

عنوان البحث

مخاطر التسرب الوظيفي على المنظمات

إعداد الطالبه/

نورة حسن صالح الزهراني

إشراف/

أسماء ابو عنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

المقدمة:

من الطبيعي ألا ينفصل أي موظف عن عمله طوعاً وينتقل إلى منظمة أخرى إلا إذا كانت هناك مغريات وظروف ومشكلات تدفعه لذلك. هذه العوامل قد تشمل مشكلات بيئية في مكان العمل أو عدم اهتمام المنظمة بإصلاح السلبات أو حتى محاولة الحد منها. فالاستقالة الوظيفية ظاهرة تهدد المنظمات بتوقف موظفيها وتركهم العمل، مما يعود إلى العديد من الأسباب والعوامل التي تؤثر سلباً على الموظفين، كما أنه يترك آثاره السلبية على المنظمة وعلى العاملين فيها.

فالإدارة الناجحة في أي منظمة هي التي تستطيع توفير بيئة عمل مناسبة لطبيعة عملها لكي يتوفر للجميع المناخ الملائم للعمل وبالتالي تكون الإنتاجية من خلال ما يقدمه الفرد من عطاء داخل المنظمة .

فالفرد في المنظمة يتعرض إلى بيئة عمل إما جاذبة أو بيئة عمل طاردة فالبيئة الجاذبة تنمي لدي الفرد الثقة بالنفس وتخلق جو من الحب والتوفيق والرضا عن الآخرين والاحترام المتبادل ، كما تسعى إلى رفع الروح المعنوية لدي العاملين بالمنظمة وتزيد من الولاء والانتماء إلى المنظمة وبالتالي يزيد من كفاءة أداء العاملين وإنتاجهم . مما ينعكس على المنظمة وأدائها داخل المجتمع ، أما بيئة العمل الطاردة فهي التي تنفر العاملين من العمل داخل المنظمة وتسبب لديهم الإحباط وانعدام الطموح

لديهم كما توقف نمو الفرد وتطوره داخل المنظمة وتضعف درجة انتمائه للمنظمة ، كما تكون السبب لسوء العلاقات مع الزملاء والرؤساء داخل المنظمة ، مما يؤدي إلى وجود حاجز نفسي يؤثر على إقباله للعمل وقد يؤدي إلى تسرب العاملين إلى أعمال أخرى يري أنها تستطيع أن تشبع احتياجاته ويتوفر فيها بيئة العمل المناسبة له .

وبعد التقصي والبحث، نجد أن ظاهرة التسرب الوظيفي في قطاع الشركات والمقاولات تمثل أحد أخطر المشكلات التي تؤثر على استقرار العمل والتطور المستدام في المجتمع. تعد هذه الظاهرة من الجوانب الأساسية لفقدان الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تدهور كفاءة النظام العام والخسائر الاقتصادية الناجمة عن ضياع الاستثمارات في التعليم والتدريب. تعد هذه المشكلة التحدي الرئيسي الذي يستدعي من الشركات والمنظمات اتخاذ إجراءات جادة لمعالجتها، من خلال تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين، وتوفير فرص التطوير المهني المستدامة التي تحافظ على استمرارية العمل والارتباط الوظيفي لدى العاملين.

ونعلم أن أغلب الشركات في العالم تعاني من التسرب الوظيفي داخلها. هذا أمر طبيعي في معظم الأحيان، لكنها تغدو مشكلة كبيرة إذا ارتفعت هذه النسبة عن الحد الطبيعي. مما يؤثر على تلك المنظمات بالسلب ولاسيما عند فقد الكفاءات من العاملين لديهم ، وقد يرجع ذلك إلى ارتفاع تكلفة المعيشة وتدني مستوي الأجور والخوف لدي المنظمات الحكومية أو لرغبة الفرد في البحث عن تحسين أوضاعه المعيشية والوظيفية ووجود العديد من الأسباب الأخرى التي تدفع العاملين إلى الانفصال عن العمل بأي طريقة رسمية أو غير رسمية ، فجميع المنظمات الحكومية تسعى إلى

رفع كفاءة العاملين لديها من خلال الإعداد والتدريب والثقّل والتأهيل للارتقاء بمستوي الأداء الوظيفي لدى تلك المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة مما يكلف المنظمة الكثير من التكلفة ، لكن الأداء الوظيفي يتأثر سلباً إذا ما تسرب عدد من القيادات والعاملين من ذوي الكفاءات العالية ، مما يؤدي إلي وجود تيارات وعاملين ذوي مستويات أقل تأهيلاً مما يترتب على ذلك من أداء بطئ لفترة طويلة حتى يتقن الموظف الجديد العمل المطلوب منه وبالطبع فإن هذه الفترة الزمنية التي تستغرقها المنظمة في إعداد الموظف الجديد تستنفذ موارد المنظمة الاقتصادية . وفي كل الأحوال فإن تسرب الموظفين أمر يستوجب الاهتمام 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 غير المباشرة

تعتبر إدارة هذه الظاهرة ضرورة ملحة للحفاظ على استقرار الأداء الوظيفي والحد من التكاليف الناتجة عن دوران الموظفين. من خلال الاهتمام بالموارد البشرية وتقديم بيئة عمل داعمة ومحفزة، يمكن للمنظمات تحقيق التوازن المطلوب بين الاحتفاظ بالموظفين وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تستوجب هذه الظاهرة اهتماماً خاصاً من قبل الإدارات العليا في الشركات والمنظمات ، حيث يجب وضع استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية بفعالية. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة عمل صحية وأمنة ، وتقديم حوافز مادية ومعنوية ، بالإضافة إلى فرص النمو والتطور المهني. كما ينبغي للشركات أن تستمع لمشاكل موظفيها وتعمل على حلها بطرق مبتكرة وفعالة للحفاظ على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والالتزام.

إن عدم التعامل الجدي مع مشكلة التسرب الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تراجع الإنتاجية وارتفاع تكاليف التشغيل ، مما يؤثر سلباً على تنافسية الشركة في السوق. بالتالي ، يصبح من الضروري تبني سياسات واستراتيجيات تهدف إلى تقليل معدلات التسرب الوظيفي وضمان استقرار القوى العاملة ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء الشركة وتحقيق أهدافها بعيدة المدى.

ويُعد تجاهل نسب التسرب الوظيفي مؤشراً قوياً على أن مبادرات وزارة العمل تقف فقط على حدود زحّ العاطل في سوق العمل دون النظر لاستقراره وظيفياً أو حتى دون محاولة فهم طبيعة التسرب الوظيفي في سوق العمل.

كما أن عدم فهم طبيعة التسرب الوظيفي في وظائف القطاع الخاص سيجعل ذلك التسرب أساساً لمشكلات ومعضلات تواجه القائمين على سياسات التوظيف مستقبلاً ، إذ ليست القضية في إيجاد فرصة العمل بقدر محاولة إيجاد بيئات عمل تلتزم بمعايير تلبية رغبات طالب العمل وتحقيق عنصر الاستقرار الوظيفي.

ولقد جاءت هذه الدراسة تحاول الكشف عن مخاطر التسرب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص ، وما هو العامل الأكثر دفعاً لتسرب العاملين. لقد قسمت هذه الدراسة إلى بابين أساسيين:

- الباب الأول يمثل الجانب النظري، ويحتوي على فصلين:

- الفصل الأول :

مشكلة الدراسة
تساؤلات الدراسة
فرضيات الدراسة
أهداف الدراسة
أهمية الدراسة
التعريف الإجرائي لدراسة
منهجية الدراسة
حدود الدراسة.

