مرشد (2016). واقع التسرب الوظيفي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمحطة الجبيل، دراسة منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 3، العدد7.

مولج، كمال (2016). العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية ك دراسة استطلاعية علي عينة من الأطباء، بحث منشور ، جامعة المدية، الجزائر.

واعر، وسلية (2015). دور الأنماط القيادية في التقليل من التسرب الوظيفي ، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23-48.
- Pandey, P., & Pandey, M. M. (2021). *Research methodology tools and techniques*. Bridge Center.
- Ponnu, C. H., & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment and turnover intention in Malaysia: Organizational justice as a determinant.
- 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.

الملاحق

الاستبيان

المعلومات الأولية: (الديموجرافية):

الجنس:

ذكر () أنثى ()

العمر:

من 25 سنة الي 30 سنه () من 31سنه الي 35 سنة ()

من 36سنة الي 40 سنة () من 41 سنة الي 45 سنة ()

من 46 سنة فأكثر ()

المستوى التعليمي:

اقل من ثانوي () جامعي ()

دراسات عليا ()

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة () من 15 سنة فأكثر ()

الحالة الاقتصادية:

عالي () متوسط () منخفض ()

استمارة الاستبيان:

م	العبارات	موافق ق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأسباب التي ساعدت علي وجود ظاهرة التسرب الوظيفي						
1	الرواتب والارباح غير العادلة مع الموظفين التي لا تتناسب مع المجهود المبذول.					
2	زيادة الضغوط داخل العمل وعدم القدرة علي التعامل معها.					
3	عدم توافر فرصة لتنمية القدرات المهنية والشخصية نظرا لعدم توافر ترقيات في العمل					

					4	عدم توافر الإمكانيات المادية والمواد التي تساعد علي العمل .
					5	سوء المعاملة من قبل بعض المديرين في العمل تؤدي الي انخفاض الإنتاجية والتسرب الوظيفي.
أشكال التسرب الوظيفي الأكثر انتشارًا في الشركات السعودية						
					1	التسرب القسري المتعلق بالخروج عن العمل نتيجة لظروف خارج أর্ده الموظف.
					2	التسرب الطوعي عندما يترك الموظف العمل بناء ان علي رغبته.
					3	الإعارة ويكون عن طريق الانتقال الي شركة أخرى للاستفادة منها
					4	التسرب الدائم ويكون عن طريق ترك العمل بشكل دائم من خلال التقاعد
					5	العمالة البديلة وهو انتقال العامل من عمل الي اخر بغرض الترقى والاستفادة

الآثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات

1	زيادة في تكاليف الشركة نظرا لضرورة توظيف عماله بديلة، وتدريبها علي العمل.				
2	زيادة في حجم العمل الذي يقوم به العاملين الاخرين نظرا لعدم توافر موظف بديل.				
3	انخفاض الروح المعنوية للعاملين الموجودين داخل الشركة.				
4	فقدان الخبرة داخل الشركة نتيجة لتسرب العاملين ذات الخبرة.				
5	قد يساعد علي التخلص من العاملين ذات الأداء الضعيف.				

العوامل المؤثرة علي التسرب الوظيفي في الشركات

	التحديات التي يواجهها الموظف في الحياة التي تقوم بالضغط عليه.				
	الدخل الشهري لا يغطي النفقات الشهرية المتعلقة بالأسرة.				

					بعد مكان مسكن الموظف عن مكان عمله .	
					عدم تقدير الموظف داخل العمل مادية ومعنويا بالشكل الكافي.	
					إهمال الإدارة للرقابة السليمة والفعالة داخل الشركة.	
الحلول المقترحة لمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي في الشركات السعودية						
					العمل علي توفير العدالة والنزاهة داخل الشركة وبين كافي العاملين	1
					توفير المعدات التي تساعد علي العمل وتسهيله.	2
					العمل علي تحسين الأجواء داخل الشركة لزيادة إنتاجية الشركة.	3
					توفير وسائل التكنولوجيا الحديثة لتسهيل العمل داخل الشركة.	4
					وجود فرصة للتقدم علي الجهد المبذول في العمل	5

Abstract

When it comes to management, employee turnover is critical as it might have consequences not only to the employees but to corporate, in a professional or ethical perspectives. It's possible that employee turnover to impact corporate reputation as well as revenues if the employees are highly qualified. And from this prospective this research aims to explain the reality of employee turnover in Saudi Companies: A case study Arabian Cement Company and that from explaining the reasons for the phenomenon of employee turnover and it's different types, identify the impacting factors on the employee turnover, consequences of employee turnover, and identify the proposed solutions to avoid employee turnover , researcher considered descriptive analytical method as it fits the nature of the study, in addition using an electronic questionnaire and sending it to (100) employee working in Arabian Cement Company, and used SPSS program to analyze the data that has been collected from the electronic questionnaire which led to the following study results which are one of main reasons helped employee turnaround is maltreatment from some managers in work led to lower productivity and employee turnover, also it turnout that most common ways of turnover in Saudi companies was employee secondment by working in another company to have benefits from it, and through the results the researcher recommended the importance of ensuring to have fairness and integrity in treating employees working in companies and providing advancement and promotion opportunities, providing benefits , bonuses for employees working in companies in case of employees self-developed themselves in the right way.

Key words: Employee turnover, Arabian Cement Company