

أثر إدارة بيئة العمل الداخلية على معدلات التسرب الوظيفي

"دراسة تطبيقية على الموظفين بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض"

"The impact of managing the internal work environment on employee turnover rates: An empirical study on sales departments in banks and financial companies in the central region of Riyadh, Saudi Arabia."

مشروع تخرج

إعداد

تركي محمد بازعزوع (قائد)

221000612

تركي علي رضوان

221000631

محمد عبدالمطلب الهاجوج

221001593

إشراف

د. وليد سليمان

العام الدراسي

2023/1445



إِهْدَاء

نهدى من قال فيهما الرحمن



الى نبع الحب، ونور الدرب، ووصية الرب، رمز العطاء،

وعنوان السخاء، من أنار لنا الطريق، وسهل لنا السير في دروب الحياة، أطال الله في عمر من

بقي ورحم الله من رحل (إلى كل أم وأب)

إلى سر النجاح، وفاتحة العلم، ونجوم الطريق الطويل.... (الأساتذة الأفاضل)

إلى كل الأهل والأصدقاء.

نهدى إليكم ثمرة جهدنا المتواضع.

شُكْرٌ وَنِفَاتٌ

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن

يتم، فله المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه

وسلم وبعد :

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتور القدير / وليد سليمان، الذي وجهنا وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة الجميع الذكية ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عزو وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية متمثلة بـ (الهيكل التنظيمي ، القيادة الإدارية ، التكنولوجيا المستخدمة ، الرواتب والحوافز) ، على نية التسرب الوظيفي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل للتحقق من أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي ، وتكونت عينة الدراسة من (133) موظفاً بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض ، وقد اعتمد الباحث في تحليل البيانات على برنامج (SPSSv.25.0) في الأساليب الإحصائية لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها .

وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد البيئة الداخلية السائدة في البنوك والشركات المالية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها ويوجد توجه إيجابي نحو البيئة الداخلية والقيادة الإدارية ، والتكنولوجيا ، وكانت متوسطة عند الحوافز ونية التسرب. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي.

وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها : ضرورة تحديد المهام الوظيفية لكل موظف أو عامل وفقاً لمؤهلاتهم وكفاءتهم الشخصي، والعمل على تحسين نظام الحوافز المادية، وذلك لما أبدته من نتائج عن العوامل المادية والتي كانت بدرجات متوسطة، الأمر الذي يؤدي إلى التسرب الوظيفي من قبل العاملين، ينبغي للإدارة العليا الاهتمام بالبيئة الداخلية بجميع مكوناتها وعناصرها بصفة دائمة من كونها متغير هام يساعد في التأثير على العاملين ويسهم في عملهم في بيئة سليمة وخالية من الضغوطات والتقليل من التسرب الوظيفي للكفاءات وأصحاب الخبرة العاملين بالمؤسسات والانتقال إلى مؤسسات منافسة .

الكلمات الافتتاحية: بيئة العمل الداخلية -التسرب الوظيفي - البنوك - المؤسسات المالية.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	إهداء
ج	شكرو تقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة:
2	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.3 أهمية الدراسة:
4	الأهمية العلمية
5	الأهمية العملية
5	1.4 أهداف الدراسة
5	أهداف علمية
6	أهداف عملية
6	1.5 أسئلة البحث
7	1.6 فرضيات الدراسة

8-----1.7 نموذج الدراسة

9-----1.8 دافع اختيار الموضوع:

9-----1.9 المنهجية:

10-----مصادر البيانات :

10-----أدوات الدراسة:

10-----الأساليب الإحصائية المستخدمة

10-----1- الإحصاءات الوصفية:

11-----2- الإحصاءات الاستنتاجية:

11-----3- اختبارات أخرى:

11-----1.10 حدود الدراسة

11-----1.11 الدراسات السابقة

23----- الفصل الثاني: الإطار النظري

23-----المبحث الأول: بيئة العمل الداخلية

23-----تمهيد

23-----2.1.1 مفهوم البيئة الداخلية

25-----2.1.2 أهمية بيئة العمل الداخلية

25-----2.1.3 أنواع بيئة العمل الداخلية:

27-----2.1.4 مكونات بيئة العمل الداخلية

27-----2.1.5 عناصر بيئة العمل الداخلية:

29-----2.1.6 خصائص بيئة العمل الداخلية

30-----2.1.7 أبعاد بيئة العمل الداخلية

32-----المبحث الثاني: التسرب الوظيفي

32-----2.2.1 مفهوم التسرب الوظيفي

32-----2.2.2 العوامل المؤثرة في حدوث التسرب الوظيفي

32	اولاً: للعوامل الاجتماعية:-----
33	ثانياً: العوامل الاقتصادية:-----
33	ثالثاً: العوامل الإدارية:-----
33	2.2.3 أسباب التسرب الوظيفي:-----
36	2.2.4 الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي-----
36	الآثار السلبية للتسرب الوظيفي:-----
38	الآثار الايجابية للتسرب الوظيفي:-----
41	2.2.5 أساليب معالجة التسرب الوظيفي:-----
46	الفصل الثالث: منهجية البحث-----
46	مقدمة:-----
46	1. منهج الدراسة:-----
46	2. مجتمع الدراسة:-----
46	3. عينة الدراسة:-----
47	4. أداة الدراسة:-----
47	4.1. البيانات الشخصية:-----
47	4.2. محاور أداة الدراسة:-----
48	5. جدول قياس المتغيرات:-----
48	6. صدق الأداة:-----
48	7. ثبات الأداة Reliability:-----
49	8. معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة Internal concinnity:-----
50	9. إجراءات تطبيق الدراسة:-----
51	10. الأساليب الإحصائية المستخدمة:-----
52	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها-----
52	مقدمة:-----

52	1. وصف العينة:-----
56	2. محاور الدراسة:-----
62	3. الفروق بين المتغيرات الأولية في اداة الدراسة:-----
63	الجنس:-----
64	4. نتائج الفرضيات:-----
67	1.1 النمذج النهائي للدراسة:-----
67	1.2 الفرضية الأولى:-----
67	1.3 الفرضية الثانية:-----
68	1.4 الفرضية الثالثة :-----
68	1.5 الفرضية الرابعة:-----
68	1.6 الفرضية الخامسة:-----
69	الفصل الخامس: التوصيات والمقترحات-----
69	مقدمة:-----
70	1. ملخص نتائج الدراسة:-----
72	2. التوصيات والمقترحات-----
73	3. الخاتمة:-----
75	ABSTRACT:-----
76	المراجع-----
76	أولاً: المراجع العربية-----
79	ثانيًا: المراجع الأجنبية-----

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
51	الجدول رقم (1): أمثلة للنتائج الايجابية والسلبية المحتملة لتسرب الموظفين	(1)
59	جدول رقم (2) معاملات الفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاوَر أداتي الدراسة.	(2)
60	جدول (3) قيم معاملات الارتباط لمحاوَر أداتي الدراسة.	(3)
61	جدول رقم (4) المدى وأوزان الإجابات والآراء السائدة لها.	(4)
63	جدول (5) النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب المتغيرات الشخصية لأفراد العينة.	(5)
67	جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى البيئة بالبنوك والشركات المالية السعودية.	(6)
68	جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى الهيكل التنظيمي بالبنوك والشركات المالية السعودية	(7)
69	جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى القيادة بالبنوك والشركات المالية السعودية	(8)
71	جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى الحوافز بالبنوك والشركات المالية السعودية	(9)
72	جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى التكنولوجيا بالبنوك والشركات المالية السعودية	(10)

73	جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى نية التسرب الوظيفي بالبنوك والشركات المالية السعودية.	(11)
74	جدول (12) الفروق في محاور أداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.	(12)
76	جدول (13) جدول مختصر النموذج (Model Summary)	(13)
76	جدول (14) تحليل التباين للانحدار ANOVA	(14)
77	جدول (15) جدول المعاملات Coefficients	(15)
77	جدول (16) المعاملات المستبعدة Excluded Variables	(16)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(1)	شكل رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
(2)	شكل رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب الأعمار	65
(3)	شكل رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	65
(4)	شكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	66
(5)	شكل رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	66
(6)	شكل رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	67

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

أصبحت الإدارة في هذا العصر من ركائز التقدم للشعوب فما من اكتشاف أو نشاط أو إنتاج إلا وتدفعه الإدارة وتقف خلف وجوده، وفي هذا العصر الحديث الذي كثرت فيه الأعمال والأنشطة، وتضمنت فيه المنظمات بآلاف العاملين وعشرات التخصصات والمستويات الفنية والإدارية وربما أصبح لها من إمكانات مادية وبشرية وما يتطلب منها أن تحققه من أهداف تبرز أهمية الإدارة كضرورة للتنسيق بين تلك الجهود وكضمان للاستغلال الأمثل لتلك الطاقات والإمكانات تحقيقاً للأهداف.

كما تعد منظومة الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع، فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى تنظيم روح الفريق في العمل ، لذا نجد أن الإدارة أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري.(عبود وتبيار، 2022)

حيث يتفاعل الفرد مع الظروف المحيطة به بصفة عامة ، وعادة ما يتكيف الفرد مع الظروف التي تحيط به ، حيث يتأثر الفرد بالظروف والبيئة داخل المنظمة ويؤثر فيها، فمن الممكن أن هذه البيئة من أهم العوامل التي تساعد الفرد في تحقيق أهدافه وطموحاته أو العكس، فلكل منظمة عادات وتقاليد وخصائص تميزها عن المنظمات الأخرى ، من خلال أنشطتها وأساليب العمل التي تميزها ، فهذه الأساليب والأنشطة لها تأثير على السلوك الوظيفي للعاملين بالمنظمة والخصائص الإدارية داخل المنظمة وهذا ما يعرف بالبيئة الداخلية للمنظمة لذا فإن دراسة بيئة العمل وخاصة الداخلية تؤدي إلى فهم وتصور واضح لتطوير أداء العاملين في المنظمات، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من الوقت والجهد على نحو أفضل من ضياعه في أعمال روتينية بعيدة عن التطلعات المرجوة من أعمال المنظمات. (نتوش، 2020)

فيرى البعض أن بيئة العمل الداخلية هي مجموعة الخصائص المحيطة بالعمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد ويكون لها تأثير على أدائهم وسلوكهم وحالة الرضا لديهم كان سلبيا أو إيجابيا كأسلوب القيادة والإشراف وتوعية العمل والحوافز المادية والمعنوية وكذلك علاقات العمل وفرصة الترقية ، كما يراها البعض الآخر بأنها "

تلك البيئة التي يعمل فيها الفرد داخل المنشأة الواحدة ، والإطار الذي يتم من خلاله إنجاز العمل .(السلي وحداد،2022)

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 لدى الفرد الثقة بالنفس وتخلق جو من الحب والتفوق والرضا عن الآخرين والاحترام المتبادل ، كما تسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى 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 وتطويرة 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 .(فافة ومحمدى،2019)

1.2 مشكلة الدراسة

يشكل العنصر البشري إحدى الدعائم والركائز الأساسية في المنظمات ونجاحها وتحقيق أهدافها مرتبط إلى حد بعيد بكفاءة وفعالية مواردها البشرية العاملة فيها، فالتغيرات الحاصلة في المجتمع على جميع الأصعدة والمجالات جعل منظمات العصر باختلاف طبيعتها ونشاطها تواجه عدة تحديات كالتغير الاجتماعي، الثقافي، التقني في البيئة العامة والعالمية كل على حد سواء، الأمر الذي حتم عليها ضرورة تأقلمها وتكيفها مع هذه المتغيرات والبحث عن القيمة المضافة التي يمكنها من خلالها أن تحقق أهدافها واستمراريتها والحفاظ على بقائها، وذلك من خلال اعتماد الكثير من السبل والميكانيزمات الهادفة والمورد البشري إحدى أهم هذه السبل على الإطلاق كونه العنصر الأساسي (المحرك الأساسي للعمل) من خلال الاستثمار فيه وتكوينه وتدريبه وإعداده للحياة العامة داخل المنظمة وتوظيف إمكاناته وطاقاته بما يتماشى مع الخطط المستقبلية وأهداف المؤسسة والعمل على المحافظة عليه، وبقاءه واستمراره لفترة أطول، والعمل على استقراره في المؤسسة العامل بها بدلا من إمكانية تسربه.

فالتسرب الوظيفي من الظواهر التي انتشرت في السنوات الأخيرة والتي تستدعي الوقوف على جوانبها وتشخيصها للحد أو التقليل منها، فالعديد من منظمات العصر تواجه ظاهرة التسرب الوظيفي أو إحدى مظاهره المختلفة، وهذه الظاهرة لم تأت بمحض الصدفة ولكنها تتدخل في حدوثها الكثير من العوامل والأسباب المتعلقة بالفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى. فالفرد يتفاعل مع الظروف المحيطة به ويحاول التكيف معها بما يتناسب مع طموحاته ورغباته التي يتوقع أن يحققها في ومن المنظمة التي يعمل بها، حيث يتأثر الفرد بالظروف والبيئة داخل المنظمة ويؤثر فيها، وعليه فبيئة العمل الداخلية يمكن أن تشكل إحدى العوامل الرئيسية التي تساعد العامل على تحقيق أهدافها والعكس صحيح. فلكل منظمة مجموعة من الخصائص تميزها عن منظمات المجتمع الأخرى من تقاليد، وثقافة، وشروط عمل وأنشطة، وأنظمة التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على سلوك الفرد العامل بها. وعليه فلا بد على المؤسسة إذا ما رغبت في استقرار المورد البشري والمحافظة عليه أن تهنيء بيئة عمل فعالة بمختلف مكوناتها، فبيئة العمل الداخلية تلعب دورا كبيرا في حياة المورد البشري وفي سلوكياته واتجاهاته المختلفة. (بحاش وجعلاب، 2022)

وتسعى المنظمات وخاصة البنوك لتحقيق التميز التنظيمي في الأسواق لكي تواكب التطورات ، ولا سيما ونحن نعيش في ظل القرن الحادي والعشرين، والذي برزت فيه مظاهر العولمة وفي مقدمتها اتساع الأسواق وتنوع الخدمات وارتفاع وشدة المنافسة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة ، مما دعا المنظمات إلى مواكبة هذه التحديات المذكورة

والحاجة الماسة لهذه المنظمات بأن يكون هناك مناخ تنظيمي إيجابي يشتمل أبعاده (القيادة ، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، الحوافز والرواتب) والذي من خلاله يتكيف ويتأقلم الأفراد العاملين في العمل، وبالتالي زيادة ولائهم وتقليل معدلات التسرب الوظيفي ، فلا توجد منظمة في عالم الأعمال السائد عصرنا هذا قادرة على الأداء بأعلى المستويات إذا لم يكن لدى العامل ولاء والتزام بأهداف المنظمة ويعمل بروح الفريق الواحد. ومن هنا تمثلت مشكلة هذا البحث في وجود معدلات التسرب الوظيفية، حيث أن ظاهرة تسرب الموظفين تستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات المختلفة، فالتسرب يمثل تكلفة كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والانقطاع عن العمل وإيجاد الموظف البديل ، فضلا عن التكاليف الأخرى غير المباشرة ، وإذا كان حدا مقبولا من التسرب له فوائده،

فإن معدلات التسرب الزائدة تضعف من معدلات الإنتاجية وتعيق التطور المنظم ، كلما ارتفعت نسبة التسرب في منظمة ما .(عائى ،2019)

و يعني أن هناك نسبة أخرى من العاملين الذين هم على وشك ترك وظائفهم مع أنه قد تم تعيينهم حديثاً، وهذا ما يستوجب الدراسة والتحليل والبحث قبل أن يقع التسرب فعلاً، ولذلك تسعى الإدارات المختلفة في البنوك أو الشركات المالية إلى تلافي ذلك لكي لا يؤثر ذلك على تدني الأداء الوظيفي.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي : ما أثر إدارة بيئة العمل الداخلية على معدلات التسرب الوظيفي على الموظفين بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض؟

1.3 أهمية الدراسة:

توضح أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب، فيما يلي :

الأهمية العلمية

- تتمحور أهمية الدراسة في وضع إطار لمحاور بيئة العمل الداخلية (القيادة ، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، الحوافز والرواتب) ، إذ أن محور بيئة العمل الداخلية لا زال مفتوح المجال للباحثين نظراً لتعدد مجالاتها وأبعادها ومتغيراتها الفرعية، ومن خلال هذا الإطار سيتم التعريف بها وبمجالاتها وعلاقتها بنية التسرب الوظيفي ، كما ستمثل إضافة علمية إلى موضوع بيئة العمل الداخلية في البنوك والشركات المالية بالسعودية .
- تساعد الدراسة في توفير معلومات قيمة للإدارات في البنوك والشركات المالية، حيث يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات فعالة لتحسين بيئة العمل وتقليل معدلات التسرب الوظيفي. يمكن أن يؤدي التقليل من التسرب الوظيفي إلى تحسين الاستقرار التنظيمي والأداء العام للمنظمة.
- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات البحثية المتعلقة بإدارة بيئة العمل والتسرب الوظيفي في السعودية، وتوفير مصادر مرجعية جديدة للباحثين والأكاديميين الذين يهتمون بهذا المجال.

الأهمية العملية

- يمكن للدراسة أن توفر نتائج قيمة تساعد البنوك والشركات المالية على تحسين بيئة العمل الداخلية بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين رضا الموظفين وتعزيز التفاعل الإيجابي في المنظمة.
- محاولة فهم العوامل التي تؤثر في قرارات الموظفين بالبقاء أو المغادرة، والعمل على توجة الاهتمام إلى المجالات التي يحتاج إليها تحسين للحفاظ على الموظفين الموهوبين والمؤهلين وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.
- تساهم الدراسة في بناء مؤسسات مالية أكثر استدامة عن طريق الحفاظ على الموظفين المهرة والموهوبين. بدلاً من الاعتماد على استبدال الموظفين الذين يغادرون، يمكن للمنظمات تكوين فرق عمل متميزة ومستدامة.
- يؤدي تقليل معدلات التسرب الوظيفي إلى تحسين سمعة البنوك والشركات المالية في السوق، من خلال توفير بيئة عمل مريحة وملهمة لجذب المزيد من المواهب والعمال المهرة.

1.4 أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة بيئة العمل الداخلية على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض.
- لتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم الأهداف إلى أهداف علمية وأهداف عملية .

