



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

جامعة الجميع الذكية

كلية: الإدارة

البرنامج : ماجستير

التخصص : إدارة

دور الإدارة الذكية في الحد من التسرب الوظيفي في الشركات

**The role of intelligent administration to prevent job
dropout at companies**

الباحثون

الرقم الأكاديمي	الإسم
20222005680	حسام موسى (القائد)
20222005431	مشاري الملحم
20212005172	مشعل اليامي
2021204308	فيصل الصعيب
20222005524	عبدالله الرفيدي
20212005307	سلطان العمري

إشراف الدكتور

د. وليد سليمان

الفصل الدراسي - الخريف

1444 هـ / 2022م

الفصل الأول

المقدمة

تمهيد:

يعتبر التسرب الوظيفي في الشركات مصدر قلق في وقت متأخر بالنظر إلى عواقبها السلبية على كل من الموظف والشركة، وقد يكون لمعدلات التسرب المرتفعة آثار سلبية على ربحية الشركات إذا لم تتم إدارتها بشكل جيد، وتشير التقديرات إلى أن توظيف وتدريب موظف بديل للموظف المتسرب يكلف ما يقرب من 50 في المائة من الراتب السنوي للموظف، وقد لا يكون العثور على بدائل مؤهلة وذات خبرة مناسبة أمراً سهلاً.

فالتسرب الوظيفي يُمثل النوايا السلوكية للموظفين لترك وظائفهم أو مغادرة شركاتهم، ويتم اعتبار نية التسرب الوظيفي كخوف تنظيمي رئيسي في الشركات الحالية، وهناك بعض الأسباب للتسرب الوظيفي، وتعتبر العوامل التي تنتبأ بالسبب الفعلي للتسرب بمثابة المنشآت الرئيسية لخطة الاستقالة من الشركات، لذلك، يُستنتج أن العملية الفكرية لنية الموظف هي السبب الرئيسي للتسرب الفعلي، وتعتبر نية التسرب كنتيجة مباشرة لعدم الرضا الوظيفي مقارنة بالتسرب الفعلي الذي يتوسطه العمر والمدة، ويختلف معدل التسرب الوظيفي من شخص لآخر فيما يتعلق بمهارات وخبرات الموظفين (Rizwan et al., 2017).

وقد شهدت الإدارات مؤخراً تحولات باتجاه عالم الرقمية فرضتها التوجهات الجديدة للعولمة، لغرض مواكبة العصر وتحسين جودة خدماتها وتحقيق الجودة الشاملة، ولذلك فقد تبنت الإدارات المحلية في معظم الشركات جملة من الإجراءات الرقمية والذكية، وقد بات الأمر أكبر من تطبيق وتغيير في شكل الإدارة ورقمنتها، وإنما الأمر يتعلق بأنسنة الإدارة التي تتعامل مع عقول وذهنيات بشرية لا تزال بعيدة عن استيعاب الذكاء الإداري، ولا تزال الأذهان متعلقة بنمط الإدارة التقليدية، أمام عجز الإدارة الذكية عن فرض أسلوبها، وبالتالي فإننا اليوم أحوج ما نكون إلى نشر ثقافة الإدارة الذكية وتوعية الأفراد بالتوجه نحوها واعتمادها كأسلوب في الحياة (بغريش، 2017).

كما أننا في عصرنا الحالي أصبحنا بحاجة إلى جرعات متعادلة من القيادة والإدارة لكي نصل إلى الذكاء الإداري المتوازن، فعلى المدير أن يضفي على قدراته الإدارية مزيداً من القيادة الوجدانية، وعلى القائد أن يعادل قدراته القيادية بمزيد من الإدارة العقلانية، وهنا يأتي دور الإدارة الذكية حيث تخصص مجالاً

للقيادة ومجالا للإدارة، فلا تحل واحدة مكان الأخرى، ما يزيد من كفاءة المديرين ويجعل أعينهم تركز على النتائج بأعين حانية على الأفراد (البلوشي، 2020: ص173).

وقد أصبحت إدارة الشركات مهمة صعبة بشكل متزايد، ولحلها، لا نحتاج فقط إلى مناهج وأساليب ونماذج جديدة لإدارة الشركات، بل نحتاج أيضًا إلى آليات إدارة فعالة مفيدة وتعتمد على التكنولوجيا الحديثة لقادة هذه المؤسسات في الممارسة العملية، ويمكن تسمية هذه الآليات بآليات الإدارة الذكية (Burkov et al., 2020).

لذا ظهرت الإدارة الذكية نتيجة ظهور العديد من الظواهر السلبية في العمل الإداري بصورة عامة، ومن تلك الظواهر ظاهرة التسرب الوظيفي، حيث تضررت كثير من المؤسسات الإدارية بتلك الظاهرة، فلجأت إلى إيجاد حلول للحد من انتشارها، عن طريق توفير بيئة عمل جيدة، وحوافز مادية ومعنوية ومسار وظيفي واضح المعالم للموظف، وكل تلك الاستراتيجيات توفرها بالفعل الإدارة الذكية داخل بيئة العمل (الهندي؛ القرشي، 2021: ص26).

وبصفة عامة فإن مشكلة التسرب الوظيفي تعد مشكلة إدارية لها أبعاد مادية ومعنوية على الفرد وعلى الشركات، لذا تولي الشركات اهتماما بالغاً بعملية تسرب موظفيها إلى شركات أو منظمات أخرى بعد إنفاقها أموال طائلة على تعليمهم وتدريبهم وإكسابهم خبرات جديدة في أعمالهم، لإخراج كفاءات ذات جودة علمية ومعرفية مرتفعة لشغل الوظائف المتاحة، ولإنتاج العوائد ذات القيمة والجودة (الشاردي؛ الغامدي، 2020: ص372).

وبالتالي يرى الباحث أن الانتقال التدريجي إلى مبادئ الإدارة الذكية في إدارة الشركات، مع الأخذ بعين الاعتبار المواصفات العليا لعملية اتخاذ القرار في الإدارة ومعرفة متطلباتها أصبح قضية ملحة.

مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة الفعالة من المقومات المهمة لتعزيز السلوكيات الإيجابية والمرغوبة لدى الموظفين في المنظمات المعاصرة؛ ولعل الإدارة الذكية من أبرز وأحدث أنماط الإدارة المعمول بها اليوم؛ ومن هنا تبرز أهمية التعرف على دور الإدارة الذكية في الحد من التسرب الوظيفي.

وقد تناولت عدة دراسات دور أنماط الإدارة الفعالة في الحد من التسرب الوظيفي؛ فكما أشارت دراسة النعيم (2019)، فإن هناك عدة عوامل مرتبطة بأسلوب الإدارة تساهم في الحد من التسرب الوظيفي، مثل

معاملة الرؤساء والمشاركة في القرارات؛ ومن هنا يمكن الاستنتاج بأن الإدارة الذكية قد تساهم في الحد من التسرب الوظيفي.

وعلى الرغم من أن الإدارة الذكية قد تلعب دورًا إيجابيًا في الحد من التسرب الوظيفي، قد تؤدي العوامل المحيطة إلى ضعف فاعلية أثر أسلوب الإدارة المتبع في الحد من التسرب الوظيفي؛ فكما أشارت دراسة التليدي والعمار (2020)، لا توجد علاقة بين أساليب الإدارة والقيادة المتبعة من ناحية ومستوى التسرب الوظيفي من ناحية أخرى.

وهنا يجدر التساؤل حول العوامل التي تقوض قدرة أسلوب الإدارة على التأثير على معدلات التسرب الوظيفي؛ فكما أشارت دراسة بوير ديفيس (Boyer-Davis, 2019)، يؤدي الإجهاد الفني والتقني إلى زيادة انتشار ومعدلات ظاهرة التسرب الوظيفي؛ أما دراسة زانج (Zhang, 2016) فقد أشارت إلى أن العوامل الإيجابية والسلبية المتعلقة بالمنظمة والعمل (مثل ثقافة ونظام المنظمة، ومزايا المنظمة، والراتب، والترقية، والتدريب، وإشراك الموظفين، والعدالة التنظيمية، الخ) تؤثر على التسرب الوظيفي بدرجة كبيرة.

ومن خلال ما سبق، تبرز المشكلة التي تسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء عليها؛ فعلى الرغم من كون الإدارة الذكية من أساليب الإدارة الحديثة التي يمكن تطبيقها في سبيل الحد من المظاهر السلوكية السلبية لدى الموظفين، مثل التسرب الوظيفي، فإن مشكلة التسرب الوظيفي قد تزداد في ظل تطبيق أساليب الإدارة الفعالة؛ ويمثل ذلك الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى المساهمة في سدها؛ حيث تسعى الدراسة إلى تقديم مساهمة بحثية قيمة حول دور الإدارة الذكية في الحد من التسرب الوظيفي في الشركات.

ويمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي: (ما دور الإدارة الذكية في الحد من التسرب الوظيفي في الشركات)؟

أسئلة الدراسة:

- ما واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)؟
- ما مستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الذكية ومستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض).
- التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض) وسبل التغلب عليها.
- التعرف على مستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض).
- التعرف على أسباب التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض).
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الذكية ومستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو تطبيق الإدارة الذكية في شركات القطاع الخاص بالمملكة ويمكن إبراز أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- قد تساهم الدراسة الحالية في التأطير النظري لواقع تطبيق الإدارة الذكية والتسرب الوظيفي في شركات القطاع الخاص بالمملكة.
- قد تساهم الدراسة الحالية في توجه المسؤولين نحو تطوير وتجديد اللوائح الداخلية للشركات السعودية لتيسير عملية تطبيق الإدارة الذكية والحد من التسرب الوظيفي.
- يأمل الباحث بإثراء المكتبات العربية بالمزيد من الدراسات والأبحاث حول دور الإدارة الذكية في الحد من التسرب الوظيفي في الشركات في ظل ندرة الدراسات في هذا السياق -على حد علم الباحث-.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- قد تساهم نتائج الدراسة الحالية في طرح التوصيات المناسبة التي من شأنها تعزيز تطبيق عملية الإدارة الذكية والحد من التسرب الوظيفي في الشركات السعودية.
- قد تساهم نتائج الدراسة الحالية في معرفة المعوقات التي تواجه عملية تطبيق الإدارة الذكية وفق رؤية (2030) بشركات المملكة وتصميم برامج تدريبية مناسبة لتطوير كفاءات العاملين المهنية لتحقيق الاهداف المنشودة.

حدود الدراسة:

- أولاً: الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة دور الإدارة الذكية في الحد من التسرب الوظيفي في الشركات .
- ثانياً: الحدود الزمانية : سيتم تطبيق هذا البحث بإذن الله في فصل الخريف من العام الدراسي 1444هـ / 2022م.
- ثالثاً: الحدود المكانية: يقتصر هذا البحث على النطاق الجغرافي المحدد للدراسة الميدانية بالمملكة العربية السعودية بشركات القطاع الخاص في بمدينة (الرياض).
- رابعاً الحدود البشرية: سيتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض) بالمملكة العربية السعودية لعام 1444هـ/2022م؛ وسيحدد الباحث عدداً منهم كعينة عشوائية للدراسة الميدانية.

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض) وفقاً لمتغيرات (الجنس- عدد سنوات الخبرة - الدورات التدريبية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول مستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض) وفقاً لمتغيرات (الجنس- عدد سنوات الخبرة - الدورات التدريبية).
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الذكية ومستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض).

مصطلحات الدراسة

الإدارة الذكية:

الإدارة الذكية هي: المنظمة التي تتخذ القرارات الاستراتيجية ذات النوعية وتنفذها بشكل فعال لاستثمار أفضل الفرص لخلق القيمة، ولتبقى عالية الأداء وقادرة على النمو والاستمرار في النجاح ومهيمنة على السوق (الشواربي، 2021: ص1377).

وتعرف الإدارة الذكية على أنها الإدارة التي تستفيد من التكنولوجيا الحديثة في عملها وتقودها هذه الفكرة، تاركة وراءها أساليب الإدارة التقليدية التي عفا عليها الزمن (Al-Qahtani et al., 2020, 746).

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها: الإدارة التي تعتمد على استخدام التطبيقات والتقنيات في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بعمليات المؤسسة واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة بشركات القطاع الخاص او الحكومي.

التسرب الوظيفي:

المقصود بالتسرب الوظيفي خروج الموظفين عن العمل سواء عن طريق تقديمهم استقالة أو التقاعد مبكراً، بسبب عدم وجود آلية تتحكم في السلم الوظيفي فضلاً عن تدني الأجور، الأمر الذي يدفع العاملين للبحث عن مجال آخر يلبي احتياجاتهم المادية ويشعرهم بالرضا (نتوش، 2020: ص148).

ويشير التسرب الوظيفي إلى الوضع الذي يترك فيه الموظف وظيفته، وهو ناتج بشكل أساسي عن عدم الرضا عن الوظيفة أو عدم الالتزام (Talukder et al., 2014, 183).

ويعرفه الباحث إجرائياً على أنه: الوصول إلى مرحلة مغادرة الموظفين الحاليين للمنظمات بشكل مؤثر عن طريق الاستقالة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإدارة الذكية

المقدمة:

لكل عصر من العصور مفاهيمه الخاصة والمؤثرة على نوعية الحياة، والتي تساهم في تغيير أو تطوير ما هو سابق أو قائم، وعصرنا الراهن يتميز بظهور الثورة المعلوماتية التي كان لها الانعكاسات الكبيرة على الأنشطة الحياتية والاجتماعية والاقتصادية المختلفة، ما أدى إلى تطور كبير في نواح مهمة وخاصة عمليات الإدارة والتدريب داخل الشركات، الأمر الذي أدى إلى ظهور أشكال جديدة من الإدارات كإدارة الذكية، وقد ساهمت هذه الإدارة في خلق بيئة جديدة من العلم والمعرفة القائمة على تنمية المهارات وبث روح الجماعة والإبداع المتناسبة مع اقتصاد المعرفة الرائدة في وقتنا الحالي.

ولما كانت الإدارة في جوهرها عملية فنية مبنية من أسس علمية تتطلب الاستمرار في تلبية حاجات ومتطلبات الأفراد، مستعملة في ذلك الموارد البشرية والمادية المتوفرة لديها، والأدوات القانونية عن طريق عمليات التخطيط والتوجيه والإشراف والرقابة على موظفيها، فإنها وبالنظر إلى التطور الكبير الذي شهده عالمي الاتصالات والتقنيات المختلفة، أصبحت ملزمة بمواكبة ذلك التطور من خلال تطوير المرافق العامة من جهة، ومن خلال تطوير أساليب التسيير وتقديم الخدمات من جهة ثانية، لذلك تتجه الإدارة المعاصرة إلى التحول بشكل مستمر من نمط الإدارة التقليدية المبني على البيروقراطية وكثرة الأوراق والملفات وتعقيد الإجراءات، إلى أسلوب جديد عصري يتمثل في الإدارة الذكية (تبون، 2021: ص390).

وفي ظل تنامي الأعمال الإلكترونية والذكية في مختلف القطاعات، من الضروري إيجاد بنية تحتية إلكترونية في المؤسسات، حيث يتم تطوير الإدارة الذكية متكاملة كوسيلة لأتمتة سير العمل الإداري لأغراض العمليات الإدارية إلكترونياً وتوثيقها وفق تطبيقات إلكترونية منهجية (Alrahale, 2014, 264).

والإدارة الذكية عبارة عن عدد من الآليات التي تحول ما في المكتب التقليدي من عمليات ورقية إلى عمليات إلكترونية، من أجل إنشاء مكتب بلا أوراق، وهي أداة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تستخدم لتحسين الإنتاجية والأداء، ويمكن أن تحتوي الإدارة الذكية على كل من الاتصالات داخل المكتب وبين المكاتب لأي شركة (Radu & Pólkowski, 2014, 185).

وتتيح الإدارة الذكية مجالاً واسعاً لجميع الإداريين في التعامل الفوري والسريع مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة، وتهدف إلى زيادة قدرة أقسام المنظمات على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف التطوير؛ وبشكل عام، تسعى الإدارة الذكية إلى إجراء تحسينات جيدة وفعالة في المنظمات (Shaltout, 2).

فالذكاء الإداري يحضّر القائد على فهم السياق أو الظروف التي يعمل بها، حتى يتمكن من أداء عمله بطريقة جيدة، فقد يكون القائد فعالاً في ظروف دون أخرى، هنا يساعده الذكاء الإداري على تخطي العقبات، حيث أن الذكاء الإداري عبارة عن مجموعة من القدرات منها: الاستشراف، البصيرة، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطلق النظم، الشراكة، والتمكين، وهذه العناصر تعمل كنظام متماسك جنباً لجنب منسجمة مع فلسفة القائد وذكائه الشخصي (البلوشي، 2021: ص59).

وتعد الإدارة الذكية تحولاً جذرياً في عالم الإدارة على المستويين النظري والتطبيقي، وهي أيضاً نقلة نوعية وثورة إيجابية، لأنها تقوم على إغناء الفكر الإداري بمفاهيم وقضايا متصلة بالمعرفة الإلكترونية من جهة، وبالإدارة وأنشطتها من جهة ثانية، وهي بذلك محفزة للإفادة من التقنيات الحديثة، كاستجابة للظروف البيئية المتسارعة التغير والتطور التي تعمل في ظلها الشركات والتي أصبحت تعمل في بيئة عالمية واحدة (طه، 2015: ص254).

ومن هنا يمكن القول بأن الإدارة الذكية تمثل تغيراً واعداً في كيفية أداء المنظمات للأنشطة والمهام الإدارية؛ فباستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، يمكن للمنظمات الشركات تبسيط الإجراءات الإدارية وجعلها أكثر كفاءة وسرعة؛ لذلك فإن الإدارة ستصبح مطلباً مهماً لتمكين الشركات من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية المحيطة.