- الفصل الثاني:

يتضمن التسرب الوظيفي وما فيه من تعريفات، وأنواع، وأسباب، وآثار، وأساليب معالجة التسرب الوظيفي وطرق حسابه، وإدارة مخاطره.

- الباب الثاني يمثل الجانب الميداني، ويحتوي على فصلين:

- الفصل الثالث :

يضم الإجراءات المنهجية للدراسة، من منهج الدراسة، والدراسة الاستطلاعية وعينتها، وأدوات جمع البيانات، والدراسة الأساسية وعينتها.

- الفصل الرابع:

خصص لعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها. وكتابة التوصيات والدراسات المستقبلية. وتوثيق المراجع والمصادر العربية والأجنبية.

مشكلة الدراسة:

مشكلة الدراسة تتعلق بالتسرب الوظيفي وتأثيره السلبي على أداء واستقرار المنظمات. وقد دفعت مجموعة من القضايا في بيئة العمل الباحثة إلى الكتابة عن هذا الموضوع، ومن أبرز هذه القضايا:

1. ارتفاع معدلات الاستقالة: لاحظت الباحثة زيادة في عدد الموظفين الذين يستقيلون من مناصبهم بشكل متكرر، مما يؤثر على استقرار القوى العاملة.

2. تكاليف التوظيف والتدريب: تتكبد المنظمات تكاليف كبيرة لتوظيف وتدريب موظفين جدد بشكل مستمر بسبب التسرب الوظيفي، مما يزيد من الأعباء المالية على المنظمات.

3. فقدان الكفاءات: يؤدي التسرب الوظيفي إلى فقدان الموظفين ذوي الكفاءات والخبرات العالية، مما يؤثر سلبًا على جودة العمل والإنتاجية.

4. انخفاض الروح المعنوية: يمكن أن يؤدي تسرب الموظفين المتكرر إلى تدهور الروح المعنوية بين باقي الموظفين، مما يؤثر على أدائهم ورضاهم الوظيفي.

5. ضعف الإنتاجية: تسبب معدلات التسرب العالية ضعفًا في الإنتاجية نتيجة لفقدان الخبرات وتكرار عمليات التوظيف والتدريب.

6. تحديات في إدارة الموارد البشرية: تواجه إدارات الموارد البشرية صعوبة في وضع خطط فعّالة للاحتفاظ بالموظفين وتحسين بيئة العمل لتقليل معدلات التسرب.

7. تأثيرات على سمعة المنظمة: يمكن أن يؤثر التسرب الوظيفي على سمعة المنظمة كبيئة عمل غير مستقرة، مما قد يجعل من الصعب جذب المواهب الجديدة.

كل هذه القضايا تعكس التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في الحفاظ على استقرار موظفيها وتحقيق الأداء الأمثل، مما دفع الباحثة لدراسة هذا الموضوع بهدف تقديم حلول فعّالة لتقليل من مخاطر التسرب الوظيفي.

لذا قد تم صياغة المشكلة بالتساؤلات الآتية:

- ما هي المخاطر التي يسببها التسرب الوظيفي على أداء واستقرار المنظمات؟
- كيف يمكن الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي؟

أهمية الدراسة:

1. بالنسبة للباحثة:

تمنح الدراسة الباحثة فرصة لتعميق فهمها لموضوع التسرب الوظيفي وتأثيره على المنظمات. وتنمية المهارات البحثية و تعزيز مهارات الباحثة في جمع البيانات، تحليلها، واستخلاص النتائج. كما أنها تمكّن الباحثة من إضافة إسهام جديد إلى الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية.

2. بالنسبة للإدارة الموارد البشرية :

تساعد الدراسة إدارة الموارد البشرية على فهم الأسباب الأساسية للتسرب الوظيفي في المنظمات وتتيح النتائج لإدارة الموارد البشرية تصميم استراتيجيات وسياسات فعالة للحد من التسرب الوظيفي. كي تساهم التوصيات المستخلصة من الدراسة في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي.

3. بالنسبة للمجتمع المحلي :

تؤدي نتائج الدراسة إلى تحسين الاستقرار الوظيفي للموظفين في المنظمات المحلية من خلال تقليل معدلات التسرب الوظيفي، ويمكن تعزيز الإنتاجية والكفاءة في المنظمات، مما يساهم في نمو الاقتصاد المحلي. وتوفير بيئة عمل أفضل. تساعد التوصيات على تحسين ظروف العمل، مما ينعكس إيجابياً على صحة ورفاهية العاملين في المجتمع المحلي.

4. بالنسبة للإقتصاد الدولة :

تساعد الدراسة الاقتصاد من خلال تقليل معدل التسرب الوظيفي يمكن أن يقلل من التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب ويحسن الأداء المالي للمنظمة. الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة يمكن أن يعزز القدرة التنافسية للمنظمة في السوق.

أهداف الدراسة:

تسعة الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية

1. تحليل أسباب التسرب الوظيفي في المنظمات.
2. تقييم تأثير التسرب الوظيفي على أداء المنظمات.
3. استعراض استراتيجيات الحد من التسرب الوظيفي.
4. تقديم توصيات لتحسين استقرار القوى العاملة في المنظمات.

تساؤلات الدراسة:

1. ما هي الأسباب الرئيسية للتسرب الوظيفي؟
2. كيف يؤثر التسرب الوظيفي على أداء المنظمات؟
3. ما هي الاستراتيجيات الفعالة للحد من التسرب الوظيفي؟
4. ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين استقرار القوى العاملة؟

فروض الدراسة:

1. الفرضية الأولى : هناك علاقة سلبية بين التسرب الوظيفي وأداء المنظمات

تشير هذه الفرضية إلى أن زيادة معدل التسرب الوظيفي (ترك الموظفين لوظائفهم بشكل طوعي أو غير طوعي) تؤدي إلى تدهور أداء المنظمة. الأسباب وراء هذا التأثير السلبي يمكن أن تشمل فقدان المعرفة والخبرات المتراكمة لدى الموظفين المغادرين، اضطراب العمل الجماعي، وزيادة العبء على الموظفين المتبقين. هذا بدوره يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، تدهور جودة العمل، وتأخير في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2. الفرضية الثانية: التسرب الوظيفي يزيد من تكاليف التوظيف والتدريب

هذه الفرضية توضح أن ارتفاع معدل التسرب الوظيفي يفرض تكاليف إضافية على المنظمة. عندما يترك الموظفون وظائفهم، تحتاج المنظمة إلى استثمار موارد كبيرة في عمليات التوظيف الجديدة، والتي تشمل الإعلان عن الوظائف، إجراء المقابلات، وفحص المرشحين. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب عملية تدريب الموظفين الجدد وقتاً وجهداً من أجل تجهيزهم لأداء مهامهم بفعالية. كل هذه العمليات تؤدي إلى تكاليف مالية وإدارية إضافية للمنظمة.