أهداف علمية

- محاولة تحديد الإطار النظري الخاص بموضوع بيئة العمل الداخلية والتسرب الوظيفي لدى العمال.
- توظيف أدوات البحث العلمي ومناهجه بطريقة موضوعية في الدراسة.
- محاولة الخروج بنتائج علمية من الدراسة التطبيقية ثم تقديم بعض الاقتراحات لمساهمة الإثراء الحلول العلمية لمشكلة تسرب العمال بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض.

أهداف عملية

- التعرف على أثر البيئة الداخلية على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر عوامل القيادة الإدارية على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر الهيكل التنظيمي على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر التكنولوجيا المستخدمة على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر الحوافز والرواتب على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض.

1.5 أسئلة البحث

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر إدارة بيئة العمل الداخلية على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض.

وتتفرع منها عدة أسئلة فرعية هي :

- ما أثر البيئة الداخلية على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض ؟
- ما أثر عوامل القيادة الإدارية على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض ؟
- ما أثر الهيكل التنظيمي على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض ؟

- ما أثر التكنولوجيا المستخدمة على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض ؟
- ما أثر الحوافز والرواتب على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض ؟

1.6 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحثون بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة بيئة العمل الداخلية على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض.

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للبيئة الداخلية على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للعوامل القيادية الإدارية على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للتكنولوجيا المستخدمة على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض.

- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للحوافز والرواتب على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض.

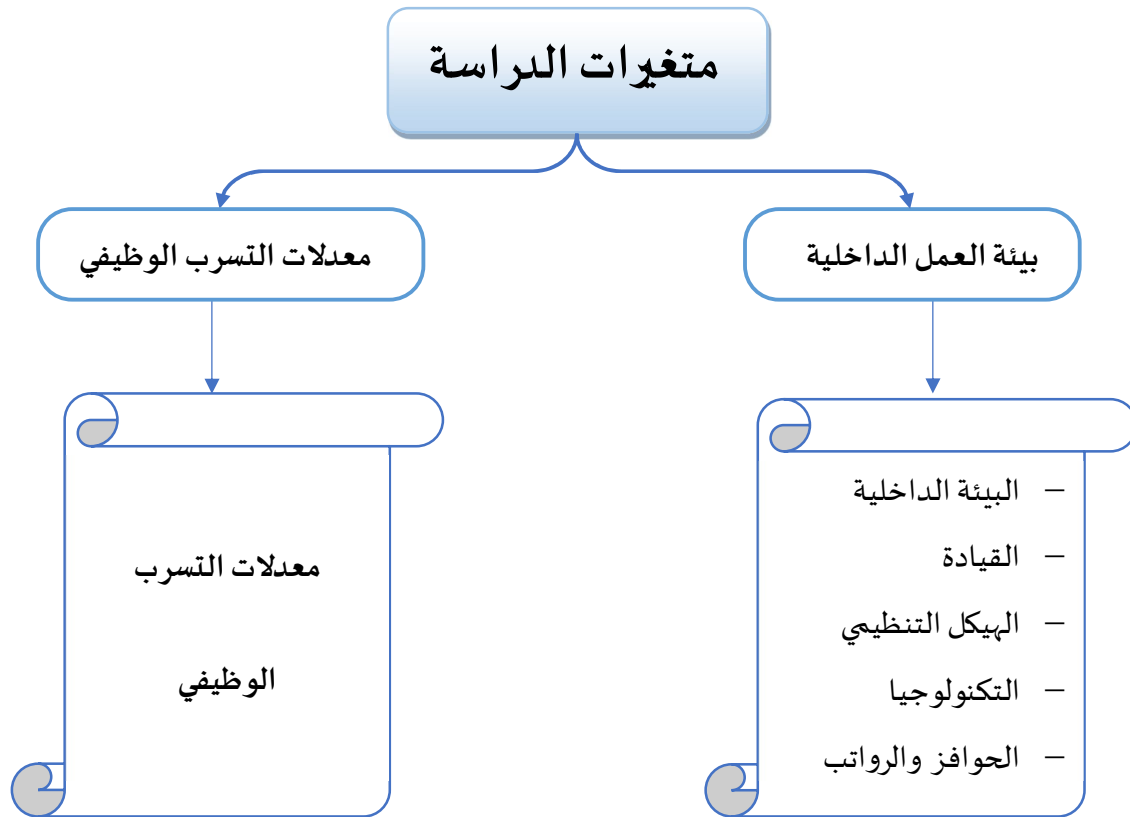
1.7 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة بيئة العمل الداخلية على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض، ويتضمن المتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل: إدارة بيئة العمل الداخلية وتم تقسيمها (البيئة الداخلية، القيادة، الهيكل التنظيمي،

التكنولوجيا، الحوافز والرواتب)

2- المتغير التابع: معدلات التسرب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحثين.

1.8 دافع اختيار الموضوع:

يمكن أن يكون لاختيار موضوع بحث أثر إدارة بيئة العمل الداخلية على معدلات التسرب الوظيفي بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض العديد من الدوافع، ومن بين هذه الدوافع:

- فهم تأثير بيئة العمل الداخلية على معدلات التسرب الوظيفي قد يساعد على تطوير استراتيجيات للحفاظ على الموظفين وتقليل تكلفة استبدالهم.
- تركيز الدراسة على القطاع المالي بالمملكة العربية السعودية، مما يجعل النتائج والتوصيات ذات قيمة عملية للبنوك والشركات المالية.
- تحسين البيئة العملية وتقليل التسرب الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمات.
- تساهم الدراسة في تطوير النظريات والإطارات النظرية المرتبطة بإدارة بيئة العمل والتسرب الوظيفي، وإثراء المعرفة العلمية في هذا المجال. من خلال إجراء الدراسة التطبيقية، يمكنك تطبيق النظريات والمفاهيم العلمية على سياق عمل حقيقي وتوليد نتائج قابلة للتطبيق.

1.9 المنهجية:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة، حيث يساهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من

خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة (بحاش وجعلاب، 2022) و (عاتى، 2019).

مصادر البيانات :

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

1- الإحصاءات الوصفية:

سيتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها عبر الإحصاءات الوصفية التي يتم استخدامها وهي: التوزيعات التكرارية وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والغرض من ذلك تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

2-الإحصاءات الاستنتاجية:

- سيتم بعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل: أساليب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والارتباط وما يصاحبها من اختبار $F(test)$ وذلك للتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والتسرب الوظيفي .
- التحليل العاملي الأساسي Principle component analysis لكل متغير والدرجة الكلية للمتغيرات.

3-اختبارات أخرى:

سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار جودة المقاييس وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً.

1.10 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: أثر إدارة بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل مقاسا بـ (البيئة الداخلية، القيادة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الحوافز والرواتب) على معدلات التسرب الوظيفي كمتغير تابع.
- حدود بشرية: على العاملين بقسم المبيعات بالبنوك والشركات المالية السعودية في منطقة الرياض.
- حدود مكانية: تم تطبيق الدراسة على البنوك والشركات المالية السعودية في منطقة الرياض.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2023.

1.11 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
1-الدراسة	بن الشيخ و بوغابة (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى إبراز أثر بيئة العمل على نية ترك العمل في مؤسسة، "طيبة للتمور"
المتغير المستقل	بيئة العمل بأبعاده (الجو العام -طريقة العمل -ظروف العمل)
المتغير التابع	نية ترك العمل

منهجية البحث	انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الأدوات الإحصائية كالتكرارات، النسب المئوية أو المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري التقييم.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود نوايا حول ترك العمل حسب العام أي بيئة المؤسسة العمل، كما أظهرت النتائج وجود فروقات معنوية داخل المؤسسة، تباين اتجاهات العمال داخل المؤسسة وذلك تبعاً لخصائصهم الشخصية وباختلاف السن والجنس و المستوى التعليمي لدخلهم الشهري. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة واهم معايير 26000 المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وهذه لزيادة الثقة والمصادقية في مختلف القوائم والتقارير المالية والاجتماعية، ويجب العمل على تعزيز دورة بيئة العمل وذلك عن طريق الاعتراف بالتقارير والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة على الاعتراف بالتقارير والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة على المؤسسات الجزائرية زيادة اهتمام بالجانب النفسي للعمال من اجل رفع مستواهم المهني ومن اجل الحرص أكثر على تحقيق اهداف المؤسسة.
2-الدراسة	السلي وحداد (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة محيط العمل الداخلية بالإبداع الإداري بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ، وأوضح الباحث علاقة محيط العمل المحلية بالإبداع الإداري بـ "جامعة الملك العزيز بجدة" من وجهة نظر العاملين الجامعيين.
المتغير المستقل	محيط العمل الداخلية بأبعاد (التمكين التقني-طبيعة وظروف العمل -المشاركة في اتخاذ القرار)
المتغير التابع	الإبداع الإداري
منهجية البحث	انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام برنامج spss لتحليل البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	اهم النتائج المتوصل اليها:

1. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين التمكين التقني وبين الإبداع الإداري. ٢. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين ظروف وطبيعة العمل وبين الإبداع الإداري. 3. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين إمكانية التشارك في اتخاذ القرارات وبين الإبداع الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل: تتعرض الشركة أو المؤسسة للعديد من المشاكل ويأتي دور المدير في البحث عن حلول للمشكلات ويتطلب ذلك وجود مهارات لدى المدير تمكنه من ذلك. وضرورة تحفيز الموظفين على العمل وتوفير أجواء مناسبة للموظفين في العمل لتنمية روح العمل لديهم وتشجيعهم على الإبداع؛ إذ ينعكس ذلك على رضا الموظفين وبالتالي الإنتاجية.	
بوهريرة وبوخلوة (2018)	3-الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل بيئة العمل الداخلية المؤثرة على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، بالمؤسسة محل الدراسة.	أهداف الدراسة
بيئة العمل الداخلية بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الاتصال، القيادة الإشراف، ظروف العمل المادية، العدالة والحوافز)	المتغير المستقل
الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الشعوري -الالتزام المعياري -الالتزام الاستمراري)	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، واستخدم الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أن :	أهم النتائج والتوصيات

- مستوى تأثير عوامل بيئة العمل على الالتزام التنظيمي متوسط ويعتبر غير كافي . - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي - لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي - توجد فروق في إجابات العمال فيما يخص المؤهل العمر . - العلاقة الارتباطية بين عوامل بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع علاقة طردية متوسطة. - عامل ظروف العمل المادية هو الأكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي. - وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دورات تدريبية وتكوينية لتحسين قدرات ومهارات العمال وزيادة التزامهم بوظائفهم، والإكثار من التحفيز المعنوية لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي.	
بحاش وجعلاب (2022)	4-الدراسة
هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر بيئة العمل من زاوية مختلفة تتمثل في التعرف على أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية، وذلك من خلال مختلف جوانب بيئة العمل، والبيئة التنظيمية الممثلة بالقوانين والنظم المعتمدة في تسيير الموظفين، بيئة العمل المادية والتي تظهر في كل ما هو متاح داخل إدارة الجماعات المحلية من إمكانيات وتجهيزات وأخيرا بيئة العمل المعرفية والتي تتجسد في المعارف والخبرات والتكوينات التي يستفيد منها الموظفون لتحسين أدائهم وإنجاز مهامهم على أكمل وجه،	أهداف الدراسة
بيئة العمل بأبعادها (بيئة العمل التنظيمية – بيئة العمل المعرفية -بيئة العمل المادية)	المتغير المستقل

المتغير التابع	أداء الموارد البشرية .
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة .
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لبيئة العمل المادية على أداء الموارد البشرية بصفة عامة، كما أن بلدية المسيلة تتوفر على بيئة عمل مناسبة غير أنه تبين وجود بعض المعوقات في بيئة العمل المادية أثرت سلباً على الأداء والمتمثلة في ضعف المقر وهم بصدد توسيعه، كما نستخلص من الدراسة تأثير بيئة العمل المعرفية على أداء الموظفين، في حين لا تؤثر بيئة العمل التنظيمية على ذلك ويرجع السبب الى أن القواعد والقوانين مسطرة لتنظيم لطريقة العمل فحسب والأداء مرتبط بشخص الفرد ومؤهلاته ورغبته في تحسين الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة دراسة أبعاد بيئة العمل والتعرف على نقاط القوة فيها وتحسينها إضافة الى معرفة نقاط الضعف فيها والسعي لتغييرها، كما أوصت بضرورة الاهتمام بتحسين أساليب توزيع المعلومات والأنظمة الجديدة من خلال تبني أسلوب جلسات العمل وشرح كل ما هو جديد ليتمكن الموظف من فهم مهامه وتحسينه وتطوير قدراته بشكل دائم.
5-الدراسة	فافة ومحمدى (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي لدى العاملين.
المتغير المستقل	بيئة العمل الداخلية بأبعاده (الظروف الفيزيائية -ضغوط العمل -نظام الحوافز)
المتغير التابع	التسرب الوظيفي
منهجية البحث	انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتماداً على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تحتوي على أسئلة حول البيانات الشخصية، ومجموعة من الأسئلة حول الموضوع موجهة إلى العاملين في المراكز الوظيفية في المستويات الأدنى،

	إضافة إلى أداة المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية ومجموعة من العمال، وكذا أداة الملاحظة.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين بيئة العمل الداخلية والتسرب الوظيفي لدى العاملين، وأوصت بضرورة العمل على تشخيص الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي وترك العمل في المؤسسة الكاتمية للفلبين، وتهيئة البيئة المناسبة التي تحد من ظاهرة التسرب الوظيفي لدى العاملين .
6-الدراسة	نتوش (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة بيان اثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي.
المتغير المستقل	الحوافز المادية والمعنوية
المتغير التابع	التسرب الوظيفي بأبعاده (التسرب المؤقت – التسرب الدائم – التذب)
منهجية البحث	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي
أهم النتائج والتوصيات	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، كما بينت النتائج أنه تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين مستوى ادائهم بشكل عام، وأن السياسات والتوجهات في المستشفى تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء، والتعاون بين موظفيها، وتشجع على تنمية وتهيئة بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز المادية و ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، و 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.
7-الدراسة	العمودي و السديري (2023)

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاحتراق الوظيفي وضعف نظام الحوافز على التسرب الوظيفي للمراجعين الخارجيين في المملكة العربية السعودية
المتغير المستقل	الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإجهاد العاطفي، الإنجاز الشخصي، تبديد الشخصية) وضعف نظام الحوافز بأبعاده (حوافز مادية وحوافز معنوية)
(المتغير التابع	التسرب الوظيفي
منهجية البحث	تم توظيف المنهج الإيجابي؛ الذي يعتمد على تفسير الظواهر والتنبؤ بها وإيجاد العلاقات السببية بين أبعادها. ولغرض جمع البيانات تم تصميم استبانة إلكترونية وتوجيهها إلى عينة عشوائية من مجتمع الدراسة
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من الاحتراق الوظيفي وضعف نظام الحوافز على التسرب الوظيفي للمراجعين الخارجيين. كما توصلت الدراسة إلى أن ضعف نظام الحوافز له الدور الأكبر في التأثير على التسرب الوظيفي للمراجعين الخارجيين. وقد أوصت هذه الدراسة بأهمية زيادة الوعي بمخاطر الاحتراق الوظيفي لدى المراجعين الخارجيين واتخاذ الاستراتيجيات اللازمة لمنع هذه الظاهرة والتغلب عليها متى ما وجدت. أيضاً، توصي هذه الدراسة بتطوير نظام الحوافز المطبق في مكاتب المحاسبة القانونية في المملكة العربية السعودية لخفض نسبة التسرب الوظيفي لدى المراجعين الخارجيين وضمان عدم ارتفاعها. بالإضافة إلى ذلك، تقترح هذه الدراسة إجراء المزيد من الأبحاث عن التسرب الوظيفي للمراجعين الخارجيين باستخدام متغيرات أخرى مثل: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيم.
8-الدراسة	عبد الله (2015)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عوامل البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية.