أهداف الإدارة الذكية:

أصبحت الإدارة الذكية هي التركيز الرئيسي في القرن الحادي والعشرين منذ أن تبنى كل من الأفراد والمنظمات الإنترنت والتقنيات القائمة على الإنترنت والتقنيات الإلكترونية، وقد تبنت المنظمات الإدارة الذكية من أجل زيادة الكفاءة في أعمالها، وبالتالي تعزيز دورة رأس المال، وخفض التكاليف، وتحسين التسويق وزيادة الربحية (Almutairi, 2014, 57).

وتعد الإدارة الذكية فرصة مهمة تمثل اتجاهاً جديداً في الإدارة المعاصرة، وهي تتسق بين المعرفة والمهارات والخبرة الإدارية والأسس العلمية المعاصرة للتقنيات، وتهدف إلى استخدام المعلومات والإنترنت لإدارة الموارد في المنظمات والأفراد والمواد والأجهزة الإلكترونية، وكذلك لإدارة السياسات والإجراءات في الوضع الأمثل (Alholiby, 2018, 98).

وتهدف الإدارة الذكية أيضاً إلى تطوير الإدارة التقليدية وتطوير الأداء باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة للحلول والأنظمة التي من شأنها تطوير العمل؛ إلى جانب تقليل التكاليف من خلال تسهيل عملية التواصل بين أقسام المنظمة، وتوفير قاعدة بيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار، وتوظيف تكنولوجيا

المعلومات لدعم وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية لجميع الموظفين (Al-Hamdany & Abd Al-Rekibe, 2021, 2).

وتهدف الإدارة الذكية إلى: جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للشركة والبيئة التنظيمية التي لها الأثر المباشر والعميق على الشركة وتوجهاتها الاستراتيجية، أي أن هذا النوع من الذكاء يعد أداة لرصد الفرص والتحديات التي تهدد كيان الشركات، كما أن أهمية الذكاء الإداري تزداد كلما زاد تعقد بيئة الشركة، إذ تزيد مع هذا التعقيد الحاجة إلى هذا الذكاء كوسيلة لمواجهة عدم التأكد البيئي (البلوشي، 2021: ص59).

كما أن الإدارة الذكية عملية تهدف إلى: تنظيم المهام بالوسائل التقنية التي من بينها الأجهزة والشبكات الإلكترونية، والتي تهدف إلى جودة عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة، لتحقيق أهداف الشركة المحددة سلفاً بما فيها الخدمات التي يستفيد منها العملاء، حيث يتولى ذلك الموظفون الإداريون المؤهلون باعتبارهم عنصراً أساسياً في عمليات الإدارة الذكية (تبون، 2021: ص394).

كما تهدف الإدارة الذكية إلى: خلق إدارة تركز على تقانة المعلومات والاتصالات، مما يخلق مجتمعاً متجانساً ومتكاملاً من جهة بين الموظفين وإدارة الشركة، ومن جهة أخرى بين الشركات بعضها البعض، بهدف رفع المستوى الإداري والعلمي والمعرفي لدى الموظفين، وجعلهم أكثر وعياً ومهارة وقدرة على الإبداع والابتكار والحرفية (بابي، الغبرا، 2013: ص70).

كما تهدف الإدارة الذكية إلى (رزق، 2021: ص660):

- 1- الحصول على المعلومات في أي وقت وأي مكان دون انتظار.
- 2- التحديث المستمر للمعلومات مع انخفاض التكلفة.
- 3- الفاعلية في مراجعة المعلومات، ومشاركتها مع الجهات المختصة بسهولة.
- 4- تصميم المواقع للإعلام عن النشاطات الإدارية أولاً بأول.
- 5- سهولة التواصل مع الشركات الأخرى في الدول البعيدة.

كما أن الإدارة الذكية تتصف بمجموعة من الصفات التي تؤهل الشركات بأن تكون ذكية، وهذه الصفات هي: فهم البيئة، إدارة الموارد، وتحقيق الأهداف، حيث تعتمد الإدارة الذكية على التكنولوجيا واستخداماتها بشكل واسع، ويتم ذلك لجمع المعلومات الهامة التي تخدم الشركات على المدى البعيد، وتوفير معلومات لها عن السوق الخارجي، وكذلك المعلومات المتعلقة بالقوانين والشركات الأخرى، كما توفر الإدارة الذكية المعلومات المتعلقة بأية أحداث متوقعة قد تصيب عمل الشركات في تعاملاتها مع المحيط الخارجي،

وهذا يؤدي إلى إمداد الشركة بالمعرفة الواسعة التي تستطيع من خلالها معالجة المشكلات التي تواجهها، وبالتالي السيطرة على موقعها في السوق الخارجي وتحقيق أهدافها التي تطمح لها (الهبارنة، 2022: ص323).

ومن خلال ما تم تناوله، يمكن القول بأن الإدارة الذكية تستهدف توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في إحداث التحسينات في ممارسات الإدارة في المنظمات والشركات المعاصرة؛ فباستخدام تلك التقنيات تستطيع الشركة جمع المعلومات الضرورية على نحو يتسم بالسرعة والكفاءة من حيث التكلفة؛ كما تستهدف الإدارة الذكية تيسير ممارسة أنشطة الاتصال الداخلية والخارجية، وذلك بما يؤدي إلى تمكين الشركة من التكيف مع التغيرات الناشئة على نحو سريع ومواتٍ.

أهمية تطبيق الإدارة الذكية داخل الشركات:

تتعدد الزوايا التي تظهر من خلالها أهمية الإدارة الذكية، حيث أنها أصبحت ضرورية وتندرج ضمن المجالات الحيوية للدولة، وتبرز أهميتها من خلال أنها قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي والتقني وقدرتها على الاستفادة من مزايا هذا التطور، فضلا عن امتداد نطاق تدخلها إلى مجالات الخدمات التي يقدمها القطاع العام والخاص أيضا بصورة حيوية تبون، 2021: ص394).

وتكمن أهمية الإدارة الذكية في إمكانية انتقال المعلومات بدقة وانسيابية وتقلص الازدواجية في إدخال البيانات، كما أن دوران المعلومات الإلكترونية يعني أن الإجراءات يمكن أن تنجز خلال دقائق أو ثواني بدلا من ساعات وأيام، ونظرا لتوفر إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة من جهة الإدخال الأولية، فإن الثقة بصحة البيانات التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة، وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات أو الأخطاء الناجمة عن الإدخال اليدوي، ومع توفر المعلومات بشكلها الرقمي تنقل الأعمال الورقية ليتم تقديمها إلكترونيا، وإذا تم احتواء المعلومات بشكل رقمي، مع سهولة تحريكها وإعادة استخدامها إلكترونيا من مكان لآخر، سيصبح بالمستطاع توجيه الطاقات البشرية للعمل على مهام وأعمال أكثر إنتاجية (إبراهيم، 2016: ص307- ص308).

ويعد تطبيق الإدارة الذكية فرصة ممتازة لتحسين أداء الشركات، حيث إنها وسيلة لرفع كفاءة وأداء الموارد البشرية وتحسين أدائها وتطويرها وتقليل الأعباء الإدارية عليها، وذلك باستخدام الأساليب الإلكترونية التي تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة وإزالة جميع مشاكل الإدارة التقليدية؛ وتلعب الإدارة الذكية، كأحد متطلبات التطور التي يشهدها العالم اليوم، دورًا رئيسيًا في تحسين تقديم

الخدمات، من خلال تأثيرها على فعالية الشركات من خلال تسهيل تواصلها مع العملاء وسرعة استجابتها ودقة أدائها والجوانب الأخرى للفعالية (Alqudah & Muradkhanli, 2021, 66).

ويعد تطبيق الإدارة الذكية من الاستراتيجيات التي لها عدد من المزايا لصالح الشركة، مثل: خفض تكلفة الإجراءات الإدارية، وتقليل الوقت اللازم لإتمام المعاملات الإدارية، وتوفير العمليات المكتملة بدقة وموضوعية، والقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة، ومشاركة المستندات مع الأقسام الأخرى في أسرع وقت ممكن، وتقليل البيروقراطية، وتقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل؛ هذا بالإضافة إلى إمكانية تطبيق الأعمال عن بعد، وزيادة التنافسية وتعزيزها، والتوافق مع العالم المتقدم (Waswas & Jwaifell, 2019, 54).

كما تعد الإدارة الذكية أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب لدعم عملية التطوير الاستراتيجية، ولقد زادت أهمية الذكاء الإداري نتيجة لسرعة تغير البيئة التجارية التي تتسم بالعالمية، إذ لا بد للشركات من إجراء مسح منتظم للبيئة المحلية والعالمية لتزويد الإدارة التنفيذية بالمعرفة اللازمة للتخطيط والقيادة وتنظيم ومراقبة أعمالها، فعلى الشركات توظيف آليات فعالة لجمع الذكاء الاستراتيجي الذي يمكن الإدارة من التنبؤ والتأثير في التوجه المستقبلي للشركات (البلوشي، 2021: ص57-58).

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن أهمية الإدارة الذكية تكمن في دورها في التحسين من فاعلية وكفاءة العمليات الإدارية في المنظمة أو الشركة؛ فالإدارة الذكية تتيح إمكانات غير مسبقة لتيسير تنقل المعلومات والاتصالات بين مختلف الأطراف؛ ونظرًا لخلو التقنيات التكنولوجية من عامل الخطر البشري، فإن الإدارة الذكية تساهم في الحد بدرجة كبيرة من العديد من المشكلات التي قد تحدث بصورة روتينية في ظل أساليب الإدارة التقليدية.

مخاطر تطبيق الإدارة الذكية:

أدى التطور الهائل في نظم الاتصالات وظهور الأجهزة الذكية والتطور في تكنولوجيا المعلومات وسرعة انتشار هذه المعلومات واستخدامها إلكترونياً في السنوات العشرين الأخيرة إلى استخدامها في الأنشطة التجارية والاقتصادية، وصاحب التطور في استخدام المعلومات الإلكترونية العديد من المخاطر والمشاكل التي تؤثر على أمن المعلومات ومن ثم تأثيرها في تقرير فاعلية نظم المعلومات المحاسبية، لذلك تزايد الاهتمام بتوفير الوسائل والأساليب اللازمة لحماية نظم المعلومات والرقابة على عملياتها، الأمر الذي خلق

مفهوم إدارة المخاطر في ظل استخدام تقنيات الأجهزة الذكية في الإفصاح عن التقارير المالية للشركات (عوض، 2013: ص26).

ويمثل أمن الحاسوب أحد أبرز مخاطر تطبيق الإدارة الذكية بسبب مشكلات حماية البيانات الشخصية من إساءة الاستخدام أو الفيروسات، فقد يؤدي غياب أمن الحاسوب إلى فشل الإدارة الذكية، ونتيجة لذلك، عندما يجد العميل نفسه غير آمن، فإنه يتخلى عن معاملاته الذكية والإلكترونية، وخاصة الدفع عبر الإنترنت، وبالتالي، يظل وفيًا للأساليب التقليدية في الإدارة (Satry & Belkadi, 2019, 657-658).

وقد يواجه تطبيق الإدارة الذكية مخاطر التنصت الإلكتروني وفقدان أمن المعلومات والبيانات، وتعطل الإدارة بسبب الانتقال المباشر غير المجهز من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية، بالإضافة إلى زيادة الاعتماد على الخارج (Ridha & Abdulrahman, 2018, 778).

وكما يوضح إبراهيم (2016: ص308) أنه في ظل الإقبال الشديد من الشركات على استخدام الإدارة الذكية وتطبيقاتها والتفاعل معها بدون تخطيط وتنظيم مسبق متأن ومدرّس، تظهر بعض المخاطر والإخفاقات منها:

1- إن الأعمال الإلكترونية بخصائصها الجيدة قد أدت إلى تقليل حجم الكثير من الأعمال التقليدية وبنيتها التحتية واستثماراتها العظيمة.

2- ليس هناك ما يكفي من المديرين الذين يتقنون التعامل الإلكتروني، مما أدى بالأعمال الإلكترونية إلى أن تدار بشكل سيء، وتلك الإخفاقات تشير إلى أن الحاجة إلى أسس الإدارة تظل قوية في العصر الجديد.

3- صعوبة التكامل بين الموقع المادي والموقع الإلكتروني للشركة، فإلى جانب أن بعض الشركات ظلت إما تقليدية أو رقمية، فإن البعض الآخر أخفق في الجمع بين الاثنين، وذلك لأن مثل هذا الجمع يتطلب جهوداً كبيرة في إدارة الموقع الإلكتروني لصالح الأعمال التقليدية.

ومن خلال ما تم تناوله، يتبين بأن دمج تقنيات المعلومات والاتصالات، وعلى الرغم من مميزاته العديدة، فإنه في حد ذاته يمثل مصدرًا للعديد من المخاطر المحيطة بتطبيق الإدارة الذكية؛ فالتقنيات الحديثة تضع النظام الإداري أمام العديد من الثغرات والمشكلات التي تتراوح بين الأمنية والأدائية، والتي قد تؤدي إلى حدوث العديد من صور القصور التي قد لا تحدث عادة في ظل نظم الإدارة التقليدية.

معوقات تطبيق الإدارة الذكية:

في إطار تطبيق الإدارة الذكية وما يرافقها من تغيرات في بيئة الأعمال نشأت العديد من المعوقات مقارنة بالمعوقات المرتبطة بالأعمال الإدارية التقليدية، وإن تلك المعوقات قد تزداد أو تقل في ضوء ما يتوفر من إمكانيات حول سرعة اكتشافها والسيطرة عليها، وتكمن تلك المعوقات في: المعوقات الإدارية، والبشرية، والمالية، ويتطلب من الشركات كيفية التعرف عليها وإدارتها، وفيما يلي تحليل لأهم تلك المعوقات (الشيباني؛ البي، 2016: ص84).

• معوقات إدارية:

قد يظهر عدد من المشكلات أثناء تطبيق الإدارة الذكية في المنظمات نتيجة مشاكل البنية التحتية والبيروقراطية والسياسات ونقص الخبراء التقنيين المحليين، وعلى سبيل المثال، قد تكون هناك معوقات قانونية أمام الإدارة الذكية لأنها تتعارض مع السياسات الحالية للمنظمات؛ وقد تحجم الإدارة العليا عن تطبيق الإدارة الذكية لأسباب مثل: تبرير التكلفة، والحاجة إلى الإصلاح التنظيمي، والسياسات المعقدة، والافتقار إلى أساليب الإنتاجية ومتابعة التقدم والمساءلة (Alholiby, 2018, 104-105).

ومن المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الذكية في الشركات (عوض، 2013: ص36):

- 1- عدم وجود إجراءات حماية لنظم المعلومات بما فيها الحماية المادية للأجهزة للحد من المخاطر المتعلقة بالتقنيات التكنولوجية لاستخدام الأجهزة الذكية.
- 2- ضعف انتقاء العاملين في النظم المعلوماتية من ذوي الخبرة والثقة والأمانة، للمحافظة على أمن المعلومات والحد من مخاطر الإفصاح الإلكتروني من خلال الأجهزة الذكية.
- 3- عدم وجود إجراءات خاصة لحماية نظم تشغيل البيانات والبرامج التطبيقية اللازمة.
- 4- عدم توفر إجراءات حماية خاصة بالشبكة المعلوماتية ومنع اختراقها.
- 5- عدم توافر إجراءات لحفظ البيانات بصورة عامة وحفظ نسخ منها في مواقع آمنة.

ومن المعوقات الإدارية أيضا التي تقف حائلا دون تطبيق الإدارة الذكية بالشركات (بابكر، 2015:

ص97):

- 1- عدم وضوح أهداف ومعايير الشركات من تطبيق هذا المجال.
- 2- قلة وجود المختصين في مجال الإدارة الذكية.
- 3- عدم تحديد رؤية واضحة الأهداف لتطبيق الإدارة الذكية.
- 4- ضعف مراقبة الأداء الإداري والخلط في الممارسات الإدارية بين ما هو فني وما هو إداري.

- 5- وضع الأهداف من قبل الشركات باتجاه المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.
- 6- شح الموارد والتكاليف والأجهزة الإدارية الحديثة.

ومن المعوقات الإدارية التي تعوق تطبيق الإدارة الذكية (الغامدي، 2022: ص11):

- 1- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الإدارات داخل الكثير من الشركات.
- 2- ضعف البنية التحتية للاتصالات مما يؤثر سلبا على جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة.
- 3- عجز البنية التحتية لدى بعض الأجهزة عن الوفاء بالتزامات تطبيق التعاملات الإلكترونية.
- 4- قيام بعض الحكومات بوضع قيود للتعامل عبر شبكة الإنترنت مما يزيد من صعوبة الإجراءات الإدارية.
- 5- قلة المخصصات المالية الكافية المستثمرة في مجال الشبكات والتقنيات الحديثة.

وهذا بالإضافة إلى غموض مفهوم الإدارة الذكية لدى بعض موظفي الإدارة؛ والإجراءات الروتينية تؤخر الانتقال نحو الإدارة الذكية؛ وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي اللازم لعملية الانتقال إلى الإدارة الذكية؛ الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع متطلبات تطبيق الإدارة الذكية؛ وضعف في قناة ودعم الإدارة العليا للمؤسسة لمشروع الإدارة الذكية (Elfarahanty et al., 2021, 4).

• معوقات بشرية:

العنصر البشري هو أهم العناصر في أي شركة، إذ بدونه لا يمكن لأي نظام أن يحقق أهدافه المطلوبة منه، فالآلات والمعدات والأجهزة وكل وسائل التقنية الحديثة ما هي إلا عناصر خاملة بدون العنصر البشري، إلا أن هنالك مشاكل ومعوقات تواجه هذا العنصر الأساسي المتمثل في عدد الأفراد المؤهلين والملائمين للبيئة الرقمية (سالم، 2021: ص32) وترى الباحثة أن المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في:

- 1- ضعف وعي الموظفين والعاملين بالثقافة التكنولوجية وطرق تطبيقها داخل الشركات.
- 2- ندرة البرامج التدريبية التي تعمل على تطوير مهارات الموظفين تبعا للطرق الحديثة.
- 3- مقاومة الموظفين للطرق الإدارية الحديثة لاعتيادهم على الطرق التقليدية.
- 4- عدم توافر أجهزة حواسيب لجميع الموظفين.
- 5- ضعف الثقة في حماية سرية المعلومات وأمنها، والخوف من تسربها أو فقدانها.

