

المحددات التنظيمية والسلوكية لظاهرة التسرب الوظيفي في القطاعات الحيوية بالمملكة
العربية السعودية: مقارنة تحليلية لواقع التمكين، والرضا الوظيفي، وبيئة العمل

إعداد:

الطالب/ ياسر سعد الشهراني

الرقم الأكاديمي /

إشراف:

العام الدراسي:

2025 م / 1447 هـ

مقدمة

يشهد العالم في حقبة المعاصرة تحولات جذرية وعميقة في **بنية الاقتصاد العالمي** ونظريات **الإدارة الاستراتيجية**، حيث لم تعد الثروات الطبيعية المكنونة في باطن الأرض، أو الأصول الرأسمالية الثابتة، أو حتى التقنيات الرقمية المتطورة، هي المعيار الأوحـد والحاسـم في تحديد تفوق الأمم وريادة المنظمات. لقد انتقل مركز الثقل في ميزان القوى التنافسية ليستقر عند رأس المال البشري، باعتباره الثروة الحقيقية النابضة بالحياة، والمحرك الفعلي الذي لا ينضب لأي عملية تنموية شاملة ومستدامة. وفي خضم هذه التحولات المتسارعة، تبرز المملكة العربية السعودية كنموذج استثنائي ورائد، يسعى من خلال **رؤية المملكة 2030** إلى إحداث نقلة نوعية وتاريخية في هيكليـة الاقتصاد والمجتمع، معتمدة في المقام الأول على سواعد أبنائها من **الكفاءات الوطنية** المؤهلة القادرة على القيادة والابتكار. إن هذا الحراك التنموي الضخم، الذي يطال كافة مفاصل الدولة، يضع القطاعات الحيوية والاستراتيجية أمام تحديات جسيمة وغير مسبوقة، لعل أبرزها ليس فقط القدرة على **استقطاب** واجتذاب المواهب البشرية المتميزة، بل التحدي الأكبر يكمن في القدرة على **استبقاء هذه الكفاءات** والحفاظ عليها ضمن منظومة العمل المؤسسي لفترات زمنية طويلة تضمن **استقرار الأداء** وتراكم الخبرات المعرفية). السبيعي وحسن، 2025.

وعلى الرغم من الجهود الحثيثة والخطط التطويرية التي تبذلها المؤسسات الحكومية والخاصة لتعزيز بيئات عملها والارتقاء بمستوى أدائها، إلا أن الواقع الميداني والرصد التحليلي يكشف عن استمرار وتفاقم ظاهرة **التسرب الوظيفي**، التي تعد بمثابة النزيف الصامت والمستمر الذي يهدد الكيان المؤسسي من الداخل ويقوض دعائمه. إن مفهوم التسرب الوظيفي في السياق الإداري الحديث لا يقتصر على مجرد كونه رقماً إحصائياً يشير إلى عدد المغادرين أو المستقلين في نهاية العام المالي، بل هو ظاهرة إدارية وسلوكية معقدة ومتعددة الأبعاد، تعكس في طياتها وجود خلل جوهري في **العلاقة التعاقدية والنفسية** التي تربط الموظف بالمنظمة التي ينتمي إليها. فعندما يقرر الموظف، وخاصة أولئك الذين ينتمون لفئة النخبة من ذوي الكفاءة العالية والخبرة الطويلة، مغادرة موقعه الوظيفي، فإنه لا يغادر بجسده فقط، بل يحمل معه **"الذاكرة المؤسسية"** للمنظمة، ومعرفتها الضمنية، وأسرار مهنتها، مخلفاً وراءه **فجوة أدائية** عميقة قد يصعب ردمها في المدى القصير، مما يحدث إرباكاً في سير العمليات التشغيلية والإدارية.

وتزداد فداحة هذه الظاهرة وخطورتها عندما ندرك **التكلفة الاقتصادية** الباهظة المترتبة عليها، والتي تتجاوز الخسائر المباشرة لتشمل التكاليف الخفية والضمنية. فعملية **إحلال موظف بديل** ليست عملية مجانية أو سهلة، بل هي رحلة مكلفة تبدأ بإجراءات الإعلان والاستقطاب، مروراً بالمقابلات والاختيار، وصولاً إلى برامج التدريب والتأهيل المكثفة التي يحتاجها الموظف الجديد ليصل إلى مستوى الكفاءة والإنتاجية التي كان يتمتع بها الموظف المتسرب. هذا الهدر في الموارد المالية والزمنية يشكل استنزافاً لمقدرات المنظمات، ويعوق قدرتها على تنفيذ خططها الاستراتيجية بفاعلية، ويجعلها تدور في حلقة مفرغة من التوظيف وإعادة التوظيف بدلاً من التركيز على التطوير والابتكار. ومن هنا، فإن

النظر إلى **الاستقرار الوظيفي** لا يجب أن يكون ترفاً إدارياً، بل ضرورة اقتصادية ووطنية ملحة لضمان **كفاءة الإنفاق** وتعظيم العائد من الموارد البشرية). المطيري، 2019.