المتغير المستقل	البيئة الداخلية بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المتاحة، الموارد المتاحة)
المتغير التابع	الأداء الوظيفي بأبعاده (الالتزام التنظيمي، الرضاء الوظيفي، الاستقرار الوظيفي)
منهجية البحث	استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين البيئة الداخلية وكلاً من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أن المصارف السودانية تواكب التكنولوجيا المتطورة في العمل باستخدام الوسائل المستخدمة. وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: العمل على توزيع المهام بين العاملين والتنسيق في ما بينهم لتسهيل العمل وتيسيره بالصورة الأفضل، وضرورة تدريب العاملين على العمل الجماعي وغرس روح الفريق الواحد في داخلهم سواء كانوا عاملين جدد أو قدامى.
9-الدراسة	محمد وآخرون (2015)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في الجامعات السودانية، كما هدفت الدراسة إلى قياس الرضاء الوظيفي وأثره في دوران العمل الاختياري في الجامعات السودانية.
المتغير المستقل	بيئة العمل الداخلية بأبعاده (طبيعة ظروف العمل الداخلية، عوامل القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة)
المتغير المعدل	الرضاء الوظيفي بأبعاده (الرضا عن الراتب، الرضاء عن الحوافز، الرضاء عن العلاقة مع الزملاء، والنية نحو ترك العمل)
المتغير التابع	دوران العمل الاختياري

منهجية البحث	استخدم البحث المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة)
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود علاقة إيجابية بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الاختياري، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الاختياري، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز. وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة الاهتمام بقياس اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية نحو بيئة العمل والرضا الوظيفي.
10-الدراسة	عبود وتيار (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي اثر بعض من عوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي , الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة)علي تخطيط الموارد البشرية , في الهيئة الوطنية لأمن وسلامة المعلومات
المتغير المستقل	عوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي , الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة)
المتغير التابع	تخطيط الموارد البشرية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبعض الأدوات الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج منها: يوجد تأثير واضح لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة على تخطيط الموارد البشرية في الهيئة الوطنية لأمن وسلامة المعلومات.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة الاهتمام بتحسين عناصر البيئة الداخلية في الهيئة لتترك أثرا إيجابيا علي كفاءة العنصر البشري ، وكذلك العمل على معالجة الأسباب المهنية التي تؤدي إلى تحسين ظروف المناخ التنظيمي والتي من شأنها التأثير ايجابيا على كفاءة العنصر البشري وفاعليته.	
العنزي وبنى خالد(2018)	011-الدراسة
هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي اثر بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية.	أهداف الدراسة
بيئة العمل الداخلية من خلال (المكونات المادية، والمكونات البشرية والمكونات التنظيمية والوظيفية)	المتغير المستقل
مدى تحقق النزاهة في المديرية العامة للجوازات	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبعض الأدوات الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة .	منهجية البحث
توصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباطية طردية بين واقع بيئة العمل الداخلية وتحقيق النزاهة بالمديرية العامة للجوازات، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية باختلاف المتغيرات الديمغرافية . وأوصت الدراسة بضرورة أبرز ملامح واقع بيئة العمل الداخلية بالمديرية العامة للجوازات في توفر المكونات البشرية تلمها المكونات المادية ، وضرورة الحد من كافة صور الرشوة، الحفاظ على المال العام.	أهم النتائج والتوصيات
الدراسات الأجنبية	
Zafar,et.al. 2017	1-الدراسة
هدفت الدراسة في التعرف على أثر بيئة العمل على أداء العاملين في جامعة كراتشي.	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	بيئة العمل بأبعاده (القيادة، الثقافة التنظيمية، التدريب والتطوير، التنظيمية، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، والإجهاـد)
المتغير التابع	أداء العاملين .
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود أثر لكل من القيادة الثقافية التنظيمية، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، والإجهاـد على أداء العاملين. وأوصت الدراسة ضرورة عقد ندوات ولقاءات حول موضوع بيئة العمل وعلاقتها بتسرب الموظفين في القطاع العام والخاص.
2-الدراسة	(Alqhaiwi& Al haramshch,2014)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر البيئة الداخلية على المشروعات الصغيرة الناجحة .
المتغير المستقل	البيئة الداخلية بأبعاده (الهيكل التنظيمي، والمصادر والثقافة التنظيمية).
المتغير التابع	الأعمال التجارية الصغيرة .
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين البيئة الداخلية وتحليل المتغيرات ونجاح الأعمال التجارية الصغيرة.
3-الدراسة	(Moller Meze, 2015)
أهداف الدراسة	هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الناجحة والحد من التسرب الوظيفي لدى المعلمين.
المتغير المستقل	القيادة الناجحة
المتغير التابع	التسرب الوظيفي .
منهجية البحث	اتبعت الدراسة المنهج المختلط الذي يتمثل في فحص العلاقة بين القيادة الناجحة والحد من التسرب الوظيفي في مدرستين من المدارس الحضرية. وقد استرشدت

الدراسة بالأدبيات التجريبية التي شملت مراجعة مختلف ممارسات القيادة الناجحة، وأجريت مقابلات.	
توصلت الدراسة إلى أن أساليب القيادة المتعددة (مثل التوزيع التحويلي) موصى بها على أنها حاسمة في هذه البيئات المعقدة، كما أشارت نتائج الدراسات الاستقصائية الكمية إلى أن المعلمين يقدرّون دور الإدارة الناجحة، وضرورة الحاجة إلى زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وأشار المشرفون إلى الحاجة إلى دعم الإدارة من الإدارة العليا، وتساهم هذه الدراسة في التغيير الاجتماعي والتنظيمي من خلال تزويد أصحاب المصلحة بفهم أفضل لكيفية تأثير الإدارة بشكل غير مباشر على التسرب الوظيفي لدى المعلمين.	أهم النتائج والتوصيات
Geogr Kafui Agbozo and others. (2017)	4-الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحليل أثر بيئة العمل المادية والمعنوية على الرضى الوظيفي للعاملين في أحد البنوك التجارية في غانا، وركزت الدراسة على ظروف العمل المادية والاجتماعية والنفسية.	أهداف الدراسة
بيئة العمل (المادية والاجتماعية والنفسية)	المتغير المستقل
الرضى الوظيفي	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى لقد توصل الباحثون إلى أن معظم العاملين بالبنك ارضين عن بيئة عملهم خاصة من الجانب المادي وجانب العلاقات مع الزملاء أو المدراء، في حين أكدت الدراسة وجود بعض أجواء عدم الثقة نتيجة للعوامل الطائفية بين الموظفين	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: بيئة العمل الداخلية

تمهيد

تعتبر بيئة العمل الداخلية الحيز والمحيط الذي يعمل فيها الإداري داخل المؤسسة، وهي تعتبر عاملا مهما في تحقيق طموحاته وأهدافه، خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود حيث يحدث فيها التفاعل والاحتكاك بالآخرين، فإذا كانت بيئة العمل الداخلية تؤثر في الإداري خاصة في كمية الجهد الذي يبذله وفي قوة دافعيته وفي روحه المعنوية وفي مستوى ارتياحه ورضاه وانتمائه لمؤسسته فسوف تنمي فيه قيم الالتزام وتحمل المسؤولية، لذا سنتطرق لمعنى بيئة العمل عامة كبيئة العمل الداخلية خاصة، ونتعرف على العناصر التي تشكل وتكون هذه البيئة بحيث تعمل على التأثير على عملية الابتكار داخل المؤسسة.

2.1.1 مفهوم البيئة الداخلية

لقد قَرَّق الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث يطلقون هذا المصطلح على الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة، أو تعمل المنظمة بموجبها "بيئة العمل الداخلية".

تعرف البيئة عموما على أنها المجال التي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان (أو بالمنظمة) من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم بشرية وعلاقات شخصية، كما يمكن تعريفها بكونها الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية، كما تعرف البيئة أيضا على أنها: كل ما يثير الفرد أو الجماعة ويؤثر في سلوكهم.

تُعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: "كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها"، وتشمل البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي للمنظمة بأشكاله المتعددة وثقافة المنظمة وموارد المنظمة التي تظم الإنتاج والتسويق والمالية والبحث والتطوير والموارد البشرية ونظم المعلومات" (إبراهيم، 2015: 24).

وعرفها آخرون بأنها: " عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند مع بعضها في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها" (دهمان، 2010: 318)

كما عرفها آخرون بأنها: " البوتقة التي تنصهر فيها جميع الوظائف والأنشطة والأعمال والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة لتؤدي في النهاية إلى مخرجات تُعبر عن أداء المنظمة وأداء العاملين فيها (إسماعيل، 2014: 18)

كما تُعرف بيئة العمل الداخلية على أنها: مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الداخل، وتتمثل في الناحية الفنية والإجرائية لأداء الأعمال في داخل المنظمة مثل طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستعملة ويدخل في البيئة الداخلية النظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل الأساسي والإداري والتنظيم الرسمي وغير الرسمي (بن رحمون، 2014: 37)

وعرف (مساعدة، 2013: 183) البيئة الداخلية بأنها تعطي قدرات وميزات تنافسية تجعل منها منظمة منفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها .

وذكر (الطراونة وآخرون، 2012: 68) البيئة الداخلية بأنها تتمثل في العناصر داخل المنظمة والتي تنفرد بها دون غيرها من المنظمات من أهداف وسياسات إدارية وأنظمة عمل وتنظيم إداري وموارد بشرية وغيرها.

وعرفها (العميان، 2005: 325) بأنها البيئة التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي.

وعرفها (برنوطي، 2008: 115) بأنها تلك الخصائص المهمة للمنظمة التي تؤثر في عمل إدارة الموارد البشرية ولكن سلطتها عليها محدودة، ولهذا تحتاج أن تعاملها كبيئة خارجية لها.

وعرفها القريوتي بأنها القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، مدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وطي مجمل العمليات الإداري.

وذكرها (عبد الرحمن، 2016: 710) بأنها عبارة من الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها.

مما سبق يمكن القول أن البيئة الداخلية هي مجموعة الموارد والإمكانيات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المنظمة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، والتي يمكن التحكم فيها.

2.1.2 أهمية بيئة العمل الداخلية

وفقا لـ (ريشان و بوحنه، 2022: 13) يمكن أن تتجسد فوائد عديدة تمثل أهمية كبيرة لدراسة وفهم

البيئة الداخلية للمنظمة، ومن أهمها:

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة وجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ أخذة بنظر الاعتبار، الاستغلال والاستخدام لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام لاقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.
- تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوى الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية الثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها .
- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة التي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

مما سبق يمكن القول أن أهمية البيئة الداخلية تكمن في تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة والتي يمكن استخدامها بفاعلية لاستغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات والمخاطر الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة.

2.1.3 أنواع بيئة العمل الداخلية:

اهتم علماء الإدارة في تقسيم بيئة العمل الداخلية في المنظمات المختلفة إلى عدد من الأنواع، ويساعد كل نوع منها على توضيح طبيعة العلاقة بين أنواع هذه البيئات مما يسهم في تقديم شرح حول نوعية العناصر التي تتكون منها كل بيئة عمل، ويمكن تحديد أنواع بيئة العمل الداخلية في الآتي (بلل، 2015:

(104)

(أ) البيئة التنظيمية: وتتضمن الأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنية المستخدمة والعلاقات السائدة في بيئة العمل والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية.

(ب) البيئة الوظيفية: تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب وجزاءات وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين، فضلاً عن وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها.

(ج) البيئة المادية: تتضمن المكونات المادية المؤثرة على بيئة المنظمة الداخلية مثل الضوضاء ودرجة الحرارة والإضاءة وتصميم المكاتب والأدوات المكتبية وغيرها.

(د) البيئة التقنية: تتضمن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة التي تيسر أداء العمل في المنظمات وتسهم في توفير الوقت والجهد.

ويمكن تصنيف بيئة العمل الداخلية وفقاً لخطوط انسياب السلطة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة والنمط القيادي السائد والثقافة التنظيمية السائدة إلى الأنواع الآتية (الشمري، 2013: 25)

(أ) البيئة الجامدة: وهي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط والحزم وقلة تفويض السلطات، والاعتماد على المركزية المطلقة، وسريان خطوط السلطة والاتصالات من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي، من خلال نمط القيادة الأوتوقراطية، وهذه البيئة تقلل الإبداع والابتكار نتيجة التقيد بالأوامر والتعليمات وانتظار صدور هذه التعليمات من المستويات القيادية والإدارية الأعلى بغض النظر عن تعطيل العمل أو إعداد العاملين لتولي مناصب قيادية أعلى وممارسة أدوار أرقى، بل يسود الخوف من الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات والتقيد بالروتين والإجراءات المطولة.

(ب) البيئة المرنة: وهي البيئة التي تتسم بالمرونة وتشجيع الإبداع والابتكار، والتوسع في تفويض السلطات ، والاعتماد على اللامركزية، وسريان خطوط السلطة والاتصالات في جميع الاتجاهات في الهيكل التنظيمي المصفوفي من خلال نمط القيادة الديمقراطية والقيادة بالأداء والقيادة التحولية وهذه البيئة تساعد على الإبداع والابتكار، نتيجة المرونة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، وعدم انتظار صدور هذه التعليمات من المستويات القيادية والإدارية الأعلى مما يساعد في سرعة إنجاز العمل وإعداد العاملين لتولي مناصب قيادية أعلى وممارسة أدوار أرقى، فلا يسود الخوف من الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات، والتقيد بالروتين والإجراءات المطولة.(السلي وحداد، 2022)

2.1.4 مكونات بيئة العمل الداخلية

وفقا لـ (رايس وتوايتية ، 2020) تتكون بيئة العمل الداخلية في المنظمة من شقين هما :

- [1] بيئة العمل المادية: وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة كالتهدئة، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات، العمل فترات الراحة، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلمة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها.
- [2] بيئة العمل النفسية والاجتماعية: وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي:

- العلاقة بين المرؤوسين بعضهم ببعض.

- علاقات الرؤساء بمرؤوسهم.

- علاقات أعضاء هيئة الإدارة ببعضهم البعض.

2.1.5 عناصر بيئة العمل الداخلية:

نظراً لوجود تفاعل تأثير وتأثير داخلي وآخر خارجي لبيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية والمجتمع، ما يدل على أن هناك عناصر تتضمنها وتتفاعل فيما بينها، وهي عناصر أساسية لتسيير المهام في الإدارة، ووجودها ضروري لتحقيق الأهداف، فما هو داخل أسوار ومبنى المنظمة هو عنصر مهم وفعال يسهم في فعالية المنظمة، وينظر إلى هذه العناصر من عدة زوايا طبقاً لاختلاف البيئات التي تتم البحث حولها وطبقاً لأهدافها (بن رحمون، 2014: 37)

وتتمثل بيئة العمل الداخلية في: الهيكل التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية والأطر الفنية المطلوبة، وثقافة المنظمة إدارية محددة أو باعتبارها عوامل تنظيمية والمحفزة في المنظمة، فضلاً عن العوامل الوظيفية للمنظمة (التسويق، الإنتاج، الأفراد، والمالية، والبحوث والتطوير) والتي تتضمن معظم الجوانب التي تسهم في إبراز نواحي القوة والضعف في المنظمة (الدوري، 2005: 124).

ويرى آخرون أن بيئة العمل الداخلية للمنظمة بصفة عامة تتكون من مجموعة من العناصر ويمكن سردها فيما يأتي (الزنفلي، 2013: 113):

أ. الفلسفة والأهداف والأنماط الإدارية.

ب. الهيكل التنظيمي الرئيس لها ككل والهيكل التنظيمية لإدارتها وأقسامها.

ج. هيكل وخصائص الموارد البشرية المتاحة.

د. الموارد المالية والتمويل.

هـ. الإمكانيات المادية والتجهيزات.

و. القوانين والتشريعات واللوائح الخاصة بالمنظمة.

وذهب آخرون إلى أن أهم مكونات عناصر بيئة العمل الداخلية هي (الهواسي والبرزنجي، 2014:

(77)

أ - الموارد البشرية. ب - الهيكل التنظيمي

ج - أدوات وأساليب تقديم الخدمة. د - الفلسفة والأنماط الإدارية.

2.1.6 خصائص بيئة العمل الداخلية

تتضمن بيئة العمل الداخلية عدة خصائص تؤثر على الأداء في المنظمة وتنضم هذه الخصائص بصفة

عامة إلى خصائص بيئة تنظيمية وخصائص بيئة وظيفية وسنعرضها فيما يلي (لعور، 2019):

- خصائص البيئة التنظيمية:

تتكون هذه الخصائص مما يلي (عبود وتيار، 2021):

- (1) الهيكل التنظيمي: فالهيكل المرن قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع الموظفين على الإبتكار في سبيل تحقيق الأهداف وأيضاً يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف.
- (2) الثقافة التنظيمية السائدة: فثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد.
- (3) المناخ التنظيمي: يعد المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البيئة التنظيمية وسلوك الموظفين كما أنه بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المنظمة ولذلك فهو أحد المفاهيم الأساسية في نظرية المنظمة فهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك الموظفين أثناء العمل.
- (4) الوصف الوظيفي: يتضمن الوصف الوظيفي قائمة معلومات مختصرة حول الوظيفة من حيث مهامها وأعبائها ومسؤولياتها .
- (5) القيادة الإدارية: القيادة مهمة لأي مؤسسة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة.
- (6) الاتصالات: يشكل الإتصال ركنا مهما في مختلف الأنشطة الجارية في المنظمات مثل عملية القيادة، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وبناء الفرق وإشراك الموظفين، وكافة النواحي التي تتعلق بالمندراء.
- (7) نمط السلطة: بحيث المركزية الشديدة تساهم في قتل عناصر الإبداع والإبتكار وتعطيل الأعمال عكس اللامركزية فهي تساعد العمال وتشعرهم بأهميتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- (8) الأنظمة الإدارية: وتشير إلى أنظمة العمل والسياسات والقواعد والإجراءات التي تستخدمها المنظمة، فكلما كانت هذه الأنظمة رسمية وسهلة وبسيطة ومفهومة أدى الأمر إلى زيادة فعالية المنظمة.

خصائص البيئة الوظيفية:

تتكون هذه الخصائص مما يلي (فافه ومحمدى ، 2019):

- نظام الأجور والمكافآت والحوافز: هي المؤشرات الخارجية التي تؤثر في القوى الداخلية للإنسان، بمعنى تحفيزه على إنجاز عمل ما بنجاح.
- مركزية اتخاذ القرارات : إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير حيث أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها.

2.1.7 أبعاد بيئة العمل الداخلية

تختلف عوامل أو متغيرات بيئة العمل فيما بينها ويرجع ذلك إلى اختلاف البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين في هذا المجال وترى الدراسات والأبحاث أن كل عامل أو متغير بيئي له علاقة تأثير بالالتزام التنظيمي وعليه سنتناول عدد من هذه المتغيرات لبيئة العمل الداخلية وتتمثل في (بوهريرة ، 2019)

- (1) الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو المحدد للأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية في المنظمة ويحدد صلاحياتها والمسؤوليات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية للمنظمة اتجاه تحقيق أهدافها. كما عرف على أنه "مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة.
- (2) الثقافة التنظيمية: يرى باسمان أن الثقافة التنظيمية نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث يعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام القيم والمتغيرات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة . فالثقافة التنظيمية هي المحصلة الكلية للكيفية التي يتحكم بها الأفراد كأعضاء عاملين في المنظمة فالثقافة هي التي تعطي العاملين شعورا أو إحساسا بالتفرد والإحساس بالشخصية وتسهل خلف الالتزام نحو ما هو أكبر من المصلحة الشخصية وهي مصلحة الجماعة ، والأفراد في أي منظمة لديهم أهدافا وفيما خاصة هم قد

تتفق وقد لا تنفق في كثير من الأحيان مع أهداف المنظمة وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وقوع الأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى كطرفي نقيض تتعارض مصالحهم ويدخلان معا في حالة صراع حاول كل منهما تسجيل أكبر قدر من النقاط لصالحه أن لم يكن هزيمة الطرف الآخر .

(3) الاتصال: هو عبارة عن تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد تتضمن معلومات وأفكار.

(4) القيادة والإشراف: أن العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة، والتي يكون لها تأثير في الموظفين واستعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه. فطبيعة العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه هي في الواقع علاقة تبادلية، فكلما كانت تصرفات وسلوك الرئيس تجاه مروؤسيه مصدرا لالتزامهم بأعمالهم وكذلك تأثير مباشر على أداء المرؤوسين. وصنفت أساليب القيادة إلى ثلاث وهي (بحاش وجلاب، 2022):

— القيادة البيروقراطية: وهي قيادة تسلطية حيث تنعدم فيها الثقة بين القائد والمرؤوسين، والعلاقات الإنسانية في هذا النمط لاتخاذ الاهتمام الكافي مما يترك آثار سلبية في نفوس الموظفين.

