

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

أثر مخاطر التسرب الوظيفي على أداء العاملين

"دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية

السعودية"

إعداد الطالب/

نورة حسن الزهراني

241001588

د. أسماء أبو عنزة د. انجي حسن نشأت

العام الدراسي:

1446 – 2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

لم تكن الرحلة سهله ولم يكن الطريق محفوف بالتسهيلات ولكن قدرة الله
وتوفيقه فوق كل شي ومن قال انا لها نالها

اهدي هذا النجاح الى نفسي الطموحة التواقه للعلم والمعرفه ثم

الى معلمي الأول وقائدي ومن كلفه الله بالهبة والوقار الى من خلق الطموح
فين وانار لي طريقي ابي

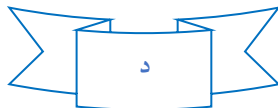
الى جنتي وسر نجاحي صاحبة الفضل العظيم التي احتوتني بدعائه أُمي

الى داعمي الأول ومصدر قوتي وشريك نجاحي زوجي

الى ملهمي نجاحي وسندي وعزوتي الى الكتف الذي استند عليه دائماً وكانوا
هم الظل لهذا النجاح اخواني

الى اجمل هدايا الله وقرة عيني وبهجة فؤادي سارة سعود نوف

الى صديقة الرحلة والنجاح الى الأخت التي لم تلدها أُمي التي وقفت الى
جانبي كلما أوشكت ان أتعثّر سحر.



شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي السند والداعم الأكبر.

لقد كان دعمهما المستمر وتوجيهاتهما النيرة الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

أعبر عن امتناني العميق لزوجي العزيز، الذي كان لي الشريك المخلص في هذه الرحلة. كان لصبره ودعمه اللامحدود دور كبير في تجاوز كل التحديات.

أود أن أشكر أساتذتي الأفاضل، وخاصة مشرفي، اللذين لم يبخلوا عليّ بتوجيهاتهم ونصائحهم القيمة. لقد كان لعلمهم وخبرتهم الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

د. أسماء أبو عنزة ود. انجي حسن نشأت

أشكر زملائي وأصدقائي، اللذين كانوا لي خير رفاق وداعمين. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تخطي العقبات والوصول إلى هذا النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم في هذا العمل، ولكل من قدم لي الدعم والمساندة. أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح، وأن يجعل هذا العمل نافعاً ومثمراً.



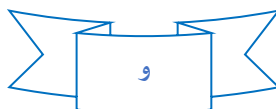
المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مخاطر التسرب الوظيفي بأبعادها (بضعف الإنتاجية، تكاليف التوظيف والتدريب، انتشار الفساد الإداري، وانخفاض الروح المعنوية) على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، و شملت الدراسة العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 366 فردًا عبر استمارة جوجل فورم، بهدف ضمان تمثيل جيد لمختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمخاطر التسرب الوظيفي على أداء العاملين، خاصة فيما يتعلق بضعف الإنتاجية وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب.

أوصت الدراسة بأهمية تبني استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل، تعزيز الحوافز المادية والمعنوية، والاهتمام بالتطوير المهني للموظفين، بهدف تقليل معدلات التسرب الوظيفي وتعزيز الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التسرب الوظيفي، أداء العاملين، المؤسسات الحكومية.

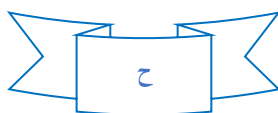


قائمة المحتويات

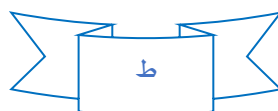
ج	بسم الله الرحمن الرحيم.....
د	إهداء.....
هـ	شكرو وتقدير.....
و	المستخلص.....
ز	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 مقدمة:.....
2	2.1 مشكلة الدراسة:.....
3	3.1 أهداف الدراسة.....
3	4.1 فروض الدراسة:.....
4	5.1 أهمية الدراسة:.....
5	6.1 الدراسات السابقة:.....
10	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
11	8.1 المنهجية وطرق البحث:.....
12	9.1 مجتمع وعينة الدراسة :.....
13	10.1 أدوات الدراسة:.....
13	11.1 المقابلات:.....
15	12.1 الاستبيانات:.....



17	13.1 حدود الدراسة :.....
18	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
18	تمهيد:.....
19	المبحث الأول: مخاطر التسرب الوظيفي.....
19	1.1.2 تمهيد:.....
19	2.1.2 تعريف التسرب الوظيفي.....
20	3.1.2 أنواع التسرب الوظيفي:.....
23	4.1.2 اسباب التسرب الوظيفي:.....
25	5.1.2 اثار التسرب الوظيفي.....
27	6.1.2 اساليب معالجة التسرب الوظيفي.....
30	المبحث الثاني أداء العاملين.....
30	1.2.2 تمهيد:.....
30	2.2.2 تعريف أداء العاملين:.....
32	3.2.2 أهمية أداء العاملين:.....
33	4.2.2 أثر مخاطر التسرب الوظيفي على أداء العاملين:.....
35	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
35	1.3 مقدمة.....
35	2.3 منهجية البحث:.....
35	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:.....
36	4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:.....



36	5.3 الأساليب الإحصائية:.....
36	6.3 أداة الدراسة.....
37	7.3 صدق أداة الدراسة:.....
40	8.3 ثبات أداة الدراسة.....
41	الفصل الرابع: تحليل النتائج.....
41	1.4 مقدمة.....
41	2.4 خصائص أفراد عينة الدراسة.....
42	3.4 تحليل محاور الدراسة.....
46	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
50	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....
50	1.5 مقدمة.....
50	2.5 استنتاجات الدراسة.....
51	3.5 التوصيات.....
52	4.5 الدراسات المقترحة مستقبلياً.....
53	Abstract.....
54	المراجع.....
54	أولاً: المراجع العربية.....
I	الملاحق.....
II	استمارة استبيان.....



قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
37	جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت
37	جدول (2): معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول
39	جدول (3): معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني
40	جدول (4): نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ
41	جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية
42	جدول (6) عبارات ضعف الانتاجية
43	جدول (7) عبارات تكاليف التوظيف والتدريب
44	جدول (8) عبارات انتشار الفساد الاداري
44	جدول (9) عبارات انخفاض الروح المعنوية
45	جدول (10) عبارات أداء العاملين
47	جدول (11) اختبار الفرضية الرئيسية
47	جدول (12) اختبار الفرضية الفرعية الأولى
48	جدول (13) اختبار الفرضية الفرعية الثانية
48	جدول (14) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
49	جدول (15) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تعد القوى العاملة أحد الأصول الحيوية التي تسهم في نجاح المؤسسات، حيث يلعب العاملون دورًا أساسيًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الكفاءة الإنتاجية. في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة التي تعيشها العديد من البلدان، تواجه المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، تحديات متعددة تتعلق بجذب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. (هلسه، 2020)

يعتبر التسرب الوظيفي أحد أبرز المخاطر التي تهدد استقرار المؤسسات، حيث يُعرف بأنه خروج الموظفين من وظائفهم لأسباب مختلفة، بما في ذلك عدم الرضا الوظيفي، أو ضعف فرص التقدم، أو حتى الظروف الاقتصادية، وقد أظهرت الدراسات أن التسرب الوظيفي يمكن أن يكون له آثار سلبية على أداء العاملين، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف المتعلقة بالتوظيف والتدريب.

في السياق نفسه، تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموارد محدودة، مما يجعلها أكثر عرضة لمخاطر التسرب الوظيفي. فعندما يفقد الموظفون المهارات والمعرفة، تتأثر العمليات التشغيلية وتصبح المؤسسات أقل قدرة على المنافسة في السوق. ولذلك، تكتسب دراسة تأثير مخاطر التسرب الوظيفي على أداء العاملين أهمية خاصة، حيث تساهم في فهم الأسباب الجذرية للتسرب وتقديم حلول فعالة لمعالجة هذه المشكلة. (يوسف، 2020)

ستتناول هذه الدراسة أثر مخاطر التسرب الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحليل الأسباب والتأثيرات والنتائج المترتبة على هذه الظاهرة، مما يساهم في تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز استقرار القوى العاملة وتحسين الأداء المؤسسي.

2.1 مشكلة الدراسة:

في عصر تسوده المنافسة الشديدة والتغيرات الاقتصادية السريعة، تسعى المؤسسات إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية لضمان استمراريتهما ونجاحها. لكن، تتعرض هذه المؤسسات، وخاصة الصغيرة والمتوسطة، لمخاطر متعددة تؤثر على استقرارها وقدرتها على الاحتفاظ بالقوى العاملة الماهرة. يعد التسرب الوظيفي واحدًا من أبرز هذه المخاطر، حيث يؤدي إلى فقدان الموظفين ذوي الكفاءة العالية، مما ينعكس سلبًا على الأداء العام للمؤسسة.

تشير الدراسات إلى أن نسبة التسرب الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتزايد بشكل ملحوظ، وذلك يعود إلى عدة عوامل مثل ضعف بيئة العمل، عدم وجود فرص للتطور المهني، وقلة الحوافز المادية والمعنوية. ولأن هذه المؤسسات تعتمد بشكل كبير على الأفراد في تحقيق أهدافها، فإن فقدانهم لا يؤثر فقط على الإنتاجية، بل يؤدي أيضًا إلى زيادة التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مشكلة التسرب الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال استكشاف كيفية تأثير هذه الظاهرة على أداء العاملين. سيتم تحديد العوامل الأساسية التي تسهم في ارتفاع معدلات التسرب، وكذلك الآثار المحتملة على الأداء المؤسسي. من خلال هذه التحليلات، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تقليل مخاطر التسرب الوظيفي وتعزيز استقرار القوى العاملة، مما يساهم في تحسين الأداء والقدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

لذا قد تم صياغة المشكلة بالتساؤلات الآتية:

1. ما أثر مخاطر التسرب الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر ضعف الانتاجية على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر تكاليف التوظيف والتدريب على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

4. ما أثر انتشار الفساد الإداري على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
5. ما أثر انخفاض الروح المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهداف الدراسة

6. التعرف على أثر مخاطر التسرب الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية
7. التعرف على أثر ضعف الانتاجية على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية
8. التعرف على أثر تكاليف التوظيف والتدريب على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية
9. التعرف على أثر انتشار الفساد الإداري على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية
10. التعرف على أثر انخفاض الروح المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

4.1 فروض الدراسة:

❖ الفرض الرئيسي:

يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لمخاطر التسرب الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

❖ الفروض الفرعية:

يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لضعف الانتاجية على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لتكاليف التوظيف والتدريب على أداء العاملين في المؤسسات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية

يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لانتشار الفساد الإداري على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية

يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لانخفاض الروح المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية

5.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لفهم الظواهر المرتبطة بالتسرب الوظيفي وتأثيرها على أداء العاملين، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعد جزءاً حيوياً من الاقتصاد الوطني. حيث تتزايد التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في بيئات العمل الديناميكية، مما يجعل من الضروري دراسة تلك التحديات وإيجاد حلول فعالة تعزز استقرار القوى العاملة وتحسن الأداء.