إن خطورة التسرب الوظيفي لا تتوقف عند الجوانب المادية فحسب، بل تمتد لتضرب عمق **البيئة التنظيمية** والمناخ النفسي السائد داخل المنظمة. فخروج الكفاءات المتتابع يرسل إشارات سلبية لبقية الموظفين، ويزعزع ثقتهم في مستقبل المنظمة وقدرتها على توفير **الأمان الوظيفي**، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتفشي حالة من القلق والترقب التي تؤثر سلباً على **الإنتاجية العامة**. وتتجلى هذه الخطورة بشكل صارخ في القطاعات ذات الطبيعة الخدمية الحساسة، مثل القطاع الصحي وقطاعات المياه والطاقة، حيث يرتبط أداء الموظف فيها ارتباطاً مباشراً ومصيرياً بحياة الإنسان ورفاهية المجتمع. ففي المستشفيات ومراكز الرعاية، لا يعني تسرب الكادر الطبي أو التمريضي مجرد نقص في العدد، بل يعني تهديداً مباشراً لسلامة المرضى، وتراجعاً في **جودة الرعاية الصحية** المقدمة، وضغطاً هائلاً على الكوادر المتبقية، مما يدخلهم في دوامة من الإرهاق والاحتراق النفسي.

لذلك، فإن محاولة فهم وتفكيك مسببات هذه الظاهرة تتطلب تجاوز النظرة السطحية التي تحصر الأسباب في العوامل الشخصية للموظف، والانتقال إلى تحليل عميق وشامل لـ **المحددات التنظيمية والسلوكية** داخل بيئة العمل. إن البيئة التي تقتصر على مقومات الدعم، وتغيب فيها العدالة، ويسود فيها الجمود الإداري، هي بيئة طاردة بامتياز، لا يمكنها الاحتفاظ بالمبدعين حتى وإن قدمت لهم مغريات مالية مؤقتة. وهذا ما يدفع الباحثين والإداريين إلى تسليط الضوء على مفاهيم حديثة مثل **التمكين، والرضا، وجودة الحياة الوظيفية**، باعتبارها حوائط الصد المنيع التي تحمي المنظمة من تآكل رأس مالها البشري، وتضمن لها ديمومة العطاء والتميز في ظل بيئة تنافسية لا ترحم). الشهراني، 2023.

وفي سياق البحث عن الحلول الجذرية لإشكاليات **الهدر في الموارد البشرية**، يبرز مفهوم **التمكين الإداري** ك فلسفة قيادية حديثة تتجاوز الأطر التقليدية في إدارة الأفراد، لتنتقل بهم من خانة التابعين المنفذين للأوامر إلى خانة الشركاء الفاعلين في صناعة النجاح المؤسسي. إن هذا المفهوم لا يقتصر على مجرد منح هامش بسيط من الحرية، بل يمتد ليشمل إعادة هندسة **الثقافة التنظيمية** برمتها، بحيث تصبح بيئة العمل قائمة على الثقة المتبادلة، والشفافية المطلقة، والإيمان الراسخ بأن الموظف هو **الأقدر** على اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال اختصاصه. إن المنظمات التي تنجح في تطبيق استراتيجيات التمكين لا تمنح موظفيها **صلاحيات** فحسب، بل تمنحهم "المعنى" و"الهدف" من وراء أعمالهم، مما يعزز لديهم الشعور بـ **الملكية النفسية** تجاه وظائفهم، ويرفع من مستوى **التزامهم العاطفي والمعياري** تجاه المؤسسة. وفي المقابل، فإن بيئات العمل التي تنسم بـ **المركزية المفرطة**، واحتكار المعلومات، وتهميش الأدوار، تخلق حالة من **الاغتراب الوظيفي** الذي يدفع الكفاءات المبدعة للبحث عن منافذ للخروج، حيث لا يمكن للعقول النيرة أن

تزدهر في ظل أنظمة بيروقراطية تخنق روح المبادرة وتقتل شغف الإنجاز، وهو ما يجعل من التمكين ضرورة حتمية لـ **استيقاظ هذه العقول** وليس خياراً ترفيلاً.

وتتجسد أبعاد **التمكين الإداري** في منظومة متكاملة من الممارسات، يأتي في مقدمتها **تفويض السلطة والصلاحيات**، والذي يعد حجر الزاوية في بناء الثقة التنظيمية. فالتفويض لا يعني التخلي عن المسؤولية، بل يعني منح الموظف القدرة على التصرف والمرونة في مواجهة المواقف الطارئة دون الحاجة للرجوع المستمر إلى المستويات الإدارية العليا، مما يسرع من وتيرة العمل ويزيد من كفاءته. وإلى جانب التفويض، يبرز دور **فرق العمل الجماعي** كآلية فعالة لتعزيز التماسك الاجتماعي والمهني بين العاملين، حيث تذوب الفوارق الفردية في بوتقة الإنجاز الجماعي، ويشعر الفرد بأنه جزء من نسيج مترابط يدعم بعضه بعضاً. كما يلعب **الاتصال الفعال** دوراً محورياً في تدفق المعلومات بشفافية ووضوح، مما يزيل الغموض الذي قد يحيط بالأدوار والمهام، ويشعر الموظف بأنه مطلع على التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ومشارك في صياغتها. وأخيراً، يأتي **التحفيز والتشجيع** المستمر ليكمل هذه المنظومة، حيث يحتاج الموظف دائماً إلى الشعور بأن جهوده محل تقدير، وأن إبداعاته لا تمر دون ملاحظة أو مكافأة، سواء كانت تلك المكافأة مادية ملموسة أو معنوية ترفع من تقدير الذات). السبيعي وحسن، 2025.