— القيادة الديمقراطية: وتقوم على أساس الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل ورفع الروح المعنوية وتحقيق التفاعل بين العاملين.

— القيادة الحرة: وهي منح المزيد من الحرية في ممارسة السلطة ويقتصر دور القائد هنا على المشورة.

(5) ظروف العمل المادية: ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة وتهوية وضوضاء والتجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل، كما عرفت بأنها الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهوية والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية، وأيضا ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص.

(6) العدالة والحوافز: يقصد بالعدالة التساوي وإعطاء كل ذي حق حقه أما الحوافز فهي نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقييم المكافآت والتشجيع للعمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة.

المبحث الثاني: التسرب الوظيفي

2.2.1 مفهوم التسرب الوظيفي

يعرف التسرب الوظيفي بأنه "توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً مادياً" (ماهر، 2012: 168). ويتم تعريفه أيضاً على أنه اختيار مدرك ومتعمد لتترك المنظمة (Prakasch & Ghayas, 2019).

كما يمكن تعريفه بأنه التوقف الاختياري عن العمل أو تركه إما بالاستقالة أو الانقطاع عن العمل، أو الانتقال إلى منظمة أخرى تكون مزاياها أفضل وأكثر إيجابية (سليمان، 2015).

وبناء على التعاريف السابقة يمكن أن يعرف التسرب الوظيفي للمراجعين الخارجيين بأنه إحدى الظواهر السلبية التي تحدث في مكاتب المحاسبين القانونيين والتي ينجم عنها الخروج الطوعي للمراجع الخارجي من المكتب الذي يعمل به، إما عن طريق التقاعد المبكر، أو الاستقالة والنقل لمكتب آخر.

2.2.2 العوامل المؤثرة في حدوث التسرب الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تقف وراء ظهور وانتشارها ظاهرة التسرب الوظيفي بأشكالها المختلفة ويمكننا ذكر أهم هذه العوامل المؤدية للتسرب الوظيفي في الآتي (نتوش، 2020) :

أولاً: للعوامل الاجتماعية:

تأتي العوامل الاجتماعية بالمراتب المتقدمة لتأثيرها في تسرب الموظفين وبيان مدى تأثيرها في مستقبلهم ومن جملة هذه العوامل على سبيل المثال عدم توافر الجو الملائم للموظف أو وجود مشكلات عائلية، وكذلك تحمل الموظف الجديد المسؤوليات العائلية وصعوبة وصوله إلى مكان العمل وعدم رغبته في الاستيقاظ المبكر.

ثانياً: العوامل الاقتصادية:

تعد العوامل الاقتصادية من أهم المشكلات التي تواجه الموظف وتسبب له الفشل والتخلف في الحياة العملية ويرجع ذلك الى عدة عوامل منها عدم كفاية الدخل الشهري للأسرة لسد النفقات مما يجعل الموظف عاجزاً عن اشباع حاجات أفراد أسرته ولاسيما اذا كان الموظف هو المسؤول عن العائلة الأمر الذي يدفعه للعمل خارج أوقات الدوام لتوفير للمستلزمات التي تحتاجها العائلة ومن العوامل الأخرى حصول الموظف على فرص عمل مغرية فضلاً عن الظروف الصعبة التي يمر بها الموظف مثل قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله الموظف، وبعد المسكن عن مكان العمل هذه العوامل كلها تعد من الدوافع التي تشجع الموظف على الهروب لو التسرب من الوظيفة (محمدي وفافه، 2020)

ثالثاً: العوامل الإدارية:

يرى العديد من الباحثين أن سوء التخطيط وعدم التزام الإدارة بالأسس العلمية للإدارة من الأسباب الرئيسية لوجود ظاهرة التسرب في المنظمة، كما أن إهمال الإدارة للرقابة السليمة والفعالة داخل المنظمة يؤدي إلى ظهور التسرب في المستقبل، فضلاً عن عدم حرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويجعلهم يشعرون بلامبالاة في العمل، إن الرقابة الخارجية التي تتم من جانب الجهات المنوط بها مراقبة أجهزة الدولة ومنظماتها إذا لم تتم بالشكل والطريقة والفاعلية اللازمة فإنها تكون من أهم أسباب التسرب في هذه المنظمات، بالإضافة إلى غياب وسائل الردع المناسبة للمتسربين يؤدي إلى عدم اكتراث الموظفين العموميين بهذا الرقابة ونتائجها (بوهريرة، 2019).

2.2.3 أسباب التسرب الوظيفي:

وفقاً لـ (الحري، 2015) للتسرب الوظيفي أسباب كثيرة ناتجة عن عدم رضا الفرد عن البيئة العامة للعمل وتمثل هذه الأسباب في:

- 1) الأجور والمرتبات: تعد الأجور والمرتبات المحدد أو السبب الأكثر قبولاً بين المنظرين وخاصة الاقتصاديين منهم، فتتبع الارتفاع في الأجور والمرتبات غالباً ما ينتج عنه تنافس في انخفاض التسرب الوظيفي لدى الأفراد.

(2) **محتوى الوظيفة:** عندما يكون محتوى الوظيفة غير متنوع ونمطي وروتيني بحث، فمن المؤكد سوف يؤثر تأثير سلبي على العامل ويشعره بالملل وبالتالي سوف يتسرب من الوظيفة.

(3) **المركزية:** توجد علاقة إيجابية بين مستوى المركزية ومستوى التسرب في المنظمات، وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة إذا تم النظر إليها في ضوء ما تسببه من شعور الموظف بالاعتمادية والدونية وعدم السيطرة على مجريات عمله بسبب المركزية المقيتة والمتشددة، مما يدفعه ذلك إلى التسرب من العمل وترك الوظيفة. (مولوح، 2014)

(4) **العلاقات في العمل:** أهم العوامل المؤدية إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فشل أو نجاح العلاقات في العمل بين الأفراد وداخل المنظمة، حيث يتطلب أداء العمل إلى ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيء استغلالها، مما يؤدي بالأمر إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية أو الصراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها، وقد تقل هذه العلاقات بدرجات كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال واغتراب من طرف الفرد، ويوجد داخل المنظمة أنواع مختلفة من العلاقات، العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين بالتسلسل أو المركزية أو انعدام التفاهم فإن ذلك يؤدي إلى حدة الضغوط لدى الأفراد، كما أن العلاقة بين المرؤوسين إذا خلت من الود والحب وقامت على التخوف والحذر والتنافس فإن ذلك يؤدي إلى ظهور صراعات داخل المنظمة، وبالتالي تعرض لهذه الأنواع من الضغوط. (العمودي والسديري، 2023)

(5) **فرص التقدم والتطوير المهني:** قد يحدث التسرب نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعا بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة تتمثل في الحصول على تحديات وظيفية أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعما، لما قد يهرب الموظف من وظيفته الروتينية إلى منظمات أخرى توفر له التقدم والإبداع. (فافة ومحمدي، 2019)

(6) **الحوافز:** تعد الحوافز من أهم الدوافع الرئيسية في عملية تسرب الموظفين، وذلك في حالة فقدان التوازن الذي يحدث نتيجة لما يقدمه الموظف للمنظمة من جهد وعمل وما يحصل عليه مقابل هذا الجهد والعمل من عائد نقدي ومعنوي، فانعدام الوضوح وبرامج الحوافز وعدم عدالة الأسس التي يتم على ضوءها تلك الحوافز تعمل على عدم استقرار العلاقات بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العاملين مع بعضهم البعض

من جهة أخرى، وهذه الأمور قد تؤثر سلبا على الموظف مما سوف يولد ذلك شعورا لترك العمل والتخلص من هذه الأمور والمواقف الضاغطة.

(7) الشعور بالأمان في العمل: إن شعور الموظف بعدم انتمائه لمنظمته التي يعمل بها وعدم الأمان فيها قد يزيد من درجة اغترابه الوظيفي، ويرتفع عنده مستوى عدم الولاء التنظيمي وبالتالي عدم الرضا الذي يؤدي إلى تسرب الموظفين من العمل .

(8) الرضا الوظيفي: انعدام الرضا له دور كبير في عملية التسرب، حيث كلما كان تطور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبير لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضيا عن عمله وبالتالي لا يترك المنظمة.

(9) ظروف العمل المادية: وهي الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كالحرارة والضوضاء والتهوية وغيرها فعدم ملائمتها تؤدي إلى صعوبة العمل، وبالتالي إلى تركه أحيانا.

(10) حوادث العمل: إن صعوبة العمل وكثرة الحوادث تؤدي إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر يتوفر فيه الأمن.

(11) أوقات العمل والراحة: فساعات العمل الطويلة والعمل المسائي من العوامل المؤثرة سلبا على العامل بالإضافة إلى عدم وجود أوقات للراحة والترويح، فهي من العوامل المؤدية لدوران العمل.

ويمكن تلخيص أهم الأسباب في الآتي (عاتي، 2019):

- -الشعور بعدم الرضا في العمل.
- عدم عدالة الأجور والمرتبات.
- المكافآت والتعويضات وباقي المنافع العادية.
- المركزية الشديدة.
- سوء العلاقات والاتصالات.
- قلة فرص التطوير المهني.
- عدم عدالة أسس توزيع الحوافز .
- عدم الشعور بالأمان والانتماء في العمل.

- سوء القيادة الإدارية.
- عدم الرضا عن الأجور ومناخ العمل والترقية

2.2.4 الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي

للتسرب الوظيفي العديد من الآثار سواء على الفرد أو على المنظمة أو المجتمع ولكن هذه الآثار تختلف حسب الزمان والمكان، وليس للتسرب الوظيفي آثار سلبية فقط بل بالعكس أحيانا قد يكون له آثار إيجابية ويمكن تفصيل ما سبق على النحو الآتي (سليمان , ٢٠١٥ : ١٩١) :

الآثار السلبية للتسرب الوظيفي:

- على مستوى المنظمة: النتائج السلبية التنظيمية المحتملة وهي:
 - التكاليف: إن التكاليف النقدية هي النتيجة التنظيمية السلبية التي تحظى بالدراسة بصورة متكررة، ويؤدي التسرب الوظيفي إلى زيادة التكاليف المتمثلة في إعادة التوظيف، حيث يتطلب ذلك تكاليف إضافية جراء المقابلات واختيار الموظفين، تنتج عن الإعلان الوظيفي، وبالإضافة إلى تكاليف التوظيف هناك نوع آخر من التكاليف يسببه التسرب الوظيفي ألا وهو تكاليف التدريب والتعليم، حيث يؤدي تسرب الموظفين إلى إضافة تكاليف أخرى للتدريب والتعليم، والتدريب الرسمي للموظفين الجدد والتدريب على رأس العمل، وكذلك ضياع وقت المدرب والإنتاجية المفقودة بين الأفراد الآخرين أثناء التدريب، كما يؤدي التسرب الوظيفي إلى تكاليف أخرى (كتعطيل الأداء، انخفاض معنويات غير المتسربين، استخدام استراتيجيات غير متميزة للسيطرة على التسرب كزيادة التعويض المادي لجميع العاملين وزيادة نسبة الإداريين المساعدين مقارنة بالموظفين المختصين بالإنتاجية، نقص الاندماج داخل المؤسسة، نقص مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام بين أفراد المؤسسة. (العمودي والسديري، 2023))

- تعطيل الأداء: يؤثر التسرب الوظيفي على الأداء بالسلب من ناحيتين هما:

← تكلفة فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي سبقت انفصاله عن العمل.

← تكلفة وجود وظيفة شاغرة أثناء البحث عن موظف بديل.

فكلما كان تارك الوظيفة له مهارات أو يشغل وظيفة أساسية يكون لخسارته أثر كبير على الأداء قد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة، وقد يستمر هذا الأثر إلى أن يصبح البديل مندمجا تماما في العمل وقارنا نوعية شاغلي الوظائف الجدد بتاركي الوظائف لتبين لنا فقدان الأفراد ذوي الأداء المرتفع، كذلك يمكن أن يكون ذا أثر يؤدي إلى إبطال العمل في هذه الوظيفة.

— نظام الاتصالات والأداء: إذا كان المتسربون من العاملين المنتجين أو ذوي القيمة أو إذا كانوا أساسيين في شبكات الاتصال، أو إذا كانت مجموعة العمل متماسكة فمن الممكن أن يكون للتسرب آثار سلبية على هؤلاء المتبقين، وقد يكون هناك اضطراب واضح في الأداء وقد تتجاوز زيادة أعباء العمل والانحدار المحتمل في الأداء إلى الإبطاء في الإنتاجية، ومع كثرة تسرب العاملين سيؤدي ذلك مع مرور الوقت إلى زعزعة القيم التنظيمية للمنظمة والتأثير على هويتها. (الحري، 2008)

— انخفاض معنويات غير المتسربين: قد يؤثر التسرب سلبا على اتجاهات المتبقين في المنظمة وذلك كنتيجة جزئية لوجود توقعات أو ارتباطات في الأداء وفي الأنماط الاجتماعية والاتصالات، وقد يؤدي التسرب نفسه إلى إحداث تسرب إضافي من جراء التسبب في انحدار الاتجاهات، وتسلط الضوء على حقيقة وجود وظائف بديلة قد تكون متوفرة، لذا قد يبدأ الموظفون الذين لم يسبق لهم البحث عن وظائف بديلة في البحث عنها .

• على مستوى الفرد: للتسرب آثار سلبية على مستوى الفرد حيث (نتوش، 2020):

— يفقد فيه الفرد مكانته الوظيفية في المنظمة والتي غالبا ما يكون قد اكتسبها من خلال فترة عمله الطويلة.

— قد يتكلف الشخص تكاليف مادية من خلال الانتقال من مكان إلى آخر.

— خلق حالة من عدم الاستقرار وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلة الموظف التي تضطر الانتقال من مدينة إلى أخرى، وبالتالي تغيير مكان السكن والمدارس والعلاقات الاجتماعية مما يشعر معه أفراد العائلة بعدم الراحة والاستقرار والضغط النفسية. (الهلل، 2003)

• على مستوى المجتمع:

— يمكن أن تؤدي زيادة نسب التسرب الوظيفي إلى زيادة تكلفة الإنتاج ووجود طاقة إنتاجية عاطلة بسبب نقص المتنقلين المدربين.

الآثار الإيجابية للتسرب الوظيفي:

• النتائج الإيجابية التنظيمية المحتملة: وهي كالتالي:

— الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف: من أكثر النتائج التنظيمية الإيجابية وضوحاً هو إحلال موظفين ذوي أداء أفضل من الموظفين ذوي الأداء الضعيف.

— الإبداع والمرونة والتكيف: يؤدي التسرب إلى وجود فرص لتوظيف أفراد جدد وقد يأتي هؤلاء الأفراد ومعهم معرفة وأفكار ومناهج وأساليب علمية جديدة، أيضاً قد يأتي التسرب بعدد من الطرق التي يمكن أن تساهم في الفاعليات التنظيمية كإدخال التكنولوجيا الحديثة، وإعادة إدخال وسائل آلية جديدة، كما يحتمل أن يكون تزايد الحركة والتنقل الداخلي في المنظمة بمثابة نتيجة إيجابية للتسرب على المستوى الفردي، حيث ترى المنظمة أن تزايد الحركة والتنقل يؤدي إلى إيجاد مرونة في تطوير المهن الوظيفية والتدريب النموذجي. (المطيري، 2019)

— تناقص سلوكيات الانسحاب الأخرى: حينما لا يستطيع الأفراد ترك وظائفهم بسبب قلة البدائل ووجود العوائق العائلية مثلاً برغم رغبتهم في ذلك يلجؤون إلى اتباع أشكال أخرى من الانسحاب، مثل: الغياب، اللامبالاة، التخريب وأداء نوعية رديئة من العمل. ذا تفاقمت الأمور ووصلت الحالة إلى هذا الحد فقد يكون من المفيد للمنظمة أن يتركها مثل هؤلاء الأفراد بدلاً من أن تتحمل تكاليف مثل هذه الأشكال للتسرب.

— الحد من النزاع التنظيمي: هناك العديد من الدراسات التي ترى أن النزاع التنظيمي يمكن أن يتم حله من خلال التحكيم، أو على مراحل من أجل أن تعمل المنظمة بفاعلية ولكن نجد أن الكثير من النزاعات الشخصية، أو الخاصة بالعمل يصعب حلها وخاصة إذا كانت هذه النزاعات نابعة من اختلافات في القيم، أو المعتقدات الأساسية، وهكذا فإن التسرب قد يكون هو الحل النهائي للنزاع، وكلما كان النزاع متأصلاً وبشكل عائق أمام العمل التنظيمي يكون التسرب هو الوجهة الأخيرة لحل النزاع، وهذا النوع

من التسرب يكون إيجابيا من وجهتي النظر الفردية والتنظيمية على حد سواء كما أن التسرب قد يجعل العمل أكثر جاذبية لأولئك الذين بقوا داخل المنظمة مع احتمال زيادة ولائهم لأعمالهم .