وتشمل أبرز المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الذكية في المنظمات: عدم وجود قادة يدركون أهمية تطبيق الإدارة الذكية؛ وندرة الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع تقنيات الإدارة الذكية الجديدة؛

وخوف أصحاب المصلحة من تسريب المعلومات؛ وقلة الدورات التدريبية المتخصصة في تقنيات الإدارة الذكية؛ وقلة الوعي لدى المستفيدين من الإدارة الذكية؛ وعدم كفاية الربط بين التدريب والتطوير مع المؤسسات ذات الصلة (Alanezi, 2021, 42).

بالإضافة إلى نقص الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والثقافي للمنظمة، والشعور المتزايد لدى بعض المديرين أن التغيير يحد من سلطتهم، ونقص المعرفة الكافية حول تقنيات الحاسوب وخوف بعض المديرين عند استخدامها، وضعف رغبة الموظفين في تطبيق تقنية الإدارة الذكية، وعدم تشجيع المسؤولين والأجهزة الإعلامية للأفراد على تطبيقات الإدارة الذكية وتكنولوجيا المعلومات (Qanbar & Abbas, 2019, 2919-2920).

• معوقات مالية:

إن محدودية الموارد تعد ظاهرة عامة أو تحدياً أو مشكلة تواجه الشركات، إلا أن هناك ثمة مورداً مهماً للغاية من بين الموارد المتاحة للشركات وهو المورد المالي، والمورد المالي كباقي الموارد يتصف بالمحدودية والندرة، كما تمثل الموارد المالية العنصر الحيوي في تحقيق رغبات وإشباع حاجات الشركات، وبدون توافر الموارد المالية الكافية للشركات فإنه لا يمكنها القيام بواجباتها حسب التطلعات التي تهدف إليها، وبما أن الموارد المالية هي التي تعمل على تحقيق أهداف ورغبات الشركات، فلا بد من العمل على تعزيزها وتطويرها عن طريق ابتكار أساليب جديدة وذكية لتأمين استمراريته وزيادتها وكذلك الحفاظ عليها من الهدر والتبذير والفساد (الحسين، 2017: ص48).

وتمثل بعض المشكلات معوقات مالية لتطبيق الإدارة الذكية، ومنها: خدمات الإنترنت البطيئة والضعيفة؛ والحماية غير الكافية لوقاية المستخدمين من اختراق الشبكة؛ وانهيار اللوائح المتكررة؛ وغياب الموارد المالية والصيانة وارتفاع تكلفة الإنترنت والاتصالات وأجهزة الحاسوب وغيرها (AlOqlah, 2021, 255).

وتتمثل المعوقات المالية التي تعيق الإدارة الذكية في (إبراهيم، 2016: ص307-ص311):

- 1- قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة لأوجه الإنفاق.
- 2- ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- 3- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- 4- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسب الآلي.

5- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.

بالإضافة إلى محدودية الموارد المتاحة بسبب الارتباط بالميزانيات الثابتة وجوانب محددة للإنفاق؛ وقلة المخصصات المالية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات؛ وتكلفة استخدام شبكة الويب العالمية؛ وارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسوب؛ وارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من خلال شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات (Alruways, 2020, 7).

ومن خلال ما تم تناوله، يتبين بأن تطبيق الإدارة الذكية تكتنفه العديد من المعوقات متنوعة المصادر والأنماط؛ لذلك فإن التوصل إلى الأساليب والنظم المثلى لتطبيق الإدارة الذكية يتطلب دراسة متعمقة وشاملة من أجل رصد مختلف العوامل المتسببة في إشكاليات في تطبيق الإدارة الذكية ومن ثم معالجتها على النحو الأمثل.

متطلبات تطبيق الإدارة الذكية:

أصبحت تكنولوجيا الاتصالات وتقنية المعلومات هي الأساس في عمل الإدارات، ويتوقف عليها بناء مستقبل الشركات وأوضاعها، فعلى أساسها تتم ممارسة الأنشطة المختلفة وتقديم الخدمات، لذا يجب التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الذكية، والعوامل المؤثرة عليها، فقد أصبح حري بالمدراء والموظفين التعرف والتدريب على التعامل معها، وكيفية استخدامها، لتحقيق أهداف الشركة، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (رزق، 2021: ص646).

• متطلبات إدارية:

إن تحقيق الإدارة الذكية يتطلب قوة معرفية ومعلوماتية لا يستهان بها، فنحن نعيش في زمن العلم والتقنية ومن لا يملك المعرفة ولا يستطيع إدارتها وتوظيفها واستغلال مواردها بطرق مناسبة لا يستطيع المنافسة أو المواجهة، والإدارة الذكية ليست مجرد تخزين وتسجيل البيانات على الأقراص وتوثيق المعلومات وحفظ المخطوطات فقط، وإنما تتجسد في إتاحة المعلومات بشفافية تامة للموظفين، وتقديم الخدمات بجودة عالية للمستهلكين، عن طريق إلزام جميع المؤسسات والشركات والإدارات بمختلف الأجهزة بإنشاء وحدات لتقنيات الاتصالات والمعلومات (سالم، 2021: ص54).

وتتعدد المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الذكية والتي منها (الحسين، 2017: ص49):

1- تطوير طرائق وأساليب عمل جديدة ومبتكرة تتوافق مع أنظمة الأجهزة الذكية.

- 2- تطوير الأجهزة والآلات والأدوات: وما يرافقها من ابتكار في طرائق: النقل والتوزيع والتجميع والتصنيع المؤدية إلى زيادة الإنتاجية.
 - 3- تطوير الأداء والسلوك الإداري: أي تطوير النماذج والأساليب الإدارية والتنظيمية والتخطيطية التي تسهم في تطوير أداء الأفراد وزيادة ولائهم ورضاهم وزيادة إنتاجيتهم، وتؤدي إلى تحقيق منافع الشركة.
 - 4- تحديث الطرائق والأساليب الإدارية المتبعة لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الشركات.
- ومن المتطلبات الإدارية التي ينبغي توفيرها لتطبيق الإدارة الذكية (حسن؛ وآخرون، 2019: ص124):

- 1- العمل على نشر مفهوم الإدارة الذكية لدى الموظفين.
 - 2- العمل على تحويل جميع المعاملات الإدارية إلى إدارة ذكية.
 - 3- تحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج التي يحتاجها الموظفون داخل الشركات.
 - 4- توفير برمجيات تتناسب مع متطلبات العمل، وأن تغطي كافة النشاطات التي تقوم بها الشركة.
 - 5- توفير الأجهزة الحديثة مع توفير الاستشاريين المتخصصين في التقنية على أعلى مستوى في مجال التقنية والبرامج الخاصة بالشركة.
 - 6- توفير عدد كاف من المكاتب للموظفين.
- ويرتبط نجاح الإدارة الذكية بضرورة تكوين صورة متكاملة وتقييم دقيق وشامل للواقع من حيث توافر تكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية المناسبة، والموارد البشرية، والدعم المالي اللازم، لتحقيق أقصى استفادة من هذه الثورات الفنية، وهذا بالإضافة إلى: تفاني الإدارة العليا في تعزيز وتنفيذ مبادرات الإدارة الذكية؛ والإعداد الاستراتيجي للتحويل الإلكتروني؛ ووضع استراتيجية متكاملة بين جميع الجهات للاتصال الشامل؛ والتركيز على البحث وتلبية متطلبات العملاء؛ والاهتمام بالموظفين الذين قدموا تسهيلات للإدارة الذكية؛ والتركيز على المهارات الفنية (AIOqlah, 2021, 254).

ويعد دعم الإدارة العليا مؤشراً هاماً على تبني التكنولوجيا ويؤدي إلى استخدام أكثر نجاحاً لتكنولوجيا المعلومات في العديد من الشركات، ومن المهم خلق مناخ داعم وموارد كافية لاعتماد الإدارة الذكية، وستكون الإدارة العليا قادرة على تحديد الفرص التجارية لاستغلال التكنولوجيا وستوفر مشاركتها النشطة ودعمها رؤية استراتيجية مناسبة وتوجيهاً لاعتماد الإدارة الذكية، علاوة على ذلك، فإن هذه الخاصية سترسل أيضاً إشارات

حول أهمية الابتكار والنجاح في التغلب على المقاومة التنظيمية لقبول الإدارة الذكية (Alzubi et al., 2016, 273).

• متطلبات بشرية:

يعد تطبيق الإدارة الذكية مشروعًا جديدًا للموظف يحتاج فيه إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في المكون البشري الحالي، لذا فإن كفاءة المكون البشري تلعب دورًا حاسمًا في نجاح الإدارة الذكية؛ ومن بين المتطلبات البشرية التي يجب تجديدها: استقطاب أفضل الموظفين المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات؛ وإنشاء أنظمة فعالة للحفاظ على الموظفين وتنميتهم وتحفيزهم، وتمكين الموظفين من توفير الفرص للتعامل مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية (Harbi & Doghmane, 2022, 637-638).

ومن أهم متطلبات الإدارة الذكية المتطلبات البشرية، والتي تعد أساس وعمود الإدارة والشركة بأكملها، وتتمثل أهم المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في: تأهيل وتدريب الكوادر البشرية تأهيلاً جيداً على استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة، وعقد المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل في مجال توظيف التعاملات الإلكترونية في العملية الإدارية، خاصة للموظفين الغير مدربين على استخدام التكنولوجيا لتوعيتهم بأنظمة التعاملات الإلكترونية وآليات عملها والتعامل معها، للحصول على كوادر متخصصة ذو درجة عالية من المهارات التقنية (الغامدي، 2022: ص33).

ويتطلب اعتماد الإدارة الذكية أيضاً: التزام العاملين بالإدارة العليا بتبني هذه التقنية والالتزام بالمعايير؛ بالإضافة إلى وجود خبراء في تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات، أي الأفراد الذين يطورون ويشغلون أنظمة المعلومات بما في ذلك مصممي ومحلي هذه الأنظمة والمبرمجين ومديري قواعد البيانات ومديري الشبكات ونظام المعلومات (Bataineh, 2017, 91-92).

ومن المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الذكية: توفر الموارد اللازمة من الخبراء والمختصين العاملين في حقل التقنية والمعرفة، والذين يمثلون البنية الأساسية والوظيفية لمنظومة الإدارة الذكية، ويمثلون القيادات الرقمية، والمحلولون للموارد المعرفية وهم رأس المال الفكري في الشركة، ومنهم: المديرون والوكلاء المساعدون، وهم الذين يقومون بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويجب أن يكونوا مؤهلين تقنياً أو حاصلين على دورات تؤهلهم لاستخدام التكنولوجيات الحديثة، من حاسبات آلية وشبكات ووسائل اتصال، وكذلك المبرمجون وهم بمثابة المترجمون الذين ينقلون رغبات الإدارة، من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي أن يتعامل معها (قريشي؛ وآخرون، 2017: ص152).

ومن المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الذكية أيضاً (بابي؛ الغبرا، 2013: ص75):

- 1- تزويد الموظفين بأساليب إدارية حديثة ومهارات لغوية وتقنية.
 - 2- إكساب الموظفين مهارات استخدام أساليب الاتصال والتواصل عبر التقنيات الحديثة.
 - 3- تنمية خبرات الموظفين على المشاركة في الأنشطة التعاونية والتطوعية.
 - 4- تفعيل برامج ودورات لتنمية الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة.
 - 5- تزويد مديري الشركات بأحدث استراتيجيات الإدارة، وتقديم الدعم اللازم لترسيخ دورهم كقادة.
 - 6- تنمية الإدارات بجميع مجالاتها داخل الشركات لتمكينها من النجاح في سوق العمل.
- **متطلبات تقنية:**

هناك بعض المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام الإدارة الذكية، وهي كالتالي: توافر البنية التحتية، بما في ذلك شبكات وبيانات الاتصال الحديثة التي ستكون قادرة على تأمين الاتصال ونقل المعلومات بين المنظمات والمنظمات والمجتمع، بالإضافة إلى أنظمة وأدوات موارد تكنولوجيا المعلومات؛ وتوافر عدد مناسب من مزودي خدمة الإنترنت؛ وتوفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية (Alanezi, 2021, 41).

وتعتمد الإدارة الذكية على الأجهزة الحديثة والحواسيب، لذا يجب ضرورة وضع إمكانات خبيرة بالتقنيات الحديثة، وتأمين خطط للنسخ الاحتياطي، وتأمين الاختراق، وعمل نسخ متزامنة من النظام المفعّل داخل الشركة لتشغيلها في حالة تعطل النظام الحالي لأي سبب من الأسباب، كما ينبغي توفير النفقات والتكلفة لكل الشركات التي تطبق الإدارة الذكية، بالإضافة إلى إنشاء منصات تجمع فيها الشركات كل الخصائص والمميزات التي ترغب في توفيرها للعملاء، وتوفير المصادر العلمية والمعرفية للموظفين التي تسهم في الارتقاء بمستوى الشركة وتحسين إنتاجيتها (الزلباني، 2017: ص484- ص485).

ومن الضروري مراجعة البنية التحتية للبرامج والأجهزة والمعدات من أجل تحديثها من أجل الاستجابة للتغيير المطلوب من أجل قدرتها على تقديم الخدمات الذكية؛ بالإضافة إلى أهمية ارتباط الإدارة الذكية بجميع أنواع التكنولوجيا الرقمية من شبكات وأدوات ووسائط، حيث قد تتطور التكنولوجيا الرقمية بسرعة كبيرة وتتنوع أنماطها أيضاً، مما يوفر خيارات متعددة ومفتوحة للإدارة، مثل الربط بعض الأنشطة التجارية مع الخدمات التفاعلية (Al-Jubory et al., 2020, 174).

ومن المتطلبات التقنية لتحقيق الإدارة الذكية بالشركات (طه، 2015: ص261):

- 1- شبكات الاتصال: وهي مجموعة من أنظمة الحواسيب المتصلة مع بعضها البعض، وتحتاج إلى أنظمة برمجة لإدارة المعدات عند إجراء الاتصالات، ولها القدرة على نقل البيانات والمعلومات فيما

بينها، وتتيح لمستخدميها أن يشاركوا بالموارد والأجهزة المتصلة بالشبكة مثل الطابعة والمودم، ومحرك القرص المدمج وغيرها.

2- الإنترنت: وعلى الرغم من أن شبكة الإنترنت لم تطل على عالمنا إلا منذ سنوات قليلة، إلا أنها استطاعت أن تثبت جدارتها في كونها إحدى أهم الوسائل التكنولوجية الحديثة، التي تستطيع تلبية الاحتياجات الفعلية للمستخدمين في القطاعات كافة، فأصبحت بمثابة قناة يمكننا من خلالها الإبحار حول العالم، إلى جانب قدرتها على إعداد قاعدة اتصالات عريضة بين المستخدمين كافة على مستوى العالم.

ومن المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية أيضا (أحمد، 2020: ص163):

- 1- إنشاء دوائر للوثائق التي تخص كل شركة في سائر الوحدات.
 - 2- بناء نظام للوثائق المشتركة والذي يمثل الموضوعات المتشابهة في كل مجال، كالموارد المالية، والموارد البشرية، والموارد المادية، ويستهدف هذا النظام تصنيف وجدولة بيانات الشركة بحيث يسهل الوصول إليها عند الحاجة إليها.
 - 3- توفير طرق الاتصال اللازمة لسهولة التواصل والحصول على المعلومات والوثائق بسهولة من شركة إلى أخرى.
 - 4- تنفيذ برامج متكاملة لتأهيل المديرين والموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية.
- ومن خلال ما تم تناوله، يتبين بأن تطبيق نظم الإدارة الذكية يتطلب توافر العديد من الموارد المتنوعة؛ فتبني الإدارة الذكية لا يتم بمجرد تبني الفكرة، ولكنه يتطلب دراسة للوضع الحالي للشركة وتحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بإمكانية تبني نظم الإدارة الذكية ثم وضع الخطط المناسبة وتنفيذها في ضوء ذلك؛ وبطبيعة الحال يجب أن تقوم الشركة بدراسة الجدوى المتوقعة لإحلال نظام للإدارة الذكية محل أساليب الإدارة التقليدية وتقييم المنافع المتوقعة لذلك.

المبحث الثاني: التسرب الوظيفي

مقدمة:

التسرب الوظيفي ظاهرة تنظيمية بدأت في التضخم وازدادت حدتها مع مطلع القرن الحالي، لا سيما في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال كنتيجة لإفرازات العولمة، وعليه فهي ظاهرة وجب الاهتمام بها على مستوى المنظمات والتوقف بجديّة عند مسبباتها، خاصة إذا ما أدركنا أنها ليست وليدة الصدفة ولكنها نتيجة ظروف ومتغيرات سلبية، تفاعلت فيما بينها لتكوّن البيئة التي ساعدت على بروزها، أي أنها ليست حدثاً مفاجئاً يتم بدون مقدمات، بل هي تراكم لعدة عوامل يتعرض لها الفرد داخل الشركة (بن غبريد، 2019: ص20).

والتسرب الوظيفي هو مقدار حركة الموظفين داخل وخارج المنظمة، ويشير التسرب الوظيفي أيضاً إلى انفصال الموظف عن المنظمة؛ ومنذ العقود الماضية أصبح التسرب الوظيفي ونية التسرب ذوي تأثير قوي على سمعة المنظمات والأداء الفردي والتنظيمي (Khan et al., 2017, 46).