❖ الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتسرب الوظيفي، حيث تقدم رؤى جديدة حول العوامل التي تؤثر في هذا الظاهرة وكيفية تأثيرها على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين بيئة العمل وأداء الموظفين، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث في هذا المجال.

❖ الأهمية العملية

على الصعيد العملي، توفر نتائج هذه الدراسة توجيهات قيمة لأصحاب العمل ومديري الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إذ يمكن أن تُستخدم التوصيات المستخلصة من الدراسة لتطوير استراتيجيات فعالة للحد من معدلات التسرب الوظيفي، من خلال تحسين بيئة العمل وتقديم

حواجز مناسبة، مما يساهم في رفع مستوى الأداء وزيادة رضا العاملين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد الدراسة في تعزيز الوعي بأهمية الاحتفاظ بالموظفين في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة، مما يدعم استدامة المؤسسات وقدرتها على المنافسة في السوق.

6.1 الدراسات السابقة:

❖ دراسة (بن غريد، 2019)

ركزت أغلب الدراسات التي تناولت ظاهرة التسرب الوظيفي الطوعي، بمعنى الإرادي، على مسبباتها وآثارها دون الخوض في تأصيلها النظري والذي يعود له الفضل الأول في بلورتها. لأن فهم الحاضر يتطلب منا الرجوع إلى الماضي.

سوف نسعى من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على أهم المحطات التاريخية التي في إطارها تمت محاولة الكشف عن مختلف الأسباب أو الكيفيات التي بمقتضاها قد يتخذ الفرد قرار ترك المنظمة، وذلك بهدف تقديم سياق تاريخي متدرج زمنياً يساهم في تحديد أدق متغيرات التسرب الوظيفي الطوعي.

❖ دراسة (التليدي، 2020)

هدف البحث التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) والتسرب الوظيفي.

وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في وزارة العدل في منطقة عسير والبالغ عددهم (2720) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (270) موظفاً، وذلك بنسبة 10% من مجتمع الدراسة.

وخرج البحث بنتائج عدة أهمها أن هناك تنوع في الأنماط القيادية المستخدمة في وزارة العدل بمنطقة فرع عسير، وأنه يتم تطبيق القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الخادمة بنسبة مرتفعة،

كما لا يوجد تسرب وظيفي لدى الموظفين في وزارة العدل بفرع منطقة عسير، كما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) والتسرب الوظيفي في وزارة العدل فرع منطقة عسير.

وقدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة أن يقوم المدير ببناء علاقة إيجابية مع العاملين، وأن يدرك احتياجاتهم ويلبي طموحاتهم، ويهتم بتحفيزهم مادياً ومعنوياً ويوفر لهم وسائل الاتصال الفعال، وضرورة أن يكون هناك ثقة متبادلة بين المدير والعاملين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

❖ دراسة (الهندي، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاحتراق الوظيفي على التسرب الوظيفي لدى الموظفين والموظفات الإداريين والإداريات في كل من جامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة ويهدف البحث إلى التعرف على الإجهاد الوظيفي وأثره على التسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات، ثم التعرف على معدل فقدان العنصر الإنساني وأثره على التسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات ثم التعرف على معدل الشعور بتدني الإنجاز وأثره على التسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات، وأخيراً التعرف على العوامل الأخرى المؤثرة على التسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات في كل من جامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة، ولتحقيق أهداف البحث اتبع المنهج الوصفي ومقارن.

كما اعتمد البحث على توزيع استمارة استبيان، وتحليل إحصائي للاستبانة على عينة عشوائية وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة والبالغ عددهم (640) موظف وموظفة.

وافترضت الدراسة أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاحتراق الوظيفي وبين التسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات في كل من جامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة.

كشف التحليل على النتائج التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية طردية بين التسرب الوظيفي وبين الاجهاد الوظيفي، وذلك عند معامل ارتباط بيرسون (0.732) R بقيمة دلالية مقدرها (0.001) وهي دالة إحصائية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية طردية بين التسرب الوظيفي وبين العنصر الإنساني، وذلك عند معامل ارتباط بيرسون (0.721) R بقيمة دلالية مقدرها (0.001) وهي دالة إحصائية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عكسية بين التسرب الوظيفي وبين الشعور بتدني الإنجاز الإنساني، وذلك عند معامل ارتباط بيرسون (-0.203) R بقيمة دلالية مقدرها (0.001) وهي دالة إحصائية، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية طبقا لمتغير مكان العمل في الاحتراق الوظيفي لدى البعدين وهي (الاجهاد الوظيفي - الشعور بتدني الإنجاز)، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد (فقدان العنصر الإنساني) للاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة، كما يتضح بأن الاحتراق الوظيفي للعاملين بجامعة الملك عبد العزيز يكون أكثر من جامعة جدة، وذلك يرجع إلى وجود عوامل ومسببات مختلفة تساهم بدرجة قوية في الاحتراق الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة وهم العاملين داخل جامعة الملك عبد العزيز من زيادة أعباء العمل وزيادة المهام المطلوب تنفيذها وإنجازها خلال وقت زمني قصير.

❖ دراسة (وعيل، 2019)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ضغوط العمل على التسرب الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، حيث وجدت الدراسات التي تمت في هذا المجال أن لضغوط العمل آثار سلبية على صحة الفرد، ويؤدي ذلك بلا شك إلى انخفاض الأداء والغياب وترك العمل، وبالتالي فإن المنظمات تواجه تكاليف ضخمة من الآثار السلبية لضغوط العمل.

وقد تكون هذه الضغوط عاملا مهما وفعالا في التأثير على عملية التسرب الوظيفي للعامل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية البويرة. وخلصت الدراسة إلى أن ضغوط العمل نتيجة نفسية تتسم بالتعقيد وترتبط بدافعية الأفراد، لذلك فالأساتذة اللذين شملتهم عينة الدراسة مختلفون في نوع الضغوط التي تؤثر عليهم وكذا توجههم نحو التسرب الوظيفي.

❖ دراسة (باقتي، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات بأبعادها (الرواتب، والإضافات، والتدريب والتطوير، وبيئة العمل، والتأمين الصحي، والضمان الاجتماعي، والإجازات) على أداء العاملين بأبعاده (الدقة، والسرعة، وجودة الأداء، والالتزام، والانضباط) في شركة مينأيتك في مدينة عمان، الأردن.

وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في شركة مينأيتك، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي المستند على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، أما نوع العينة فهي عينة عشوائية.

وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات للموارد البشرية بأبعادها (الرواتب والإضافات، التدريب والتطوير، وبيئة العمل، والتأمين الصحي، والضمان الاجتماعي، والإجازات) على أداء العاملين بأبعاده (الدقة، والسرعة، وجودة الأداء، والالتزام، والانضباط).

وباستعراض قيم التأثير لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات) يتبين أن بعد الإجازات كان أكثر تأثيراً، تلاه بعد الإضافات، ثم بعد بيئة العمل مباشرة في أداء العاملين. وتوصي الباحثة بالمحافظة على اهتمام الشركة بالإضافات والتي تعتبر التعويضات الأساسية المادية التي يتلقاها الموظفون (بحسب نتائج الإحصاء التي أظهرت أثرها من حيث (الدقة والسرعة والانضباط).

❖ دراسة (هلسه، 2020)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم، ومعرفة المعوقات التي تحد من قدرة العاملين على إدارة وقتهم، والوقت الضائع لديهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تكونت عينة الدراسة من (81) موظفاً.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها ما يلي: الوقت مورد مهم لتحقيق أهداف الموظفين، وإدارة الوقت تسهم في تحسين أداء الموظفين وجودة العمل، إعداد الخطط وتوزيعها زمنيا من قبل الموظفين يسهم في تحسين أداء مهامهم، الموظفين الذين ينجزون مهامهم يكونون على علم ودراية بأهمية استثمار الوقت لديهم، التدريب على إدارة الوقت له دور هام في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. اوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: أن يضع كل موظف مخطط يومي أو أسبوعي يوزع عليه مهامه وواجباته حسب الوقت لديه، تدريب الموظفين من خلال عقد ورشات عمل ودورات تدريبية في كيفية إدارة وقت العمل، توثيق الأعمال المنجزة من قبل الموظف في سجلات خاصة تساعد على استثمار وقته وخاصة عند كتابة تقاريره الشهرية والسنوية.

❖ دراسة (سلاطاني، 2019)

هدفت تقييم دور الإبداع في أداء المنظمات وقد اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليل عبد استبيان يوجه إلى عينة من المفردات ويتألف من 32 عبارة تم قياسها عبر ليكرت ومن خلال تقييم وتحليل البيانات عبر SPSS تم التوصل إلى أن التفكير الإبداعي وعناصره المختلفة والتي تشمل الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات والإبداعي والابتكار في التسعير والإبداع والابتكار في التوزيع، الترويج، الجوانب المالية. كل ذلك يعمل على تحسين واضح وقوي في أداء المنظمة وهو ما دفع الباحث للتوصية بضرورة الاستثمار في تطوير وتنمية مهارات العاملين الإبداعية والابتكارية لتأثيرها القوي على أداء المنظمة.

❖ دراسة (يوسف، 2019)

تقييم ماهية العلاقة بين التفكير الإبداعي والأداء المهاري في التحصيل الدراسي وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعينة قوامها 57 طالب تم انتقايم عبر العينة العمدية ومقياس التفكير الإبداعي للعالم برنستن والتركيز على عدة مهارات وهي النهوض والدرجة ومن خلال استخدام spss تم التوصل إلى عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي الأداء المهاري والتحصيل الدراسي لدى الطلبة.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تتأسس هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تسلط الضوء على العلاقة بين التسرب الوظيفي وأداء العاملين، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. نظرية التحفيز:

تعتبر نظرية التحفيز من أهم الأسس التي تشرح سلوك الموظفين في بيئة العمل. تشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يتخذون قراراتهم المتعلقة بالبقاء أو مغادرة الوظيفة بناءً على مدى رضاهم عن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم. فوجود حوافز غير كافية قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي يزيد من احتمالية التسرب.