3. الفرضية الثالثة: استراتيجيات الحد من التسرب الوظيفي تساهم في تحسين استقرار القوى العاملة

تشير هذه الفرضية إلى أن تطبيق استراتيجيات محددة للحد من التسرب الوظيفي يمكن أن يعزز استقرار القوى العاملة داخل المنظمة. من بين هذه الاستراتيجيات يمكن أن تكون تحسين بيئة العمل، تقديم حوافز مالية ومعنوية، وتوفير فرص للتطور المهني والتدريب المستمر. هذه الجهود تهدف إلى زيادة رضا الموظفين وشعورهم بالارتباط والانتماء للمنظمة، مما يقلل من احتمال تركهم للوظائف ويساهم في الحفاظ على استقرار وتماسك فريق العمل.

الدراسات السابقة:

حظي موضوع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي باهتمام الباحثين في عدة دول عربية وأجنبية، وهناك العديد من الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع بيئة العمل وأيضاً الرضا الوظيفي ثم النية نحو ترك العمل بمختلف مناهجها وأهدافها وأهميتها وفرضياتها وطرق تحليل تلك البيانات وعلاقتها ببيئة العمل. وسوف نستعرض الدراسات السابقة فيما يلي:

١. دراسة الغانم، 2003. "الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء". تهدف الدراسة إلى معرفة اتجاهات المراقبين الجمركيين نحو التسرب الوظيفي في الجمارك الثلاث محل الدراسة ورصد الأسباب الرئيسية لاتجاهاتهم نحو التسرب الوظيفي وأثر ذلك على الأداء الجمركي. وتوصلت الدراسة إلى قلة الراتب سبب رئيس في ظاهرة تسرب المراقبين الجمركيين، كما زادت مدة الخبرة قلت نسبة التسرب الوظيفي بين المراقبين الجمركيين. عدم رضا المراقبين الجمركيين عن المكافآت المادية الممنوحة يزيد من احتمالية تسربهم يؤثر التسرب على الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي يؤثر سلباً على أداء المراقبين.

٢. دراسة سليمان، 2015، "العوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي". تهدف الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في ظاهرة تسرب الموظفين من جامعة الموصل بفضل عن تأثير عدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (بيئة اجتماعية، حجم أسرة، مستوى الدخل و الحالة الاجتماعية و الجنس). وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تسرب الموظفين تبعاً للمتغيرات الوظيفية والشخصية مثل (الحالة الاجتماعية). حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تسرب الموظفين تبعاً للمتغيرات الوظيفية والشخصية مثل (الجنس، البيئة الاجتماعية).

٣. دراسة آل منيف (1998)، وهي دراسة استطلاعية بعنوان تسرب أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود، تناولت أسباب تسرب أعضاء هيئة التدريس والمشكلات التي تحدث جراء ذلك. بهدف معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو بيئة العمل في الجامعة والعوامل التي تدفعهم لتقديم الاستقالة. وكانت النتائج تلخصت إلى أن هذه الدراسة تعتبر أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تسرب أعضاء هيئة التدريس انخفاض العلاقة السوقية، وفقدان عناصر عملية التدريس وعدم تقديرهم من قبل أعضاء الإدارة. كذلك تناولت الدراسة أسباب التسرب المتعلقة ببعض العوامل النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس مثل عدم الرغبة في الاستمرار والعمل ضمن الجماعة.

٤. دراسة "كويج وسينجويك" (1999)، بعنوان الرضا الوظيفي وقيم العمل واختلاف الجنس في المنظمات التايوانية، تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والجنس بفلاقة قيم العمل. وركزت الدراسة حول أربعة أنواع من القيم (المركز، المكافأة، الفريق، المهنة). وبينت الدراسة عدم وجود فروق مهمة بتقييم العمل واختلاف الجنس، وأوضحت أيضاً أن الموظفين الذكور يركزون على قيم المركز والمهنة ويرغبون أكثر من الموظفات. كما أن هناك علاقة مهمة ودالة إحصائية بين قيمة المكافأة والرضا الوظيفي.

٥. دراسة حلو أني (2001)، بعنوان العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة، فقد هدفت إلى معرفة دور العوامل التنظيمية في إحداث النية في التوجه نحو التسرب الوظيفي، والتعرف على الدور الذي تلعبه اختلاف الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس في تبين اتجاهاتهم نحو التسرب الوظيفي. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط سلبية بين التوجه نحو التسرب الوظيفي وبين كل من الالتزام التنظيمي والذي اعتبر الأقوى. وأثبتت الدراسة أن الالتزام التنظيمي والذي هو العامل الأكثر تأثيراً بين المتغيرات الأخرى في توجهاتهم نحو التسرب الوظيفي.

٦. دراسة الظاهري (2007)، حول "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي"، والتي تهدف إلى التعرف على الأسباب المرتبطة بالبيئة الداخلية المؤدية إلى التسرب الوظيفي بإدارة الشؤون الإدارية، وكذلك التعرف على حجم التباين في الآراء حول اتجاهات العاملين بالشؤون الإدارية، وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية بمديرية الأمن العام. وكان من أبرز النتائج: أن الأسباب الاقتصادية والتنظيمية والفردية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرج عالية جداً إلى التسرب الوظيفي وترك العمل، أما الأسباب المهنية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية فتؤدي بدرج عالية إلى التسرب الوظيفي وترك العمل.

٧. دراسة الملحم (2007)، حول «ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي» إلى التعرف على مصادر الضغوط لدى حراس الأمن في خمس شركات للحراسات الأمنية المدنية الخاصة والتعرف على توجهات حراس الأمن نحو التسرب، ومعرفة نوع العلاقة بين مستويات ضغوط العمل والميل نحو التسرب. وكان من نتائج الدراسة: ارتفاع مستوى ضغوط العمل الخاص بمحور العبء الوظيفي، وغموض الدور، والتطور والترقي الوظيفي، والضغوط الاقتصادية والاجتماعية. وأن أهم الضغوط التي يعاني منها حراس الأمن هي تلك الخاصة بالتطور والترقي الوظيفي، يليها الضغوط الخاصة بظروف العمل، ثم الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، وهناك ميل واضح لدى العينة لترك العمل.

٨. دراسة الحربي (2004)، وهي دراسة استطلاعية تناولت ظاهرة التسرب الوظيفي، بعنوان «تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة العامة: دراسة استطلاعية على المركز الرئيس بالرياض»، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريب نحو الرغبة في ترك العمل بالمعهد، والتعرف على مسببات ذلك، وما العلاقة بين الخصائص الشخصية والتفكير في التسرب.

٩. دراسة فاروق (2013)، بعنوان "أثر العدالة التنظيمية المدركة على التسرب الوظيفي... دراسة الثقة التنظيمية كعامل وسيط" أثر العدالة التنظيمية المدركة على دوران الموظفين: استكشاف الوساطة دور الثقة التنظيمية. والتي هدفت إلى دراسة أثر العدالة التوزيعية والتنظيمية على الثقة التنظيمية والتسرب الوظيفي. حيث تم اقتراح أن الموظفين حساسون جداً للعدالة (الإجرائية والتوزيعية) المرتبطة بمنظمتهم. وأن العدالة التنظيمية المدركة لها تأثير إيجابي على ثقة الموظفين وتأثير سلبي على معدل التسرب الوظيفي. بالإضافة إلى اقتراح أن الثقة التنظيمية عامل وسيط بين العدالة التنظيمية والتسرب الوظيفي. وأظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية والإجرائية تزيد من ثقة الموظفين بمنظمتهم وتخفض معدل التسرب الوظيفي.