ويحدث التسرب الوظيفي لمجموعة متنوعة من الأسباب مع كل من الموظفين ذوي الأداء العالي والمنخفض، وبغض النظر عن ذلك، فإنه يزيد من التكلفة والعبء على المنظمة في ملء الوظيفة بغض النظر عن نوع التسرب الوظيفي، ويمكن أن يكون معدل التسرب مكلفاً للغاية، وقد تكون التكاليف أعلى عند الحاجة إلى التدريب في برنامج معين، كما يؤثر معدل التسرب الوظيفي سلباً على الثقافة والأداء التنظيميين (Whitaker et al., 2020, 1259).

ويعد تسرب الموظفين أمر يستوجب الاهتمام به على مستوى المنظمات والأفراد والمجتمع، فهو يمثل من المنظور التنظيمي تكلفة كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والتكيف الاجتماعي، والانقطاع عن العمل وإيجاد الموظف البديل، فضلاً عن التكاليف الأخرى الغير مباشرة (وعيل؛ وآخرون، 2019: ص571).

كما أن التسرب الزائد يضعف نمو الإنتاجية والتطور المنظم للشركة، فقد ينتقل الموظفون للعمل في وظائف أخرى داخل الشركة أو خارجها طوعاً أو قسراً، إلا أن التسرب من وظيفة إلى وظيفة أخرى داخل الشركة يعد أقل خسارة من التسرب النهائي إلى شركة أخرى، وقد يكون لذلك الانتقال أو التسرب أسباب عديدة تنظيمية أو شخصية أو مالية، أو غير ذلك (المنقاش، 2017: ص184).

ولذلك فقد اهتمت الكثير من الشركات مؤخرا بالموارد البشرية، وبممارساتها التي تحقق أهداف الشركة، عن طريق تهيئة بيئة عمل بمواصفات ذات جودة من شأنها تحقيق عائدات قيمة وذات تأثير إيجابي في عدة متغيرات تنظيمية لا ترتبط بممارسة الموارد البشرية لمهامهم الحالية مثل الأداء الوظيفي فقط، وإنما تتعداه لتشمل شعورهم بالارتباط بالشركة وقيمها، وأهدافها، حيث يشعرون أنهم جزء لا يتجزأ من كيان الشركة، ويرغبون بالبقاء فيها طواعية والتزاما منهم اتجاهها، الأمر الذي يعكس الالتزام التنظيمي لديهم بما يشمله من مختلف المفاهيم والأبعاد والسلوكيات التي تحقق أهداف العاملين والشركة على حد سواء (هريكش؛ حديد، 2020: ص11).

ومن هنا تبرز خطورة ظاهرة التسرب الوظيفي في السياقات التنظيمية المعاصرة؛ فالتسرب الوظيفي يجعل الشركة في حالة مستمرة من عدم اليقين، وذلك نظرًا للاحتمالية الدائمة لرحيل الموظفين، ولا سيما الأكفاء منهم، بصورة مفاجئة وغير متوقعة؛ وعادةً ما يؤدي التسرب الوظيفي إلى فقدان الشركة للعناصر من أهم أنواع رأس المال لديها، وهو رأس المال البشري.

أسباب التسرب الوظيفي:

تظهر هذه الأسباب من خلال عدم الرضا عن العمل لسوء المناخ التنظيمي، ويتولد هذا الإحساس نتيجة لسوء توافر عدة عوامل، خاصة تلك التي تتعلق بالمناخ التنظيمي، مثل: الأجور والمرتبات، والعلاقات، وغير ذلك، ونتيجة لذلك يتولد الشعور بعدم الرضا بين العاملين ومن ثم الرغبة في التسرب، وتكمن الخطورة إذا كانت هذه الرغبة تسود بين العاملين الأكثر إنتاجية (وعيل؛ وآخرون، 2019: ص571).

• الأسباب الإدارية:

هناك بعض الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي؛ وأحدها يرجع إلى التعاون غير المتكافئ للموظفين المتقاعدين والموظفين المسرحين؛ ويوجد سبب آخر وهو الفرق بين حالات التسرب داخل المنظمات وخارجها والتي قد لا تكون حرة وعادلة، وفي هذا الصدد، يشير التسرب داخل المنظمة إلى حركة الموظفين بين الإدارات داخل نفس المنظمة ويصف التسرب خارج المنظمات حركة الموظفين عبر المنظمات (Rizwan et al., 2017, 92).

وتوجد ممارسات إدارية شائعة لتعزيز التوقعات مثل ممارسات الإشراف الدقيق ومراقبة الأداء الإلكترونية والتي يُعتقد أنها تقلل الثقة، وتزيد من التوتر، وتشير إلى التفضيل التنظيمي للعلاقات قصيرة

الأجل بدلاً من العلاقات طويلة الأمد بين الموظفين والمنظمة، وكلها أسباب من شأنها أن تزيد من رغبة الموظفين في مغادرة المنظمة وتؤدي إلى معدلات تسرب أعلى (Heavey et al., 2013, 413).

من الأسباب الإدارية التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي للموظفين (المطيري، 2019: ص49):

- 1- عدم وضوح المسار الوظيفي للترقية.
 - 2- إساءة استخدام السلطة من قبل المشرفين.
 - 3- التجمد الوظيفي والذي يعني ثبات الراتب بدون علاوات.
 - 4- كبر حجم العمل المطلوب إنجازه.
 - 5- عدم مشاركة الإدارة للموظفين في القرارات التي تهم الشركة.
 - 6- عدم وضوح بعض التعليمات والأنظمة المرتبطة بالشركة.
- ومن الأسباب الإدارية للتسرب الوظيفي (المنقاش، 2017: ص210):

- 1- تدني وضوح الرؤية التنظيمية في الشركات.
- 2- عدم وجود توصيف وظيفي واضح للأدوار المناطة بكل موظف.
- 3- لا يتاح للكثير من الموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة برسم السياسات وتحديد الأهداف في الشركة.
- 4- ضعف تمثيل بعض القيادات في المجالس الهامة التي تعقد على مستوى الشركة.
- 5- اجتهاد بعض الموظفين الشخصية في تحديد أدوارهم داخل الشركة نتيجة للعشوائية التي تدار بها بعض الشركات.

ويشير عدان (2020: ص17) أن الأسباب الإدارية التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي:

- 1- ضعف الهيكل التنظيمي: حيث تظهر ضغوط العمل بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة غير مرنة لا تتواءم مع التطورات الداخلية والخارجية، كما لا تسمح بتحقيق الأهداف ولا تتلاءم مع فرص النمو والترقية، وبالتالي تقوّض القدرات الإبداعية للموظفين وتشكل عائقاً أمام عمليات الاتصال فتجعل الفرد يعيش حالة من العزلة والوحدة.
- 2- نمط الإشراف أو القيادة الإدارية: تعتبر القيادة مصدراً لضغوط العمل عندما يتبع الرئيس أنماط قيادية مستبدة تنجم عنها تأثيرات سلبية تنعكس على نفسية العمال، وكذلك فإن الإشراف يلعب دوراً أيضاً ف تنامي ضغوط العمل، إذ أن المشرف الذي لا يهتم بموظفيه ويسعى لتهميش قدراتهم ولا

يوفر لهم الدعم والمساندة اللازمة في العمل ولا يحترم مبدأ المساواة والعدل بينهم يكون السبب وراء زيادة مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين مما يؤدي إلى التسرب الوظيفي.

• الأسباب الشخصية:

من الأسباب الشخصية التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي (مولوج، 2015: ص126):

1- عدم توفر العدالة في المرتبات الشهرية والمكافآت.

2- نقص التحفيز المادي والمعنوي.

3- عدم توفر بيئة ملائمة للعمل.

4- ثقل حجم وعبء العمل.

5- سوء العلاقات مع الزملاء.

6- صعوبة التعامل مع العملاء وتلبية متطلباتهم.

ومن الأسباب الشخصية التي قد تؤدي بالموظفين إلى التسرب من العمل (هريكش؛ حديد، 2020:

ص27):

1- كثرة أعباء العمل، وعدم وجود مرونة في جداول الشركة لتحقيق الموازنة بين الحياة الشخصية للموظفين والوظيفية.

2- عدم توافر وسائل نقل مناسبة لتتنقل الموظفين.

3- شعور الموظفين بأن بيئة العمل ضاغطة، وغير داعمة لهم ولأهدافهم.

4- ضعف روح المشاركة والمبادرة داخل الشركات.

5- عدم تناسب المرتبات مع الجهود المبذولة.

ويترتب على تلك الضغوط التي تتكاثر وتتفاقم في بيئة العمل ترك الموظفين للعمل، حيث أن لكل إنسان درجة محددة لتحمل الضغط وعندما تتجاوز تلك الضغوط شتى الحدود، تظهر على الأفراد الاضطرابات النفسية المتنوعة كالقلق وتشتت الانتباه وزيادة نبضات القلب وبرودة الأطراف، واضطرابات وقرح المعدة، وضيق التنفس والتوتر العصبي والشعور بالتعب والعجز، والاكتئاب، ويعد الاكتئاب أحد الآثار السلبية الخطيرة لضغوط العمل، ومن مظاهره الحزن والانعزال والضيق الشديد نتيجة للضغوط النفسية الشديدة التي يتعرض لها الفرد داخل بيئة العمل، مما يؤدي في النهاية بالفرد إلى ترك بيئة العمل والبحث عن عمل آخر يوفر احتياجاته ومتطلباته (حنا، 2013: ص63).

ويمكن أن تؤدي مستويات الضغط المرتفعة إلى عدم الرضا الوظيفي، والمعضلات الأخلاقية، وغياب مشاركة الموظفين، والإرهاق، والتعب العاطفي؛ وبرغم أن هذا الضغط نفسه قد يساهم بشكل إيجابي في اكتساب الأفراد مزيدًا من التركيز، إلا أنه قد يؤدي أيضًا إلى الشعور بالضغط والإرهاق مما يؤدي إلى الأرق والتعب والتهيج والقلق والاكتئاب، مما قد يؤدي إلى التسرب الوظيفي ونقص الموظفين (Whittaker et al., 2018, 108).

وقد يجد الموظفون فرصًا أخرى: تتركز هذه الفرص على أسباب أو فرص شخصية؛ وتختلف الأسباب الشخصية من عودة الموظفين إلى بلادهم، والزواج، والبحث عن تغيير في نمط حياتهم؛ والقضايا المتعلقة بالأسرة: حيث وجد أن الكثير من الأسباب الشخصية تتمحور حول العلاقات الأسرية والبعد عنها؛ أو الخضوع لتغييرات مهنية: مهارات الموظفين المكتسبة في المجال قد تكون قابلة للنقل عبر مجموعة متنوعة من المهن، وبالتالي فإن الفرص الأفضل، سواء كانت رواتب أفضل أو تقدمًا وظيفيًا، قد تكون أكثر جاذبية من البقاء (Michael & Fotiadis, 2022, 42-43).

ومن خلال ما تم تناوله، يتبين بأن التسرب الوظيفي يحدث عادةً نتيجة لعوامل تولد الضغوط للموظفين، والتي قد تولد لديهم مشاعر عدم الرضا وتدفعهم نحو الرحيل عن الشركة في نهاية المطاف؛ وبالتالي فإن نوايا التسرب الوظيفي تعتمد بدرجة كبيرة على كيفية استجابة الموظف لما يتعرض له من ضغوط.

الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي:

يتعرض الأفراد في الشركات وفي منظمات العصر الحديث للعديد من الضغوطات التي ازدادت وتنوعت مسبباتها ومصادرها نتيجة العوامل الكامنة في بيئة العمل أو في البيئة المحيطة، مما جعل الأفراد يعيشون في حالة من عدم الاتزان النفسي والجسمي كالتوتر، والقلق، والانفعال، والتي تظهر آثارها بدرجة كبيرة عند أدائهم لمهامهم أو واجباتهم الوظيفية وحتى في علاقاتهم مع الآخرين سواء كانوا رؤساء، أو زملاء أو حتى زبائن، مما يؤدي بالموظفين إلى ترك العمل والاستغناء عنه وهذا بدوره يؤدي إلى نقشي ظاهرة التسرب الوظيفي في المؤسسات والشركات والذي يدفع بها إلى العجز وعدم القدرة على الاستمرارية في كثير من الأحيان (عدان، 2020: ص17).

ويعد التسرب الوظيفي في المنظمات مصدر قلق مؤخرًا نظرًا إلى عواقبه السلبية على كل من الموظف والمنظمة، وقد يكون لمعدلات التسرب المرتفعة آثار سلبية على ربحية المنظمات إذا لم تتم إدارتها

بشكل جيد، على سبيل المثال، تقدر تكاليف دوران الموظف بالساعة في حدود 3000 دولار إلى 10000 دولار (Mayende & Musenze, 2014, 153-154).

ويضر التسرب الوظيفي بالأداء لأنه ينقل عنه فقدان المعرفة والمهارات والقدرات القيمة؛ وهو يعيق الأداء لأنه يعطل أنماط التفاعل المعمول بها، ويؤدي إلى تغير متواصل في التنسيق، ويحول الانتباه إلى الأنشطة غير المنتجة؛ ويضر التسرب بالأداء لأنه يتسبب في تكاليف الاستبدال التي تستنفد المكاسب المالية المحتملة؛ وفي جميع الحالات الثلاث، يؤدي التسرب الوظيفي المرتفع إلى تقييد القدرة الإنتاجية، الأمر الذي من شأنه أن يعيق الأداء على المدى القصير والطويل (Heavey et al., 2013, 417).

وإن آثار التسرب الوظيفي لا تمتد إلى الشركات فحسب بل إلى الأفراد والمؤسسات والمجتمع بأكمله، حيث يمثل التسرب الوظيفي إهدار هائل وضياح للثروات المادية والمعنوية، وتختلف حجم الخسائر من شركة لأخرى ومن مجتمع لآخر، فقد تقل وقد ترتفع وفقا لطبيعة ومكونات المجتمع، كما أن التسرب الوظيفي يضعف البنية الاقتصادية والإنتاجية للمجتمع والفرد، ويزيد من الاتكالية والاعتماد على الغير في توفير الاحتياجات، وبالتالي تتفاقم حجم المشكلات الاجتماعية، من انحراف الأحداث والجنوح كالسرقة والاعتداء على الآخرين (أبو راس؛ قناو، 2022: ص3- ص4).

وللتسرب الوظيفي العديد من الآثار المترتبة عليه ومنها (المطيري، 2019: ص37- ص38):

1- زيادة في التكاليف عند عمليات إحلال موظفين جدد لسد الوظائف الشاغرة نتيجة للتسرب الوظيفي (استقطاب- توظيف- تدريب).

2- فقد الخبرة لدى الموظفين المتسربين وصعوبة تعويضها، وبذلك تفقد الشركات جزء من ثروتها المعرفية.

3- انخفاض إنتاجية الموظفين خلال الفترة التي تسبق تسربهم، مما يؤثر سلبا على بقية زملائهم في العمل، وإمكانية تسرب بعض أسرار الشركة لجهات أخرى منافسة.

4- فقدان الموظفين الأكفاء ووجوب الملاءمة مع الموظفين الجدد.

5- زيادة أعباء العمل نتيجة لفقدان الشركة بعض موظفيها.

6- انخفاض الرضا عن العمل لزيادة أعباء العمل وخاصة في الفترة الانتقالية.

ومن خلال ما تم تناوله، يمكن القول بأن التسرب الوظيفي يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية للمنظمات؛ فالتسرب الوظيفي يمثل صورة من صورة الخسارة والفقدان، وبشكل خاص إذا كان الموظفون

المتسربون من ذوي الخبرة ولهم تاريخ في العمل المنظمة؛ ونتيجة لحالات التسرب الوظيفي عادةً ما تتكبد المنظمة خسائر مادية ومعنوية مصاحبة للحاجة إلى تدريب موظفين جدد وفقدان أصول معرفية قيمة وفريدة.

أنواع التسرب الوظيفي:

تعد مشكلة التسرب الوظيفي من أكثر المشكلات التي طفت على الساحة المجتمعية والاقتصادية، فهي تشكل عائقاً أمام التقدم الذي تنشده المجتمعات، والتسرب الوظيفي ليس بالظاهرة الجديدة، وإنما هو ظاهرة تعرقل مسار المؤسسات والشركات وتهدد نظامها وكيانها بصفة عامة منذ القدم، كما أن هذا التسرب لا يقتصر على جنس دون آخر أو طبقة دون أخرى، أو دولة دون سواها، فهو ظاهرة عامة ومنتشرة في جميع أنحاء العالم (عدائكة؛ فرجاني، 2020: ص267) ولهذه الظاهرة عدة أنواع منها: التسرب المؤقت، التسرب الدائم، والانتداب، فيما يلي توضيح لكل منها بشيء من التفصيل:

• التسرب المؤقت (الإعارة):

التسرب المؤقت هو الذي يحدث بشكل مؤقت متكرر، وما يلبث أن يتحول إلى انقطاع تدريجي، ثم يستمر وينتج عنه فصل الموظف من الشركة (أبو راس؛ قناو، 2022: ص3- ص10).

يشمل التسرب المؤقت تغيير دور الموظف في نفس المنظمة أو الانتقال إلى منظمة أخرى لفترة زمنية متفق عليها على أساس التفرغ الكامل أو الدوام الجزئي، ويمكن أن يفيد جميع الأطراف المعنية، ويستفيد الموظفون من تطوير الخبرة في مجال معين، وتستفيد المنظمات حيث يكتسب الموظفون مهارات قابلة للتحويل يمكنهم تطبيقها عند عودتهم إلى وظائفهم الأساسية ونشرها عبر الفرق أو الإدارات لتحسين مهارات الموظفين الآخرين، وتستفيد المنظمة المضيفة أيضاً من خلال المساعدة واكتساب منظور خارجي لإفادة المشاريع (Gerrish & Poercy, 2014, 209-210).