2. نظرية الالتزام التنظيمي:

تركز هذه النظرية على أهمية ارتباط الموظفين بالمؤسسة ومدى شعورهم بالولاء تجاهها. عندما يكون هناك التزام قوي من الموظفين تجاه مؤسستهم، فإنهم يميلون للبقاء والعمل بجدية أكبر. لذا، فإن فقدان هذا الالتزام بسبب عدم توفر بيئة عمل ملائمة أو فرص للتطور قد يؤدي إلى ارتفاع معدلات التسرب الوظيفي.

3. نظرية العدالة التنظيمية:

تشير هذه النظرية إلى كيفية إدراك الموظفين للعدالة في بيئة العمل. إذا شعر الموظفون أنهم يعاملون بشكل غير عادل مقارنةً بزملائهم، فقد يؤدي ذلك إلى تدهور الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات التسرب. يُعتبر تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية أمرًا أساسيًا للحفاظ على استقرار القوى العاملة.

4. نظرية الاحتياجات الإنسانية:

تستند هذه النظرية إلى مفاهيم أبراهام ماسلو، التي تفترض أن الأفراد يسعون لتحقيق احتياجاتهم الأساسية (مثل الأمان والاحترام) قبل الانتقال إلى مستويات أعلى من الاحتياجات (مثل تحقيق الذات). إذا لم تُلبَّ احتياجات الموظفين الأساسية في بيئة العمل، فإن ذلك قد يدفعهم للتفكير في مغادرة العمل.

5. نظرية القيم الشخصية:

تناول هذه النظرية العلاقة بين قيم الموظف وقيم المؤسسة عندما تتماشى قيم الموظف مع قيم المؤسسة، فإن ذلك يعزز من انتمائه وولائه، مما يقلل من احتمالية التسرب أما إذا كانت هناك فجوة بين القيم، فقد يتسبب ذلك في الشعور بعدم الانتماء والرغبة في مغادرة العمل.

6. نموذج الأداء المؤسسي:

تعتبر نماذج الأداء المؤسسي من الأسس المهمة لفهم كيفية تأثير التسرب الوظيفي على أداء المؤسسات تتضمن هذه النماذج مجموعة من المتغيرات مثل الكفاءة، الفعالية، والإنتاجية، وتُظهر كيف يمكن أن تؤثر تغييرات القوى العاملة على الأداء العام للمؤسسة.

تعتمد هذه الدراسة على هذه المنطلقات النظرية لتقديم فهم شامل لمشكلة التسرب الوظيفي وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحليل هذه النظريات، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى قابلة للتطبيق تساعد في الحد من التسرب وتعزيز أداء القوى العاملة.

8.1 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.

9.1 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)

10.1 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) .

11.1 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.

12.1 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)

13.1 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

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

تعد مخاطر التسرب الوظيفي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي، حيث أصبح الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة العالية مطلبًا ضروريًا لتحقيق الاستقرار المؤسسي والتنافسية في سوق العمل، يتجلى التسرب الوظيفي في مغادرة الموظفين لوظائفهم سواء كان ذلك بشكل طوعي، كالبحث عن فرص عمل أفضل، أو قسري نتيجة لتخفيضات القوى العاملة أو أسباب إدارية أخرى، وبغض النظر عن أسبابه، يمثل التسرب الوظيفي مشكلة مؤثرة على أداء المؤسسات، حيث يخلق فجوات في الخبرة والمعرفة، ويزيد من الأعباء على الموظفين المتبقين. (العوضي، 2020)

إضافةً إلى ذلك، فإن تأثير التسرب الوظيفي لا يقتصر فقط على فقدان المواهب، بل يمتد ليشمل تراجع الروح المعنوية داخل المؤسسة إذ قد يشعر الموظفون الباقون بعدم الأمان الوظيفي، مما يؤدي إلى تقليل مستوى الالتزام والإنتاجية لديهم ومع زيادة الأعباء الناتجة عن فقدان زملائهم، يمكن أن يؤثر ذلك سلبًا على جودة العمل، حيث قد يجد الموظفون أنفسهم مجبرين على تحمل مسؤوليات إضافية دون توفر التدريب أو الدعم الكافي.

وبناءً على ذلك، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات فعالة للحد من معدلات التسرب الوظيفي، من خلال تعزيز بيئة العمل التي تحافظ على رضا الموظفين وتوفر لهم مسارات تطوير مهني إن فهم أبعاد هذا الموضوع وتأثيره على أداء العاملين يمكن أن يساهم في تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ويُعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة في ظل التحديات الاقتصادية والتنظيمية المتزايدة.

ومن ثم يتم تقسيم هذا الإطار على النحو التالي:

المبحث الأول: مخاطر التسرب الوظيفي

1.1.2 تمهيد:

يعتبر التسرب الوظيفي ظاهرة متزايدة في العديد من المنظمات، حيث يشير إلى ترك الموظفين لوظائفهم بشكل طوعي أو غير طوعي، تُعد هذه الظاهرة تحديًا كبيرًا يؤثر سلبيًا على استقرار المؤسسة وكفاءتها تنشأ مخاطر التسرب الوظيفي نتيجة لعوامل متعددة، تشمل بيئة العمل، الثقافة التنظيمية، وغياب فرص التطوير المهني. إن الفهم العميق لمخاطر التسرب الوظيفي يعد أمرًا ضروريًا للمنظمات الراغبة في تحقيق الاستدامة والتنافسية في سوق العمل إذ يؤدي فقدان المواهب إلى زيادة التكاليف، وتقليل الإنتاجية، وتدهور الروح المعنوية بين الموظفين المتبقين، مما يتطلب استراتيجيات فعالة للتقليل من هذه الظاهرة والحفاظ على الكفاءات الأساسية. (ثامري، 2023)

2.1.2 تعريف التسرب الوظيفي

يعرف على أنه يستخدم لوصف ظاهرة مغادرة الموظفين لمؤسساتهم، سواء كان ذلك بشكل طوعي أو غير طوعي، كما يُعتبر هذا التسرب تحديًا رئيسيًا تواجهه العديد من المنظمات، حيث يؤدي إلى فقدان المعرفة والخبرة القيمة، مما يؤثر سلبيًا على الأداء والإنتاجية، والتسرب الوظيفي يشمل مجموعة من الأسباب التي تدفع الموظفين إلى ترك وظائفهم، ويتطلب فهمها العميق لتطوير استراتيجيات فعالة للتقليل من تلك الظاهرة. (التليدي، 2020)

ويعرف أيضا على أنه هو النوع الذي يحدث عندما يختار الموظف مغادرة وظيفته بناءً على رغبته الشخصية، قد تنشأ هذه الرغبة من عدة عوامل، مثل البحث عن فرص عمل أفضل، عدم الرضا عن بيئة العمل، أو رغبة في تطوير المهارات الشخصية في مكان آخر، كما يمكن أن يكون التسرب الطوعي مؤشراً على مشكلات داخل المنظمة، مثل ضعف إدارة الموارد البشرية أو عدم وجود حوافز كافية. لذا، يُعتبر من المهم للمديرين مراقبة مستويات الرضا والالتزام بين موظفيهم لتقليل معدل التسرب الطوعي. (الهندي، 2021)

ويتمثل في مغادرة الموظف نتيجة للإحباط أو الضغوط المستمرة، حيث قد يشعر الموظف بعدم التقدير أو أن جهوده لا تحظى بالاعتراف، مما يدفعه إلى اتخاذ القرار بالاستقالة، يسلط هذا النوع من التسرب الضوء على أهمية ثقافة العمل الإيجابية، حيث يمكن أن يؤثر انعدام الدعم والتقدير بشكل كبير على قرارات الموظفين. (وعيل، 2019)

ويعرف على أنه مفهوم يشير إلى ترك الموظفين ذوي المهارات العالية أو الذين يشغلون وظائف حرجية، يمكن أن يكون لهذا النوع من التسرب تأثيرات سلبية على المنظمة، حيث تسبب فقدان المواهب في صعوبة استعادة المعرفة والخبرة المتخصصة، ولذلك تحتاج المؤسسات إلى استراتيجيات خاصة للحفاظ على هؤلاء الموظفين وتعزيز بيئة العمل الجاذبة. (بن غريد، 2019)

ويمثل حالة يُغادر فيها الموظف بسبب الضغوط النفسية المستمرة في مكان العمل، مثل العمل لساعات طويلة، أو ضعف التوازن بين الحياة الشخصية والعملية.

3.1.2 أنواع التسرب الوظيفي:

تتعدد وتنوع أنواع المخاطر التسرب الوظيفي وتتضمن هذه الأنواع ما يلي: (ثامري، 2023)

1. التسرب الوظيفي الطوعي:

التسرب الوظيفي الطوعي يحدث عندما يختار الموظفون مغادرة وظائفهم بمحض إرادتهم، وعادة ما يكون ذلك بحثًا عن فرص عمل أفضل أو لأسباب شخصية مثل الانتقال الجغرافي أو تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، كما يُعزى التسرب الطوعي غالبًا إلى عدة عوامل منها نقص فرص التطوير المهني أو عدم الرضا عن بيئة العمل أو ظروفها، قد يشعر الموظف بأن التقدم في مساره الوظيفي قد أصبح محدودًا في مكان عمله الحالي، أو أن مستوى الأجور والمزايا غير كافٍ مقارنةً بما يُقدم في مؤسسات أخرى، علاوة على ذلك قد تؤدي التوترات الداخلية، مثل ضعف القيادة أو العلاقات غير الجيدة مع الزملاء، إلى دفع الموظفين للبحث عن بيئة عمل أكثر إيجابية.

هذا النوع من التسرب يمكن أن يكون مكلفًا للغاية للمؤسسات، حيث يتطلب توظيف وتدريب موظفين جدد جهدًا وموارد كبيرة، كما أنه يؤدي إلى فقدان الخبرة المتراكمة والمعرفة المؤسسية التي يحملها الموظفون المغادرون، مما يؤثر سلبًا على سير العمل واستمراره. بالإضافة إلى ذلك، قد يشكل التسرب الطوعي إشارة إلى مشاكل هيكلية أو ثقافية داخل المؤسسة تحتاج إلى معالجة فورية، لذا فإن تقليل التسرب الوظيفي الطوعي يتطلب تبني استراتيجيات شاملة لتحسين بيئة العمل، وتحفيز الموظفين، وتقديم فرص تطوير مهني تناسب طموحاتهم وتلبي احتياجاتهم المختلفة.