• على مستوى الفرد:

- قد يكون الفرد الذي يترك الوظيفة مدفوعا بتوقعات ذات نتائج إيجابية أكبر في الوظيفة الجديدة تتمثل في توقع الحصول على مكتسبات وتحديات وظيفية أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعما، أو أنواع مختلفة من النتائج الأخرى التي يقدرها الفرد، ومن ناحية أخرى فقد يترك الفرد العمل كنوع من الهروب من ضغط العمل، أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بينه وبين المنظمة، حيث قد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحية للفرد. والفرد الذي يبادر في البحث عن وظيفة بديلة، ويحددها بنجاح أو ذلك الذي توظفه منظمة أخرى قد يكتشف في نفسه ثقة وكفاءة أكبر، واختيار الفرد لذاته في سوق العمل ونجاح قد يكون معززا له، هذا بالإضافة إلى أن التحدي والتنوع والإثارة المرتبطة بافتراض أن الوظيفة الجديدة قد تكون عاملا شخصيا مساعدا للأفراد الذي يشعرون بأن هذه الأشياء تنقصهم في وظيفتهم الحالية. (المطيري، 2019)

- التقدم الوظيفي في مجال عمله الجديد.
- انتقاله للمكان الذي يفضل العيش فيه.
- إقامة علاقات اجتماعية جديدة
- زيادة قوة العلاقات الأسرية

• على مستوى المجتمع:

- هجرة العمال إلى صناعات أحدث أو أكثر اتساعا تعتبر ضرورية للتنمية الاقتصادية المستمرة.
- إن هذه الهجرة للصناعات تزيد من دخل الفرد وتؤدي إلى خفض التكاليف الاجتماعية المرتبطة بالمظاهر النفسية أو المادية

الجدول رقم (1): أمثلة للنتائج الايجابية والسلبية المحتملة لتسرب الموظفين

عنصر التحليل	الآثار السلبية	الآثار الايجابية
--------------	----------------	------------------

المنظمة	-ارتفاع التكلفة بكافة أنواعها -اضطراب نظام الاتصالات والأداء -انخفاض معنويات العاملين -اتخاذ قرارات عشوائية لحل المشكلة -خسارة الأفراد ذوي الأداء المرتفع -انخفاض الرضا بين المتبقين -إرباك الهياكل الاجتماعية	-التخلص ممن هم دون المستوى الأداء وانتاجية -تغيير طبيعة العمل وإدخال تعديلات جديدة إضافية. -إحداث تغييرات في السياسات والإجراءات -إحداث مرونة في العمل وتغيير في الهيكل التنظيمي. -انخفاض في السلوكيات الأخرى للتسرب -الحد من النزاعات التنظيمية.
الفرد المتسرب	-فقدان الأقدمية والحقوق المكتسبة -اضطراب الأوضاع الأسرية -اضطراب التقدم المهني ارتفاع تكاليف الانتقال لعمل آخر -فقد الزملاء والأصدقاء -زيادة الضغوط الناتجة عن الانتقال	-التقدم والتطور المهني -إيجاد عمل آخر يتناسب مع الخبرة والمهارة -إشباع رغبات غير وظيفية -العمل في ظروف عمل مختلفة ومثيرة -زيادة الدخل والتطور الذاتي -زيادة التحدي -علاقات اجتماعية جديدة -زيادة التقارب العائلي -وجود ضغط عمل أقل

المصدر : إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

2.2.5 أساليب معالجة التسرب الوظيفي:

نظر لتعدد موضوع ظاهرة التسرب الوظيفي وتعدد الأوجه من الناحية السلبية والإيجابية لا توجد معالجة كافية للتسرب الوظيفي، ولكن الشيء المهم هو أنه يجب التركيز على تشخيص وتقويم الأسباب والنتائج في نطاق المنظمة وعلى العاملين، وعليه سوف نقوم بالتركيز على بعض المجالات التي قد تحتاج إليها المنظمة بفعالية أكثر ومنها ما يلي:

(1) اختيار الموظف والتكيف الاجتماعي المبكر: فيما يخص المؤشرات المتعلقة بالدافعية فهي درجة محددة لفاعلية الاختيار لهذا السبب تعتبر إجراءات الاختيار "كعوامل شبه محفزة للعاملين"، باعتبارها تضمن دافعية عالية للعاملين وبالتالي أداء جيداً، انطلاقاً من مبدأ أن مصدر تحفيز الفرد يتمثل في خصائص مركز العاملين، ومدى موافقتها لقدراته وهذا الشرط يمكن توفيره أثناء اختيار العاملين الأكثر موافقة لخصائص العمل، حتى تتفادى الإدارة الوقوع في ضرورة إعادة النظر في مكونات المهام واثرائها لتحقيق التكيف المهني بهدف الحد من التسرب الوظيفي.

— إن الالتحاق بالمنظمة هي إحدى عمليات المواءمة بين الموظفين والمنظمة وتُستند هذه المواءمة على ميول وقدرات الفرد بالنسبة لمتطلبات الوظيفة والقيم الفردية والأفضليات والممارسات والمكافآت والظروف؛ وهذه المواءمة عبارة عن عمليات مستمرة نظراً لأن الأفراد والمنظمات في حالة تغير مستمر، وإذا رغبتنا في أن تكون عملية المواءمة فعالة يجب أن يشترك في هذه العملية كل الأفراد مع المنظمة، إذ نجد أن الموظفين المحتملين والموظفين الجدد غالباً ما تكون لديهم معلومات غير دقيقة وتوقعات أخرى غير متصورة، إذن البحث عن الأفراد والاختيار الواقعي لهم يمكن أن يعزز من عملية المواءمة ويزيد من الرضا، ويخفض من التسرب الاختياري.

— تعتبر الفترة الزمنية التي تلي مباشرة تاريخ الالتحاق بالمنظمة هامة في تشكيل اتجاهات وسلوك الموظف، ومن هنا يجب تزويد الموظف بصورة التوقعات الصحيحة لما تتطلبه الوظيفة وما تتوقعه المنظمة، وصورة واضحة لاحتمالات المكافآت التي يمكن الحصول عليها وعلاوة على تعزيز مكانته بين زملائه والمشرفين عليه وغيرهم.

(2) **محتوى الوظيفة:** إن الإدراكات وتقويمات الموظف لمحتوى الوظيفة هي أحد ارتباطات التسرب الأكثر تماسكا وثباتا، وكلما قيم الموظفون الأعمال بأنها مهمة ولها هويتها ومردودها وتنوعها، كان تصميم الوظائف بهذه الصفة معززا للرضا عن محتوى الوظيفة ومخفضا للتسرب، ونظرا لأنه من غير الممكن إعادة تصميم جميع الوظائف فإن المسألة تبدو عملية مواءمة لقدرات ورغبات وقيم الأفراد مع متطلبات العمل والمنظمة بفعالية، ويمكن أن يتم ذلك بطريقتين هما: إستراتيجيات تعتمد على الاختيار والتوظيف، أو إستراتيجيات تقييم الوظائف.(فافة ومحمدى، 2019)

(3) **القيادة والإشراف:** إن الطريقة التي يستطيع بها المشرف المساهمة في إدارة التسرب هي القيام بتسهيل اكتساب الموظف للعمل، من خلال إيجاد ظروف تمكن الموظف من التحصيل المهني ومن خلال توفير المردود والاحترام، وإزالة العوائق الموجودة أمام الأداء ووضع احتمالات للمكافآت التي تخضع لسيطرته؛ والمشرف الذي يخفق في إيجاد بيئة يتم فيها تقدير ومكافأة يسهم في التسرب بين الموظفين الذين يحتمل أن يكونوا من ذوي الأداء الأفضل، وإخفاق المشرف في إيجاد احتمالات للمكافأة قد يعزز ذوي الأداء الضعيف الذين ينبغي عليهم إما أن يحاولوا تحسين أدائهم أو البحث عن أدوار أخرى داخلية أو خارجية. كما أن المشرف يلعب دورا مهما في مرحلة التكيف الاجتماعي المبكر للموظفين الجدد ونفس الشيء فيما يتعلق بتدريب الموظفين وتطوير الوظائف، ويستطيع المشرف من خلال النقاش المفتوح مع الموظفين فيما يتعلق بالحاجات التدريبية، والطموحات الوظيفية والتطور المناسب أن يسهل عملية التطور الداخلي للموظفين ويعزز من ارتباطهم المستقبلي بالمنظمة، وبالتالي يخفض من معدلات تسربهم ومن جانب آخر فإن المنظمات المختلفة يمكن لها السيطرة على خفض معدلات التسرب الوظيفي من خلال قيام كل مستوى من المستويات الإدارية بالمستويات المنوطة به، وعلى النحو التالي(العمودى والسديرى، 2023):

■ **مسؤوليات الإدارة العليا:** تتمثل هذه المسؤوليات في الآتي:

- وضع سياسات سليمة وواضحة للموظفين
- العمل على توفير سبل الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين
- تحديد مسؤولية المشرفين والرؤساء تجاه مشكلة التسرب الوظيفي في الأقسام والإدارات المختلفة

— التركيز على برامج التوعية تجاه التسرب الوظيفي المنخفض وأهميته كعنصر تكلفة.

■ مسؤولية إدارة الموارد البشرية: تتمثل هذه المسؤوليات في الآتي:

- التأكد من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إقامة اتصالات وثيقة مع المشرفين ومساعدتهم في توفير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، وتنظيم حركات النقل، وتخفيض حالات الاستغناء المؤقت.
- العمل على وضع سياسات واضحة لترقية الموظفين. (الحمل، 2012)

■ مسؤوليات المشرفين ورؤساء الأقسام: تتمثل هذه المسؤوليات في الآتي:

- الاهتمام بالموظفين ودراسة أوضاعهم من حيث المؤهلات والصفات حتى يمكن وضع كل فرد في المكان المخصص والمناسب له.
- الاهتمام بالتدريب لمساعدة الموظف على أن يبدأ عمله بداية صحيحة مع توجيه اهتمام خاص بالموظفين الجدد الذي يكونون أكثر عرضة لحالات عدم الرضا التي قد تدفعهم إلى التسرب.
- توفير بيئة عمل جيدة فيجب أن تكون الإضاءة سليمة والتهوية جيدة ومراعاة الشروط الصحية العامة في مكان العمل، والعمل على إيجاد علاقات إنسانية جيدة بين العاملين ومنع التكتلات والتنافس السلبي بين الأفراد.
- الابتعاد عن التحيز والمحاباة لأنها تعتبر أكثر العناصر السلبية خطورة في بيئة العمل.
- البحث في الشكاوى وسرعة البت فيها وإزالة أي حالة من حالات سوء الفهم أو الإشاعات بين الموظفين.
- تعريف الموظفين بفرص الترقية المتاحة. أمام كل منهم.
- مساعدتهم في مراجعة ما حصلوا عليه من أجور والتبليغ عن أي حالات تحتاج إلى دراسة.

4- الترقية: تعتبر الترقية عاملاً مهماً وأساسياً للموظفين لأنها تعبر عن الحوافز التي لها دور في إثارة الدافع لديهم ليحسنوا أدائهم وإنتاجيتهم، وزيادة ولائهم للمنظمة وقد ترافقها زيادة في الأجور مما يعزز إمكانية الاحتفاظ بالعاملين المميزين، وعدم إعطاء مبرر لترك العمل والانتقال إلى جهات أخرى منافسة بفضل شروط عمل

أفضل تقدمها لهم تلك الجهات، كما تساعد على اجتذاب قوى للعمل من خارج المنظمة بما يضمن الاستمرارية ويجنبها فقدان العاملين .

5-المنافع الإضافية: في سياق العلاقات السائد داخل التنظيم يساهم هذا النظام التنافسي في جذب العاملين والمحافظة على بقائهم، وإدراك العامل لتنافسية هذه المنافع هو الذي يحطم التأثير على التسرب، والأفراد الذين يتم إشباع حاجاتهم الأساسية لا يسعون وراء مناخ العمل الهادئ الذي يحقق لهم الأمان فقط، وإنما يسعون وراء التحدي والمسؤولية ويتوقعون نوعا من الاعتراف بجهودهم مما يدفعهم للارتباط بالمنظمة التي تحقق لهم ذلك وعدم التفكير في تركها.(المطيرى،2019)

6-تخطيط وتطوير المهنة : يرتبط التسرب الوظيفي بالرضا الحالي والتوقعات المستقبلية وتقويم الوظائف والأدوار في نطاق المنظمة وخارجها، وبالنسبة للعاملين الذي يقدرتون التعليم وتنظيم المهارات والقدرات والذين يسعون إلى تحسين أدائهم الوظيفي، من الممكن أن يساهم التدريب والتطوير الذي توفره لهم المنظمة في الرضا الوظيفي، وربما يترك العاملون وظائفهم الحالية رغم رضاهم عنها لأنهم يحسون بعدم القدرة على مواجهة أدوارهم المستقبلية، كما يصبح العاملون أكثر تشوقا لترك العمل عندما تحصل تغيرات في مسار مهنتهم وتطلعاتهم وقيمهم الشخصية وحياتهم العائلية، مما يستوجب أخذ هذه المتغيرات في عين الاعتبار في تطوير المهنة، أو التطور الذاتي مع تحليل وفهم ثقافة ومناخ المنظمة بالنسبة للنجاح والتطوير الوظيفي والتغيرات الاجتماعية وانعكاساتها على عملية التطور الوظيفي.

7-ظروف العمل : لا يمكن تجاهل بيئة العمل المادية إذ أن زيادة التنظيم والوعي العام بظروف السلامة المهنية والظروف البيئية، وتعتبر بيئات العمل السليمة والمرغوبة من الناحية المادية والنفسية هدفا قيما من منظور التسرب والمنظمة والمجتمع.

8-بناء الفريق : تعتبر مجموعات العمل المباشرة ومجموعات العمل الموسع مصادر يتفاعل معها العامل الفرد وباستطاعة المنظمات التي تسعى إلى إدارة التسرب بفاعلية أكثر أن تهتم ببناء مجموعات العمل داخلها.

9-المركزية : تعاني المنظمات التي تتصف بالمركزية العالية من وجود تسرب أكثر وقد تركز هذه العلاقة على عوامل، مثل وجود استقلالية أقل ومشاركة أقل في اتخاذ القرارات واستجابة بطيئة لحاجات الوحدة وحاجات الفرد، والنقص الواضح في المراقبة.

10-الاتصالات : يلقي الاتصال بفاعلية مع العاملين تأييدا واسعا خاصة إذا كان يمارس بصورة منتظمة والاتصالات التنظيمية الرسمية، والاتصالات الخاصة هي محددات للتسرب لذا لابد من إيجاد قنوات متعددة ومتكررة وصادقة للاتصال بين الأفراد والقيادات، وبين الأفراد فيما بينهم، وينبغي أن تكون للمحاولات التي تبذلها الإدارة من أجل تحسين تدفق سير الاتصالات نتائج تنظيمية إيجابية في مجال التسرب.(عائى،2019)

الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة:

يتناول هذا الفصل الاجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي استخدم، وتحديد مجتمعه وعينته، وأدواته من حيث بناءها والتأكد من صدقها وثباتها، والإجراءات المتبعة في تطبيقها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وهذه الإجراءات على النحو التالي:

1. منهج الدراسة :

بالنظر إلى أهداف البحث التي يرمي إليها الباحث إلى تحقيقها وكذلك بعد مراجعة بعض الدراسات السابقة فقد لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو كما أشار عبيدات وزملائه (2004) بأنه عبارة عن أسلوب يعتمد دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع وتسهم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً ص 191.

2. مجتمع الدراسة :

ذكر عبيدات وآخرون (2004) " بأن مجتمع الدراسة يتمثل بجميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث " ص 99 .

ويتكون مجتمع الدراسة هنا من الموظفين بأقسام المبيعات في البنوك والشركات المالية السعودية في المنطقة الوسطى بمدينة الرياض

3. عينة الدراسة :

تتكون عينة الدراسة من عدد (133) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية للإجابة عن أسئلة الدراسة ، حيث تم توزيع الاستبانة الورقية بعدد (70) استبانة العائد منها (51) وتم استبعاد (9) استبانات ليصبح عدد الاستبانات الورقية (42) ، وتم تجميع حوالي (91) استبانة إلكترونياً، ليصبح العدد الكلي (133) استبانة تم ادخالها في الحاسب الآلي بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS .

4. أداة الدراسة :

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لهذه الدراسة، حيث قام الباحث بإعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والإطار النظري ، ومن ثم أرسلت للموظفين والعاملين بالبنوك والشركات المالية السعودية ، والتي تتكون من قسمين على النحو التالي:

4.1. البيانات الشخصية :

وتحتوي هذه البيانات الشخصية الخاصة بالموظفين على التالي :

- الجنس .
- العمر .
- الحالة الاجتماعية .
- المؤهل العلمي .
- سنوات الخدمة .
- مكان العمل .

4.2. محاوَر أداة الدراسة :

تتكون من عدد (27) عبارة توزعت على المحاور التالية :

- المحور الأول: البيئة الداخلية .
- المحور الثاني: الهيكل التنظيمي .
- المحور الثالث: القيادة .
- المحور الرابع: الحوافز .
- المحور الخامس: التكنولوجيا .
- المحور السادس: نية التسرب الوظيفي .

5. جدول قياس المتغيرات :

تضم الفروض العلمية أو أسئلة الدراسة المتغيرات المستقلة والوسيطات والمتغيرات التابعة لمشكلة الدراسة العلمية ، ويحدد الباحث مشكلته البحثية ويستنتج من خلال موضوع البحث ما يضمنه من متغيرات ، ويبدأ العمل عليها؛ للوصول إلى حلول مناسبة.

6. صدق الأداة :

يقصد بصدق الأداة إلى أي مدى تقيس الغرض الذي وضعت من أجله، أو هو دراسة أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي لدى العاملين بالبنوك والشركات المالية السعودية ، وتم تصميم الأداة التي تتناول نية التسرب الوظيفي لدى العاملين في البنوك والشركات المالية السعودية ، ولتحقيق ذلك تم تصميم الأداة بالرجوع إلى العديد من الدراسات والدوريات التي تتناول موضوع التسرب الوظيفي حتى الوصول إلى الصورة النهائية لها ملحق رقم (1).

7. ثبات الأداة Reliability:

يقصد بثبات أداة القياس أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف وهنالك عدة طرق لقياس الثبات مثل التجزئة النصفية Split half (سبيرمان براون -قوتمان) والفاكرونباخ (Cronbach's Alpha) معاملات الثبات بالطرق الثلاث كانت كما يوضح الجدول رقم (2) :

جدول رقم (2) معاملات الفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور أداتي الدراسة.

Bartlet test			محك كايزر KMO	عدد الفقرات	المحاور
الفاكرونباخ	Sig.	value			
0.671	0.000	169.987	0.717	4	البيئة الداخلية
0.810	0.000	276.477	0.788	5	الهيكل التنظيمي
0.855	0.000	412.467	0.872	6	القيادة
0.836	0.000	422.258	0.768	5	الحوافز

0.822	0.000	351.099	0.818	4	التكنولوجيا
0.904	0.000	308.800	0.763	3	نية التسرب الوظيفي
0.816	0.000	2577.34 5	0.870	27	الأداة ككل

المصدر : إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يبين الجدول (2) أعلاه معاملات الثبات المختلفة وهي قيم مرتفعة أكبر من (60%) وتقرب من الواحد الصحيح مما يعني أن هناك ثباتاً في إجابات أفراد العينة، وبالتالي ويمكن الاعتماد على نتائج هذه الدراسة وإمكانية تعميمها، وكذلك هذه النتيجة تطمئن الباحث على سلامة إجراءات الدراسة من حيث اختيار الأداة المناسبة لقياس هذه الظاهرة وسلامة تطبيقها .

8. معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة Internal concinnity :

يتم حساب الاتساق الداخلي بمعاملات الارتباط بين الدرجة الكلية محاور استبانتي الدراسة، وتدل معاملات الارتباط هذه على أن مكونات أو البنود تقيس شيئاً مشتركاً مما يعني صدق البناء الداخلي. (صلاح أحمد مراد: 2005، 357). وذلك كما يوضح الجدول رقم (3).