وقد يكون التسرب المؤقت غير المنتظم نتيجة إجازة أو إجازة حمل أو أمومة أو خدمة عسكرية أو مدنية أو حادث أو مرض (Aeschlimann et al., 2019, 25).

• التسرب الدائم:

يعني التسرب الدائم هجر وترك الموظف للشركة التي يعمل بها نهائياً، وقد يكون هذا التسرب إرادي بإدارة الموظف أو غير إرادي نتيجة لاستغناء الشركة عنه (أبو راس؛ قناو، 2022: ص3- ص10).

ففي بعض الحالات، يقرر الموظفون استبدال وظيفتهم مؤقتًا بأخرى، لكنهم في النهاية يعودون إلى وظائفهم؛ وفي حالات أخرى يكون قرار المغادرة قرارًا دائمًا، وتسمى هذه الحالة بالتسرب الدائم، والذي يكون بمثابة انقطاع مع كل من المنظمة والعمل الذي تستلزمه، عندما يتخلى الموظفون عن دورهم إلى الأبد (Gonzalez-Escobar et al., 2020, 596).

ويمكن تقسيم التسرب الدائم إلى تسرب غير طوعي، والذي يتضمن إنهاء العمل الذي لا يكون للموظف أي رأي فيه، مثل إنهاء عقد العمل أو التقاعد، وتسرب طوعي، والذي يحدث عندما يتخذ الموظف قرارًا واعيًا بالمغادرة؛ وعند النظر إلى التسرب الطوعي، يجب القيام بتمييز آخر، فقد يقرر الموظفون إنهاء عملهم بسبب عدم الرضا الشديد عن واحد أو أكثر من جوانب الوظيفة، وهو قرار بسبب عوامل الدفع، ومع ذلك، في كثير من الحالات، لا يكون الموظفون غير راضين، لكنهم ببساطة يجدون فرصًا أفضل في مكان آخر، وفي هذه الحالة، يرجع قرارهم إلى عوامل الجذب (Hofuis et al., 2014, 736).

• الانتداب:

الانتداب هو ممارسة الموظف لمهام أخرى غير مهامه الأصلية، في مؤسسة عمومية أخرى غير تلك التي ينتمي إليها، بهدف اكتساب خبرات جديدة، أو استفادة المؤسسة المنتدب إليها من خبرات ومهارات الموظف المنتدب، ووضعية الانتداب هي وضعية قانونية يكون فيها الموظف منتدب بناء على طلبه أو تنفيذًا لقرار السلطة الإدارية المختصة، لمباشرة وظيفة أخرى خارج سلك الموظف داخل الإدارة الأصلية أو خارجها، وتكون هذه الوضعية مؤقتة، يحتفظ فيها الموظف بكامل حقوقه في الإدارة التي ينتمي إليها، إلى حين رجوع الموظف إلى وظيفته بعد انتهاء وضعية الانتداب (الزهران؛ الهادي، 2021: ص28-ص31).

والانتداب هو عندما ينتقل الموظف مؤقتًا إلى وظيفة أخرى لفترة زمنية محددة لغرض معين، لتحقيق المنفعة المتبادلة لجميع الأطراف، وقد ثبت أن الانتداب يوفر الفرصة لتعزيز التنمية الشخصية وممارسات العمل لموظفي الخطوط الأمامية من خلال لقاءات مباشرة قيّمة حيث سيختبر الموظف المنتدب مفاهيم وقيم وثقافات جديدة يمكن أن تختبر قدرته على النجاح في بيئة مختلفة، لذلك يمكن أن يوفر الانتداب طريقة إيجابية لتحفيز الموظفين وزيادة الرضا عن العمل، مع تعزيز أفضل الممارسات وشراكات العمل التعاوني والمعرفة والمهارات (Uneke et al., 2018, 523).

ويهدف الانتداب إلى تلبية حاجة المنظمات من الموظفين المؤهلين تأهيلا عاليا أو ذوي الخبرة العملية الذين يعملون في منظمات أخرى إلى جانب تشجيع التعاون وتبادل الخبرات بين مختلف الجهات، وبالإضافة إلى ذلك، تسعى الدول إلى اكتساب سمعة إقليمية ودولية في حالة انتداب موظفيها إلى منظمات دولية أو

إقليمية أو دول أخرى؛ وتشمل أهداف الانتداب أيضًا: إقامة نوع من التعاون بين الدول والمنظمات الدولية في مجال تبادل الأفراد، ومن خلال الانتداب يمكن شغل العديد من الوظائف الشاغرة التي لا تملك موارد وطنية بشرية كافية (Al-Otaibi, 2015, 1142).

وبالنظر إلى ما تم استعراضه، يتضح بأن هناك عدة أنواع مختلفة للتسرب الوظيفي؛ وتختلف تلك الأنواع بحسب درجة تأثيرها على المنظمة؛ فالأنواع التي تحدث من خلال خطط وممارسات الشركة، مثل الانتداب، لا تؤدي عادةً إلى آثار سلبية حقيقية نظرًا لأنها مخططة من قبل الشركة نفسها؛ أما الأنواع غير المتوقعة، مثل التسرب الدائم، فهي تكون عادةً غير متوقعة وقد تؤدي إلى تكبد الشركة لآثار وعواقب سلبية غير مأخوذ بها في الحسابان.

العوامل التي تحد من التسرب الوظيفي:

تمارس الشركات بصفة عامة أعمالها معتمدة أساسًا على المورد البشري، وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد، وتكمن أهمية العنصر البشري في أنه عنصر ديناميكي يؤدي إلى التغير نحو الأفضل، فهو محرك أساسي وجوهري لتحسين الأداء، لهذا وجب التركيز على بيئة العمل، وتوفير الظروف المهنية الملائمة لراحة الموظفين وبالتالي ارتفاع الإنتاجية والحد من التسرب الوظيفي، وارتفاع نسبة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ومن بين العوامل المحركة لدافعية الأفراد تجاه مؤسساتهم لأداء أعمالهم بابتكارية "نظام الحوافز"، والذي ينشط سلوك الأفراد ويوجه أهدافهم وغاياتهم ويجعلهم يشعرون بالانتماء إلى الشركات التي يعملون بها (عقبة، 2019: ص112).

• الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج، كما أنه العنصر الوحيد الذي لا يتغاضى عنه بسهولة، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض الشركات انخفاض إنتاجيتها وانخفاض مستوى الأداء فيها، وأصبح من الضروري معالجة تلك القضية، بهدف تحسين مستوى أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، لذا تتصدر إدارة الموارد البشرية قائمة المهام التي تواجه أي شركة، إذ لا بد من توجيه العاملين وتحفيزهم وتحقيق رضاهم الوظيفي لتوظيف نشاطاتهم في تحقيق أهداف الشركة، إذ أن الرضا الوظيفي مهم بالنسبة للأفراد والجماعات لأنه يرتبط بالنجاح في العمل (محمد، 2018: ص61).

وللتغييرات في وضع العمل لها تأثير قوي على بناء توقعات العمل، والتي بدورها تؤثر على نوايا التسرب الوظيفي، وتتأثر هذه التغييرات المتوقعة بشدة بالتغيرات في الرضا الوظيفي والتي بدورها تؤثر على نوايا التسرب الوظيفي، حيث تكون مواقف الأفراد وسلوكهم نتيجة لدرجة تلبية المنظمة لتوقعاتهم (Tschopp et al., 2014, 155).

فالرضا الوظيفي هو الحالة العاطفية السارة الناتجة عن تقدير الفرد لتجربة العمل الخاصة به، ويمكن أيضاً اعتباره موقف الموظفين تجاه وظائفهم، وجو العمل التنظيمي والاجتماعي والمادي والمكافآت المكتسبة؛ ويتمتع الرضا الوظيفي بالعديد من النتائج التي تتراوح بين التماثل التنظيمي الصحي والرفاهية المجتمعية، وبالتالي يقوم الرضا الوظيفي بدور مهم في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم داخل المنظمة (AlBalawi et al., 2019, 311).

فالرضا الوظيفي هو مؤشر جيد لقرارات الموظفين بشأن تغيير الوظائف في المستقبل أو حتى مغادرة سوق العمل تماماً، ويرتبط الرضا الوظيفي أيضاً بالتغيب والسلوك ذو النتائج العكسية (Nie & Sousa, 2017, 1).

ويوفر الرضا الوظيفي على الشركات الوقت والجهد والأموال التي يتم إنفاقها على توظيف وتدريب موظفين جدد، ويتضمن تقييم مستوى الرضا تحديد مجالات عدم الرضا لدى الموظفين، فكثير ما يتوفر لدى الموظفين غير الراضين المعلومات التي تحتاج إليها الشركات لقياس الرضا، مما يساعد على تطبيق تغييرات جديدة تعمل على كسب ولاء الموظفين مستقبلاً والمحافظة عليهم، وكسب ثقتهم وانتمائهم، للحد من التسرب الوظيفي، ولضمان استمراريتهم وبقائهم (فنص، 2013: ص389).

ويمثل الرضا عن العمل العامل الأساسي الذي يضمن بقاء العامل جاداً ومثابراً في عمله، ومن هنا فإن أهميته وتأثيره يظهران في جوانب عديدة لدى الأفراد العاملين ومنها: الصحة العضوية، والنفسية للفرد، والتي تتأثر بدورها بدرجة رضا الفرد أو عدمه عن العمل، وكذلك تظهر أهمية الرضا عن العمل في درجة تأثيره على مختلف الاتجاهات والالتزامات الأخرى للعامل سواء اتجاه العائلة أو الحياة الشخصية عموماً أو العملية خصوصاً (عبد المالك؛ بوخميس، 2020: ص260).

ويتحقق الرضا الوظيفي عندما (خليل، 2021: ص33):

- 1- يتناسب مستوى الدخل الذي يحصل عليه الموظف مع حجم الأعمال المكلف بها.
- 2- يتم تقديم برامج تدريبية تعمل على رفع مستوى الموظفين وتمنحهم فرصة للتقدم والإنجاز.
- 3- وضع سياسات ترقية عادلة للجميع.

- 4- وضوح أهداف الشركة ورؤيتها لجميع الموظفين.
- 5- منح جميع الموظفين القدرة على الإدلاء بآرائهم والأخذ بها بما يحقق الصالح العام.
- 6- تطبيق معايير الجودة داخل الشركة.

• الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي هو الاستجابة العاطفية للتقييم المتفائل لبيئة العمل، ويمكن اعتبار هذا الرد العاطفي تعلقًا بالمنظمة، خاصة عندما يؤمن الشخص بشدة بأهداف المنظمة وقيمها ويظهر الحاجة القوية للحفاظ على الارتباط بالمنظمة، ومن غير المرجح أن يترك الموظفون شديدي الإخلاص المنظمة مقارنة بالموظفين الأقل التزامًا، وبالتالي تتأثر نية التسرب الوظيفي بشكل مباشر بالالتزام التنظيمي، حيث يرتبط الالتزام التنظيمي سلبًا بنوايا التسرب ويقلل منها (Iqbal et al., 2014, 184-185).

فإذا كانت قيم الموظفين متوافقة مع أهداف المنظمة، فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى استعدادهم للبقاء في المنظمة والتخلي عن نية التسرب الوظيفي، ولقد ثبت أن الالتزام العاطفي له تأثير سلبي على نية التسرب الوظيفي، حيث أن الالتزام العاطفي يقوم بدور بارز في تأثير الالتزام التنظيمي على توقع التسرب الوظيفي (Tnay et al., 2013, 203).

ويعكس الالتزام التنظيمي درجة اندماج الفرد بالشركة واهتمامه بالاستمرار فيها وقوة ارتباطه بها، وتتطابق مصالحه مع أهدافها، ورغبته في بذل الجهد الأكبر لتطويرها، مما يوجد علاقة قوية وإيجابية وديناميكية تقوم على الاقتناع بأهداف وغايات الشركة، والاهتمام بالالتزام التنظيمي يرجع إلى ضرورة العناية بدور الفرد الذي يمثل عنصرا هاما وفاعلا أساسيا لتحقيق أهدافها، إذ كلما زادت عملية إدراك وفهم الأفراد لتلك الأهداف وسبل تحقيقها ومدى تطابقها مع أهداف الشركة كلما زاد معدل الإنجاز والإلتقان (عبد الرحمن؛ درنوني، 2014: ص16).

ويتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والشركة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه الشركة، ويعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن: سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم، كما يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح في رغبة الأفراد في البقاء بالمنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والإنجاز، ويأخذ الالتزام التنظيمي عدة صور وأشكال من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون (بوقدورة؛ ابريغم، 2019: ص88).

وللالتزام التنظيمي آثار إيجابية عديدة تتمثل في: زيادة الإنتاجية وارتفاع مستوى معنويات العاملين والحيوية والنشاط والحماس ونمو وتطور الشركات، وتحقيق أهدافها وإشباع طموحات العاملين ورغباتهم في العمل وتحقيق الرفاهية والرخاء والحياة الكريمة والإبداع في العمل والتفاني والإخلاص فيه، وعن طريق الالتزام التنظيمي تتحول الشركة إلى قوة جاذبة للعمالة وذات سمعة طيبة بين الشركات الأخرى، وتزدهر على نطاق واسع كشأن الشركات العالمية (محمد، 2018: ص75).

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي للفرد نتيجة عمله في وظيفة معينة، وأهم هذه العوامل: الأجر، الحوافز المادية، الترقية، الشعور بالأمان الوظيفي، طبيعة العمل، نمط الإشراف، العلاقات مع الآخرين داخل بيئة العمل، وهذه العوامل تؤثر على التسرب الوظيفي، حيث أن إهمال تلك العوامل، وعدم العمل على تطويرها وتفعيلها يؤدي إلى ترك الموظفين العمل والبحث عن أعمال أخرى تحقق متطلباتهم وطموحاتهم (فنص، 2013: ص385).

ومن خلال ما تم استعراضه، يمكن القول بأن التسرب الوظيفي ظاهرة قابلة للمنع والحد، فالتسرب الوظيفي يأتي كاستجابة للعديد من العوامل الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن العوامل المساهمة في الحد من التسرب الوظيفي تكون كذلك أيضاً؛ وعلى المنظمة دراسة تلك العوامل وتوظيفها على النحو المناسب لضمان تعزيز الولاء الوظيفي لدى الموظفين وبالتالي الحد من التسرب الوظيفي لديهم.

دور الإدارة الذكية في الحد من التسرب الوظيفي للشركات:

تهدف الإدارة الذكية إلى زيادة الاتجاه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتحسين خدمة الموظفين، وزيادة رضا العملاء، وخفض التكاليف وزيادة الكفاءة؛ كما أنها تؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام لدى الموظفين، بحيث يتم تحفيزهم ويتمكنون من فهم الإدارة والتفاعل معها للتغيير داخل بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى مستوى أعلى من الثقة بين الإدارة والموظفين، وبالتالي توفير التكاليف، من خلال الأجور التنافسية وانخفاض معدل التسرب الوظيفي (Al Shobaki et al., 2018, 16).

وتعمل الإدارة الذكية على الحد من التسرب الوظيفي بالشركات عن طريق: الاعتماد على التطبيقات الحديثة في تصميم العمل مثل الإثراء الوظيفي والتدوير الوظيفي، لأن هذه الطرق لها دور كبير في اكتساب وتطوير الموظفين لمعارفهم ومهاراتهم التي تساهم في تعزيز روح المشاركة والمبادرة (هريكش؛ حديد، 2020: ص27).

وتوفر الإدارة الذكية نظام لتطوير وتنمية الموظفين، بحيث تقوم بتعزيز مهارات الموظفين وزيادة معرفتهم لتحسين أدائهم، ويركز النظام على أهمية تحديد الأساليب المناسبة لتطوير الموظفين، ويشمل ذلك التدريب والتغذية الراجعة وتحقيق التوازن المناسب بين الحاجة والطموحات المهنية للموظفين، وبالتالي يقدم النظام أدوات ومقترحات لدعم الاحتفاظ بالموظفين وتقليل معدلات التسرب (Albidewi, 2016, 7).

كما أن دور الإدارة الذكية يعد هاما في تطوير الفكر الإبداعي والسلوك الابتكاري للعاملين، حيث تتبنى الإدارة الذكية سياسة تحفيز الابتكار للعاملين من حيث توفير البيئة المناسبة لطرح أفكارهم بحرية، وتوفير مستلزمات العمل الابتكاري المادية من آلات وتجهيزات ومواد وأماكن مناسبة، ومن حيث تشجيع العاملين على الابتكار سواء ماديا أو معنويا، فالإدارة الذكية تنطلق من الرغبة في تطوير الشركة وزيادة حصتها السوقية وأرباحها، عن طريق الحفاظ على العاملين وتحقيق متطلباتهم واحتياجاتهم، والحد من ظاهرة التسرب الوظيفي في الشركات (الحسين، 2017: ص50).

كما أن الإدارة الذكية بتقنياتها ووسائلها الحديثة توفر استعداد الموظفين الكامل لبذل الجهد الأكبر لتقديم الأفضل للشركة التي يصبح متمسكا بالبقاء فيها، في ظل ما توفره من بيئة تتميز بالدعم الجيد لمنسوبيها، وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة والإيجابية في كيفية تطبيق الإجراءات والعمل على وضع الأهداف والتخطيط لرسم السياسات العامة للشركة، مما يولد اعتقادا قويا بأن ترك العمل في الشركة سيكلفهم الكثير، ما يعكس ارتباطهم الدائم بها (عبد الرحمن؛ درنوني، 2014: ص16).

ويمتاز الأفراد الذين يعملون في الشركات التي تطبق الإدارة الذكية بدرجات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الجيد في بيئة أعمالهم، وينتج ذلك عن حب الموظفين للعمل، وحماسهم، والتزامهم بأهداف الشركة، فالإدارة الذكية تعد مقوما أساسيا للحد من التسرب الوظيفي، بل والإبداع الوظيفي أيضا، حيث أن هناك علاقة قوية بين الإدارة الذكية وبقاء الموظفين في مكان عملهم، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز دور الإدارة الذكية ودعمها وتشجيعها للوصول إلى مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي (بوقندورة؛ ابرييم، 2019: ص100).