١٠. دراسة ميادة (٢٠٢٠م) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصر" هدف البحث إلى بيان اثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي ، ولتحقيق هذا الهدف اجرت الباحثة دراسة استطلاعية في احدى مستشفيات محافظة البصرة ، وتكونت عينة الدراسة من (55) موظف . في ضوء ذلك اجرت الباحثة عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية كاستخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات واستخدمت الأساليب الإحصائية لمعرفة تصورات أفراد العينة طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية و بين التسرب الوظيفي . في ضوء نتائج التحليل توصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها انه لا توجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد العاملين على منع تسربهم الوظيفي . وفيما يتعلق بالتوصيات فقد ركز البحث ضرورة العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة لرفع مستوى الأداء العاملين وتمنع تسربهم من العمل ، ولزيادة التنافس البناء بين الموظفين للحصول على المكافآت.

١١. دراسة فتحية (٢٠١٧) بعنوان "محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي" دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية جامعة. هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن محددات التسرب الوظيفي لدى أساتذة تعليم الابتدائي، ومعرفة الاختلاف في محددات التسرب الوظيفي تبعاً للجنس والمؤهل العلمي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الطالبة باستخدام المنهج الوصفي الاستكشافي حيث تم الاعتماد على أداة التسرب الوظيفي ، وذلك بعد التأكد من خصائص السيكمترية حيث قدر معامل الصدق باستخدام معامل الاتساق الداخلي بين (0.20-0.63) وتراوح قيمة معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرومباخ بـ (0.85) وبناء عليه طبقت الأداة على عينة قوامها (125) أستاذ وأستاذة بمنطقة جامعة ولاية الوادي للموسم الدراسي (2016/2017)

١٢. دراسة "حمودة بن مطلق العماج" (٢٠٠٣) والتي تهدف إلى تحديد أهم العناصر التنظيمية الإيجابية والسلبية والتي لها علاقة بأداء العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية من وجهة نظر هؤلاء العاملين ، وقد اشتملت عينة البحث علي (٣٨٨٨) موظفاً ، وكانت أدوات جمع البيانات استمارة استبيان من تصميم الباحث ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكانت أهم النتائج أن أهداف المنظمة والبيئة التنظيمية المادية ونظام الحوافز ونظام تقييم الأداء ونظام الترقية من أهم العناصر التنظيمية التي لها علاقة بأداء العاملين سواء كان إيجابياً أو سلبياً

١٣. دراسة "عبد العزيز إبراهيم التويجري" (٢٠٠٣) والتي تهدف إلى التعرف على مدي رضا المراقبين بالجمارك عن البيئة الداخلية للعمل وأسلوب الإشراف المتبع والحوافز المادية والمعنوية ونوع العمل المنوط بهم والبيئة المادية ومستوي الأداء الوظيفي ، وقد اشتملت عينة البحث علي (٢٥٠) مراقبا من العاملين بجمارك مطار الملك خالد الدولي ، وكانت أدوات جمع البيانات استمارة استبيان من تصميم الباحث ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكانت أهم النتائج رضا المراقبين الجمركيين بدرجة عالية عن البيئة المادية للعمل وبدرجة متوسطة عن بيئة عملهم الداخلية بينما أظهرت النتائج عدم رضا المراقبين عن نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها .

١٤. دراسة "وليد بن إبراهيم بن غانم الغانم" : (٢٠٠٣) والتي تهدف إلى التعرف علي العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي والأداء ، وقد اشتملت العينة علي (٣٩٢) مقسمة إلى (٣٤٨) مراقبين بجمارك و (٤٤) موظفاً ، وقد اشتملت أدوات جمع البيانات علي استمارة استبيان من إعداد الباحث ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وقد أشارت أهم النتائج إلي أن أهم أسباب اتجاه العاملين من مراقبين وعاملين نحو التسرب الوظيفي من خلال قلة فرص الترقية والانتدابات والمكافآت وقلة الراتب الشهري وعد وجود تحفيز معنوي للعاملين المجتهدين

١٥. دراسة (المطيري، ٢٠١٢) وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دوران العاملين على الأداء المالي في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية ، وتكونت العينة من (١٠٠) موظف موزعة على أربعة مصارف إسلامية كويتية بواقع (٢٥) موظفاً من كل مصرف لتمثيل مجتمع الدراسة ، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمعدل دوران العاملين على الأداء المالي في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية، كما لا توجد فروقات في تأثير دوران العاملين على الأداء المالي (تعزى لمتغير) حجم المصرف ، خبرة المصرف).

١٦. دراسة (دياب، ١٤٢٥) وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تدفع الموظفين السعوديين لترك العمل في البنوك التجارية. وتم تطبيق الدراسة على البنوك العاملة في محافظة جدة . وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) موظفا وأبرز نتائج الدراسة تمثلت في وجود الأسباب التالية : أسباب دينية ، النظرة الاجتماعية للعاملين في البنوك التجارية ، ساعات العمل وطريقة توزيعها، عدم تناسب الأجور والحوافز ، ضعف فرص الترقية والتطور الوظيفي).

١٧. دراسة (السكران) ، (2004) بعنوان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وهي دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي وتوجهاتهم ومستوى أدائهم. وقد كانت نتائج الدراسة وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو محور الاتصالات ، نظم وإجراءات العمل الهيكل التنظيمي ، الحوافز ، طرق اتخاذ القرارات ، ثم تنمية الموارد البشرية (واعتبارها أحد محاور المناخ التنظيمي).

١٨. دراسة (الشهري ، 2011) بعنوان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض ، تكمن مشكلة الدراسة في غموض الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجمارك بمنطقة الرياض وانعكاساته على أدائهم ، وهدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الرضا الوظيفي على الأداء. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية، وأن هنالك تدني في الرضا عن الراتب ، وكذلك وجود علاقة قوية بني الرضا عن الرؤساء بالمرؤوسين وساعات العمل غير مناسبة. وأوصت الدراسة بالاهتمام بالعوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي ويأتي في مقدمتها الرواتب والأجور والمكافآت، وكذلك تحسين ظروف العمل المادية وتحسين علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين ، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية باعتبارها وسائل وأدوات تساهم في رفع الروح المعنوية.

بعد استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص بعض النتائج الرئيسية:

- أهمية الرضا الوظيفي: أغلب الدراسات أشارت إلى أن الرضا الوظيفي هو عامل حاسم في تقليل معدلات التسرب الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم وأدوارهم أقل عرضة للتسرب.
- دور القيادة: تأثير القيادة على التسرب الوظيفي كان موضوعاً مشتركاً بين عدة دراسات . أساليب القيادة التشاركية والداعمة تساهم في تقليل معدلات التسرب الوظيفي، بينما القيادة السلطوية تزيد من احتمالية التسرب.
- أثر الرواتب والمزايا: العديد من الدراسات أكدت على أن التعويضات العادلة والمزايا تلعب دوراً كبيراً في قرار الموظفين بالبقاء أو المغادرة. تحسين حزم التعويضات يمكن أن يساعد في الاحتفاظ بالموظفين.
- التوازن بين العمل والحياة الشخصية: الدراسات التي تناولت هذا الجانب أظهرت أن تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية يقلل من معدلات التسرب الوظيفي. السياسات الداعمة للتوازن بين العمل والحياة تعتبر ضرورية.
- التدريب والتطوير: التدريب المستمر وتوفير فرص التطوير المهني يعتبران من العوامل الرئيسية في تحسين رضا الموظفين وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.
- الثقافة التنظيمية: لثقافة التنظيمية الإيجابية التي تعزز التعاون والشفافية تساهم في تقليل معدلات التسرب الوظيفي.