لإيجاد معاملات الاتساق الداخلي تم إيجاد معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل أداة من أدوات الدراسة مع كل من محاورهما كما يلي:

جدول (3) قيم معاملات الارتباط لمحاور أدوات الدراسة.

المحاور	معامل الارتباط
البيئة الداخلية	**0.716
الهيكل التنظيمي	**0.805
القيادة	**0.832
الحوافز	**0.672
التكنولوجيا	**0.716

نية التسرب الوظيفي	**0.447
--------------------	---------

(**) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

المصدر : إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يبين الجدول (3) يبين معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)، مما يعني أن أبعاد الدراسة متسقة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة .

معيار الحكم: يوضح الجدول (4) معيار الحكم على فقرات الاستبانتيين والذي اعتمد مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

جدول رقم (4) المدى وأوزان الإجابات والآراء السائدة لها.

الدرجة	الرأي السائد	الوزن	قيمة المتوسط
منخفضة جدا	لا أوافق بشدة	1	1 إلى 1.80
منخفضة	لا أوافق	2	1.80 إلى 2.60
متوسطة	محايد	3	2.60 إلى 3.40
عالية	أوافق	4	3.40 إلى 4.20
عالية جداً	أوافق بشدة	5	4.20 إلى 5

المصدر : إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

وسوف يتم إيجاد المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الاستبانة ومقارنتها مع المدى الذي يقع بداخله المتوسط ويعطى الرأي الذي يقابله.

9. إجراءات تطبيق الدراسة :

بعد تصميم أداة الدراسة تم القيام بالإجراءات التالية:

1- الحصول على موافقة المسؤولين بالبنوك والشركات المالية السعودية .

2- تطبيق أداة الدراسة بتوزيعها إلكترونياً ويدوياً على أفراد الدراسة .

3- تفريغ البيانات في برنامج (SPSS v.25.0) لتحليلها إحصائياً .

4- ايجاد الصدق والثبات لأداة الدراسة .

5- تحليل الأداة إحصائياً .

6- اختبار الفرضيات.

10. الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة وذلك على

النحو التالي :

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبانة حسب

درجة الموافقة .

2- نوع العلاقة بين المتغيرات والدرجة الكلية للأداة وكذلك للإجابة على الفرضيات .

3- معاملي الفا كرونباخ (ALPHA) .

4- التحليل العاملي الأساسي Principle component analysis لكل متغير والدرجة الكلية للمتغيرات .

5- اختبار (T) للعينتين المنفصلتين Independent sample t- test لإيجاد الفروق بين جنس أفراد العينة

(ذكور/ إناث) في محاور أداة الدراسة .

6- تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear regression

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

مقدمة :

هذا الفصل يتناول تحليل نتائج الدراسة الميدانية (التحليل الإحصائي) من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي والاستدلالي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بآثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي بالبنوك والشركات المالية السعودية.

1. وصف العينة :

تم استخدام الإحصاءات الوصفية المتمثلة في النسب والتكرارات وذلك لوصف المتغيرات الشخصية كما

يلي :

جدول (5) النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب المتغيرات الشخصية لأفراد العينة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسب
الجنس	ذكور	113	85
	إناث	20	15
العمر	أقل من 30 سنة	29	21.8
	31 إلى 40 سنة	56	42.1
	41 إلى 50	39	29.3
	51 سنة فأكثر	9	6.8
	متزوج	84	63.2
الحالة الاجتماعية	أعزب	33	24.1
	مطلق	10	7.5
	أرمل	6	4.5

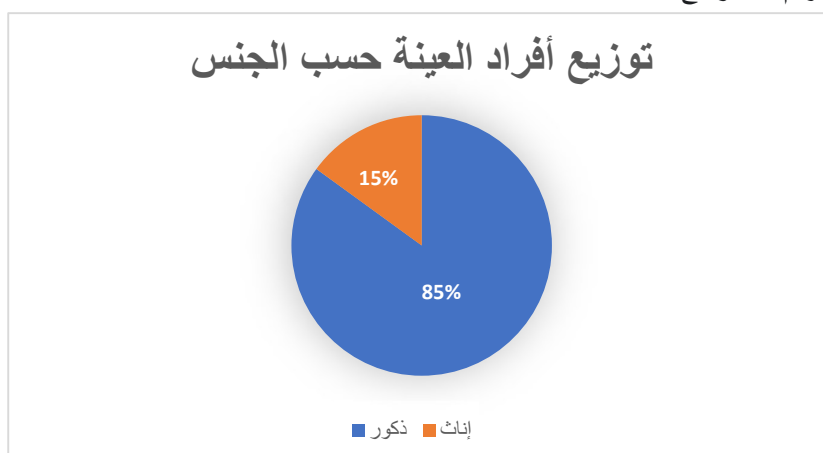
17.3	23	ثانوي	المؤهل العلمي
53.4	72	بكالوريوس	
21.8	29	ماجستير	
6.8	9	دكتوراه	
24.8	33	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
32.3	43	5 إلى 10 سنوات	
30.1	40	11 إلى 15 سنة	
12.8	17	16 سنة فأكثر	
53.4	71	الإدارة	مكان العمل
24.1	32	المبيعات	
22.6	30	الصيانة	

المصدر : إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

الجدول (5) أعلاه يوضح النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب المتغيرات الشخصية، فنجد

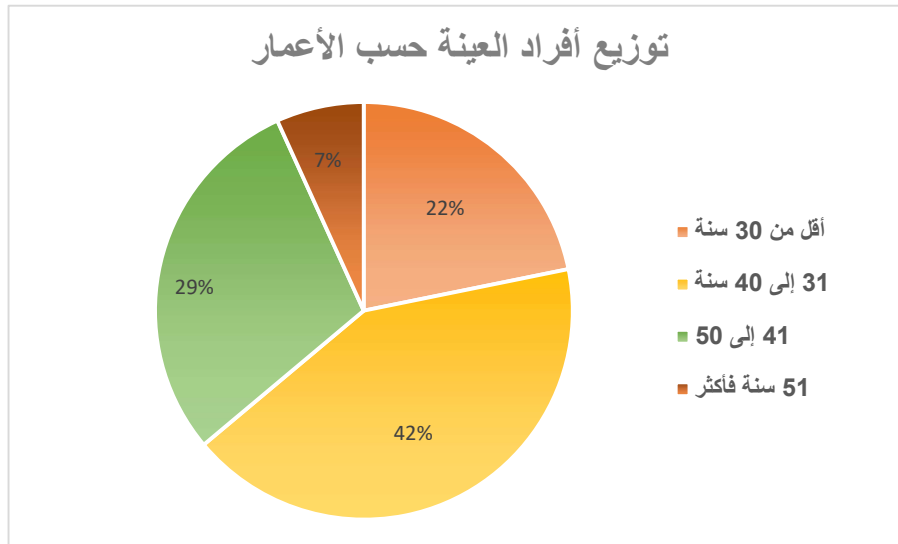
أن أغلب أفراد العينة عبارة عن ذكور بنسبة (85%)، بينما بلغت نسبة الإناث (15%) من إجمالي نوع جنس أفراد

العينة. الشكل التالي رقم (1) يوضح هذه النسب:



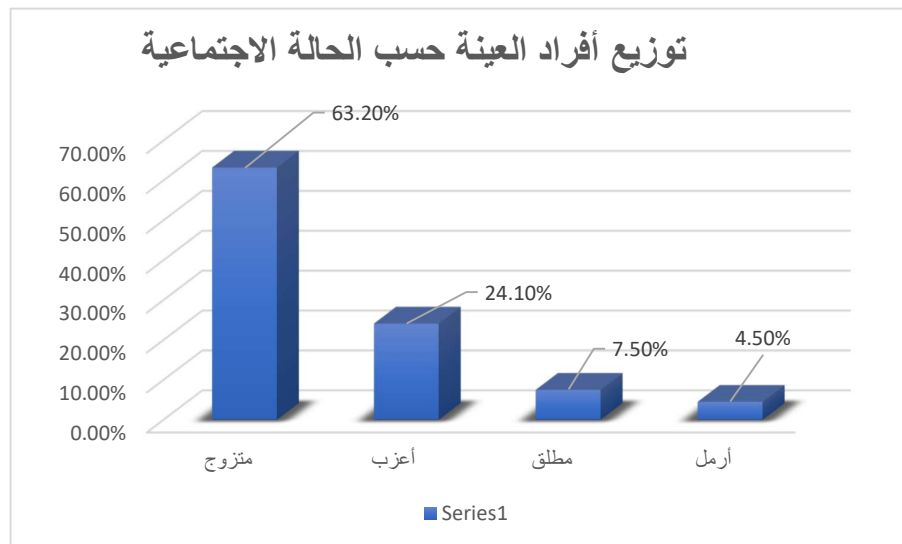
شكل رقم (1) مخرجات ونتائج برنامج SPSS

ويتبين من الجدول (5) كذلك أن أغلب أعمار أفراد العينة تقع بداخل الفئة العمرية (31 إلى 40 سنة) بنسبة (42.1%) ، وتليها الفئة العمرية (41 إلى 50 سنة) بنسبة بلغت (29.3%)، ومن ثم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت (21.8%) الشكل التالي رقم (2) يبين هذه النسب :



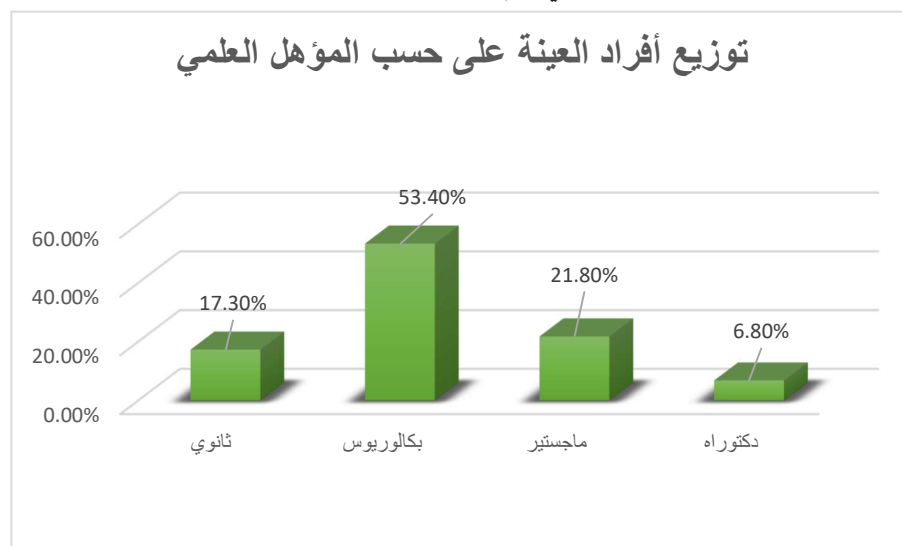
شكل رقم (2) مخرجات ونتائج برنامج SPSS

نتائج الجدول (5) وضحت أيضاً النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب الحالات الاجتماعية فنجد أن الغالبية متزوجين بنسبة (63.2%)، تليها غير المتزوجين (أعزب) بنسبة (24.1%)، ومن ثم مطلق بنسبة (7.5%)، وأخيراً أرمل بنسبة (4.5%). الشكل التالي رقم (3) يبين هذه النسب :



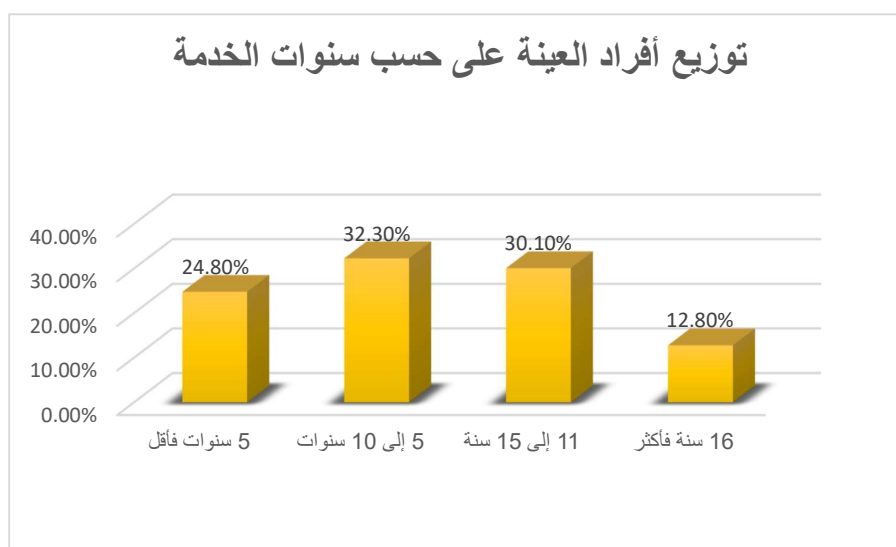
شكل رقم (3) مخرجات ونتائج برنامج SPSS

أظهرت نتائج الجدول (5) أن أغلب أفراد العينة مؤهلهم العلمي هو بكالوريوس بنسبة (53.4%) يليها المؤهل العلمي الماجستير بنسبة (21.8%)، ومن ثم المؤهل ثانوي بنسبة بلغت (17.3%)، وأخيراً المؤهل العلمي دكتوراه بنسبة بلغت (6.8%) الشكل التالي رقم (4) يبين هذه النسب:



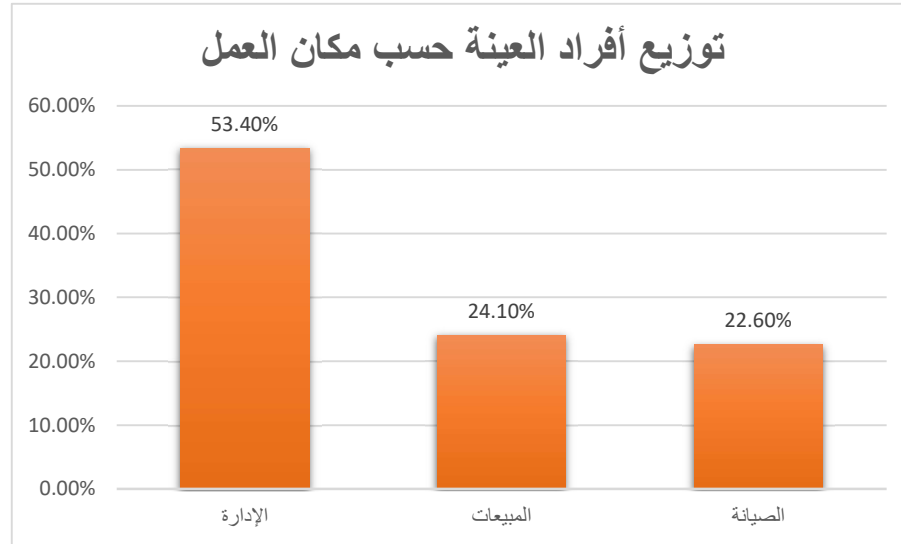
شكل رقم (4) مخرجات ونتائج برنامج SPSS

أظهرت نتائج الجدول (5) أن أغلب أفراد العينة سنوات خبرتهم (5 إلى 10 سنة) بنسبة بلغت (32.3%)، ومن ثم الفئة (11 إلى 15 سنة) بنسبة (30.1%)، تليها الفئة (5 سنوات فأقل) بنسبة (24.8%)، وأخيراً الفئة (16 سنة فأكثر) بنسبة (12.8%). الشكل التالي رقم (5) يبين هذه النسب:



شكل رقم (5) مخرجات ونتائج برنامج SPSS

وبين الجدول (5) كذلك النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب أماكن العمل فنجد أن الغالبية يعملون بالإدارة بنسبة بلغت (53.4%)، ومن ثم المبيعات بنسبة (24.1%)، وأخيراً الصيانة بنسبة بلغت (22.6%). الشكل رقم (6) يبين هذه النسب :



شكل رقم (6) مخرجات ونتائج برنامج SPSS

2. محاور الدراسة :

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى البيئة بالبنوك والشركات المالية السعودية.

Item	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
تمنح الشركة عطلات وإجازات وفق القوانين المعمول بها	3.68	1.06	73.6	عالية
ظروف البيئة الداخلية (التهوية، الإضاءة، الحرارة مناسبة لطبيعة عملك	3.61	1.05	72.2	عالية
ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة بالشركة	3.45	1.23	69	عالية
العمل روتيني وممل	3.38	1.06	67.6	متوسطة
المحور ككل	3.53	1.1	70.6	عالية

المصدر : إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

الجدول (6) أعلاه عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور البيئة الداخلية، فتبين من خلال المتوسط العام للمحور ككل والذي بلغ (3.53) يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي (3.4-4.2) والتي تعني أن درجة موافقة أفراد العينة على عبارات محور البيئة الداخلية بالبنوك والشركات المالية السعودية كانت عالية.

وبناء على المتوسطات الحسابية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارات ذات المتوسط الأصغر، فنجد أن العبارة (تمنح الشركة عطلات وإجازات وفق القوانين المعمول بها) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (3.68)، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة (ظروف البيئة الداخلية (التهوية، الإضاءة، الحرارة) مناسبة لطبيعة عملك) بمتوسط بلغ (3.61)، العبارة ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة بالشركة) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.45)، وأخيراً وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة (العمل روتيني وممل) بمتوسط بلغ (3.38)

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى الهيكل التنظيمي بالبنوك والشركات المالية السعودية

الفقرة Item	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
تساعد طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل	3.78	0.92	75.6	عالية
هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بالشركة.	3.59	0.97	71.8	عالية
توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين .	3.59	0.96	71.8	عالية
خطوط السلطة واضحة في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.	3.56	1.00	71.2	عالية
تتناسب مؤهلاتك وتخصصاتك مع طبيعة ومهام وظيفتك.	3.53	0.94	70.6	عالية
المحور ككل	3.61	0.96	72.2	عالية

المصدر : إعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

الجدول (7) أعلاه عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الهيكل التنظيمي، فتبين من خلال المتوسط العام للمحور ككل والذي بلغ (3.61) يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي (3.4-4.2)، والتي تعني أن درجة موافقة أفراد العينة على عبارات محور الهيكل التنظيمي بالبنوك والشركات المالية السعودية كانت عالية.