ومن خلال ما سبقته مناقشته، يتبين بأن الإدارة الذكية تساهم في الحد من التسرب الوظيفي لدى الموظفين؛ ويرجع ذلك إلى الإدارة الذكية تساهم في إيجاد بيئة عمل إيجابية تتسم بالجاذبية بالنسبة للموظفين؛ وفي ظل بيئة عمل بتلك السمات يصبح الموظف أكثر تمسكا بالعمل في المنظمة وبالتالي تنخفض احتمالية تولد نوايا التسرب الوظيفي لديه؛ لذلك يمكن القول بأن تبني نظم الإدارة الذكية من الحلول الواعدة للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي في المنظمات المعاصرة.

الدراسات السابقة:

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي سعى الباحث إلى الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال.

أولاً: الدراسات العربية

دراسة إبراهيم ومحمد (2022) بعنوان "الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي".

هدفت تلك الدراسة إلى: التعرف على الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، وقد تكون مجتمع الدراسة من: القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة جنوب الوادي، واشتملت العينة على (302) فرد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- 1- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية عند مستوى 0.01.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية تعزي إلى: النوع وطبيعة العمل.
- 3- جاءت أبعاد المحور الأول للإدارة الذكية بمستويات متوسطة، وكان أعلاها بُعد الاستدامة، يليه الإدارة الإبداع، ثم بُعد التكيف، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بُعد فهم البيئة.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة التعرف على الإدارة الذكية والرجوع إليها علمياً وعقد المؤتمرات والندوات كوسيلة لجذب موارد بشرية عالية الجودة، كما ينبغي محاكاة الواقع الإداري الجديد أو تجديد النظام الإداري القديم، وجعله نظاماً يسمح بقبول الآخر والمنافسة وجلب الموارد البشرية الفعالة، والانفتاح على التجارب العالمية في مجال الإدارة الذكية والريادة الاستراتيجية والاستدامة وفهم البيئة، واتباع مبدأ المنهج العلمي للوصول إلى أعلى المستويات من خلال تكوين فرق العمل وتزويدها بالمواد اللازمة لأداء عملها بالمستوى المطلوب.

دراسة الشواربي (2021) بعنوان "دور الإدارة الذكية في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة في البورصة المصرية".

هدفت تلك الدراسة على التعرف على دور الإدارة الذكية بأبعادها الثلاثة (القيادة التشاركية، الحوار، الثقافة التنظيمية) على أبعاد التنمية المستدامة لمنشآت الأعمال (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي)، وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين العاملين بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية لعام 2020، واشتملت العينة على (382) موظف، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الإدارة الذكية وبعضها البعض عند مستوى معنوية 1%.
- 2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الإدارة الذكية ككل، والتنمية المستدامة ككل، الأمر الذي يعني أن وجود الإدارة الذكية بأبعادها ينعكس طردياً على تحقيق التنمية المستدامة بالشركات محل التطبيق.
- 3- يوجد تأثير معنوي لكل من (القيادة التشاركية- الثقافة التنظيمية- التفاعل والحوار) على تحقيق التنمية المستدامة بالشركات.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: تعزيز مفهوم الإدارة الذكية بأبعادها المختلفة واعتمادها ضمن برامج وسياسات الإدارة العليا، كما يجب تعزيز برامج التوعية المختلفة من خلال المؤتمرات والندوات المتخصصة للحديث عن هذه الممارسات التي تساهم في زيادة التنمية المستدامة للشركات، والعمل على تعزيز مفهوم تمكين العاملين من خلال المشاركة معهم لتوضيح كيفية الارتقاء بمنشآت الأعمال.

دراسة التليدي والعمار (2020) بعنوان "العلاقة بين الأنماط القيادية والتسرب الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل فرع منطقة عسير".

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) والتسرب الوظيفي، والكشف عن التسرب الوظيفي لدى الموظفين بوزارة العدل فرع منطقة عسير، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة العدل في منطقة عسير، واشتملت العينة على (270) موظف، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- 1- أنه يتم تطبيق القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الخادمة بنسب مرتفعة.
- 2- لا يوجد تسرب وظيفي لدى الموظفين في وزارة العدل بفرع منطقة عسير.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) والتسرب الوظيفي في وزارة العدل فرع منطقة عسير.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة أن يقوم المدير ببناء علاقة إيجابية مع العاملين، وأن يدرك احتياجاتهم ويلبي طموحاتهم، ويهتم بتحفيزهم ماديا ومعنويا ويوفر لهم وسائل الاتصال الفعالة، وضرورة أن يكون هناك ثقة متبادلة بين المديرين والعاملين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

دراسة النعيم (2019) بعنوان "العوامل المؤثرة في الحد من التسرب الوظيفي في منظمات الأعمال السعودية: دراسة ميدانية".

هدفت تلك الدراسة إلى: قياس إدراك العاملين في منظمات الأعمال السعودية للعوامل المؤثرة في قراراتهم بالتسرب من منظماتهم، وإقناع المسؤولين عن الموارد البشرية في منظمات الأعمال بضرورة قياس رضا العاملين لديهم بصفة مستمرة للتحقق من مدى شعورهم بالعدالة ورضاهم عن العمل بشكل عام، والعمل على تصحيح المسارات الإدارية الخاطئة لدفعهم نحو البقاء في أعمالهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من: جميع العاملين السعوديين في منظمات الأعمال السعودية، واشتملت العينة على (340) عامل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1- وجود فروق معنوية ذات دلالة في مستويات إدراك العاملين لأهمية سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في بقائهم واستمرارهم في أعمالهم باختلاف متغيري الجنس والحالة الاجتماعية لصالح الذكور المتزوجون.

2- وجود فروق معنوية ذات دلالة في مستويات إدراك العاملين لأهمية سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في بقائهم واستمرارهم في أعمالهم باختلاف متغيرات العمر لصالح الفئتين الأكبر سنا ممن يبلغون 20 سنة وأكثر و30 سنة فأكثر، وكذلك المؤهل العلمي لصالح الأعلى تأهيلا علميا، والمستوى الوظيفي لصالح الفئة الأدنى في السلم الإداري.

3- أن العاملين يدركون تأثير البيئة التنظيمية بشكل عام في قراراتهم بالبقاء في المنظمة بمتوسط حسابي 4.01، لكنهم كانوا أكثر إدراكا لأهمية معاملة الرؤساء، والمشاركة في القرارات وضغوط العمل في التأثير على قراراتهم بالبقاء في منظماتهم بمتوسطات حسابية بلغت: 4.22، 4.14، 4.06 على التوالي.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: أنه ينبغي على مسؤولي مؤسسات الأعمال منح أفرادهم أجور ومرتبات مجزية، مع تقديم الحوافز والمكافآت المناسبة وربط الحصول عليها بالخبرة والكفاءة التي يكتسبها الأفراد في عملهم، مع تبني أساليب مناسبة لتنمية قدرات الأفراد من أجل تحسين الأداء والعلاقات التنظيمية، وتوعية وتثقيف العاملين في منظمات الأعمال بالأساليب المناسبة لأداء أعمالهم وتوجيههم بأساليب مناسبة تحفظ كرامتهم، والبحث عن أسباب تدني مستوى إحساسهم بالرضا واتخاذ الإجراءات التصحيحية المبنية على أسس علمية.

دراسة عاتي (2019) بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي- دراسة ميدانية في شركة عبداللطيف جميل".

هدفت تلك الدراسة إلى: التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي، وذلك في ضوء متغيرات بيئة العمل وهي (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، التكنولوجيا المستخدمة، الرواتب والحوافز، ونية التسرب)، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بشركة عبداللطيف جميل بمدينة جدة، واشتملت العينة على (133) موظف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- 1- توجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد البيئة الداخلية السائدة في شركة عبداللطيف جميل من وجهة نظر العاملين فيها، ويوجد توجه إيجابي نحو البيئة الداخلية والقيادة الإدارية، والتكنولوجيا.
- 2- هناك علاقة عكسية بين أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نية التسرب و(القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، الحوافز).
- 4- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين.
- 5- توجد علاقة عكسية بين التكنولوجيا المستخدمة والتسرب الوظيفي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائي 0.01.
- 6- توجد علاقة عكسية بين الحوافز والتسرب الوظيفي دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائي 0.01.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: العمل على تحسين نظام الحوافز المادية، لما أبدته الدراسة من نتائج عن العوامل المادية التي كانت بدرجات متوسطة، الأمر الذي يؤدي إلى تسرب العاملين، كما ينبغي للإدارة العليا الاهتمام بالبيئة الداخلية بدميع مكوناتها وعناصرها بصفة دائمة كونها متغير هام يساعد في التأثير على العاملين ويسهم في عملهم في بيئة سليمة وخالية من الضغوطات والتقليل

من التسرب الوظيفي للكفاءات وأصحاب الخبرة العاملين بالمؤسسة والانتقال إلى مؤسسات منافسة، وتبني استراتيجيات تشجع العاملين على تعزيز الانتماء الوظيفي وحبهم للمنشأة التي يعملون فيها، وذلك بتفعيل الحوافز المادية والمعنوية وغيرها من الوسائل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة بوير ديفيس (Boyer-Davis, 2019) بعنوان: "الإجهاد التقني: سابقة لنية التسرب الوظيفي في مهنة المحاسبة".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير الإجهاد التقني إلى جانب الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والرضا عن الحياة على نية التسرب الوظيفي في مهنة المحاسبة؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع المحاسبين العاملين في القطاعين العام والخاص في الولايات المتحدة الأمريكية؛ واشتملت العينة على (196) محاسب؛ واعتمدت الباحثة على المنهج الكمي القائم على الاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي:

- 1- يؤثر الإجهاد التقني سلبياً على نية التسرب الوظيفي بدرجة (كبيرة).
- 2- يؤثر الرضا الوظيفي إيجابياً على نية التسرب الوظيفي بدرجة (كبيرة).
- 3- يؤثر الالتزام التنظيمي إيجابياً على نية التسرب الوظيفي بدرجة (كبيرة).
- 4- لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في مستويات التسرب الوظيفي، وفقاً لمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والمناصب الوظيفية).

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان أهمها: ينبغي على الشركات تطبيق استراتيجيات مثل بناء ثقافة الثقة والشفافية، وتقديم الحوافز، والنقد البناء، وفرص التنمية المهنية لتقليل مستويات التسرب الوظيفي؛ ويجب أن تسعى الدراسات المستقبلية إلى تحديد العلاقة السببية بين الإجهاد التقني والتسرب الوظيفي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية؛ ويمكن إجراء دراسة طولية لقياس الاختلافات المتصورة في الإجهاد التقني عبر مهنة المحاسبة.

دراسة زانج (Zhang, 2016) بعنوان: "مراجعة عامل تأثير التسرب الوظيفي والتدابير المضادة".

هدفت هذه الدراسة إلى تلخيص العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي واقتراح تدابير مضادة من العامل الشخصي، وعامل المنظمة والعمل، والعامل الاجتماعي والاقتصادي؛ واعتمد الباحث على المنهج الوثائقي القائم على استعراض عدد من الأدبيات السابقة التي توضح العوامل التي تؤثر على التسرب

الوظيفي للموظفين، والتدابير المضادة للتسرب الوظيفي؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي:

- 1- تؤثر العوامل الشخصية (مثل العمر والنوع ومستوى التعليم والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة، وما إلى ذلك) على التسرب الوظيفي بدرجة (كبيرة).
- 2- تؤثر عوامل المنظمة والعمل (مثل ثقافة ونظام المنظمة، ومزايا المنظمة، والراتب، والترقية، والتدريب، وإشراك الموظفين، والعدالة التنظيمية، الخ) على التسرب الوظيفي بدرجة (كبيرة).
- 3- تؤثر العوامل الاجتماعية والاقتصادية (مثل مستوى التنمية الاقتصادية للمجتمع، وظروف سوق العمل، والنقل، والإسكان، والتعليم ومرافق الرعاية الصحية، وتكلفة المعيشة، ونوعية الحياة، وما إلى ذلك) على التسرب الوظيفي بدرجة (كبيرة).

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان أهمها: من أجل حل مشكلة التسرب الوظيفي، ينبغي على المنظمات اعتماد بعض التدابير المضادة مثل تحسين مشاركة الموظفين وإنجازهم في العمل من خلال تحسين تصميم الوظيفة، والتعامل مع شكاوى الموظفين من خلال إنشاء آلية للتواصل والتغذية الاسترجاعية، وإنشاء ثقافة تنظيمية متميزة، وتنسيق العلاقات بين مختلف الموظفين والأقسام، وإنشاء آلية لمنع هجرة الكفاءات الأساسية؛ ويجب على الدراسات المستقبلية إيلاء المزيد من الاهتمام للعملية النفسية الداخلية فيما يتعلق بالتسرب الوظيفي.

دراسة شوكلا وسينها (Shukla & Sinha, 2013) بعنوان: "التسرب الوظيفي في القطاع المصرفي: أدلة عملية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية للتسرب الوظيفي، ومدى تأثير هذه العوامل على التسرب الوظيفي؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في البنوك الحضرية وشبه الحضرية في الهند؛ واشتملت العينة على (44) موظف؛ واعتمد الباحثان على المنهج الكمي القائم على الاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي:

- 1- تؤثر بيئة العمل على مستويات التسرب الوظيفي بدرجة (كبيرة).
- 2- يؤثر الرضا الوظيفي على مستويات التسرب الوظيفي بدرجة (كبيرة).
- 3- لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في مستويات التسرب الوظيفي، وفقا لمتغير الخبرة.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان أهمها: للاحتفاظ بالموظفين ذوي التوجه المهني، ينبغي على الإدارة منحهم الاستقلالية وبيئة العمل المريحة؛ وينبغي إجراء دراسات مماثلة تتضمن عينات أكبر وعدد أكبر من البنوك لتمكين تعميم النتائج.

الفصل الثالث

إجراءات البحث

تمهيد

منهج البحث

مجتمع البحث وعينته

خصائص عينة البحث

عينة البحث

أداة البحث

الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

إجراءات البحث

تمهيد:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور الإدارة الذكية في الحد من التسرب الوظيفي في الشركات السعودية بمدينة الرياض.

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ سوف تقوم الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ويختص المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها؛ بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

مجتمع البحث وعينه

يشتمل مجتمع البحث الدراسة الحالي على جميع موظفي الشركات السعودية بمدينة الرياض واشتملت عينة الدراسة على (110) موظف وموظفة منهم لتمثيل مجتمع البحث.

خصائص عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً (الجنس - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية).

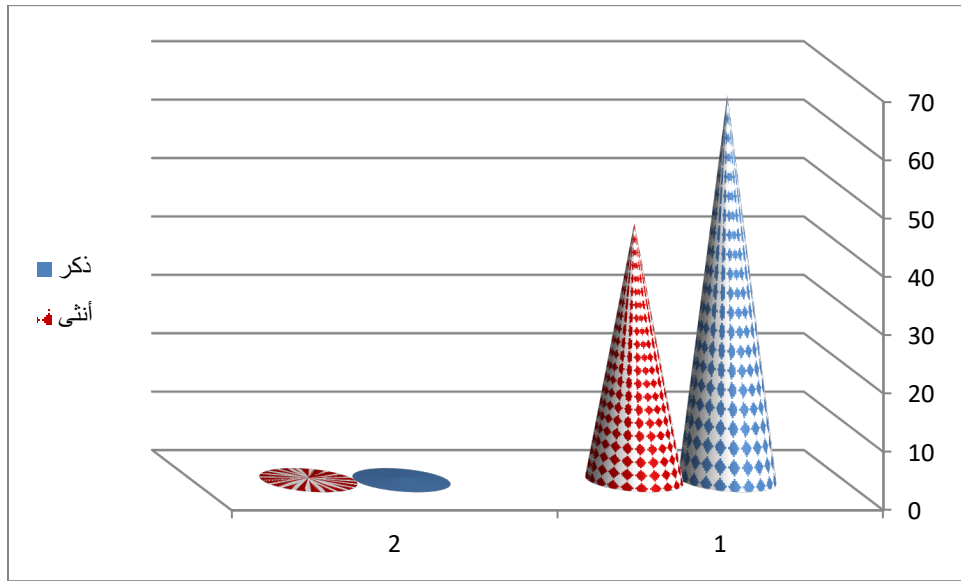
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

م	النوع	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	66	60.0%
2	أنثى	44	40.0%
	المجموع	110	100.0%

يتضح من الجدول رقم (1) أن نسبة (60.0%) من أفراد العينة ذكور، بينما نسبة (40.0%) من أفراد العينة إناث.

شكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس



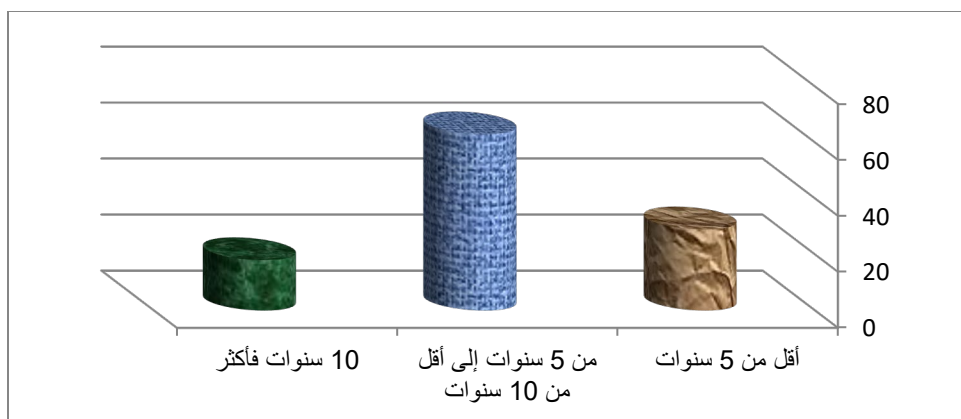
2- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	29	26.4%
2	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	63	57.3%
3	10 سنوات فأكثر	18	16.4%
	المجموع	110	100.0%

يتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة (26.4%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة أقل من 5 سنوات، بينما نسبة (57.3%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، بينما نسبة (16.4%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة 10 سنوات فأكثر.