استنتاج النتائج:

يمكن استخلاص العديد من التوصيات بناءً على نتائج الدراسات السابقة:

- تحسين بيئة العمل: يجب على المنظمات تحسين بيئة العمل لجعلها أكثر دعمًا للموظفين، بما في ذلك توفير فرص للتطوير المهني وتبني أساليب قيادة داعمة.
- تقديم تعويضات عادلة: إعادة تقييم حزم التعويضات لضمان أنها تنافسية وتلبي توقعات الموظفين يمكن أن يساعد في تقليل معدلات التسرب الوظيفي.
- تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تبني سياسات مرنة تساعد الموظفين على تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية.
- دعم العلاقات بين الزملاء: تعزيز العلاقات الجيدة بين الزملاء من خلال الأنشطة الاجتماعية وبرامج العمل الجماعي يمكن أن يحسن من بيئة العمل ويقلل من التسرب الوظيفي.
- النفسي: الاهتمام بالضغط تقديم الدعم النفسي والتخفيف من الضغط الوظيفي يمكن أن يحسن من رضا الموظفين ويقلل من معدلات التسرب الوظيفي.
- تبني ثقافة تنظيمية إيجابية: تعزيز ثقافة تنظيمية تحترم التنوع، تشجع التعاون، وتدعم الشفافية يمكن أن يزيد من التزام الموظفين ويقلل من التسرب الوظيفي.
- يجب أن تتبنى المصارف الأساليب الحديثة في التدريب والتطوير ومنها الدوران الوظيفي للعاملين، وأثراء وظائفهم الحالية بمهام ومسؤوليات جديدة من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم وإكسابهم خبرات جديدة من أجل تعزيز رضا الموظفين عن مساهمهم المهني وزيادة فرصهم للتقدم في السلم الوظيفي، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة التزام الموظفين تجاه منظماتهم، وزيادة تمسكهم وولعهم على البقاء فيها.
- تشجيع التنافس والإبداع بين الموظفين في المصارف، وكذلك إفراح المجال لذوي المهارات والكفاءات للتقدم، وتمكينهم من خلال المشاركة الفعالة في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يدعم الشعور بالرضا الذي يستقيه الفرد من وظيفته، وهو ما يؤدي إلى زيادة تمسك الموظف بمنظمته.

خلاصة الدراسات السابقة:

يُظهر استعراض وتحليل الدراسات السابقة أن التسرب الوظيفي يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك الرضا الوظيفي، أساليب القيادة، التعويضات، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، التدريب والتطوير، والثقافة التنظيمية. على المنظمات التي تسعى للحد من التسرب الوظيفي أن تركز على تحسين بيئة العمل، تقديم تعويضات عادلة، تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية، دعم العلاقات بين الزملاء، التعامل مع الضغط النفسي، وتبني ثقافة تنظيمية رب الوظيفي، مما إيجابية. من خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن للمنظمات تحسين رضا الموظفين وتقليل معدلات التسرب الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والاستقرار التنظيمي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

التسرب الوظيفي :

يعرفه زهير الصباغ 1983: " التسرب الوظيفي بأنه الاستقالة الاختيارية للعاملين، التي لا تشمل الطرد أو الاستغناء عن الخدمة (عبد الرحيم ، 2006) . لقد ركز هذا التعريف على حالة واحد من حالات التسرب الوظيفي وهي الاستقالة الاختيارية بينما لم يشر إلى حالات التسرب الوظيفي الأخرى كالتقاعد المبكر أو الانتقال أو الانقطاع عن العمل.

يعرف الحربي "التسرب الوظيفي بأنه يعني خدمة الموظف خارج المنظمة في منظمات أخرى عن طريق الإغارة لفترة محدودة، أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الاستقالة، أو النقل أو التقاعد المبكر " (الحربي، 2004). يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه شمل أكثر من سبب من أسباب التسرب الوظيفي، فهو يظهر في شكل إغارة ، إستقالة أو التقاعد المبكر.

يعرف عبد الرحمن " التسرب الوظيفي بأنه ترك الوظيفة بطريقة غير نظامية، أو الانتقال إلى القطاع الخاص (أورد في الكبيسي، 2003) . نلاحظ في هذا التعريف أنه ركز على حالة ترك العمل بطريقة غير نظامية وتجنب الطرق النظامية كالاستقالة مثلاً، كما أنه قصر في الانتقال إلى القطاع الخاص وتجنب حالة الانتقال إلى القطاع الحكومي.

يعرف الغانم " التسرب الوظيفي هو الانقطاع، أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره، والانتقال إلى منظمة أخرى (الغانم، 2003).

يعرف ستيف سكوت " التسرب الوظيفي بأنه: إرادة الموظف في ترك عمله الحالي سواء برغبته أو برغبة المنشأة"

يعرف اليكس ماسفيتير " بأنه «قرار الفرد المنتمي إلى منظمة ما يحصل منها على أجر بترك عمله الحالي " . (اليكس ،)

يعرف ماجد الخطيب " يعرف التسرب الوظيفي بأنه ترك الموظف لعمله في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً سواء باختياره أو بدون ذلك باستثناء حالات الترك العادية كالتقاعد أو المرض وغيره، ويؤدي هذا التسرب لآثار سلبية على المنظمات كونها تبذل وقتاً وجهداً ومالاً ليس بالقليل لتدريب الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء المنظمة لمهامها ولتطوير عملها، وبالتالي فإن نزف الخبرات والكفاءات الوظيفية يؤدي لخسائر مالية باهظة تتكبدها الشركات والمؤسسات، ناهيك عن الوقت الطويل اللازم لتدريب الكادر البديل.

إضافة لأهمية المهارات العملية التي يكتسبها الكادر الوظيفي أثناء عمله في المنظمة والأسرار التي قد يطلع عليها، كما أن عالم الأعمال اليوم لا يعتمد على الخبرة التخصصية فحسب بل يحتاج لمهارات إضافية كالقدرة على التواصل الشخصي واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والدعاية التسويقية وشتى المهارات التي تعتمد بصورة رئيسة على الموهبة الشخصية، الأمر الذي يجعل المنظمات العريقة تتمسك بذوي الخبرة والكفاءة والموهوبين وتضع برامج محفزة لاستقطابهم ودمجهم في مواردها البشرية.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تعريف واضح من حيث ماهية التسرب وأسبابه وهو عملية اختيار حر للخروج من المنظمة والانتقال إلى أخرى. هو "إرادة الموظف في ترك عمله الحالي سواء برغبته أو برغبة المنشأة (الحربي، 2015) نلاحظ في هذا التعريف أن ترك العمل يكون إما نابعا من الفرد ذاته وقد يكون نابعا من المنظمة. و نستخلص من التعريفات السابقة أن التسرب الوظيفي هو انقطاع الموظف عن عمله في منظمة ما سواء كان ذلك، عن طريق الإغارة الاستقالية، أو الإقالة، أو الانقطاع عن العمل أو التقاعد المبكر.

بيئة العمل :

يقصد بها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها ، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل . كما يمكن تعريفها إجرائياً بأنها المحيط والحيز الذي يشمل المشروع أو المؤسسة بحيث تؤثر فيه وتتأثر به ، وتشمل طبيعة ظروف العمل ، ونوع القيادة الإدارية ، الهيكل التنظيمي المطبق ، والتكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة (الدهان، 1992) .