وبناء على المتوسطات الحسابية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداء من المتوسط الأكبر وانتهاء بالعبارة ذات المتوسط الأصغر، فنجد أن العبارة (تساعد طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (3.78)، تليها العبارة (هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بالشركة) بمتوسط بلغ (3.59) في المرتبة الثانية، وفي الترتيب الثالث حلت العبارة (توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين) بمتوسط بلغ (3.59)، ومن ثم العبارة (خطوط السلطة واضحة في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين) بمتوسط بلغ (3.56) في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة حلت العبارة (تناسب مؤهلاتك وتخصصاتك مع طبيعة ومهام وظيفتك) بمتوسط بلغ (3.53).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (فلمبان، 1998) من حيث الرضا بمستوى عال عن الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي ومع دراسة (حويحي، 2008) والتي أوضحت أن ظروف العمل جيدة، بينما اختلفت مع دراسة (أبوحمدة، 2011) التي بينت أن مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتفع.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى

القيادة بالبنوك والشركات المالية السعودية

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة Item
عالية	75.4	0.93	3.77	هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين
عالية	73.4	1.02	3.67	تقدم الإدارة الدعم لي للقيام بعمل
عالية	72.6	0.96	3.63	يشجع الرئيس العاملين لإبداء وجهة النظر والاقتراحات.
عالية	70.8	0.97	3.54	يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع

يساعد أسلوب القيادة بالشركة التي أعمل بها على تقدمها	3.52	0.99	70.4	عالية
تتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين دون تمييز.	3.41	1.09	68.2	عالية
المحور ككل	3.59	0.99	71.8	عالية

المصدر : إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

الجدول (8) أعلاه عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور القيادة ، فتبين من خلال المتوسط العام للمحور ككل والذي بلغ (3.59) يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي (3.4 – 4.2) والتي تعني أن درجة موافقة أفراد العينة على عبارات محور القيادة بالبنوك والشركات المالية السعودية كانت عالية.

وبناء على المتوسطات الحسابية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداء من المتوسط الأكبر وانتهاء بالعبارات ذات المتوسط الأصغر، فنجد أن العبارة (هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمؤوسين) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (3.77)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة (تقدم الإدارة الدعم لي للقيام بعملتي) بمتوسط بلغ (3.67)، وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة (يشجع الرئيس العاملين لإبداء وجهة النظر والاقتراحات) بمتوسط بلغ (3.63)، تليها العبارة (يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع) في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (3.54)، حلت العبارة (يساعد أسلوب القيادة بالشركة التي أعمل بها على تقدمها) في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.52)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت العبارة (تتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين دون تمييز) بمتوسط بلغ (3.41) .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حويجي، 2008) التي أظهرت نتائجها أن هناك مستوى مرتفع في العلاقة بين الرؤساء والمؤوسين مما أدى إلى نوع من الاستقرار الوظيفي والذي بدوره يقلل من نية التسرب الوظيفي.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى

الحوافز بالبنوك والشركات المالية السعودية

الفقرة Item	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
-------------	---------	-------------------	--------------	---------------

متوسطة	69	1.22	3.45	الحوافز تجعلك تبحث عن طرق لتحصيل حوافز أخرى
متوسطة	61	1.11	3.05	تعمل إدارة المؤسسة على منحك المكافآت التشجيعية والامتيازات الإضافية.
متوسطة	61	1.15	3.05	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة ومعروفة
متوسطة	58.4	1.24	2.92	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله في العمل
متوسطة	57.4	1.20	2.87	يغطي الراتب الذي يتقاضاه العامل مستوى المعيشة بشكل عام
متوسطة	61.4	1.18	3.07	المحور ككل

المصدر : إعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

الجدول (9) أعلاه عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الحوافز، فتبين من خلال المتوسط العام للمحور ككل والذي بلغ (3.07) يقع بداخل الفئة الثالثة لمعيار ليكرت الخماسي (2.6-3.4)، والتي تعني أن درجة موافقة أفراد العينة على عبارات محور الحوافز بالبنوك والشركات المالية السعودية كانت متوسطة .

وبناء على المتوسطات الحسابية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداء من المتوسط الأكبر وانتهاء بالعبارات ذات المتوسط الأصغر، فنجد أن العبارة (الحوافز تجعلك تبحث عن طرق لتحصيل حوافز أخرى) في بداية الترتيب بمتوسط (3.45)، وفي المرتبة الثانية (تعمل إدارة المؤسسة على منحك المكافآت التشجيعية والامتيازات الإضافية) بمتوسط (3.05)، وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة (تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة ومعروفة) بمتوسط بلغ (3.05)، حلت العبارة (يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع الجهد الذي يبذله في العمل) في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.92)، وفي العبارة الخامسة والأخيرة حلت العبارة (يغطي الراتب الذي يتقاضاه العامل مستوى المعيشة بشكل عام) بمتوسط بلغ (2.87). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حويحي، 2008) التي أظهرت نتائجها أن الرواتب والحوافز غير مجزية .

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى

التكنولوجيا بالبنوك والشركات المالية السعودية

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة Item
عالية	81.6	0.93	4.08	تسهل التكنولوجيا المستخدمة في الشركة في رفع مستوى أداء العاملين
عالية	79	0.90	3.95	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في الشركة في سرعة إنجاز العمل
عالية	77.8	0.94	3.89	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في الشركة
عالية	76.8	0.91	3.84	التكنولوجيا الموجودة في الشركة سهلة الاستخدام
عالية	78.8	0.92	3.94	المحور ككل

المصدر : إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

الجدول (10) أعلاه عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التكنولوجيا، فتبين من خلال المتوسط العام للمحور ككل والذي بلغ (3.94) يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي (3.4-4.2)، والتي تعني أن درجة موافقة أفراد العينة على عبارات محور التكنولوجيا بالبنوك والشركات المالية السعودية كانت عالية. وبناء على المتوسطات الحسابية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداء من المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارات ذات المتوسط الأصغر، فنجد أن العبارة (تسهل التكنولوجيا المستخدمة في الشركة في رفع مستوى أداء العاملين) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.08)، تليها العبارة (تساهم التكنولوجيا المستخدمة في الشركة في سرعة إنجاز العمل) بمتوسط (3.95)، وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة (توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في الشركة) بمتوسط بلغ (3.89)، وفي المرتبة الرابعة حلت العبارة (التكنولوجيا الموجودة في الشركة سهلة الاستخدام) بمتوسط بلغ (3.84).

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى نية التسرب الوظيفي بالبنوك والشركات المالية السعودية.

الفقرة Item	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
ربما أبحث عن عمل آخر في السنة القادمة	3.44	1.24	68.8	عالية
تراودني أفكار بترك العمل	3.41	1.26	68.2	عالية
سأترك العمل في السنة القادمة	3.14	1.20	62.8	متوسطة
المحور ككل	3.33	1.23	66.6	متوسطة

المصدر : إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

بينت نتائج الجدول (11) أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور نية التسرب الوظيفي، فتبين من خلال المتوسط العام للمحور ككل والذي بلغ (3.33) يقع بداخل الفئة الثالثة لمعيار ليكرت الخماسي (2.6-3.4)، والتي تعني أن درجة موافقة أفراد العينة على عبارات محور نية التسرب الوظيفي بالبنوك والشركات المالية السعودية كانت متوسطة. وبناء على المتوسطات الحسابية تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداء من المتوسط الأكبر وانتهاء بالعبارات ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (ربما أبحث عن عمل آخر في السنة القادمة) في بداية الترتيب بمتوسط (3.44)، وفي الترتيب الثاني حلت العبارة (تراودني أفكار بترك العمل) بمتوسط بلغ (3.41)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة حلت العبارة (سأترك العمل في السنة القادمة) بمتوسط بلغ (3.14). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حويحي، 2008) التي أظهرت نتائجها أن الدراسة أن مستوى الاستقرار الوظيفي منخفض .

3. الفروق بين المتغيرات الأولية في أداة الدراسة :

المتغيرات الشخصية لها تأثير في الإجابة على أداة الدراسة ومن الطبيعي أن الأشخاص الذين لديهم ، والحالات الاجتماعية والنوع (ذكر أنثى) وغيرها من العوامل ظاهرياً تؤثر في الإجابة على أداة الدراسة بمحاورها المختلفة، وللتأكد من مدى تأثير هذه المتغيرات يتم استخدام العديد من أساليب مقارنة المتوسطات حسب طبيعة

هذه المتغيرات، تم اختبار (t) للعينتين المستقلتين والذي يناسب طبيعة هذه البيانات التي تنقسم إلى مجموعتين (ذكر - أنثى)، كما يلي في الجدول رقم(12):

الجنس :

جدول (12) الفروق في محاور أداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

المحاور	الجنس	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوي الدلالة
البيئة الداخلية	ذكور	113	14.5221	5.16357	.523	.602
	إناث	20	13.9000	2.97180		
الهيكل التنظيمي	ذكور	113	17.8584	3.81928	-1.424	.157
	إناث	20	19.1500	3.23265		
القيادة	ذكور	113	21.3540	4.92610	-1.118	.266
	إناث	20	22.6500	3.80132		
الحوافز	ذكور	113	15.3894	4.85768	.294	.771
	إناث	20	15.0500	4.74036		
التكنولوجيا	ذكور	113	15.7699	3.31126	1.688	.094
	إناث	20	15.7000	2.97534		
نية التسرب الوظيفي	ذكور	113	10.2035	3.44642	-.040	.968
	إناث	20	8.8000	3.31821		
الكلبي	ذكور	113	95.0973	16.15382	-.043	.966
	إناث	20	95.2500	14.18997		

المصدر : إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

الجدول (12) أوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور أداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)، وذلك من خلال قيم مستويات الدلالة الإحصائية لاختبار (T) المقابلة لجميع المحاور نجدها أكبر من (0.05) ما يعني أن الإجابة على محاور أداة الدراسة لا تتأثر بالنوع ذكر أنثى وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو شيخه، 1997) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الوظيفية والشخصية لرجال الأمن المتمثلة في بعض المتغيرات الشخصية، وتتفق مع نفس هذه الدراسة عن عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الوظيفية والشخصية لرجال الأمن المتمثلة في عدم شعورهم بالرضا الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى الاختلافات في منع التسرب الوظيفي لدى المنتسبين إلى هذه الجهات.

وتختلف مع دراسة (فلمبان، 1998) التي توصلت إلى إن مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الالتزام التنظيمي، يختلف تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور. وتتفق أيضاً مع دراسة (حويجي، 2008) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة في متغير الجنس.

4. نتائج الفرضيات :

للإجابة على فروض تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (بيئة العمل الداخلية، عوامل القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) والمتغير التابع (التسرب الوظيفي)، وللإجابة على هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise هذه الطريقة تستبعد القيم التي ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع وذلك كما يوضح الجدول رقم (13).

جدول (13) جدول مختصر النموذج (Model Summary)

معامل الارتباط R	معامل التحديد R-square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري لخطا التنبؤ Std Error of the Estimate
------------------	------------------------	--	---

3.28761	.093	.100	.316a
---------	------	------	-------

المصدر : إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

الجدول (13) يوضح قيمة معامل الارتباط حيث بلغ (0.316) ارتباط طردي ضعيف مما يعني أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع علاقة ذات تأثير ضعيف، حيث نجد معامل التحديد بلغ (0.10). مما يعني أن نسبة تأثير المتغيرات المستقلة (الحوافز والرواتب والبيئة الداخلية والهيكل التنظيمي بالإضافة للقيادة) تؤثر بنسبة (10%) في نية التسرب الوظيفي في حين نجد (90%) تعود إلى عوامل أخرى لها تأثير في المتغير التابع .

جدول (14) تحليل التباين للانحدار ANOVA

النموذج Model	متوسط مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية Df	متوسط مجموع المربعات Mean Square	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار (Regression)	157.093	1	157.093	14.534	.000
البواقي (Residual)	1415.899	131	10.808		
Total الكلي	1572.992	132			

المصدر : إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

وضحت نتائج الجدول (14) يبين تحليل التباين للانحدار ANOVA فمن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (F) ($0.05 > 0.000$) الأمر الذي يشير إلى معنوية النموذج، ويمكن الاعتماد عليه في عملية التنبؤ بنية التسرب الوظيفي .

جدول (15) جدول المعاملات Coefficients

النموذج Model	المعاملات B	الخطأ المعياري Std. Error	المعاملات المصححة Standardized Coefficients Beta	قيم (t)	مستوى الدلالة Sig.
---------------	-------------	---------------------------	--	---------	--------------------

الحد الثابتConstant	13.46	.953		14.118	.000
الحوافزX4	-.226	.059	-.316	-3.812	.000

المصدر : إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

جدول (15) يبين جدول المعاملات التي يتم استخدامها في نموذج الانحدار الخطي (بطريقة Stepwise) هذه الطريقة تستبعد المتغيرات غير الدالة في النموذج الخطي ، حيث أوضحت أن متغير الحوافز والرواتب هو المتغير الوحيد ذو التأثير المعنوي على نية التسرب، وأن العلاقة عكسية ما يعني أن الزيادة في الحوافز والرواتب بمقدار وحدة واحدة تؤدي لنقصان نية التسرب الوظيفي مقدار (0.226) لدى الأفراد العاملين بالبنوك والشركات المالية السعودية .

جدول (16)المعاملات المستبعدةExcluded Variables

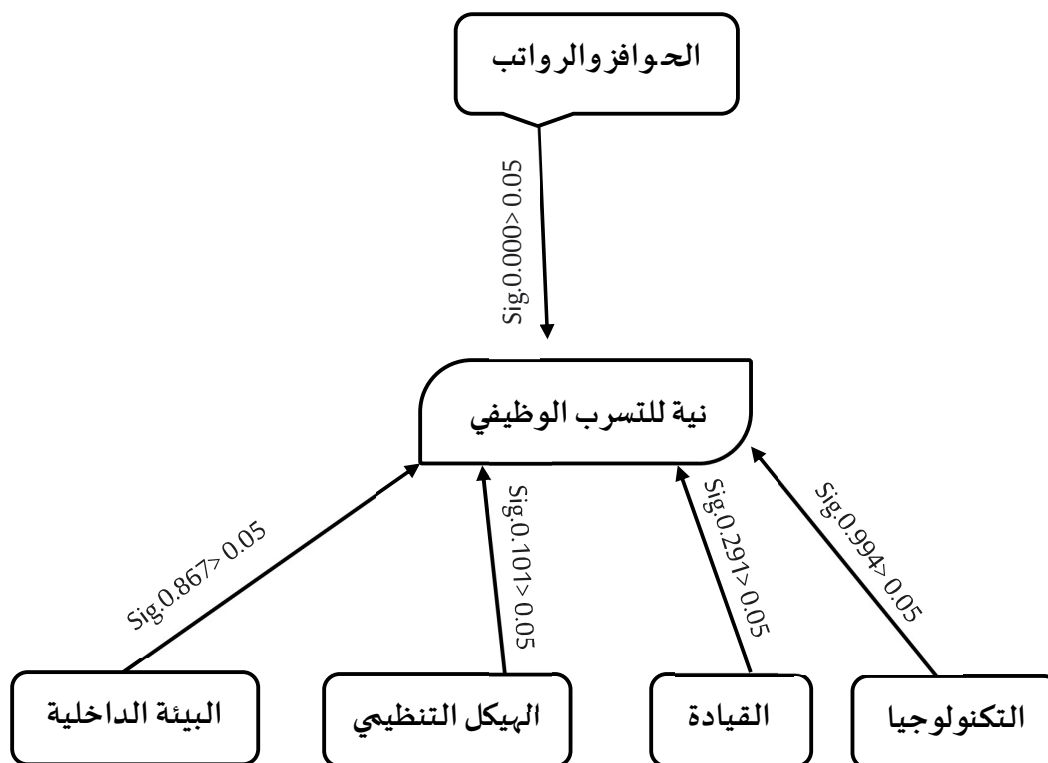
النموذج Model	Beta in	t	Sig.
البيئة الداخلية (×1)	-.015 _b	-.168 -	.867
الهيكل التنظيمي (×2)	-.156 _b	- 1.650 -	.101
القيادة (×3)	-.099 _b	- 1.061 -	.291
التكنولوجيا (×5)	-.001 _b	-.008 -	.994

مخرجات ونتائج برنامج SPSS

وضحت نتائج الجدول (16) المتغيرات التي تم استبعادها من النموذج، أي التي تم استبعادها من نموذج

الانحدار الخطي لعدم دلالتها في حين نجد جميع المعاملات (سالبة) مما يعني أن التأثير عكسي.

1.1 النموذج النهائي للدراسة :



شكل (7) مخرجات ونتائج برنامج SPSS

1.2 الفرضية الأولى :

نصت الفرضية الأولى على " توجد علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية والتسرب الوظيفي " عند

مستوى دلالة إحصائي (0.01). يتضح من جدول المعاملات المستبعدة رقم (4-12)، ومن خلال قيمة مستوى الدلالة

الإحصائي لاختبار t المقابلة لعامل البيئة الداخلية، والتي بلغت (-0.168) بمستوى دلالة إحصائي (0.867) أكبر من

(0.05) ما يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من نية التسرب وبيئة العمل الداخلية، ومن خلال

قيمة المعامل المقابل لها والذي بلغ (-0.015) يعني أن العلاقة عكسية غير دالة إحصائياً، مما يؤدي إلى رفض

الفرضية الأولى.

1.3 الفرضية الثانية :

نصت الفرضية الثانية على "توجد علاقة إيجابية بين عوامل القيادة الإدارية والتسرب الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائي (0.01) يتضح من جدول المعاملات المستبعدة رقم (4-12) ومن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار t المقابلة لعامل القيادة الإدارية، والتي بلغت (-1.061) بمستوى دلالة إحصائي (0.291). أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من نية التسرب والقيادة الإدارية، ومن خلال قيمة المعامل المقابل لها والذي بلغ (-0.099) يعني أن العلاقة عكسية غير دالة إحصائياً، وهذه الفرضية تؤدي إلى رفض الفرضية الثانية.

1.4 الفرضية الثالثة :

نصت الفرضية الثالثة على "توجد علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي والتسرب الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائي (0.05) يتضح من جدول المعاملات المستبعدة رقم (4-12) ومن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار t المقابلة لعامل الهيكل التنظيمي، والتي بلغت (-0.156) بمستوى دلالة إحصائي (0.101). أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من نية التسرب والهيكل التنظيمي، ومن خلال قيمة المعامل المقابل لها والذي بلغ (-0.156)، يعني أن العلاقة عكسية غير دالة إحصائياً، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الثالثة.