شكل رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة



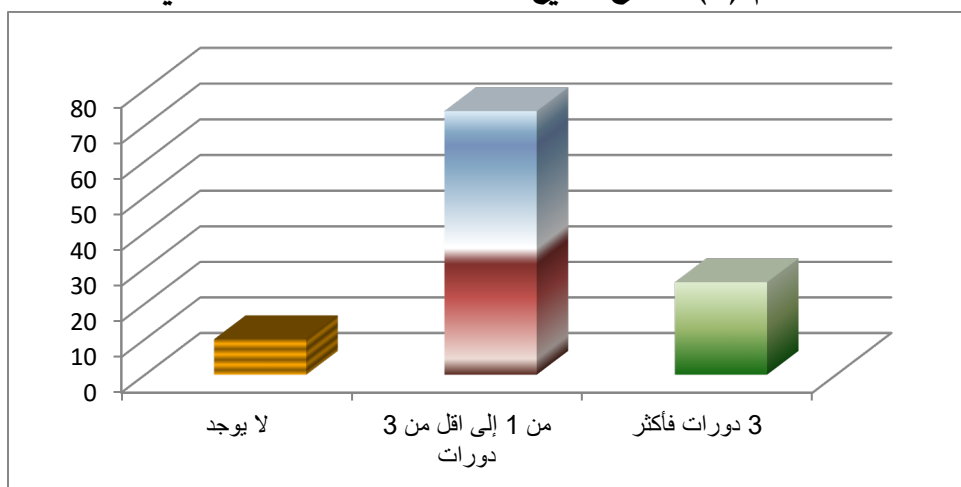
3- توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية:

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة وفقاً للدورات التدريبية

م	الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
1	لا يوجد	10	9.1%
2	من 1 إلى أقل من 3 دورات	74	67.3%
3	3 دورات فأكثر	26	23.6%
	المجموع	110	100.0%

يتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة (9.1%) من أفراد العينة غير حاصلين على أي دورات تدريبية، بينما نسبة (67.3%) من أفراد العينة حاصلين على من 1 إلى أقل من 3 دورات، بينما نسبة (23.6%) من أفراد العينة حاصلين على 3 دورات فأكثر.

شكل رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للدورات التدريبية



أداة البحث :

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحثين ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على دور الإدارة الذكية في الحد من التسرب الوظيفي في الشركات السعودية بمدينة الرياض.

وقام الباحثين بتصميم الاستبانة من خلال الاطلاع على الأدب النظري للبحث والاطلاع على الدراسات السابقة ؛ وكذلك من خلال الاطلاع على بعض أدوات ومقاييس الدراسات الأخرى ذات الصلة بموضوع البحث الحالي ، بحيث احتوت الاستبانة على مجموعة من المحاور والمفردات التي تدعم موضوع البحث من خلال علاقتها المباشرة بأهداف البحث وتساؤلاته.

وصف أداة البحث (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد العينة وهي (النوع- عدد الدورات التدريبية- عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويشتمل على محاور الاستبانة وقد تكونت الاستبانة في نسختها النهائية من (20) عبارة موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: "واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)" ويتكون من (10) عبارات.

المحور الثاني: "مستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)" ويتكون من (10) عبارات.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة عالية جداً- بدرجة عالية - بدرجة متوسطة - بدرجة ضعيفة - بدرجة ضعيفة جداً)، للتعرف على دور الإدارة الذكية في الحد من التسرب الوظيفي في الشركات السعودية بمدينة الرياض.

صدق أداة البحث:

1) الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، وعرضها على سعادة المشرف على البحث تم عرض أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (20) عبارة مقسمة على محورين رئيسيين.

(2) صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

(أ) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة كما يوضح نتائجها جدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة

"واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)"					
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.635**	9	.821**	5	.691**	1
.704**	10	.562**	6	.737**	2
		.556**	7	.760**	3
		.377*	8	.771**	4
"مستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)"					
.890**	9	.809**	5	.688**	1
.897**	10	.845**	6	.891**	2
		.845**	7	.909**	3
		.479**	8	.935**	4

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من جدول (4) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول: "واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)" بين (.377* - .821**)، أما في المحور الثاني: "مستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)" فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (.479** - .935**)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة.

ب) الصديق البنائي العام لمحاوَر الاستبانة:

تم التحقق من الصديق البنائي لمحاوَر الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (5) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاوَر الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
1	"واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)"	.804**
2	"مستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)"	.674**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتبين من الجدول (5) السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاوَر الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (.674**-.804**), وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصديق البنائي لمحاوَر الاستبانة.

جدول (6) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	"واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)"	10	.797
2	"مستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)"	10	.854
	المجموع	20	.727

يتضح من الجدول رقم (6) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاوَر الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاوَر الاستبانة بين (.797-.854) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاوَر الاستبانة (.727)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

الأساليب الإحصائية

- **التكرار والنسب المئوية:** لوصف أفراد الدراسة، ولحساب استجابات أفراد الدراسة اتجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.
- **المتوسطات الحسابية** لترتيب استجابات أفراد الدراسة.
- **معامل ارتباط بيرسون** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة والعلاقة الارتباطية بين محوري الاستبانة.
- **معامل ثبات (ألفا كرونباخ)** لقياس ثبات أداة الدراسة.
- **معادلة المدى:** وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد على النحو التالي:
تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة (5) للاستجابة موافق بشدة، والدرجة (4) للاستجابة موافق، والدرجة (3) للاستجابة موافق إلى حد ما، والدرجة (2) للاستجابة غير موافق، والدرجة (1) للاستجابة غير موافق بشدة، ويتم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة أو محور بناء على ما يلي:
 - من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل درجة استجابة (ضعيفة جداً).
 - من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل درجة استجابة (ضعيفة).
 - من 2.60 إلى أقل من 3.40 تمثل درجة استجابة (متوسطة).
 - من 3.40 إلى أقل من 4.20 تمثل درجة استجابة (عالية).
 - من 4.20 إلى أقل من 5 تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

الفصل الرابع

نتائج البحث ومناقشتها

تمهيد

عرض ومناقشة السؤال الأول

عرض ومناقشة السؤال الثاني

عرض ومناقشة السؤال الثالث

الفصل الرابع

نتائج البحث ومناقشتها

تمهيد:

هدف البحث الحالي إلى التعرف هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور الإدارة الذكية في الحد من التسرب الوظيفي في الشركات السعودية بمدينة الرياض، وقد تم إعداد أداة البحث (الاستبانة) لتحقيق هذه الأهداف وتم تطبيقها على أفراد عينة البحث، وكانت النتائج على النحو التالي:

عرض ومناقشة السؤال الأول: "ما واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)؟" للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول "واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)"، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول (7) التالي:

جدول (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول " واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)"

درجة الاستجابة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة						العبارة	
				درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً			
عالية	4	.940	3.92	29	55	17	6	3	ك	تتعاون إدارة الشركة مع الشركات الأخرى في مجال استخدام تقنيات الإدارة الذكية	1
				26.4	50.0	15.5	5.5	2.7	%		
عالية	10	1.07	3.44	15	46	27	16	6	ك	تتواصل إدارة الشركة مع المستفيدين من خلال الموقع الإلكتروني	2
				13.6	41.8	24.5	14.5	5.5	%		
عالية	2	.841	4.16	40	55	10	3	2	ك	تتوافر مكاتب لخدمات المستفيدين الإلكترونية في الشركة على مدار وقت الدوام	3
				36.4	50.0	9.1	2.7	1.8	%		
عالية	6	.826	3.85	20	61	23	4	2	ك	تحصل إدارة الشركة على البرامج الإدارية الإلكترونية من الوزارة التابعة لها	4
				18.2	55.5	20.9	3.6	1.8	%		
عالية	5	.879	3.87	22	64	14	8	2	ك	تستحدث إدارة الشركة الأجهزة	5

				20.0	58.2	12.7	7.3	1.8	%	الالكترونية وتطورها باستمرار	
عالية	1	.715	4.17	35	62	11	1	1	ك	تصمم إدارة الشركة خطط استراتيجية لتطبق الإدارة الذكية في مختلف أقسامها	6
				31.8	56.4	10.0	.9	.9	%		
عالية	3	.805	3.94	22	67	15	4	2	ك	توفر إدارة الشركة خدمة اتصال بالإنترنت بين جميع العاملين وأقسامهم	7
				20.0	60.9	13.6	3.6	1.8	%		
عالية	8	.933	3.65	13	64	19	10	4	ك	لدى الشركة موقع إلكتروني خاص بها على شبكة الانترنت	8
				11.8	58.2	17.3	9.1	3.6	%		
عالية	7	1.09	3.80	29	51	16	7	7	ك	يتوفر بريد إلكتروني خاص لكل موظف بالشركة لتحقيق التواصل السريع والفعال	9
				26.4	46.4	14.5	6.4	6.4	%		
عالية	9	1.13	3.45	20	38	31	13	8	ك	يحرص مدير الشركة على تشفير المعلومات الإلكترونية الخاصة ببيانات الشركة	10
				18.2	34.5	28.2	11.8	7.3	%		
عالية	---	.588	3.82	المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول "واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)"							

يتبين من الجدول رقم (7) السابق أن واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الأول (3.82) بانحراف معياري بلغ (588.0)؛ بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول بين (715.0-1.13).

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (6) (تصمم إدارة الشركة خطط استراتيجية لتطبق الإدارة الذكية في مختلف أقسامها) بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (715.0)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (3) (تتوافر مكاتب لخدمات المستفيدين الإلكترونية في الشركة على مدار وقت الدوام) بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وانحراف معياري بلغ (841.0)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (2) (تتواصل إدارة الشركة مع المستفيدين من خلال الموقع الإلكتروني) بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وانحراف معياري بلغ (1.07)، وجاءت باقي عبارات المحور الأول الخاص بـ (واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض) بدرجة استجابة عالية.

ويرى الباحثين حصول "واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض" على درجة استجابة (عالية) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة قد يعزي إلى حرص القيادات الإدارية بشركات الرياض على تحقيق أهدافها من خلال اتباع الأساليب الحديثة والتي تعتمد بصورة أساسية على تطبيق الإدارة الذكية في إدارة الموارد البشرية لتحسين الانتاجية للعاملين وزيادة كفاءاتهم المهنية والتغلب على المعوقات التي قد تواجه الإدارة العليا للشركة.

وتختلف تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة إبراهيم ومحمد (2022) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق الإدارة الذكية جاءت بمستويات متوسطة.

عرض ومناقشة السؤال الثاني: "ما مستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟"

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني "مستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض"، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول (8) التالي:

جدول (8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول " مستويات

التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض)"

العبارة	درجة الاستجابة								
	بدرجة ضعيفة جدا	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
1	ك	10	16	84	0.0	2.67	.637	1	متوسطة
	%	9.1	14.5	76.4	0.0				
2	ك	13	36	61	0.0	2.44	.698	8	ضعيفة
	%	11.8	32.7	55.5	0.0				
3	ك	17	36	57	0.0	2.36	.739	10	ضعيفة
	%	15.5	32.7	51.8	0.0				
4	ك	10	39	61	0.0	2.46	.659	6	ضعيفة
	%	9.1	35.5	55.5	0.0				
5	ك	9	36	65	0.0	2.51	.646	4	ضعيفة
	%	8.2	32.7	59.1	0.0				
6	ك	6	36	68	0.0	2.56	.599	2	ضعيفة
	%	5.5	32.7	61.8	0.0				
7	ك	6	36	68	0.0	2.56	.599	3	ضعيفة
	%	5.5	32.7	61.8	0.0				

										العمل	
ضعيفة	5	.787	2.49	0.0	0.0	74	16	20	ك	قلو الحوافز المادية والمعنوية تزيد من رغبتي في ترك عملي الحالي	8
				0.0	0.0	67.3	14.5	18.2	%		
ضعيفة	7	.659	2.46	0.0	0.0	61	39	10	ك	لا يتقهم رؤسائي طبيعة عملي	9
				0.0	0.0	55.5	35.5	9.1	%		
ضعيفة	9	.651	2.39	0.0	0.0	53	47	10	ك	المسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقي تزيد رغبتي في ترك العمل	10
				0.0	0.0	48.2	42.7	9.1	%		
ضعيفة	---	.542	2.49	المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني مستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)							

يتبين من الجدول رقم (8) السابق أن واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)، جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الثاني (2.49) بانحراف معياري بلغ (.542)؛ بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بين (.599- .787).

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (1) (أضطر للبقاء في هذا العمل بسبب قلة الوظائف المتاحة والمناسبة لي) بمتوسط حسابي بلغ (2.67)، وانحراف معياري بلغ (.637)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (6) (فرص الترقى لا تساعدني على تحقيق أهدافي في فترة زمنية مقبولة) بمتوسط حسابي بلغ (2.56)، وانحراف معياري بلغ (.599)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (3) (أفكر كثيرا في ترك عملي الحالي) بمتوسط حسابي بلغ (2.36)، وانحراف معياري بلغ (.739)، وجاءت باقي عبارات المحور الثاني الخاص بـ (مستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض) بدرجة استجابة عالية.

ويرى الباحثين حصول " مستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض " على درجة استجابة (ضعيفة) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة قد يعزى إلى قناعة أغلب أفراد العينة بحرص الإدارة العليا بالشركات التي يعملون بها على توفير كافة الإمكانيات والفرص التي تزيد من حبهم وانتمائهم للشركة وحرص الإدارة على اتباع أساليب إدارية حديثة وبسيطة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة والإدارة الذكية بشكل يحد من رغبة أفراد العينة من الموظفين نحو التسرب الوظيفي من الشركات العاملين بها.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة التليدي والعمار (2020) التي توصلت إلى عدم وجود تسرب وظيفي لدى الموظفين بمحل الدراسة.

عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الذكية ومستويات التسرب الوظيفي بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة الذكية والدرجة الكلية لمستويات التسرب الوظيفي بالشركات السعودية بمدينة الرياض؛ وكانت نتائج التحليل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (9) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة الذكية والدرجة الكلية لمستويات التسرب الوظيفي بالشركات السعودية بمدينة الرياض

الدرجة الكلية لمستويات التسرب الوظيفي		الدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة الذكية
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
-0.124	0.197	

تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة الذكية والدرجة الكلية لمستويات التسرب الوظيفي بالشركات السعودية بمدينة الرياض وبلغت (-0.124)؛ بمعنى أنه كلما زاد تطبيق نظام الإدارة الذكية بالشركات السعودية محل الدراسة كلما قلت مستويات التسرب الوظيفي لدى العاملين.

ويرى الباحثين أن تلك النتيجة ترجع إلى أن تطبيق نظام الإدارة الذكية يتيح للعاملين القدرة على تنمية كفاياتهم المهنية وتحقيق مستويات أعلى من الاداء الوظيفي وبالتالي الحصول على المزيد من التشجيع المادي من خلال المكافآت والمعنوي من خلال دعم الإدارة العليا لهم وتقديم التفويض لهم حسب كفاياتهم المهنية ويقلل هذا بطبيعة الحال من رغبتهم في ترك العمل بالشركة.

وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة عاتي (2019) التي توصلت إلى ان هناك علاقة عكسية بين أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

تمهيد
ملخص النتائج
توصيات البحث
الدراسات المقترحة

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل ملخص نتائج البحث الميدانية، وينتهي بتقديم التوصيات والبحوث المقترحة.

أولاً: ملخص النتائج

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه، على النحو التالي:

- أن واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة
- أن واقع تطبيق الإدارة الذكية بشركات القطاع الخاص بمدينة (الرياض)، جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة
- وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة الذكية والدرجة الكلية لمستويات التسرب الوظيفي بالشركات السعودية بمدينة الرياض وبلغت (124-).

ثانياً: توصيات البحث:

- ضرورة ترسيخ العمل وفق مبادئ الإدارة الذكية والرجوع إليها في تسيير الموارد البشرية.
- ضرورة عقد المؤتمرات والندوات كوسيلة لجذب موارد بشرية عالية الجودة قادرة على التعامل مع متطلبات الإدارة الذكية.
- ضرورة الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الإدارة الذكية ومحاكاتها في الشركات السعودية.
- العمل على تعزيز مفهوم تمكين العاملين من خلال المشاركة معهم لتوضيح كيفية الارتقاء بمنشآت الأعمال.
- ضرورة بناء علاقة إيجابية مع العاملين بالشركات السعودية لزيادة ولائهم وانتمائهم للشركة.
- ضرورة تقديم التحفيز المادي والمعنوي وتوفير احتياجات العاملين بالشركات السعودية للحد من مستويات التسرب الوظيفي.
- ضرورة تبني أساليب مناسبة لتنمية قدرات العاملين من أجل تحسين الأداء والعلاقات التنظيمية بينهم وبين الإدارة بالشركات السعودية.

ثالثاً: الدراسات المقترحة

- إجراء المزيد من الدراسات المماثلة في بيئات ومناطق ومجتمعات مهنية أخرى في شركات القطاعين العام والخاص بالمملكة ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين في إدارة الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ الإدارة الذكية.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على مدى التزام القيادات الإدارية بشركات القطاع الخاص السعودي بتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الذكية وتحقيق أهداف الإدارة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، محمد صبري الأنصاري؛ محمد، ابتسام محمد عبداللاه (2022). الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، 19 (113): ص693-ص809.