دوران العمل:

" انه الحركة الإجمالية للعاملين من وإلى مركز العمل (الملحم ، 2007)

نية في ترك العمل:

" يقصد بها سلوك مخطط من قبل الموظف لترك الوظيفة الحالية بالمنظمة أو مدى احتمال أن يتقدم الموظف بتقديم استقالته عن وظيفته الحالية في فترة زمنية محددة (عاشور، 1982). والتعريف الإجرائي هو نية الموظف في الإقدام على ترك العمل، وهي الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ قرار ترك الوظيفة.

القيادة الإدارية:

"يقصد بالقيادة الإدارية لبيئة العمل الداخلية النمط القيادي الذي تتبعه المنشأة لخلق التفاعل الإنساني اللازم الذي يشحذ الهمم ويشجع ويرفع الروح المعنوية ، ويخلق أجواء إيجابية يشعر فيها أعضاء المنظمة بالانتماء (الحربي ، 2008).

التكنولوجيا المستخدمة :

"ويقصد بها العوامل التكنولوجية المستخدمة في بيئة العمل الداخلية، وقدرة الموظفين على التأقلم والمواكبة للتطورات التكنولوجية وإدخال بعض التغييرات في بيئة العمل بالمنظمة ليساعد في تسهيل".

إدارة المخاطر:

" هي عملية تحديد وتقييم والتحكم في التهديدات التي تواجه المنظمة."

عرفت جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية " تُعد إدارة المخاطر عملية منهجية لتحديد المخاطر، وتقييمها، والتحكم بها، وذلك للحد من تأثيرها السلبي على الأفراد، والممتلكات، والبيئة، والأهداف، وهي مهارة أساسية لا غنى عنها لأي فرد أو مؤسسة. فمع ازدياد التهديدات، من كوارث طبيعية إلى هجمات إلكترونية يتم التدريب على إدارة المخاطر على كافة

المستويات الوظيفية من خلال دورات متخصصة في هذا المجال ومن خلال ادراجها في كافة دورات المجالات التدريبية تطبيقاً وتناسباً مع موضوع التدريب، من خلال التدريب مع جهات دولية متخصصة.

المخاطر:

"هي الأحداث أو الظروف غير المؤكدة التي إذا وقعت قد تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المشروع أو المنظمة"

إدارة الموارد البشرية :

"هي الوظيفة التنظيمية التي تُعنى بجذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة"

تعرف سمية "إنّ الموارد البشرية هي مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد، من أجل المحافظة عليهم وتنميتهم وتوعيتهم وتعويضهم من غير الحاجة إلى أي إدارة متخصصة، كما عرفها الأستاذ جرانت وسميث بأنها: (مسؤولية كافة المديرين في المنشأة، وأيضاً توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد).

يعرف د. محمد طاهر "إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري ومن خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية ، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع وأشمل منه ، وهو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

استراتيجيات الحد من التسرب الوظيفي :

"هي مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة للحفاظ على الموظفين وتقليل معدل التسرب الوظيفي"

الهيكل التنظيمي:

الآلية الرسمية التي يتمكن خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة ، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ، وكذلك يبين وحدات الإدارة المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة. (بوهز، 2009).

الحوافز والرواتب:

الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال ، وقد عرفها (ماهر، 2010) بأنها المقابل المادي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز ، وبالتالي فالتعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأداء المتميز يسعى حافز أو مكافأة ، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرين على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.

أداء المنظمات:

"هو قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وفعاليتها في استخدام الموارد المتاحة"

أداء العاملين:

"أداء العاملين يشير إلى مدى فعالية وكفاءة الموظفين في تنفيذ مهامهم الوظيفية وتحقيق الأهداف المحددة لهم"

النظرية المفسرة لتسرب الوظيفي:

التسرب الوظيفي هو أحد المؤشرات المترتبة على ارتفاع درجة عدم الرضا للعاملين عن أعمالهم أو المنظمات التي يعملون بها أو نتيجة لضغوط العمل أو عدم تحقيق الرغبات الخاصة بهم، وبالتالي ترتفع الرغبة لدى العامل في البحث عن عمل بديل خارج أو داخل المنظمة (المغربي، 2001). وهذا يجعلنا نقف على أهم النظريات المفسرة لتكوّن هذا الاتجاه للعاملين والخاصة بعدم الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات بصورة عامة، وما يترتب عليها من نتائج كالتسرب الوظيفي، ومن أشهر تلك النظريات حسب الترتيب التاريخي من الأقدم إلى الأحدث:

- نظرية تدرج الحاجات لإبراهيم ماسلو 1943م – 1952م:

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي تناولت الحاجات الإنسانية قدمها إبراهيم ماسلو في عام 1943م، وتشير هذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً.

- نظرية النظام التعاوني لتشيسر بارنارد (1948م):

يعتبر بارنارد من المساهمين في تطوير نظرية التنظيم، حيث اعتبر المؤسسة نظام متكامل، وطرح من خلالها التنظيمات غير الرسمية و أبرز العلاقة والتفاعل بينها وبين التنظيمات الرسمية. كما عرف الفعالية بأنها تحقيق أهداف المصلحة عن طريق التعاون بين الأفراد و الإدارة العليا والتنسيق بين الأجزاء. ومن أهم المساهمات التي قدمها بارنارد للإدارة فكرة التوازن التنظيمي، فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يتطلب من الفرد تقديمها، وإذا حدث عكس ذلك فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك

العمل (عبدالرحيم 2013)

- نظرية العدالة لستاسي آدمز 1963م:

حيث تشير إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به. وتقوم هذه النظرية أساساً على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة والعدالة هنا تعني الإنصاف وهذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساو لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف.

- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لكريس أرجيرس 1964م:

حيث تحاول النظرية تفسير السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة ، وقد فرض أرجيرس نظريته على أساس رئيسي هو أنه يوجد تناقض أساسي بين متطلبات الشخصية الإنسانية وبين خصائص التنظيم الرسمي ويرى أرجيرس أن ردة فعل الإنسان على الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي لها عدة أشكال

- نظرية التوقع لفكتور فروم 1964م:

تفترض نظرية التوقع، أن القوة والميل للفعل، تعتمد بطريقة معينة على قوة التوقع وأن الفعل سوف يتبعه نتيجة معينة، وجاذبية تلك النتيجة للفرد وبأسلوب أدق علمياً، فإن نظرية التوقع تقول إن الفرد سيكون مدفوعاً لبذل الجهد بمستوى عالٍ حينما يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلى تقييم جيد للأداء ، أي أن التقييم سوف يؤدي إلى مكافأة منظميه ، وأن تلك المكافآت تؤدي إلى تحقيق الأهداف الشخصية للعامل.

- نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبيرج 1968م:

تركز النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين ، وقد قام هيرزبيرج بدراسة استطلاعية لمائتين من المحاسبين والمهندسين، محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها، وقد وجد هيرزبيرج أن تعاسة الفرد وعدم رضاه في معظم الأحيان إنما ينتج عن عدم توافر بيئة العمل المناسبة ، ومن ناحية أخرى، عندما يشعر الفرد الرضا عن عمله فإن هذا الرضا يعود إلى العمل ذاته، وبالتالي فقد رأى هيرزبيرج أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين.