1.5 الفرضية الرابعة :

نصت الفرضية الرابعة على "توجد علاقة إيجابية بين التكنولوجيا المستخدمة والتسرب الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائي (0.01) يتضح من جدول المعاملات المستبعدة رقم (4-12) ، ومن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار t المقابلة لعامل التكنولوجيا والتي بلغت (-0.008) بمستوى دلالة إحصائي (0.994). أكبر من (0.05)، ما يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من نية التسرب والتكنولوجيا، ومن خلال قيمة المعامل المقابل لها والذي بلغ (-0.156) يعني أن العلاقة عكسية غير دالة إحصائياً وهذه النتيجة تؤدي إلى رفض الفرضية الرابعة.

1.6 الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة على "توجد علاقة إيجابية بين الحوافز والتسرب الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائي (0.01) يتضح من جدول المعاملات coefficients رقم (4-11)، ومن خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار t المقابلة لعامل الحوافز والتي بلغت (-3.812)، بمستوى دلالة إحصائي (0.000) أقل من (0.05) ما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من نية التسرب والحوافز بالبنوك والشركات المالية السعودية ، ومن خلال قيمة المعامل المقابل لها والذي بلغ (226-) يعني أن العلاقة عكسية غير دالة إحصائيا، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية الخامسة .

ومن هذه النتائج يتضح أنه تم رفض الفرضيات (1،2،3،4)، وذلك لعدم دلالة العلاقة بينها وبين المتغير التابع، وهذا لا ينفي التأثير العكسي للعلاقة بين هذه المتغيرات، أي تعتبر من العوامل التي تؤدي لنقصان التسرب الوظيفي، وتم قبول الفرضية الخامسة التي خرجت بها نتيجة stepwise ، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (t) المقابلة له أقل من (0.05) .

وتتفق نتائج هذه الفروض مع دراسة (حويجي، 2008)، والتي بينت أن هناك علاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي. واتفقت مع دراسة (أبوحمدة، 2011) التي بينت وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس. بينما تختلف دراسة (سلمان، 2011)، التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصيين وعلاقته بأدائهم الوظيفي .

الفصل الخامس: التوصيات والمقترحات

مقدمة :

يتناول الباحث في هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات، ولقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر البيئة الداخلية على نية التسرب الوظيفي لدى موظفي البنوك والشركات المالية السعودية بالملكة العربية السعودية- جدة، من وجهة نظرهم في ضوء عدد من المتغيرات (بيئة العمل، القيادة الادارية، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والرواتب والحوافز).

1. ملخص نتائج الدراسة :

من واقع التحليل الإحصائي لأداة الدراسة خرج الباحث بالنتائج التالية:

1.1 النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية :

اتضح أن غالبية أفراد العينة هم عينة الذكور بنسبة بلغت (85%) من إجمالي جنسي أفراد العينة. بينت النتائج أن أغلب أفراد العينة تراوحت أعمارهم ما بين (31 إلى 40 سنة) بنسبة (42.1%) من جملة توزيع أفراد العينة على الفئة العمرية. أغلب أفراد العينة متزوجين بنسبة بلغت (63.2%) من إجمالي الحالات الاجتماعية لأفراد العينة. المؤهل العلمي لغالب أفراد العينة هو بكالوريوس بنسبة (53.4%) من إجمالي المؤهلات العلمية. الفئة الغالبة لأعمار أفراد العينة هي (5 إلى 10 سنوات) بنسبة (32.3%) أغلب أفراد العينة يعملون بالإدارة بنسبة (53.4%) من جملة أماكن عمل أفراد العينة.

1.2 النتائج المتعلقة بالمحاور :

أظهرت نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات محور بيئة العمل الداخلية أن درجة موافقتهم عليه كانت عالية، وذلك من حيث أن ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة بالبنوك والشركات المالية السعودية، وكذلك منح البنوك والشركات المالية السعودية عطلات وإجازات وفق القوانين المعمول بها، وأن ظروف البيئة الداخلية (التهوية والإضاءة والحرارة) مناسبة لما يمارسونه من أعمال ومهام، بينما كانت درجة الموافقة على أن العمل روتيني وممل كانت متوسطة.

بينت النتائج أن هناك موافقة من أفراد العينة على عبارات محور الهيكل التنظيمي بدرجة عالية، من حيث أنها طريقة تقسيم العمل تساعد على سرعة إنجاز العمل وهناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك والشركات المالية السعودية وكما توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين بداخل البنوك والشركات المالية السعودية.

أظهرت نتائج تحليل استجابات أفراد العينة أن درجة الموافقة على عبارات محور القيادة كانت بدرجة عالية، حيث أن هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين بداخل البنوك والشركات المالية السعودية ، وكذلك ال

بالبنوك والشركات المالية السعودية تقوم بتقديم الدعم لهم للقيام بأعمالهم التي توكل إليهم، وكذلك يشجع الرئيس العاملين لإبداء وجهات نظرهم واقتراحاتهم .

وافق أفراد العينة على عبارات محور الحوافز بدرجة متوسطة، وذلك أن الحوافز تجعلهم يبحثون عن طرق لتحصيل حوافز أخرى، حيث وافقوا عليها بدرجة متوسطة، وكذلك تعمل إدارة المؤسسة على منحهم المكافآت التشجيعية والامتيازات الإضافية أيضاً جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً للأسس واضحة ومعروفة في الشركة جاءت بدرجة متوسطة أيضاً .

جاءت درجة موافقة أفراد العينة على عبارات محور التكنولوجيا عالية، وذلك من حيث كونها تسهم في رفع مستوى أداء العاملين وسرعة إنجازهم للأعمال .

بينت نتائج الدراسة أن درجة موافقة أفراد العينة على عبارات محور نية التسرب كانت متوسطة، حيث أنهم يبحثون عن أعمال أخرى وربما تراودهم أفكار بترك عملهم بالبنوك والشركات المالية السعودية في أقرب وقت.

1.3 نتائج الفروق بين المتغيرات الشخصية في أداة الدراسة :

أظهرت نتائج الدراسة أن الإجابة على محاور أداة الدراسة لا تتأثر بالنوع ذكر / أنثى وذلك عند مستوى دلالة إحصائي (0.05) على أغلب المحاور.

1.4 النتائج المتعلقة بالفرضيات :

- علاقة عكسية غير دالة إحصائياً بين بيئة العمل الداخلية والتسرب الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائي (0.01) .
- توجد علاقة عكسية بين عوامل القيادة الإدارية والتسرب الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائي (0.01) .
- توجد علاقة عكسية بين الهيكل التنظيمي والتسرب الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائي (0.05) .

- توجد علاقة عكسية بين التكنولوجيا المستخدمة والتسرب الوظيفي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائي (0.01).
- توجد عكسية إيجابية بين التكنولوجيا المستخدمة والتسرب الوظيفي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائي (0.01).
- توجد علاقة عكسية بين الحوافز والتسرب الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائي (0.01).

2. التوصيات والمقترحات

- يجب على إدارة البنوك والشركات المالية السعودية العمل على تحديد المهام الوظيفية لكل موظف أو عامل وفقاً لمؤهلاتهم وكفاءتهم الشخصية .
- العمل على تحسين نظام الحوافز المادية، حيث وذلك لما أبدته من نتائج عن العوامل المادية والتي كانت بدرجات متوسطة، الأمر الذي يؤدي إلى التسرب الوظيفي من قبل العاملين .
- على إدارة البنوك والشركات المالية السعودية القيام بدورات الإرشاد المهني، والتي تسهم بقدر في عملية الاستقرار الوظيفي .
- ينبغي للإدارة العليا الاهتمام بالبيئة الداخلية بجميع مكوناتها وعناصرها بصفة دائمة من كونها متغير هام يساعد في التأثير على العاملين ويسهم في عملهم في بيئة سليمة وخالية من الضغوطات والتقليل من التسرب الوظيفي للكفاءات وأصحاب الخبرة العاملين بالمؤسسة والانتقال إلى مؤسسات منافسة .
- تبني استراتيجيات تشجع العاملين على تعزيز الانتماء الوظيفي وحهم للمنشأة التي يعملون فيها، وذلك بتفعيل الحوافز المادية والمعنوية وغيرها من الوسائل .
- إشراك العاملين في اتخاذ القرار وذلك بما يسهم في توفير البيئة المناسبة لهم والاستماع لمشاكله والسعي لحلها وذلك يسهم بشكل كبير في الاستقرار الوظيفي للعاملين .
- تحسين أسلوب العمل ووضوح الأهداف وتنوعها وتعديل ما يحتاج إلى تعديل .

- التركيز على بناء الفريق العمل والذي يقود للأداء المتميز للعاملين ومنح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم، وذلك لتعزيز الثقة في أنفسهم وزيادة نشاطهم ليبداوا أكثر تحملاً للمزيد من الواجبات، والذي سوف يؤثر إيجاباً على أدائهم الوظيفي وبالتالي عدم ترك العمل .
- عقد المؤتمرات والندوات حول بيئة العمل الإيجابية للحد من التسرب الوظيفي من أجل النهوض بواقع العمل وتجنب أي تأثير سلبي على المنظمات والأعمال .
- ضرورة أن تولي البنوك والشركات المالية السعودية الاهتمام الكافي بالمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره كونه متغير يساهم في التأثير في أداء المورد البشري، مما يساعد في تحقيق أهداف البنوك والشركات المالية السعودية .
- تعزيز نمط الاتصال الشفهي من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات .
- وضع مهام وظيفية واضحة وضرورة توفير نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها العامل بصورة أدق وذلك حسب تخصصاتهم .
- إدخال التحسينات في التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل، وذلك لتقليل الضغوط على العاملين وزيادة كفاءتهم .
- توفير حوافز تشجيعية للعاملين لتعزيز استمرارهم في العمل، ويتطلب ذلك تبني سياسة مرنة للترقيات والمكافآت، ومنح العمال علاوات إضافية.

3. الخاتمة :

تعاني الكثير من المنظمات في القطاع الخاص أو العام من ظاهرة التسرب الوظيفي وتسببها الكثير من التكاليف مادياً ومعنوياً، حيث أن هذه الكفاءات الوظيفية تغادر المنشأة للبحث عن مكان آخر يحقق لها الاستقرار الوظيفي والراتب المجزي الذي يحقق الرضا الوظيفي للعامل ويلبي حاجاته وحاجات أسرته مما يشعر العامل بالرضا ويحقق أهداف المنظمة التي يعمل فيها .

وتخسر هذه المنظمات الكثير لأنها تنفق كثيراً على تدريب تعليم وتمكين هؤلاء الموظفين من أداء أعمالهم بدرجة عالية من الخبرة والكفاءة. وأصبحت الإدارة في عصرنا الحاضر من أهم الركائز التي تدل على تقدم الشعوب

فجميع القطاعات تعمل بالإدارة في وقت كثرت فيه الأعمال والأنشطة والتخصصات والمستويات الفنية والإدارية بما أصبح لدى هذه المنظمات من إمكانيات بشرية ومادية لتحقيق أهدافها، فأصبح التنسيق بين تلك الجهود ضمان للاستغلال الأمثل للموارد.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه توجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد البيئة الداخلية السائدة في البنوك والشركات المالية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها ويوجد توجه إيجابي نحو البيئة الداخلية والقيادة الإدارية، والتكنولوجيا، وكانت متوسطة عند الحوافز ونية التسرب. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي.

وأوصى الباحث بأنه يجب على إدارة البنوك والشركات المالية السعودية العمل على تحديد المهام الوظيفية لكل موظف أو عامل وفقاً لمؤهلاتهم وكفاءتهم الشخصية والعمل على تحسين نظام الحوافز المادية، حيث وذلك لما أبدته من نتائج عن العوامل المادية والتي كانت بدرجات متوسطة الأمر الذي يؤدي إلى التسرب الوظيفي من قبل العاملين. وعلى إدارة البنوك والشركات المالية السعودية القيام بدورات الإرشاد المهني والتي تسهم بقدر في عملية الاستقرار الوظيفي

Abstract:

The aim of this study was to examine the impact of the internal work environment, represented by organizational structure, management leadership, technology, salaries, and incentives, on employees' intention to turnover in Saudi banks and financial institutions in the central region of Riyadh. The researcher used a descriptive analytical method to investigate the influence of the internal work environment on employees' intention to turnover. The study sample consisted of 133 employees in the sales departments of these banks and financial institutions. The data analysis was conducted using SPSSv 25.0 software to test the study's hypotheses and research questions.

The study found that there are high tendencies towards the prevailing dimensions of the internal work environment in Saudi banks and financial institutions from the employees' perspective. There is a positive inclination towards the internal work environment, management leadership, and technology, with an average inclination towards incentives and intention to turnover. The results also revealed an inverse relationship between the impact of the internal work environment on employees' intention to turnover.

The study recommends the need to define job tasks for each employee based on their qualifications and personal efficiency. It also suggests improving the monetary incentive system, as the study results indicated that material factors were moderately influential and could lead to employees' turnover. Moreover, top management should pay continuous attention to the internal work environment and its components to create a healthy and stress-free environment for employees, reducing intention to turnover among competent and experienced staff and preventing them from moving to competing institutions.

Keywords: Internal Work Environment, Intention to Turnover, Banks, Financial Institutions.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم. (2015). أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج16، ع2 ، 137 - 153.
- إسماعيل، مودة إسماعيل حسن ، (2014) ، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم
- بوهريرة، لطيفة، و بوخلوه، باديس. (2018). أثر بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع - ورقلة - خلال الفترة 2017-2018 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- بن رحمون، سهام (2014): "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.
- بلل، عبد الحق علي إبراهيم (2015): "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- بن الشيخ، هشام، و بوغابة، محمد الحافظ. (2018). أثر بيئة العمل على نية ترك العمل: دراسة حالة مؤسسة طبية للتمور في الفترة الممتدة 2017-2018 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- بحاش، الرميضاء و جعلاب، فوزية، (2022)، أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في الجماعات المحلية . دراسة ميدانية بلدية المسيلة، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف . المسيلة.

- برنوطي، سعاد نائف، (2008)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 115.
- الحربي، أحلام عامر. (2015). التسرب الوظيفي أسبابه وآثاره وسبل التعامل معها من وجهة نظر العاملين بوزارة الخدمة المدنية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية.
- الحملي، عبد الرحمن محمد عبد العزيز. (2012). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بشرطة المنطقة الشرقية. رسالة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- دهمان، عبدا لمنعم، (2010)، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي"، شعاع للنشر والعلوم، حلب.
- ريشان، عفاف وبوحنة، مريم، (2022)، أثر البيئة الداخلية في الاستقرار الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل ماستر أكاديمي جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، الجزائرية.
- رايس، عمار و توايتية، وليد، (2020) أثر بيئة العمل الداخلية على الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: شركة ستارلايت تبسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة العربي التنبسى ، الجزائر.
- الزنفلي، أحمد محمود (2013)، "التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- السلمي، خالد عبدالله، و حداد، محمد عبدالكريم أحمد بخاري. (2022). أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري: بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبدالعزيز بمدينة جدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع23 ، 221 - 249.
- الشمري، عايد رحيل عيادة (2013): "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الطراونة ،حسين احمد وآخرون، (2012)، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص68،

- العمودي، هند أحمد، و السديري، فهدة بنت سلطان بن عبد الرحمن. (2023). أثر الاحتراق الوظيفي ونظام الحوافز على التسرب الوظيفي للمراجعين الخارجيين في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع77، 111 - 201.
- العميان، محمود سلمان (2008)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عبود، حنان محمد، و تيار، انتصار علي. (2021). أثر بيئة العمل الداخلية علي تخطيط الموارد البشرية: دراسة ميدانية علي الهيئة الوطنية لأمن وسلامة المعلومات. مجلة الأستاذ، ع21، 200 - 229.
- عبد الرحمن ،فارس ، (2016)، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، أدرار، العدد27: ص710.
- العنزي، مشاعل مناحي بجير، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (2018). أثر بيئة العمل الداخلية في الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة في الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2011)، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء.
- عاتي ، محمد بن حسين بن راجعي (2019) ، أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي : دراسة ميدانية في البنوك والشركات المالية السعودية ، المجلة العربية للنشر العلمي ،العدد العاشر .
- عبدالله، سعيد صالح يونس، (2015). أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية ، رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- فافسة، زينب و محمدي، شيماء، (2019)، علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الجزائرية المؤسسة الكاتمية للفلين –جيجل- أنموذج ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل.
- لعور، لرميلة، (2019)، اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري، مخبر السياحة الإقليم والمؤسسات، جامعة غرداية، غرداية، المجلد6، العدد 3، ص452.
- ماهر، أحمد. (2012). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- مساعدة ،ماجد عبد المهدي،(2013) ، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،ص183,
- مولوج، كمال. (2016). العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 418(3895)، 1-12.
- نتوش، ميادة كاظم. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة. مجلة الاقتصادي الخليجي، ع43 ، 131 - 166.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Al haramsheh. H & Alqhaiwi. L.,(2014) ,The Relationship between the Internal Environment Variables and the Small Business Success, European Journal of Business and Management, 6(38).
- Georgr Kafui Agbozo and others, The effect of work environment on job satisfaction :Evidence from the banking sector in ghana, journal of human recourse management, vol 5, N01, 2017, pp12-18
- Moler Meze (2015), The relationship between leaders' successes and the number of reduced teachers dropout, Washington, DC: Alliance for Excellent Education, (No.7), p : 81 – p 87.
- Prakasch, J. N., & Ghayas, M. M. (2019). Impact of servant leadership on turnover intentions in banking sector of Karachi. RADS Journal of Business Management, 1(1), 22-30.
- Zafar, M., & Karim, E. ,& Abbas, O., (2017). Factors of Workplace Environment that Affects Employee Performance in an Organization: A study on Greenwich University of Karachi, MPRA Munich Personal RePEc Archive, paper No.78822, P1-24, Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/78822/>.

Midocean University

College of Management

Department of Management



Title in English

"The impact of managing the internal work environment on employee turnover rates: An empirical study on sales departments in banks and financial companies in the central region of Riyadh, Saudi Arabia."

Prepared by:

Turki Mohammed Bazazou (leader)

221000612

Turki Ali Radwan

221000631

Mohammed Abdulmuttalib Alhaju

221001593

Supervised by:

Dr. Walid Sulaiman

Year: 2023