إبراهيم، مصطفى محمود محمود (2016). الإدارة الإلكترونية: متطلبات تطبيقها ومعوقاتها، *مجلة الخدمة الاجتماعية*، (55): ص298-ص315.

أبو راس، زهرة المهدي؛ قناو، فاطمة أحمد (2022). التسرب الدراسي لدى طلب الجامعات، *مجلة التربوي*، (20): ص3-ص25.

أحمد سلوى السعيد عبد الكريم (2020). المتطلبات الوظيفية في نظام إدارة المستندات والوثائق الإلكترونية بهيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية بسلطنة عمان: دراسة تقييمية في ضوء المعايير الدولية، *مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، جامعة القاهرة- كلية الآداب*، (25): ص161-ص200.

بابكر، آمال محمد إبراهيم (2015). رؤية استراتيجية لتطبيق نظام التأجير التمويلي كأحد أساليب الخصخصة في مجال تطوير البنى التحتية للرياضة في السودان، *المجلة الأوروبية لتكنولوجيا علوم الرياضة*، 5 (6): ص93-ص100.

بابي، ريان عدنان؛ الغبرا، شذا فؤاد (2013). المدارس الذكية، *المجلة العربية الدولية للمعلوماتية*، 2 (3): ص69-ص85.

بغريش، ياسمين (2017). الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف، *مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة عبد الحميد مهري*، (13): ص383-ص391.

البلوشي، عيسى علي عيسى (2020). رهانات إرساء معالم الإدارة الذكية بالإمارات العربية المتحدة، *مجلة القانون المغربي*، (45): ص171-ص196.

البلوشي، عيسى علي عيسى (2021). الإدارة الذكية تدبير لمسار استراتيجي قطاعي بالإمارات ورؤية استشرافية للمستقبل، *مجلة القانون المغربي*، (48): ص82-ص53.

بن غبريد، رياض (2019). التسرب الوظيفي الطوعي: تأصيل نظري، *دراسات اجتماعية*، (22): ص19-ص32.

- بوقندورة، يمينة؛ ابرييم، سامية (2019). واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 6 (1): ص84-ص104.
- تبون، عبد الكريم (2021). الإدارة الإلكترونية: الأهمية والمتطلبات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 10 (2): ص389-ص407.
- التليدي، مفرح جابر مسفر؛ العمار، عبدالله علي (2020). العلاقة بين الأنماط القيادية والتسرب الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل فرع منطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، 4 (11): ص42-ص57.
- حسن، إيمان العزي محمد؛ الجهني، أشواق؛ نورة، أبرار؛ العمري، نوف حسن؛ القرشي، سوزان بنت محمد (2019). أثر استخدام التقنيات الحديثة على بيئة العمل: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بمحافظة جدة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (31): ص84-ص128.
- الحسين، محمد (2017). الابتكار في المالية العامة: محاكاة حال دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة العلوم القانونية، جامعة عجمان - كلية القانون، 3 (5): ص43-ص78.
- حنا، ممدوح مجيد إسحاق (2013). ضغوط العمل الشرطي وأثرها على الصحة والسلامة المهنية، الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة، 22 (84): ص43-ص88.
- خليل، جيهان طه (2021). الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي: دراسة ميدانية على المراجعين الداخليين في المملكة العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، 5 (3): ص23-ص38.
- رزق، سلوى حسين حسن (2021). الأتمتة الذكية والقرارات الإدارية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة المنصورة، (عدد خاص): ص644-ص701.
- الزلباني، محمد مسعد (2017). المتطلبات التقنية لمؤسسات المعلومات لمواكبة مجتمع المعرفة، بحث مقدم إلى مؤتمر بعنوان "مؤسسات المعلومات في المملكة العربية السعودية ودورها في دعم اقتصاد ومجتمع المعرفة - المسؤوليات - التحديات - الآليات - التطورات، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الزهران، عوماري فاطمة؛ عبد الهادي، بن زيطة (2021). الانتداب في تشريع الوظيفة العمومية الجزائري، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، 4 (1): ص25-ص44.

- سالم، أحمد سالم (2021). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم بالزنتان، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، ليبيا.
- الشاردي، لطيفة محمد علي؛ الغامدي، عمير بن سفر عمير (2020). الأنماط القيادية بمكاتب تعليم محافظة القنفذة وعلاقتها بالتسرب الوظيفي للمشرفات التربويات من وجهة نظرهن، العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 28 (3): ص367-ص408.
- الشواربي، ريم محمد عبد المنعم محمد (2021). دور الإدارة الذكية في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة في البورصة المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، (3): ص1373-ص1414.
- الشيبياني، المبروك محمد امطير (2016). دور الخدمات المصرفية في تحقيق الأرباح بالمصارف التجارية: بالتطبيق على مصرف الجمهورية، المجلة الليبية للدراسات، دار الزاوية للكتاب، (10): ص74-ص90.
- طه، أنوار هادي (2015). تأثير الإدارة الإلكترونية في البطاقة الذكية: دراسة استطلاعية في البنك المركزي العراقي/ نينوى، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، 7 (14): ص251-ص273.
- عاتي، محمد بن حسين بن راجحي (2019). أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي- دراسة ميدانية في شركة عبداللطيف جميل، المجلة العربية للنشر العلمي، (10): ص1-ص50.
- عبد الرحمن، برقوق؛ درنوني، هدى (2014). الالتزام التنظيمي: المفهوم والأبعاد والنتائج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، (13): ص15-ص37.
- عبد المالك، الأزهر؛ بوخميس، بوفولة (2020). الرضا الوظيفي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: مدخل نظري تحليلي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، 7 (1): ص256-ص271.
- عبد المؤمن، علي معمر (2008). البحث في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة 7 أكتوبر إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا.
- عدان، نبيلة (2020). تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 12 (4): ص13-ص26.

- عدائكة، سامية؛ فرجاني، صبرين (2020). عوامل التسرب المدرسي وسبل تحقيق جودة الحياة لدى الطلاب المتسربين، *بحوث في التربية النوعية*، جامعة القاهرة، (37): ص267-ص272.
- عقبة، سعيدة (2019). علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة فيروفيال-عنا، *مجلة العلوم المالية والإدارية*، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 3 (2): ص111-ص120.
- عوض، آمال محمد محمد (2013). تحليل أثر الإفصاح الإلكتروني للتقارير المالية باستخدام الأجهزة الذكية على قرارات المستثمرين في البورصة المصرية، *الفكر المحاسبي*، جامعة عين شمس، 17 (عدد خاص): ص9-ص56.
- الغامدي، هند بنت أحمد (2022). أتمتة التعاملات الإلكترونية بالشؤون الإدارية في إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة لتعليم البنات بالرياض: تصور مقترح، *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (12): ص1-ص40.
- فنص، سهيره إدريس (2013). الرضا الوظيفي: المفهوم - المصادر - طرق القياس، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 4 (ملحق): ص379-ص399.
- قريشي، محمد؛ بومجان، عادل؛ سلطاني، محمد رشدي (2017). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، (47): ص147-ص160.
- محمد، سارة التجاني الشريف (2018). الرضا الوظيفي: دراسة حالة عينة مختارة من العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، *مجلة الدراسات العليا*، جامعة النيلين، 12 (45): ص59-ص82.
- المطيري، فهد مرشد (2019). واقع التسرب الوظيفي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمحطة الجبيل، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3 (7): ص31-ص57.
- المنقاش، سارة بنت عبدالله (2017). تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والحلول، *المجلة التربوية*، جامعة الكويت، 31 (123): ص183-ص238.
- مولوج، كمال (2015). العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، جامعة لونيبي علي البلدية2، (12): ص121-ص131.

نتوش، ميادة كاظم (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة، *مجلة الاقتصادي الخليجي*، جامعة البصرة، (43): ص131-ص166.

النعيم، عبداللطيف بن صالح (2019). العوامل المؤثرة في الحد من التسرب الوظيفي في منظمات الأعمال السعودية: دراسة ميدانية، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، جامعة بنها، 39 (1): ص349-ص399.

الهابرنة، سعد كريم (2022). أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 12 (3): ص323-ص338.

هريش، مسعود؛ حديد، مختار (2020). أثر جودة العمل على الالتزام التنظيمي لأطباء المؤسسات الصحية العمومية ببلدية جيجل، *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، جامعة حسية بن بوعلی الشلف، 6 (4): ص10-ص29.

الهندي، هبة محمد؛ القرشي، سوزان بنت محمد (2021). العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والتسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات: دراسة مقارنة بين جامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 5 (12): ص25-ص45.

وعيل، ميلود؛ حيدوشي، عاشور؛ عاشور، عبد الحكيم (2019). أثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، حالة مؤسسات التعليم الثانوي لولاية البويرة، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، جامعة لونيبي على البلدة 2، 10 (3): ص567-ص580.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Aeschlimann, B., Herzog, W., & Sander, F. (2019). Irregular Teacher Turnover and Student Academic Achievement in High Schools: A Study in the Subjects Mathematics, German, French and History. *Journal of Education and Learning*, 8(2), 25-36.

Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., Abu Amuna, Y. M., & El Talla, S. A. (2018). Support Extent Provided by Universities Senior Management in Assisting the Transition to e-Management. *International Journal of Academic Management Science Research*, 2(5), 1-26.

Alanezi, A. (2021). Obstacles to applying electronic school management in Kuwait. *Research in Education*, 109(1), 37-52.

- AlBalawi, A. S., Naughton, S., ElAyan, B., & Selimi, M. T. (2019). Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija*, 52(4), 310-324.
- Albidewi, I. (2016). E-Leadership System: A Futuristic Vision. *Journal of Advance Management and Accounting Research*, 3(9), 1-12.
- Al-Hamdany, M. H. S., & Abd Al-Rekibe, H. S. (2021). The application of electronic management in the agricultural extension organization in Iraq. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 735, 1-6.
- Alholiby, M. (2018). *Developing a framework to enhance the operation of quality assurance in Saudi Arabia's higher education: educational management and e-management perspectives* [Unpublished Doctoral dissertation]. University of Glasgow.
- Al-Jubory, A. S. S. A., Al-Jubory, M. M. A., & Yaseen, B. M. (2020, November 24-25). *Evaluate The Reality of The Requirements for The Application of Electronic Management and its Role in Enhancing Performance*. A paper presented at the 2nd Annual International Conference on Information and Sciences (AiCIS), Fallujah, Iraq.
- Aloqlah, R. M. A. (2021). Application of E-Management and its Obstacles from Perspectives of Faculty Members at Imam Abdulrahman bin Faisal University. *Journal of Educational and Social Research*, 11(3), 252-262.
- Al-Otaibi, M. Z. (2015). Secondment of government employees in Saudi Arabia "Between Reality and Expectations". *Procedia Computer Science*, 65, 1140-1145.
- Al-Qahtani, H. A., Zaidan, A. M., Siren, N. B. H., & bin Abdul Kadir, F. A. (2020). Smart Management Strategies in the Field of Endowments (AWQAF) and Their Role in the Development of Charity Impact. *Hamdard Islamicus*, 43(S.2), 746-766.
- Alqudah, M. A., & Muradkhanli, L. (2021). Electronic Management and Its Role in Developing the Performance of E-government in Jordan. *Electronic Research Journal of Engineering, Computer and Applied Sciences*, 3, 65-82.
- Alrahale, A. S. F. (2014). The Impact of E-Management and the Role of Human Resource Development in Improving the Performance of the Organization. *International Journal of Business and Social Sciences*, 5(10), 264-271.
- Alruways, N. H. F. (2020). The effect of electronic management practices on improving the level of medical services in Saudi hospitals. *Multi-Knowledge*

Electronic Comprehensive Journal For Education And Science Publications, (36), 1-16.

- Alumtairi, N. (2014). The Impact of Organizational Culture on the Adoption of E-Management "Evidence from Public Authority for Applied Education and Training (PAAET) in Kuwait". *International Journal of Business and Management*, 9(9), 57-74.
- Alzubi, K. N., Aldhmour, F. M., & ALattraqchi, H. B. A. (2016). An investigation of factors influencing the Adoption of electronic management based on the Theory of reasoned action (TRA): a case study in the University of technology/Iraq. *International Journal of Information, Business and Management*, 8(4), 270-285.
- Bataineh, K. A. (2017). The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate. *Journal of Management and Strategy*, 8(5), 86-100.
- Boyer-Davis, S. (2019). Technostress: An Antecedent of Job Turnover Intention in the Accounting Profession. *Journal of Business and Accounting*, 12(1), 49-63.
- Burkov, V. N., Loginovskiy, O. V., Dranko, O. I., & Holloy, A. V. (2020). The Mechanisms of Smart Management for Industrial Enterprises. *Applied Mathematics and Control Sciences*, (1), 59-73.
- Elfarahanty, M. A., Ramadan, R. A. E., & Motawadea, K. E. (2021). Obstacles to digital transformation & use of electronic management and management information systems in raising the efficiency in public press institutions. *Journal of Architecture, Arts and Humanistic Science*, 6(28), 1-6.
- Gerrish, K., & Piercy, H. (2014). Capacity Development for Knowledge Translation: Evaluation of an Experiential Approach through Secondment Opportunities. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 11(3), 209-216.
- Gonzalez-Escobar, M., Silva-Peña, I., Gandarillas, A. P., & Kelchtermans, G. (2020). Teacher turnover in Latin America: a literature review. *Cadernos de Pesquisa*, 50, 592-604.
- Harbi, S., & Doghmane, H. (2022). Electronic Management as a Mechanism for the Development of the Algerian University in the Knowledge Society. *Journal of Human Sciences-Oum El Bouaghi University*, 9(1), 627-645.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and Consequences of Collective Turnover: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412-453.

- Hofuis, J., Van der zee, K. I., & Otten, S. (2014). Comparing antecedents of voluntary job turnover among majority and minority employees. *Equity, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(8), 735-749.
- Iqbal, S., Ehsan, S., Rizwan, M., & Noreen, M. (2014). The impact of organizational commitment, job satisfaction, job stress and leadership support on turnover intention in educational institutes. *International Journal of Human Resource Studies* 4(2), 181-195.
- Khan, F., Mateen, A., Hussain, B., Sohail, M., & Khan, A. (2017). Factors Affecting Job Turnover: A Case Study of Private Schools of District Swat. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 3(01), 46-56.
- Mayende, T. S., & Musenze, I. A. (2014). Personality Dimensions and Job Turnover Intentions: Findings from a University Context. *International Journal of Management and Business Research*, 4(2), 153-164.
- Michael, N., & Fotiadis, A. (2022). Employee turnover: The hotel industry perspective. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 8(1), 38–47.
- Nie, P., & Sousa-Poza, A. (2017). *What Chinese Workers Value: An Analysis of Job Satisfaction, Job Expectations, and Labor Turnover in China*, working paper No. 10963. Bonn: Institute of Labor Economics (IZA).
- Qanbar, M. I., & Abbas, K. A. J. (2019). Obstacles To The Application Of Electronic Management In Iraqi Universities. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 35(20), 2899-2933.
- Radu, A. M., & Pólkowski, Z. (2014). Theoretical, technical and practical aspects of e-administration. *Studia z nauk społecznych*, 7, 185-210.
- Ridha, R. A., & Abdulrahman, O. T. (2018). The Possibility of Applying Electronic Management at Cihan University. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 8(5), 775-787.
- Rizwan, M., Humayon, A. A., Shahid, A. U., Danish, R. Q., Aslam, N., & Shahid, J. (2017). Antecedents of job turnover in educational sector of Pakistan. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 89-101.
- Rizwan, M., Humayon, A. A., Shahid, A. U., Danish, R. Q., Aslam, N., & Shahid, J. (2017). Antecedents of job turnover in educational sector of Pakistan. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 89-101.
- Satry, F., & Belkadi, E. (2019). Electronic administration: Concept, Challenges and Prospects. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(3), 646-667.

- Shaltout, A. F. M. (2013). (2013). Obstacles of the Electronic Management Business adoption at Youth Care departments in Some Egyptian universities from sports specialist's viewpoint. *Assiut Journal of Sport Science and Arts*, 2013(1), 1-30.
- Shukla, S., & Sinha, A. (2013). Employee Turnover in banking sector: Empirical evidence. *IOSR Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(5), 57-61.
- Taludker, S., Taludker, F. H., & Alam, J. (2014). Job Dissatisfaction and Turnover: Bangladesh Perspective. *European Journal of Contemporary Economics and Management*, 1(2), 183-195.
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.
- Tschopp, C., Grote, G., & Gerber, M. (2014). How career orientation shapes the job satisfaction– turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 151-171.
- Uneke, C. J., Ezeoha, A. E., Uro-Chukwu, H. C., Ezeonu, C. t., & Igboji, J. (2018). Promoting Researchers and Policy-Makers Collaboration in Evidence-Informed Policy-Making in Nigeria: Outcome of a Two-Way Secondment Model between University and Health Ministry. *International journal of health policy and management*, 7(6), 522-531.
- Waswas, D., & Jwaifell, M. (2019). The Role of Universities' electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University. *World Journal of Education*, 9(3), 53-66.
- Whitaker, D. J., Lyons, M., Weeks, E. A., Hayat, M. J., Self-Brown, S., & Zahidi, R. (2020). Does adoption of an evidence-based practice lead to job turnover? Results from a randomized trial. *Journal of Community Psychology*, 48(4), 1258-1272.
- Whittaker, B. A., Gillum, D. R., & Kelly, J. M. (2018). Burnout, Moral Distress, and Job Turnover in Critical Care Nurses. *International Journal of Studies in Nursing*, 3(3), 108-121.
- Zhang, Y. (2016). A Review of Employee Turnover Influence Factor and Countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 85-91.