الرضا الوظيفي:

عرفه (هوبوك) في العام (1935) ، على أنه " مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله" (سالم، امعمر، 2015، 47).

عرف (سبيكتر) (Sector 1997) الرضا الوظيفي على أنه ببساطة كيفية شعور الأفراد نحو وظائفهم ومختلف الأبعاد المرتبطة بها. ووفقاً لهذا التعريف فقد يكون الموظفون راضون عن بعض جوانب عملهم، في حين هم غير راضين عن جوانب أخرى من عملهم ومن المفترض أن الموظفين قادرون على تحقيق التوازن بين أبعاد رضا محددة مقابل أبعاد تدمر أخرى ، والتوصل إلى حالة رضا مركب نحو العمل ككل (الخنق، 2012، 314)

عرف لويس وآخرون (Lewis & al 2007) الرضا الوظيفي أيضاً على أنه "درجة شعور الفرد نحو عمله سلباً أو إيجاباً". وهذا التعريف هو عزز استخدام مقياس (ليكرت) للتعبير عن المشاعر السلبية أو الإيجابية نحو الفقرات المختلفة في الاستبيانات.

عرف فروم (1964) الرضا الوظيفي أنه "المدى" الذي توفره الوظيفة لشاغليها من نتائج ذات قيم إيجابية". بمعنى أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ؛ أي المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها.

المنهجية وطرق البحث:

بناءً على المنهج المعاصر الذي يجمع بين المنهج الاستقرائي والاستنباطي، يمكن تطبيقه في دراسة إدارة مخاطر التسرب الوظيفي بشركات المقاولات بالشكل التالي:

المنهج الاستقرائي:

(استعراض النظريات والأبحاث السابقة حول التسرب الوظيفي)

يشمل تحليل الإطار النظري لإدارة مخاطر التسرب الوظيفي في شركات المقاولات، من خلال:

- تحديد مفهوم التسرب الوظيفي ومكوناته.

- استعراض دور إدارة الموارد البشرية وأدواتها في الحد من التسرب.

- تحديد مخاطر التسرب الوظيفي.

- إدارة مخاطر التسرب الوظيفي

- مراجعة الدراسات السابقة والأبحاث ذات الصلة.

المنهج الاستنباطي:

(تفاصيل الاستبيان ونتائج تحليل استجابات المديرين لإدارة الموارد البشرية).

يتضمن استبياناً يستهدف مديري الموارد البشرية في شركات المقاولات لفهم وتقييم:

- الإدراك لأسباب ومؤثرات التسرب الوظيفي.

- استراتيجيات الحد من التسرب المعتمدة.

- تقييم تأثير التسرب على أداء المنظمة وتكاليفها الاقتصادية.

مجتمع وعينة الدراسة:

نوع العينة:

- عينة عشوائية طبقية، بحيث يتم اختيار موظفين من مختلف الأقسام الإداري والمستويات الوظيفية داخل شركات المقاولات بجدة.

حجم العينة:

تم اختيار عينة من 100-150 موظف لضمان التمثيل الجيد وتحقيق اختبار صحة الفرضيات.

معايير اختيار العينة:

- العمر: يتراوح بين 25 و 55 عامًا.

- الجنس: يضم كلا الجنسين.

- الخبرة العملية: يشمل الموظفين الذين لديهم خبرة عملية في شركات المقاولات لمدة لا تقل عن سنتين.

- المستوى الوظيفي: يشمل الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية (مدراء الأقسام)

أدوات الدراسة :

تم استخدام هذه الأدوات لغرض اتمام الجانب النظري والتطبيقي وكما يلي :

- الجانب النظري: تم اعتماد الجانب النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية تمثلت بالمراجع العلمية ودراسات ، وكتب ، وبحوث
- الجانب التطبيقي: تم اللجوء الى عدة أساليب لأغراض جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي ومنها (المقابلات الشخصية والاستبيان) .

المقابلات:

مقابلة حول التسرب الوظيفي في شركات المقاولات

تحديد الهدف من المقابلة:

يهدف هذا اللقاء إلى استكشاف وتحليل عوامل التسرب الوظيفي في شركات المقاولات، من خلال فهم وجهات نظر إدارة الموارد البشرية بشأن العوامل المساهمة في التسرب وتأثيره على أداء المنظمة وتكاليف التوظيف والتدريب.

تحديد محتوى المقابلة:

1. المعلومات الأساسية: تعريف عن الشركة ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية.
2. العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي: استكشاف وجهات نظرهم حول بيئة العمل، الرضا الوظيفي، الفرص المهنية، والحوافز.
3. أداء المنظمة: تقييم لأداء المنظمة وتأثير التسرب الوظيفي عليه.
4. تكاليف التوظيف والتدريب: مناقشة تأثير التسرب الوظيفي على تكاليف التوظيف والتدريب في الشركة.
5. استراتيجيات الحد من التسرب الوظيفي: استعراض الاستراتيجيات المستخدمة للتصدي للتسرب الوظيفي وتقييم فعاليتها.

تحديد أبعاد المقابلة:

1. البعد الوظيفي والتنظيمي: تقييم بيئة العمل والرضا الوظيفي، وتأثير التسرب الوظيفي على أداء المنظمة.
2. البعد المالي: مناقشة تكاليف التوظيف والتدريب المرتبطة بالتسرب الوظيفي.
3. البعد الاستراتيجي: استعراض وتقييم استراتيجيات الحد من التسرب الوظيفي المعتمدة.

صياغة الأداءات السلوكية للمقابلة

1. المعلومات الأساسية:

- يرجى تقديم نبذة عن الشركة ودوركم في إدارة الموارد البشرية.
- ما هي تجربتكم العملية في التعامل مع قضايا التسرب الوظيفي؟

2. العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي

- كيف تقيمون بيئة العمل في الشركة؟ ما هي أهم المشاكل التي تواجهونها في هذا الجانب؟
- ما هي الحوافز المقدمة للموظفين للبقاء في الشركة؟ وهل ترى أنها كافية؟
- هل تتوفر فرص كافية للتطوير المهني للموظفين؟ كيف تعالجون هذه الحاجة؟

3. أداء المنظمة:

- كيف تقيمون أداء الشركة عموماً؟ هل لاحظتم تأثير التسرب الوظيفي على الأداء؟
- كم مرة يتم استبدال الموظفين في الشركة خلال العام؟ وما هي تكاليف هذا الاستبدال؟

4. تكاليف التوظيف والتدريب:

- كيف يؤثر التسرب الوظيفي على تكاليف التوظيف والتدريب في الشركة؟ هل لديكم تقدير محدد لهذه التكاليف؟
- ما هي الخطوات التي تتخذونها للحد من هذه التكاليف؟

5. استراتيجيات الحد من التسرب الوظيفي:

- ما هي الاستراتيجيات المعتمدة للحد من التسرب الوظيفي في الشركة؟ هل تستعرضون فعاليتها بانتظام؟
- هل هناك استراتيجيات جديدة تنوون تطبيقها لتحسين استقرار القوى العاملة.

الاستبيانات :

○ تحديد الهدف من الاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى تحليل وفهم مخاطر التسرب الوظيفي في شركات المقاولات، وتحديد العلاقة بين التسرب الوظيفي وأداء المنظمة، وتقييم تكاليف التوظيف والتدريب المرتبطة بالتسرب، واستكشاف فعالية استراتيجيات الحد من التسرب الوظيفي.