2. التسرب الوظيفي غير الطوعي:

التسرب الوظيفي غير الطوعي يحدث عندما يغادر الموظفون وظائفهم نتيجة لقرارات إدارية خارج إرادتهم، مثل إنهاء العقود أو التسريحات الجماعية بسبب الأزمات المالية أو إعادة هيكلة الشركة في كثير من الحالات، يكون التسرب غير الطوعي نتيجة لعوامل خارجية تؤثر على المؤسسة، مثل الركود الاقتصادي أو التغيرات في الطلب على السوق، مما يضطر الإدارة لاتخاذ قرارات صعبة لتقليص التكاليف، يمكن أن يشمل ذلك تسريح موظفين كانوا أدوا مهامهم بكفاءة، ولكنهم باتوا غير ضروريين في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة هذا النوع من التسرب يؤدي إلى فقدان القوى العاملة بشكل مفاجئ ويضع ضغطًا على المؤسسة لإعادة توزيع الأدوار والمهام. (بن غريد، 2019)

من جهة أخرى، يؤثر التسرب الوظيفي غير الطوعي على معنويات الموظفين المتبقين، حيث يمكن أن يشعروا بالقلق حول أمنهم الوظيفي في المستقبل هذا القلق قد يؤثر سلبًا على إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة، خاصة إذا لم يتم التعامل مع التسرب بشكل شفاف ومنصف، علاوة على ذلك يساهم هذا النوع من التسرب في زيادة التحديات التشغيلية للمؤسسة، إذ قد تفقد المؤسسة موظفين ذوي خبرة عالية دون القدرة على استبدالهم سريعًا، مما يبطئ من سير العمل ويؤثر على جودة الأداء لذا، تحتاج المؤسسات إلى وضع خطط استباقية للتعامل مع التسرب غير الطوعي بشكل يحد من آثاره السلبية، سواء من خلال تقديم دعم مناسب للموظفين المتأثرين أو إعادة تنظيم المهام بفعالية لضمان استمرارية العمل.

3. التسرب الوظيفي المرتبط بالاستقالة:

يشير هذا النوع من التسرب الوظيفي إلى استقالة الموظفين نتيجة لمشاعر الإحباط أو الضغوط المتزايدة التي يواجهونها في بيئة العمل، تتعدد الأسباب التي تدفع الموظفين إلى اتخاذ قرار المغادرة، وتختلف من شخص لآخر، ولكنها غالبًا ما تتعلق بظروف العمل غير الملائمة، وتتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي: (ثامري، 2023)

الضغوط النفسية: تعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي، حيث قد يشعر الموظف بالإرهاق نتيجة تراكم المهام والعبء الزائد من العمل مع مرور الوقت، قد يفقد الموظف قدرته على التحمل، مما يجعله يشعر بعدم الرغبة في الاستمرار في بيئة العمل تلك.

بالإضافة إلى ذلك عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية يعتبر من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى استقالة الموظفين، فعندما تتزايد متطلبات العمل وتؤثر على الجوانب الشخصية للموظف، قد يشعر بالإحباط والاستياء من عدم قدرته على تحقيق توازن صحي بين حياته المهنية والخاصة.

في بعض الحالات يلعب غياب الدعم والتوجيه دورًا مهمًا في تسرب الموظفين ففي البيئات التي تفتقر إلى التقدير أو التوجيه المناسب، قد يشعر الموظف بأنه غير مُقدَّر أو أن جهوده لا تلقى الاعتراف المطلوب، مما يزيد من احتمالية تركه العمل بحثًا عن بيئة أكثر دعمًا وتقديرًا.

4. التسرب الوظيفي الانتقائي:

هذا النوع من التسرب الوظيفي يشمل مغادرة الموظفين الذين يمتلكون مهارات عالية أو يشغلون وظائف حيوية داخل المؤسسة، مما يجعل خسارتهم أكثر تأثيرًا على الأداء العام للمنظمة، غالبًا ما ترتبط هذه المغادرات بعدة عوامل مهمة تؤثر في قرارات الموظفين، مثل توفر فرص أفضل في السوق الوظيفي في بيئات العمل التي تسعى للابتكار والتميز، قد تنجذب الكفاءات العالية إلى شركات منافسة تقدم لهم مزايا أو تحديات مهنية أكثر جاذبية، وبالتالي يصبح تسرب هؤلاء الموظفين مسألة تنافسية بين المؤسسات التي تحاول استقطاب أفضل الكفاءات. (الهندي، 2021)

بالإضافة إلى ذلك يعتبر عدم الاستقرار الوظيفي عاملاً رئيسياً في تسرب الموظفين المهرة. عندما يشعر الموظف بعدم الأمان الوظيفي أو أن مستقبله في المؤسسة غير مضمون، يبدأ في البحث عن فرص أكثر استقراراً وأماناً هذا الإحساس بعدم الاستقرار قد يدفع الموظفين إلى المغادرة حتى وإن كانوا راضين عن جوانب أخرى من عملهم، يعتبر هذا النوع من التسرب الانتقائي مشكلة خطيرة للمؤسسات، حيث يؤدي فقدان المهارات والخبرات المتخصصة إلى تأثيرات سلبية كبيرة على الأداء العام والقدرة التنافسية للمنظمة.

4.1.2 اسباب التسرب الوظيفي:

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي، وتختلف بناءً على الظروف الفردية والتنظيمية. فيما يلي تفصيل لأبرز الأسباب التي تدفع الموظفين لمغادرة وظائفهم: (التليدي، 2020)

1. عدم الرضا الوظيفي:

يعد عدم الرضا عن العمل أحد أبرز الأسباب للتسرب. يتضمن ذلك الشعور بعدم التقدير أو عدم الاعتراف بالجهود المبذولة إذا كانت بيئة العمل غير محفزة، أو إذا كانت المهام اليومية رتيبة ومملة، فقد يشعر الموظف بفقدان الحافز من المهم أن تشجع المؤسسات على تقديم التغذية الراجعة الإيجابية والاعتراف بالإنجازات لتحسين رضا الموظفين.

2. فرص النمو والتطوير:

قد يسعى الموظفون إلى فرص لتحسين مهاراتهم والترقي في مسيرتهم المهنية إذا لم توفر المؤسسة برامج تدريب أو تطوير مهني، فقد يختار الموظف مغادرة العمل بحثاً عن فرص أفضل تعد الخطط الواضحة للتطوير المهني والترقي من العوامل المهمة التي تُبقي الموظفين مرتبطين بمؤسساتهم.

3. ثقافة العمل:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في احتفاظ الموظفين. بيئات العمل التي تفتقر إلى التواصل الجيد أو التعاون قد تؤدي إلى شعور الموظفين بالعزلة، كما أن وجود صراعات داخلية أو إدارة سيئة يمكن

أن يُسهم في خلق جو غير صحي، مما يجعل بمغادرة الموظفين. بناء ثقافة عمل إيجابية تعزز من التعاون والدعم المتبادل يمكن أن يسهم في تقليل التسرب.

4. الأجر والمزايا:

تلعب الحوافز المالية دورًا محوريًا في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم إذا شعر الموظف بأن راتبه أو مزاياه ليست تنافسية مقارنة بالسوق، قد يؤدي ذلك إلى تسربه، يُفضل الموظفون العمل في بيئات توفر لهم تعويضات عادلة ومزايا إضافية مثل التأمين الصحي والإجازات المدفوعة، لذا يجب على المؤسسات مراجعة سياساتها المتعلقة بالأجور بشكل دوري لضمان قدرتها على المنافسة. (دعيل، 2019)

5. الضغوط النفسية والإجهاد:

تؤثر الضغوط النفسية والإجهاد الناتج عن العمل بشكل كبير على قرار الموظف بمغادرة العمل. يمكن أن تنجم هذه الضغوط عن ساعات العمل الطويلة، أو عبء العمل الزائد، أو عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية عندما يشعر الموظف بأن العمل يؤثر سلبًا على صحته النفسية، فقد يكون الحل الأكثر منطقية بالنسبة له هو البحث عن وظيفة أكثر توازنًا، لذلك يجب على المنظمات أن تتبنى سياسات تهدف إلى دعم الصحة النفسية لموظفيها.

6. غياب القيادة الفعالة:

تؤثر القيادة على تجربة الموظف بشكل كبير. إذا كانت الإدارة غير فعالة أو تفتقر إلى الشفافية والتواصل الجيد، فقد يشعر الموظفون بعدم الأمان أو عدم الارتياح في العمل، القيادة السيئة يمكن أن تؤدي إلى غياب الرؤية الواضحة للموظفين، مما يدفعهم للبحث عن بيئات عمل أكثر دعمًا وتوجيهًا لذا يتطلب الأمر تدريب القادة على مهارات القيادة والتواصل الفعال. (بن غريد، 2019)

7. التوازن بين الحياة والعمل:

يميل الموظفون بشكل متزايد إلى البحث عن وظائف توفر توازنًا جيدًا بين العمل والحياة إذا كانت ساعات العمل طويلة أو تتطلب التواجد المستمر، فقد يشعر الموظف بالضغط ويبحث عن خيارات أكثر مرونة، يمكن أن يؤدي تقديم خيارات مثل العمل عن بُعد أو جداول عمل مرنة إلى تحسين مستوى رضا الموظفين وتقليل التسرب.

تمثل أسباب التسرب الوظيفي مزيجًا من العوامل الفردية والتنظيمية من الضروري أن تسعى المؤسسات لفهم هذه الأسباب وتحليلها بشكل دقيق من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية، وتقديم فرص النمو، ودعم الصحة النفسية، يمكن للمنظمات تقليل معدلات التسرب والاحتفاظ بكفاءاتها.

5.1.2 اثار التسرب الوظيفي

تسرب الموظفين يعد قضية هامة تؤثر على جميع جوانب المنظمة، تؤدي هذه الظاهرة إلى مجموعة من الآثار السلبية التي يمكن أن تضعف الأداء العام وتؤثر على ثقافة العمل، وتتمثل أهم هذه الآثار فيما يلي: (ثامري، 2023)

1. تأثير على الإنتاجية:

فقدان الموظفين يؤدي إلى نقص في المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية عندما يغادر الموظف، يصعب على الفرق تعويض العمل الذي كان يقوم به، مما قد يتسبب في انخفاض مستوى الإنتاجية، علاوة على ذلك قد يحتاج الموظفون الجدد إلى وقت للتدريب والتأقلم، مما يزيد من فترة انقطاع الإنتاجية.

2. زيادة التكاليف:

تسرب الموظفين يؤدي إلى تكاليف إضافية كبيرة تتحملها المؤسسة، حيث تشمل هذه التكاليف عدة جوانب مهمة، أولاً: عملية التوظيف تتطلب استثماراً مالياً وزمنياً للبحث عن موظف جديد، بدءاً من الإعلان عن الوظيفة وإجراء المقابلات وصولاً إلى تقييم المرشحين المناسبين. (وعيل، 2019)

ثانياً: تدريب الموظفين الجدد يمثل عبئاً إضافياً، حيث يتطلب الأمر تخصيص موارد إضافية من حيث الوقت والمال لضمان إلمام الموظف الجديد بمهامه ومسؤولياته بشكل كامل.

وأخيراً، قد تؤثر عملية التوظيف على هيكل الرواتب، حيث يتعين أحياناً تقديم رواتب أعلى لجذب الكفاءات الجديدة، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية بشكل عام.

3. تدهور الروح المعنوية:

تسرب الموظفين يمكن أن يؤثر بشكل كبير على معنويات الفريق المتبقي، قد يشعر الموظفون بالقلق من مستقبلهم الوظيفي أو عدم الاستقرار في بيئة العمل، مما يؤدي إلى شعور عام بالإحباط هذا يمكن أن يخلق جوّاً من عدم الثقة ويؤثر على التعاون بين الأعضاء، مما يزيد من فرص التسرب المستقبلي.

4. فقدان المعرفة والخبرة:

موظفو المؤسسات يحملون خبرات ومعرفة قيمة عندما يغادر هؤلاء الموظفون، يفقد الفريق جزءاً كبيراً من هذه المعرفة هذا الفقد يمكن أن يؤثر على عمليات اتخاذ القرار ويزيد من احتمالية الأخطاء، حيث يحتاج الموظفون الجدد إلى وقت لتجميع المعرفة اللازمة، بالإضافة إلى ذلك قد تتأثر الابتكارات والأفكار الجديدة نتيجة غياب المواهب. (ثامري، 2023)

5. تأثير على السمعة المؤسسية:

تكرار التسرب الوظيفي يمكن أن يؤثر سلبيًا على سمعة المنظمة في سوق العمل إذا كان هناك اعتقاد بأن المنظمة ليست بيئة عمل جيدة، قد تجد صعوبة في جذب المواهب الجديدة السمعة السيئة قد تؤدي أيضًا إلى زيادة تكاليف التوظيف، حيث قد يتردد المرشحون في التقدم للوظائف.

6. صعوبة في التخطيط الاستراتيجي:

تسرب الموظفين يؤثر على القدرة على التخطيط المستقبلي عندما يكون هناك نقص في الكفاءات، قد تجد المؤسسات صعوبة في تنفيذ استراتيجياتها طويلة الأجل، يعتمد التخطيط على وجود موارد بشرية مستقرة ومؤهلة، وفقدان الموظفين يجعل من الصعب تحقيق الأهداف المخطط لها.

7. تأثيرات على العملاء:

تسرب الموظفين يمكن أن يؤثر بشكل غير مباشر على العملاء. عندما يغادر الموظف، قد تتأثر جودة الخدمة أو المنتج بسبب نقص الخبرة العملاء قد يشعرون بالقلق من عدم استقرار الخدمة، مما يؤدي إلى فقدان الثقة في العلامة التجارية هذا يمكن أن يزيد من معدلات الاستغناء عن العملاء ويؤثر سلبيًا على الإيرادات. (بن غريد، 2019)

تتعدد آثار التسرب الوظيفي وتشمل جوانب مالية، وإنتاجية، ومعنوية إن فهم هذه الآثار يساعد المؤسسات على إدراك أهمية الاحتفاظ بالموظفين وتطوير استراتيجيات فعالة للتقليل من هذه الظاهرة. من خلال خلق بيئة عمل جاذبة، وتوفير فرص للتطوير، وتعزيز ثقافة التواصل، يمكن للمنظمات تحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين والحد من تأثيرات التسرب الوظيفي.

6.1.2 اساليب معالجة التسرب الوظيفي

تسرب الموظفين يمثل تحديًا كبيرًا للعديد من المنظمات، ولكن هناك مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها للحد من هذه الظاهرة، تتمثل أهم أساليب تتمثل في: (الهندي، 2021)

1. تحسين بيئة العمل:

يعد خلق بيئة عمل إيجابية من أهم الأساليب لتقليل التسرب الوظيفي يتضمن ذلك توفير مساحات عمل مريحة وتعزيز ثقافة التعاون والدعم يجب على المؤسسات تشجيع التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة، مما يسمح بتبادل الأفكار والملاحظات، كما يمكن تنظيم أنشطة بناء الفرق لتعزيز الروابط بين الموظفين وزيادة مستوى الانتماء للمؤسسة.

2. تقديم فرص النمو والتطوير:

تسعى معظم الموظفين إلى التطور المهني والنمو في مسيرتهم، لذلك يجب على المؤسسات توفير برامج تدريبية وورش عمل تسمح للموظفين بتطوير مهاراتهم واكتساب معارف جديدة، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي توفير مسارات واضحة للترقية، مما يمنح الموظفين رؤية للمستقبل ويحفزهم على البقاء في المنظمة.

3. تقديم حوافز تنافسية:

من المهم أن تقدم المؤسسات حوافز مالية وغير مالية تنافسية، يجب أن تتضمن هذه الحوافز رواتب عادلة ومزايا إضافية مثل التأمين الصحي، والإجازات المدفوعة، ومكافآت الأداء، كما يمكن أن تشمل الحوافز برامج التحفيز مثل المكافآت السنوية أو العلاوات لتعزيز مستوى الالتزام بين الموظفين.

4. تطوير برامج للتوازن بين العمل والحياة:

تعد مرونة العمل عاملاً مهماً في رضا الموظفين يجب أن تسعى المؤسسات لتوفير خيارات العمل المرنة، مثل العمل عن بُعد أو جداول العمل المرنة هذه الخيارات تساهم في تحسين توازن الحياة الشخصية والمهنية، مما يقلل من الضغط النفسي ويزيد من ولاء الموظفين للمنظمة. (بن غريد، 2019)

5. إجراء استبيانات دورية:

يمكن أن تسهم الاستبيانات الدورية في جمع آراء الموظفين حول بيئة العمل ومؤشرات الرضا من خلال فهم مشاعر الموظفين وتوقعاتهم، يمكن للإدارة تحديد المشكلات المحتملة ومعالجتها قبل أن تؤدي إلى التسرب، يجب أن تكون هذه الاستبيانات سرية، مما يشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم بصدق.

6. توفير دعم الصحة النفسية:

تعتبر الصحة النفسية أحد العوامل المهمة التي تؤثر على رضا الموظف، ينبغي على المؤسسات تقديم برامج دعم الصحة النفسية، مثل الاستشارات النفسية، والبرامج التي تشجع على الرفاهية يمكن أن تساهم هذه البرامج في تقليل الضغوط وتحسين تجربة العمل العامة.

7. تعزيز القيادة الفعالة:

تتطلب إدارة الموظفين قيادة فعالة وشفافة يجب على القادة في المؤسسة أن يكونوا متاحين لدعم موظفيهم والاستماع لمشاكلهم، تعزيز مهارات القيادة والتواصل يمكن أن يساعد في بناء علاقات ثقة بين الموظفين والإدارة، مما يزيد من الرغبة في البقاء داخل المنظمة.

تتطلب معالجة التسرب الوظيفي اتباع مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين من خلال الاستثمار في تطوير الموظفين، وتقديم حوافز تنافسية، وتعزيز القيادة الفعالة، يمكن للمنظمات تقليل معدلات التسرب والحفاظ على كفاءاتها. التركيز على رفاهية الموظف وخلق بيئة عمل إيجابية يعد من الأساسيات التي تساهم في تحقيق النجاح المستدام.

المبحث الثاني أداء العاملين

1.2.2 تمهيد:

يعتبر أداء العاملين من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات واستدامتها يشمل هذا الأداء مجموعة من السلوكيات والجهود التي يبذلها الموظفون لتحقيق أهداف المنظمة، ويعتمد على عدة عوامل مثل المهارات الفردية، والبيئة التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والدعم المقدم من الإدارة، يعتبر الأداء الفعال للعاملين مؤشراً على مستوى التزامهم وإنتاجيتهم، حيث يمكن أن يساهم في تعزيز جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل المؤسسة. (باقتي، 2019)

تتزايد أهمية دراسة أداء العاملين في سياق المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق اليوم، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق التميز من خلال تحسين كفاءة موظفيها وتطوير مهاراتهم، علاوة على ذلك يرتبط الأداء الجيد بالعوامل النفسية والاجتماعية، مثل الروح المعنوية والرضا الوظيفي، مما يؤكد على أهمية توفير بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتعاون، لذلك فإن فهم وتحليل أداء العاملين يعد خطوة أساسية للمؤسسات التي تسعى لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2.2.2 تعريف أداء العاملين:

يُعرف "أداء العاملين" بأنه يقيس جودة موظفي الشركات ومدى كفاءتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، يُعتبر هذا الأداء مقياساً مهماً يعتمد على العديد من المخرجات المادية والمعنوية التي تحققها المؤسسة. (هلسه، 2020)

الأداء، لغوياً، هو عملية تنفيذ عمل أو تأدية مهام يقوم بها العامل ضمن المسؤوليات المحددة له في الشركة، والتي تتعلق بمركزه الوظيفي.

وفقاً يُعرف الأداء بأنه "النتائج الناتجة عن وظيفة أو نشاط وظيفي محدد خلال فترة زمنية معينة، من جهته، يرى البعض أن الأداء هو العمل ذاته وليس نتائجه. (يوسف، 2020)

ويرى آخرون أن الأداء لا يتمثل في النتائج فقط، بل يشمل أيضاً الفعل أو العمل نفسه، والذي يتميز بالعديد من الصفات التي تساعد الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

أداء العاملين هو مقياس شامل يعكس كفاءة وفعالية الأفراد في تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم في بيئة العمل، يشمل هذا الأداء مجموعة من العوامل التي تؤثر على قدرة الموظف على تحقيق النتائج المطلوبة، بدءاً من مستوى المهارات والمعرفة التي يمتلكها، وصولاً إلى كيفية تطبيق هذه المهارات في سياقات مختلفة، يُعتبر الأداء الوظيفي عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسة، حيث يمكن أن يكون له تأثير مباشر على الإنتاجية العامة والربحية. (العوضي، 2020)

تعد الإنتاجية مكوناً رئيسياً في تقييم أداء العاملين، حيث تقيس كمية العمل المنجز وجودته في فترة زمنية معينة، يساهم الأداء العالي في زيادة الإنتاجية، مما يعكس قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال فالموظف الذي يتمتع بأداء مرتفع لا يحقق فقط الأهداف الفردية، بل يساهم أيضاً في تحسين الأداء الكلي للفريق وللمؤسسة بشكل عام هذا التفاعل بين الأداء الفردي والإنتاجية الجماعية يخلق بيئة عمل تنافسية تعزز من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