○ تحديد محتوى الاستبيان:

1. المعلومات الديموغرافية معلومات أساسية عن المشاركين مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة العملية.
2. العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي: تقييم البيئة الوظيفية، الرضا الوظيفي، الفرص المهنية، والحوافز.

3. أداء المنظمة: قياس أداء المنظمة من خلال إنتاجية الموظفين، جودة العمل، ورضا العملاء.
4. تكاليف التوظيف والتدريب: تقييم تأثير التسرب الوظيفي على تكاليف التوظيف والتدريب.
5. استراتيجيات الحد من التسرب الوظيفي: تقييم فعالية الاستراتيجيات المستخدمة للحد من التسرب الوظيفي.

○ تحديد أبعاد الاستبيان:

1. البعد الديموغرافي: جمع البيانات الديموغرافية الأساسية للمشاركين.
2. البعد الوظيفي: تقييم البيئة الوظيفية والرضا الوظيفي.
3. البعد التنظيمي: قياس أداء المنظمة وتأثير التسرب الوظيفي.
4. البعد المالي: تحليل تكاليف التوظيف والتدريب المرتبطة بالتسرب.
5. البعد الاستراتيجي: تقييم استراتيجيات الحد من التسرب الوظيفي.

صياغة الأداءات السلوكية للاستبيان:

1. المعلومات الديموغرافية

- العمر: _____
- الجنس: (ذكر/أنثى)
- المستوى التعليمي: (ثانوي، جامعي، دراسات عليا)
- عدد سنوات الخبرة: _____

2. العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي:

- ما مدى رضاك عن بيئة العمل في شركتك؟ (1 = غير راضٍ تماماً، 5 = راضٍ تماماً)
- ما مدى رضاك عن الراتب والحوافز المقدمة؟ (1 = غير راضٍ تماماً، 5 = راضٍ تماماً)
- هل تشعر بوجود فرص للتطور المهني في شركتك؟ (1 = لا فرص، 5 = فرص كبيرة)
- كيف تقيم تواصلك مع الإدارة العليا؟ (1 = ضعيف جداً، 5 = ممتاز)

3. أداء المنظمة:

- كيف تقيم إنتاجية فريق العمل لديك؟ (1 = ضعيفة جداً، 5 = ممتازة)
- ما مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة؟ (1 = غير راضٍ تماماً، 5 = راضٍ تماماً)
- هل تعتقد أن أداء الشركة يتأثر بترك الموظفين؟ (1 = لا يتأثر، 5 = يتأثر بشكل كبير)

4. تكاليف التوظيف والتدريب:

- كم مرة تم توظيف موظفين جدد في القسم الخاص بك خلال السنة الماضية؟ _____
- ما مدى تأثير ترك الموظفين على تكاليف التدريب في شركتك؟ (1 = لا تأثير، 5 = تأثير كبير)
- هل تعتقد أن تكاليف التوظيف تؤثر على ميزانية الشركة بشكل عام؟ (1 = لا تؤثر، 5 = تؤثر بشكل كبير)

5. استراتيجيات الحد من التسرب الوظيفي:

- ما مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة للموظفين؟ (1 = غير فعالة، 5 = فعالة جداً)
- هل تعتقد أن الحوافز المالية تساهم في الحد من التسرب الوظيفي؟ (1 = لا تساهم، 5 = تساهم بشكل كبير)
- كيف تقيم جهود الشركة في تحسين بيئة العمل؟ (1 = ضعيفة جداً، 5 = ممتازة)
- هل تشعر أن هناك تواصل جيد بين الإدارة والموظفين حول مشكلات العمل؟ (1 = لا يوجد تواصل، 5 = تواصل جيد)

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على موضوع إدارة مخاطر التسرب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص

الحدود البشرية: تتمثل في موظفي شركات المقاولات العامة

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المملكة العربية السعودية ، بمدينة جدة .

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ١٤٤٥هـ / ٢٠٢٤م

المراجع:

العربية:

- ❖ الحربي، بدر ج ازء (2005). تسرب أعضاء هيئة التدريس من معهد الإدارة العام د ارسء على المركز الرئيسي برياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
- ❖ الحربي، أحلام عامر. (2015). التسرب الوظيفي أسبابه وآثاره وسبل التعامل معها من وجهة نظر العاملين بو ازرة الخدمة المدنية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية
- ❖ الغانم، وليد بن إب ارهيم بن غانم. (2003). الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء د ارسء على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية
- ❖ الملحم، وليد عبد المحسن. (2007). ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي د ارسء مسحية على عمال الأمن العاملين بشركة الحج ارسء الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض. رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية. المملكة العربية السعودية.
- ❖ حلواني، ح ازمي عادل. (2001) العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من جامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية
- ❖ الظاهري، حامد بن صالح (2007) بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية
- ❖ أل مذهب، معدي محمد (1999) تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي، د ارسء استطلاعية على جامعة الملك سعود الرياض. معهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية.
- ❖ بارجة، محمد (2011). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي في المؤسسات العمومية د ارسء حالة شركة سوناط ارك نشاط المنبع. ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2. الجمهورية الجزائرية.

❖ عبد العزيز إبراهيم التوجيهي : البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٣ م

❖ وليد بن إبراهيم بن غانم : الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الإدارية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٣ م

❖ علي يحيى الشهري . 2011. الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية ، دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض ، ماجستير غير منشور الرياض : أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، 2011.

❖ كامل محمد المغربي. 2001 الإدارة والبيئة السياسية العامة . عمان : دار الفكر للثقافة والنشر ، 2001.

❖ ناصر محمد السكران . 2004. المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي . الرياض : جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2004.

❖ الجزيري رؤوف محمد ، ٢٠١٨. أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل. المجلة العربية لنشر العلمي.

المراجع الالكترونية :

دار المنظومة:

<http://mandumah.com/>

المكتبة الرقمية السعودية:

https://library.kau.edu.sa/Default.aspx?Site_ID=212&Lng=AR

- ❖ Hellriegel, D & ,Slocum, J. W. (2011). Organizational Behavior (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- ❖ Cascio, W. F. (2013). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits (9th ed.). McGraw-Hill.
- ❖ Hubbard, D. (2009). The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. Wiley.
- ❖ Hillson, D. (2003). Effective Opportunity Management for Projects: Exploiting Positive Risk. Marcel Dekker.
- ❖ Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.
- ❖ Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H & ,Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. Psychological Bulletin, 86(3), 493-522.
- ❖ Allen, D. G., Bryant, P. C & ,Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. Academy of Management Perspectives, 24(2), 48-64.
- ❖ Kaplan, R. S & ,Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
- ❖ Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 1, 2nd ed., pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- ❖ Hom, P. W & ,Griffeth, R. W. (1995). Employee Turnover. South-Western College Publishing.
- ❖ 1-A, et al, J Thompson. 1999 .Strategic Management concepts and cases. USA: McGraw Hill. 1999.
- ❖ Arthur P. Breif Randall S.Schuler, Van Mary. 2001 Managing Job Stress. USA Little Brown.2001.
- ❖ Cartwright, Susan and Cooper, Cary L. 1998. Managing workplace Strees.London: Sage Publications, 1998.
- ❖ Karen M.Collins, Larry N.Killough. 1989 .Managing stress in public accounting. USA Journal of Accountancy. 1989.