يتعلق أداء العاملين أيضاً بمستوى الالتزام المهني الذي يظهره الموظف تجاه العمل والممارسات التنظيمية هذا الالتزام يعكس مدى تقيد الموظف بسياسات وإجراءات العمل وحرصه على تحقيق أهداف المؤسسة الموظفون الملتزمون يظهرون استعداداً للعمل بجدية لتحقيق الأهداف، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام ويعزز من ثقافة العمل الإيجابية في المنظمة، يعتبر الالتزام المهني عنصراً أساسياً يساهم في تعزيز الولاء والاحتفاظ بالموظفين، مما ينعكس إيجابياً على استقرار المؤسسة ونجاحها. (الريح، 2019)

3.2.2 أهمية أداء العاملين:

في حين أن العاملين هم العمود الفقري الذي تقوم عليه جميع الشركات، فإن الشركات التي تفتقر إلى موارد بشرية تعتبر خاوية من أي قيمة أو نشاط يمكن أن تنفذه، لذلك تبرز أهمية دراسة ومتابعة أداء العاملين في الشركة لتحقيق الأهداف المرجوة منهم. (توام، 2021)

يُعتبر أداء العاملين ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والجودة والابتكار إن الموظفين الذين يؤدون وظائفهم بكفاءة يساهمون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عندما يكون أداء العاملين مرتفعًا، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على جميع جوانب العمل، بما في ذلك رضا العملاء والربحية، بالتالي يصبح الاستثمار في تحسين أداء العاملين خطوة استراتيجية ضرورية لضمان تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

بالإضافة إلى ذلك يؤدي أداء العاملين الجيد إلى تعزيز الروح المعنوية داخل بيئة العمل الموظفين الذين يشعرون بأنهم جزء من فريق يحقق النجاح يكونون أكثر حماسًا واهتمامًا بأعمالهم هذا الشعور بالانتماء يعزز من التعاون والتفاعل بين الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل عندما يتعاون الأفراد ويتشاركون المعرفة والخبرات، يكون من الأسهل تحقيق الأهداف المشتركة وتجاوز التحديات التي تواجه الفريق. (متولي، 2020)

علاوة على ذلك يُعد أداء العاملين أحد العوامل المحورية في بناء سمعة المؤسسة في السوق الشركات التي تتمتع بموظفين مؤدين بشكل جيد غالبًا ما تُعرف بأنها توفر منتجات وخدمات عالية الجودة، مما يساهم في تعزيز ثقة العملاء واستقطابهم هذه السمعة الجيدة تجذب أيضًا المواهب الجديدة، حيث يرغب الأفراد في العمل في بيئات تعزز من الأداء والابتكار.

وتُعتبر عملية تقييم أداء العاملين مهمة لتحسين العمليات الداخلية من خلال قياس الأداء بانتظام، يمكن للإدارة تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين هذا التقييم يُمكن الشركات من اتخاذ

قرارات مدروسة بشأن التدريب والتطوير، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة العامة، بالتالي يتيح تحليل الأداء للمؤسسات الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق واحتياجات العملاء. (صالح، 2020)

كما تجسد أهمية أداء العاملين الدور الحاسم الذي يلعبه الأفراد في تحقيق الأهداف المؤسسية إن الاستثمار في تطوير أداء العاملين ليس مجرد إجراء إداري، بل هو استثمار في مستقبل المؤسسة ونجاحها الشركات التي تعترف بأهمية أداء العاملين وتعمل على تحسينه ستجد نفسها في موقع تنافسي قوي، مما يعزز من قدرتها على الابتكار والنمو المستدام.

4.2.2 أثر مخاطر التسرب الوظيفي على أداء العاملين:

التسرب الوظيفي يُعتبر من أخطر التحديات التي تواجه المؤسسات، حيث يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين واستقرار المنظمة عندما يُغادر الموظفون الشركة، سواء كان ذلك بسبب استقالة طوعية أو قرارات إدارية، فإن المؤسسة تتعرض لفقدان كبير في المعرفة والمهارات التي تم تطويرها على مر الوقت هذا الفقدان لا يؤثر فقط على العمليات اليومية، بل يؤدي أيضاً إلى ضغط إضافي على الموظفين المتبقين، مما قد يضعف من أدائهم وقدرتهم على التعامل مع عبء العمل المتزايد. (داعة الله، 2019)

أحد الآثار المباشرة للتسرب الوظيفي على أداء العاملين هو التراجع في الإنتاجية عندما يترك موظف ذو خبرة منصبه، تحتاج المؤسسة إلى تخصيص وقت وجهد لتدريب موظف جديد هذا يؤدي إلى انخفاض في مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة خلال فترة التدريب والانتقال، كما أن عملية التوظيف نفسها تستهلك موارد كبيرة من الشركة، سواء من حيث الوقت أو المال، وبالتالي يعاني الموظفون من انقطاع في تدفق العمل وسلسلة القيادة، مما يخلق بيئة عمل غير مستقرة تؤثر سلباً على أدائهم.

علاوة على ذلك فإن التسرب الوظيفي يؤثر على الروح المعنوية للعاملين الموظفون الذين يشهدون مغادرة زملائهم قد يشعرون بعدم الاستقرار والقلق بشأن مستقبلهم في المؤسسة هذا القلق يمكن أن يؤدي إلى تراجع في الالتزام والتحفيز، حيث يصبح الموظفون أقل اندماجاً في بيئة العمل في ظل هذه الظروف، قد

تراجع الرغبة في الابتكار والمبادرة، مما يؤدي إلى انخفاض في جودة العمل وفقدان التركيز على الأهداف الاستراتيجية. (متولي، 2020)

التسرب الوظيفي يؤثر أيضًا على العلاقات داخل فرق العمل عندما يغادر موظف مهم، تتأثر ديناميكية الفريق بشكل سلبي، قد يضطر الموظفون المتبقون لتحمل مسؤوليات إضافية لتعويض الفقد، مما يؤدي إلى زيادة الضغط والإرهاق هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة التوتر داخل الفريق ويؤثر على التعاون والتواصل بين الأعضاء عندما يشعر الأفراد بزيادة في العبء دون تقديم دعم كافٍ، فإن أداءهم الفردي والجماعي يتراجع بشكل ملحوظ.

كما يمكن أن يتأثر رضا العملاء سلبيًا بالتسرب الوظيفي إذا كان الموظفون الذين غادروا الشركة كانوا يحتفظون بعلاقات قوية مع العملاء، فإن مغادرتهم يمكن أن تؤدي إلى تراجع في جودة خدمة العملاء، والعملاء يعتمدون على الاستمرارية في التعامل مع الموظفين الذين يعرفون احتياجاتهم ويفهمون تفاصيل تعاملهم مع الشركة فقدان هذا التواصل المستمر يمكن أن يؤدي إلى تراجع في ثقة العملاء ورضاهم، مما يؤثر سلبيًا على سمعة الشركة وأدائها المالي. (يوسف، 2020)

كما أن مخاطر التسرب الوظيفي تخلق تأثيرًا مضاعفًا على أداء العاملين والممارسات التنظيمية فهي تؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية، تراجع في الروح المعنوية، ضعف التعاون بين الفرق، وزيادة التوتر والإرهاق، لذلك يُعد التصدي لمخاطر التسرب الوظيفي من خلال استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين وتطوير بيئة عمل داعمة من أهم الأولويات التي يجب أن تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار للحفاظ على استقرارها وتعزيز أدائها. (الريح، 2019)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تندرج تحت مجال البحث العلمي، ويقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حيث إنهم الهدف الأصيل في موضوع الدراسة، ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لمجتمع الدراسة فقد استخدمت الدراسة أسلوب العينات العشوائية من خلال استمارة جوجل فورم والتي تم توزيع الرابط الخاص بها على أفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 366 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

□ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

□ المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

1. التوزيعات التكرارية، النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة
2. المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لمجاور أداة الدراسة
3. اختبار كرونباخ ألفا: للتعرف على ثبات أداة الدراسة.
4. معامل الارتباط لبيرسون: للتعرف على صدق أداة الدراسة والعلاقات بين المتغيرات
5. معادلة الانحدار البسيط: لاختبار فروض الدراسة

6.3 أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان التي تكونت من القسم الأول الذي يتناول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحور مخاطر التسرب الوظيفي ويتضمن أربعة ابعاد (ضعف الانتاجية، تكاليف التوظيف والتدريب، انتشار الفساد الإداري، انخفاض الروح المعنوية) ويشتمل

على 16 عبارة ويشتمل القسم الثالث علي العبارات المتعلقة بمحور أداء العاملين ويشتمل على 12 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	4.19 – 3.4	3.39 – 2.60	– 1.80 2.59	1.79 – 1
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

7.3 صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد مستوى التجانس الداخلي لأداة الدراسة م حيث جاءت النتائج كما يلي:

المحور الاول: مخاطر التسرب الوظيفي

جدول (2): معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
ضعف الانتاجية			
1	ينخفض إنتاجية الموظفين نتيجة التسرب الوظيفي	0.741**	0.000

2	ينخفض مستوى كفاءة الإنتاج	0.723**	0.000
3	ينخفض المجهود المبذول في العمل	0.774**	0.000
4	لا يقوم الموظفون بأداء المهام المطلوبة	0.800**	0.000
تكاليف التوظيف والتدريب			
5	تقوم المؤسسة بدفع تكاليف التدريب بشكل مستمر	0.771**	0.000
6	تعمل المؤسسة على تغيير وظائف الافراد بصفة مستمرة	0.801**	0.000
7	تقوم المؤسسة بتكليف الافراد بوظائف لا تتفق مع مؤهلاتهم	0.665**	0.000
8	تزداد التكاليف والاعباء المالية المخصصة للتدريب	0.784**	0.000
انتشار الفساد الاداري			
9	تنخفض فاعلية قوانين العمل المطبقة في المجتمع	0.774**	0.000
10	حجم العمل المطلوب إنجازه لا يتناسب مع قدراتي	0.744**	0.000
11	توجد إساءة استخدام السلطة من قبل المديرين	0.735**	0.000
12	لا يشارك العاملون في اتخاذ القرارات	0.738**	0.000
انخفاض الروح المعنوية			
13	ليس هناك شغف كبير لتنفيذ العمل	0.766**	0.000
14	لا اشعر بالارتياح مع زملاء العمل	0.654**	0.000
15	مكان العمل بعيد عن مكان الإقامة	0.519**	0.000
16	نظم العمل المطبقة منخفضة المرونة	0.674**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوي الصدق لعبارات المحور الأول للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول (3): معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	الدالة الاحصائية
1	أقوم بأداء مهامي وظيفتي بدقة	0.674**	0.000
2	اهتم بالتعرف على كل التطورات الجديدة المتعلقة بوظيفتي	0.672**	0.000
3	أعمل على استغلال موارد المؤسسة بكفاءة	0.670**	0.000
4	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد	0.734**	0.000
5	أقوم بتخطي كافة الصعوبات التي تواجهني لإتمام المهام المكلف بها	0.674**	0.000
6	ألتزم بكافة مسؤولياتي وواجباتي في العمل	0.739**	0.000
7	أهتم بالعمل على حل مشكلات العمل	0.733**	0.000
8	أتعاون مع زملائي في فريق العمل	0.758**	0.000
9	أتعامل بمرونة مع كافة مشكلات العمل	0.759**	0.000
10	أستطيع التكيف مع الظروف الصعبة التي تواجهني في العمل	0.694**	0.000
11	أحرص على التدريب والتعلم لزيادة مهاراتي وقدراتي في العمل	0.717**	0.000
12	أتكيف بسهولة مع أي تغيرات في أسلوب العمل	0.709**	0.000

ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات المحور الثاني للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4): نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
مخاطر التسرب الوظيفي	16	0.941
أداء العاملين	12	0.910
إجمالي استمارة الاستبيان	28	0.952

يبين جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة المستخدمة، وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha كانت قيمتها أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يوضح ارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة ويؤكد صلاحيتها لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص أفراد عينة الدراسة

جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية

الخاصية	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	194	53.0
	أنثى	172	47.0
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	94	25.7
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	132	36.1
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	100	27.3
	50 سنة فأكثر	40	10.9
المؤهل العلمي	ثانوي	58	15.8
	دبلوم	76	20.8
	بكالوريوس	196	53.6
	دراسات عليا	36	9.8
المسمى الوظيفي	مدير	40	10.9
	نائب مدير	8	2.2

8.7	32	رئيس قسم	
23.5	86	موظف	
39.9	146	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
24.6	90	من 5 سنوات الي اقل من 10 سنوات	
15.3	56	من 10 سنوات الي اقل من 15 سنة	
20.2	74	15 سنة فأكثر	

3.4 تحليل محاور الدراسة

المحور الأول: مخاطر التسرب الوظيفي

1. ضعف الانتاجية

جدول (6) عبارات ضعف الانتاجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
ينخفض إنتاجية الموظفين نتيجة التسرب الوظيفي	3.688	0.987	1	مرتفع
ينخفض مستوى كفاءة الإنتاج	3.390	1.107	4	متوسط
ينخفض المجهود المبذول في العمل	3.660	1.054	2	مرتفع
لا يقوم الموظفون بأداء المهام المطلوبة	3.518	1.066	3	مرتفع
المتوسط	3.564	1.054	مرتفع	

تبين ان العبارة (ينخفض إنتاجية الموظفين نتيجة التسرب الوظيفي) جاءت في المرتبة الاولى بقيمة

3.688 بينما جاءت العبارة (ينخفض مستوى كفاءة الإنتاج) في المرتبة الأخيرة بقيمة 3.390 وتبين ان ثلاث

عبارات موافقة مرتفعة وعبرة واحدة موافقة متوسطة مما يوضح ارتفاع مستوى انخفاض الانتاجية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بقيمة 3.564 وانحراف 1.054

2. تكاليف التوظيف والتدريب

جدول (7) عبارات تكاليف التوظيف والتدريب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تقوم المؤسسة بدفع تكاليف التدريب بشكل مستمر	3.816	1.025	2	مرتفع
تعمل المؤسسة على تغيير وظائف الافراد بصفة مستمرة	3.773	0.936	4	مرتفع
تقوم المؤسسة بتكليف الافراد بوظائف لا تتفق مع مؤهلاتهم	3.887	0.879	1	مرتفع
تزداد التكاليف والاعباء المالية المخصصة للتدريب	3.809	0.940	3	مرتفع
المتوسط	3.821	0.945		مرتفع

تبين ان العبارة (تقوم المؤسسة بتكليف الافراد بوظائف لا تتفق مع مؤهلاتهم) جاءت في المرتبة الاولى بقيمة 3.887 بينما جاءت العبارة (تعمل المؤسسة على تغيير وظائف الافراد بصفة مستمرة) في المرتبة الأخيرة بقيمة 3.773 وتبين ان جميع العبارات موافقة مرتفعة مما يوضح ارتفاع مستوى تكاليف التوظيف والتدريب في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بقيمة 3.821 وانحراف 0.945

3. انتشار الفساد الاداري

جدول (8) عبارات انتشار الفساد الاداري

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تنخفض فاعلية قوانين العمل المطبقة في المجتمع	3.823	0.943	2	مرتفع
حجم العمل المطلوب إنجازه لا يتناسب مع قدراتي	3.837	0.907	1	مرتفع
توجد إساءة استخدام السلطة من قبل المديرين	3.816	0.968	3	مرتفع
لا يشارك العاملون في اتخاذ القرارات	3.780	0.957	4	مرتفع
المتوسط	3.814	0.944	مرتفع	

تبين ان العبارة (حجم العمل المطلوب إنجازه لا يتناسب مع قدراتي) جاءت في المرتبة الاولى بقيمة 3.837 بينما جاءت العبارة (لا يشارك العاملون في اتخاذ القرارات) في المرتبة الأخيرة بقيمة 3.780 وتبين ان جميع العبارات موافقة مرتفعة مما يوضح ارتفاع مستوى انتشار الفساد الاداري في المؤسسات الحكومية بالملكة العربية السعودية بقيمة 3.814 وانحراف 0.944

4. انخفاض الروح المعنوية

جدول (9) عبارات انخفاض الروح المعنوية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
ليس هناك شغف كبير لتنفيذ العمل	3.915	0.866	2	مرتفع
لا اشعر بالارتياح مع زملاء العمل	4.043	0.810	1	مرتفع
مكان العمل بعيد عن مكان الإقامة	3.809	1.028	4	مرتفع
نظم العمل المطبقة منخفضة المرونة	3.872	0.885	3	مرتفع
المتوسط	3.910	0.897	مرتفع	

تبين ان العبارة (لا اشعر بالارتياح مع زملاء العمل) جاءت في المرتبة الاولى بقيمة 4.043 بينما جاءت العبارة (مكان العمل بعيد عن مكان الاقامة) في المرتبة الأخيرة بقيمة 3.809 وتبين ان جميع العبارات موافقة مرتفعة مما يوضح انخفاض مستوى الروح المعنوية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بقيمة 3.910 وانحراف 0.897

ومما سبق تبين ارتفاع مستوى مخاطر التسرب الوظيفي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بقيمة 3.777 وانحراف 0.960

المحور الثاني: أداء العاملين

جدول (10) عبارات أداء العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
أقوم بأداء مهامي وظيفتي بدقة	4.255	0.648	1	مرتفع جدا
اهتم بالتعرف على كل التطورات الجديدة المتعلقة بوظيفتي	4.121	0.770	7	مرتفع
أعمل على استغلال موارد المؤسسة بكفاءة	3.901	0.873	12	مرتفع
أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد	4.199	0.777	3	مرتفع
أقوم بتخطي كافة الصعوبات التي تواجهني لإتمام المهام المكلف بها	4.085	0.779	9	مرتفع
ألتزم بكافة مسؤولياتي وواجباتي في العمل	4.156	0.749	4	مرتفع
أهتم بالعمل على حل مشكلات العمل	4.092	0.783	8	مرتفع

مرتفع جدا	2	0.796	4.255	أتعاون مع زملائي في فريق العمل
مرتفع	5	0.786	4.156	أتعامل بمرونة مع كافة مشكلات العمل
مرتفع	11	0.837	4.000	أستطيع التكيف مع الظروف الصعبة التي تواجهني في العمل
مرتفع	6	0.804	4.156	أحرص على التدريب والتعلم لزيادة مهاراتي وقدراتي في العمل
مرتفع	10	0.898	4.007	أتكيف بسهولة مع أي تغيرات في أسلوب العمل
مرتفع		0.792	4.115	المتوسط

تبين ان العبارة (أقوم بأداء مهامي وظيفتي بدقة) جاءت في المرتبة الاولى بقيمة 4.255 بينما جاءت العبارة (أعمل على استغلال موارد المؤسسة بكفاءة) في المرتبة الأخيرة بقيمة 3.901 وتبين ان عبارتين موافقة مرتفعة جدا وعشر عبارات موافقة مرتفعة مما يوضح ارتفاع مستوى أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بقيمة 4.115 وانحراف 0.792

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لمخاطر التسرب الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

تبين وجود تأثير دال احصائيا لمخاطر التسرب الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($0.05 > a$) ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط -0.680 وتبين ان كلما ازداد مستوى مخاطر التسرب الوظيفي بمقدار 1 % انخفض مستوى أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.410 % وهو ما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

جدول (11) اختبار الفرضية الرئيسية

الدلالة الاحصائية	R	قيمة F	قيمة T	B
0.000	-0.680	**119.859	**10.948-	-0.410

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لضعف الانتاجية على أداء العاملين في

المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

تبين وجود تأثير دال احصائيا لضعف الانتاجية على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($0.05 > a$) ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين

وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.577 وتبين ان كلما ازداد مستوى ضعف الانتاجية بمقدار 1 % انخفض

مستوى أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.100 % وهو ما يبين

صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

جدول (12) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الدلالة الاحصائية	R	قيمة F	قيمة T	B
0.000	-0.577	**69.542	**8.339	-1.100

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لتكاليف التوظيف والتدريب على أداء

العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

تبين وجود تأثير دال احصائيا لتكاليف التوظيف والتدريب على أداء العاملين في المؤسسات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($0.05 > a$) ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين

المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.649 وتبين ان كلما ازداد مستوى تكاليف التوظيف والتدريب

بمقدار 1 % انخفض مستوى أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار

1.410 % وهو ما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

جدول (13) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الدلالة الاحصائية	R	قيمة F	قيمة T	B
0.000	-0.649	**101.158	** -10.058	-1.410

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لانتشار الفساد الإداري على أداء

العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

تبين وجود تأثير دال احصائيا لانتشار الفساد الإداري على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($0.05 > a$) ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين

وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.612 وتبين ان كلما ازداد مستوي انتشار الفساد الإداري بمقدار 1 %

انخفض مستوى أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.358 % وهو

ما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

جدول (14) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الدلالة الاحصائية	R	قيمة F	قيمة T	B
0.000	-0.612	**83.380	** -9.131	-1.358

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لانخفاض الروح المعنوية على أداء

العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

تبين وجود تأثير دال احصائيا لانخفاض الروح المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($0.05 > a$) ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين

وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.601 وتبين ان كلما ازداد مستوي بيئة العمل بمقدار 1 % انخفض مستوى

أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.439 % وهو ما يبين صحة

الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

جدول (15) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الدلالة الاحصائية	R	قيمة F	قيمة T	B
0.000	-0.601	**78.515	** -8.861	1.439-

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 استنتاجات الدراسة

- ❖ تبين ارتفاع مستوى قدرة المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية على مواجهة التسرب الوظيفي بقيمة 3.777 وانحراف 0.960 وكذلك تبين ارتفاع مستوى كافة ابعاد مخاطر التسرب الوظيفي (مستوى انخفاض الانتاجية، مستوى تكاليف التوظيف والتدريب، مستوى انتشار الفساد الإداري، مستوى انخفاض الروح المعنوية) وكذلك تبين ارتفاع مستوى أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بقيمة 4.115 وانحراف 0.792
- ❖ وجود تأثير دال احصائيا لمخاطر التسرب الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($0.05 > a$) ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط -0.680 وتبين ان كلما ازداد مستوي مخاطر التسرب الوظيفي بمقدار 1 % انخفض مستوى أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.410 % وهو ما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة
- ❖ وجود تأثير دال احصائيا لضعف الانتاجية على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($0.05 > a$) ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.577 وتبين ان كلما ازداد مستوي ضعف الانتاجية بمقدار 1 % انخفض

مستوى أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.100 % وهو ما

يبين صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

❖ وجود تأثير دال احصائيا لتكاليف التوظيف والتدريب على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($0.05 > a$) ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين

المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.649 وتبين ان كلما ازداد مستوي تكاليف التوظيف

والتدريب بمقدار 1 % انخفض مستوى أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية

السعودية بمقدار 1.410 % وهو ما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

❖ وجود تأثير دال احصائيا لانتشار الفساد الإداري على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية عند مستوى دلالة ($0.05 > a$) ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين وبلغت

قيمة معامل الارتباط 0.612 وتبين ان كلما ازداد مستوي انتشار الفساد الإداري بمقدار 1 %

انخفض مستوى أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.358

% وهو ما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

❖ وجود تأثير دال احصائيا لانخفاض الروح المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($0.05 > a$) ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين

المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.601 وتبين ان كلما ازداد مستوي بيئة العمل بمقدار 1 %

انخفض مستوى أداء العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.439 %

وهو ما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

3.5 التوصيات

❖ ضرورة العمل على الاهتمام بزيادة قدرة المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في مواجهة

مخاطر التسرب الوظيفي

❖ العمل على حل المشكلات التي تؤدي إلى انتشار مخاطر التسرب الوظيفي في المؤسسات والهيئات

الحكومية في المملكة العربية السعودية

- ❖ العمل على تطبيق وتنفيذ اللوائح والتشريعات المنظمة لسير العمل في المؤسسات والهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية مما يساهم في تقليل مخاطر التسرب الوظيفي
- ❖ الاهتمام بتوفير كافة الاحتياجات والامكانيات التي يمكن من خلالها زيادة القدرة على مواجهة مخاطر التسرب الوظيفي في المؤسسات والهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية
- ❖ الاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة في كافة المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مما يساهم في زيادة مستويات الأداء وتحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة

4.5 الدراسات المقترحة مستقبلياً

- ❖ التوسع في اجراء الأبحاث والدراسات المتعلقة بمخاطر التسرب الوظيفي وتأثيراته على الأداء والإنتاجية وكذلك العوامل المؤثرة عليه.
- ❖ التوسع في اجراء الأبحاث والدراسات المتعلقة بأداء العاملين والعوامل المؤثرة عليه

Abstract

This study aimed to explore the impact of employee turnover risks in its dimensions (reduced productivity, recruitment and training costs, administrative corruption, and decreased morale) on employee performance in government institutions in Saudi Arabia. The study included employees working in government institutions in Saudi Arabia, where a random sample of 366 individuals was surveyed using a Google Forms questionnaire to ensure a representative sample of different job categories and administrative levels. The study adopted the descriptive-analytical approach.

The study's findings indicated a statistically significant impact of employee turnover risks on employee performance, particularly regarding reduced productivity and increased recruitment and training costs.

The study recommended adopting effective strategies to improve the work environment, enhance both material and non-material incentives, and focus on employee professional development to reduce turnover rates and improve organisational performance.

Keywords: Employee turnover, employee performance, government institutions.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. بن غبريد، رياض. (2019). التسرب الوظيفي الطوعي: تأصيل نظري. دراسات اجتماعية، ع22 ،
التليدي، مفرح جابر مسفر، و العمار، عبدالله على. (2020). العلاقة بين الأنماط القيادية والتسرب
الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل فرع منطقة عسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
والقانونية، مج4، ع11 ، 57. - 42 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1103235>

2. توام، زاهية، و كلاخي، لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة
ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج24، ع1 ، 667 - 645

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1173853>

3. ثامري، أحلام، جوال، محمد السعيد، و رابجي، مختار. (2023). دور نظام السلامة والصحة المهنية
في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي في المؤسسة الإنتاجية: دراسة ميدانية بمدبغة THP
بالجلفة. مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، مج14، ع1 ، 111 - 92 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1447880>

4. الريح، أحمد عبدالعزيز إبراهيم، النقشبندى، أحمد محمد رشيد، و إبراهيم، نهى فاروق علي.
(2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة : الشركات السودانية
لخطوط أنابيب البترول المحدودة. مجلة جامعة السلام، عدد خاص ، 168 - 131 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1133535>

5. صالح، حسام مالك، و فرحان، أزهر حنظل. (2020). قياس الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى أداء
العاملين في أقسام وشعب النشاطات الطلابية في جامعات محافظة ذي قار. مجلة علوم التربية
الرياضية، مج13، ع2 ، 163. - 150 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1131254>

6. العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبدالله، و العوضي، فايزة خير الله ناصر بن عبدالله. (2020).

أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع37، 137 - 70 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1098369>

7. متولي، داليا مصطفى إبراهيم، عيد، نيفين جلال إبراهيم، و خليل، رشا أحمد محمد. (2020). أثر

معوقات تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين بالشركات السياحية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، مج19، ع1، 223 - 208 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1170795>

8. هلسه، محمد. (2020). أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية:

دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، مج10،

ع3، 112 - 83 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1083707>

9. الهندي، هبة محمد، و القرشي، سوزان بنت محمد. (2021). العلاقة بين الاحترق الوظيفي

والتسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات: دراسة مقارنة بين جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة

جدة. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية*، مج5، ع12، 45 - 25 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1176148>

10. وداعة الله، سعاد عبدالله محمد، و محمد، اسامة عبدالكريم. (2019). *(التنمية الادارية واثرها في*

رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة: الهيئة القومية للغابات الفترة من 2016م - 2017م) رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1034928>

11. وعيل، ميلود، حيدوشي، عاشور، و عاشور، عبدالحكيم. (2019). أثر ضغوط العمل على التسرب

الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي: حالة مؤسسات التعليم الثانوي لولاية البويرة. *مجلة الاقتصاد*

والتنمية البشرية، مج10، ع3، 580 - 567 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1212261>

12. ياقتي، بتول محمد، و برهم، بلال يوسف. (2019). أثر الإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات

على أداء العاملين في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1052440>

13. ياقتي، بتول محمد، و برهم، بلال يوسف. (2019). (أثر الإدارة الإلكترونية للتعويضات والامتيازات

على أداء العاملين في عمان) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع

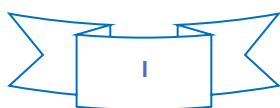
من <http://search.mandumah.com/Record/1052440>

14. يوسف، محمد العوض الأمين. (2020). أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بمجموعة دال

للصناعات الغذائية - السودان - الخرطوم بحري. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج9، ع2 ،

419 - 405 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090299>

الملاحق



استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر مخاطر التسرب الوظيفي على أداء العاملين " دراسة

تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام



أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 – أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- المسي الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف
- 5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

محاوَر الاستبيان

✍ المحور الأول: مخاطر التسرب الوظيفي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
ضعف الانتاجية									
ينخفض إنتاجية الموظفين نتيجة التسرب الوظيفي									
ينخفض مستوى كفاءة الإنتاج									
ينخفض المجهود المبذول في العمل									
لا يقوم الموظفون بأداء المهام المطلوبة									
تكاليف التوظيف والتدريب									
تقوم المؤسسة بدفع تكاليف التدريب بشكل مستمر									
تعمل المؤسسة على تغيير وظائف الافراد بصفة مستمرة									
تقوم المؤسسة بتكليف الافراد بوظائف لا تتفق مع مؤهلاتهم									
تزداد التكاليف والاعباء المالية المخصصة للتدريب									
انتشار الفساد الاداري									

					تنخفض فاعلية قوانين العمل المطبقة في المجتمع
					حجم العمل المطلوب إنجازه لا يتناسب مع قدراتي
					توجد إساءة استخدام السلطة من قبل المديرين
					لا يشارك العاملون في اتخاذ القرارات
انخفاض الروح المعنوية					
					ليس هناك شغف كبير لتنفيذ العمل
					لا أشعر بالارتياح مع زملاء العمل
					مكان العمل بعيد عن مكان الإقامة
					نظم العمل المطبقة منخفضة المرونة

✎ المحور الثاني: أداء العاملين، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة					البعد
أوافق					
محايد					
معارض					
بشدة					
					أقوم بأداء مهامي وظيفتي بدقة
					اهتم بالتعرف على كل التطورات الجديدة المتعلقة بوظيفتي
					أعمل على استغلال موارد المؤسسة بكفاءة
					أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد
					أقوم بتخطي كافة الصعوبات التي تواجهني لإتمام المهام المكلف بها
					ألتزم بكافة مسؤولياتي وواجباتي في العمل
					أهتم بالعمل على حل مشكلات العمل
					أتعاون مع زملائي في فريق العمل
					أتعامل بمرونة مع كافة مشكلات العمل
					أستطيع التكيف مع الظروف الصعبة التي تواجهني في العمل
					أحرص على التدريب والتعلم لزيادة مهاراتي وقدراتي في العمل

					أتكيف بسهولة مع أي تغيرات في أسلوب العمل
--	--	--	--	--	---

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization in Risk Management

**The Impact of Job Turnover Risks on Employee
Performance: An Applied Study on Government
Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Norah Hassan Alzahrani

241001588

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

Dr. Angy Hassan Nashat

1446 – 2024