إن التطبيق العملي لأبعاد التمكين في المؤسسات الأكاديمية والجامعية، مثل جامعة بيشة وغيرها من الجامعات السعودية، يكشف عن وجود علاقة جدلية وعميقة بين درجة ممارسة هذا التمكين وبين مستويات **الاستقرار الوظيفي**. فعضو هيئة التدريس أو الموظف الإداري الذي يعمل في بيئة جامعية تحترم استقلالته الفكرية والإدارية، وتوفر له قنوات اتصال مفتوحة مع القيادات الأكاديمية، وتدعم مبادراته البحثية والتعليمية، يطور رابطاً وجدانياً قوياً مع جامعته، يجعله يقاوم إغراءات الانتقال إلى مؤسسات أخرى حتى وإن كانت تقدم امتيازات مادية أعلى. وعلى النقيض من ذلك، فإن **الجمود الإداري** وغياب المشاركة في صنع القرار الجامعي يولد شعوراً بالإحباط واللاجدوى، مما يحول البيئة الأكاديمية من بيئة جاذبة للكفاءات العلمية إلى بيئة طاردة، تفقد كوادرها لصالح القطاع الخاص أو جامعات أخرى توفر مناخاً أكثر انفتاحاً ومرونة. وهذا يؤكد أن التمكين ليس مجرد أداة لتحسين الأداء، بل هو **استراتيجية دفاعية** تحصن المؤسسة ضد نزيف العقول و**هجرة الكفاءات** التي تعد العمود الفقري لأي نهضة تعليمية أو تنموية.

وعند الانتقال من البعد التنظيمي المتعلق بالتمكين إلى البعد النفسي والشعوري، يظهر لنا **الرضا الوظيفي** كمتغير وسيط بالغ الأهمية، يربط بين ممارسات المنظمة وبين سلوك الموظف النهائي. فالرضا الوظيفي ليس حالة سكونية ثابتة، بل هو عملية ديناميكية مستمرة من التقييم والموازنة التي يجريها الموظف بين ما يقدمه من جهد ووقت وخبرة، وبين ما يحصل عليه من عوائد ومنافع، سواء كانت مادية كالرواتب والبدلات، أو معنوية كالتقدير والاحترام وفرص النمو. إنه المحصلة النهائية لتفاعل الموظف مع كافة عناصر **بيئة العمل** المحيطة به، بدءاً من تفاصيل المهام اليومية، مروراً

بطبيعة العلاقات الإنسانية مع الزملاء والرؤساء، ووصولاً إلى السياسات العامة للمنظمة وثقافتها السائدة. وعندما تميل كفة هذا الميزان سلباً، ويشعر الموظف بأن هناك فجوة كبيرة بين توقعاته وبين واقع، تبدأ مشاعر السخط والاستياء في التشكل، وتتآكل تدريجياً روابط **الولاء والانتماء**، لتفسح المجال أمام التفكير الجدي في البدائل المتاحة، والبحث عن فرصة عمل أخرى توفر له ما يفتقده من إشباع لحاجاته المادية والنفسية.

وتكتسب قضية الرضا الوظيفي أبعاداً أكثر تعقيداً وخطورة في **القطاع الصحي**، نظراً لطبيعة العمل الشاقة والحساسية التي تميز هذا القطاع، والارتباط المباشر بين حالة الموظف النفسية وبين سلامة وحياة المرضى. فالممارس الصحي، سواء كان طبيباً أو ممرضاً أو فنياً، يعمل في الغالب تحت وطأة **ضغوط عمل هائلة**، وساعات عمل طويلة، ومواقف إنسانية مؤلمة، مما يستدعي توفر مستوى عالٍ من الرضا والدعم النفسي لضمان استمراريته في العطاء. إن غياب **العدالة التنظيمية** في توزيع الحوافز، أو الشعور بعدم التقدير المادي والمعنوي للجهود المضنية المبذولة، أو العمل في ظروف بيئية تفتقر إلى الحد الأدنى من معايير **السلامة والراحة**، كلها عوامل تؤدي إلى ما يعرف بـ **الاحتراق الوظيفي**، الذي يعد المرحلة المتقدمة والأخيرة قبل اتخاذ قرار التسرب النهائي. ولقد أثبتت الدراسات الميدانية أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين رضا الكوادر الصحية عن بيئة عملهم وبين نيتهم في البقاء، حيث يشكل الرضا صمام الأمان الذي يمتص صدمات العمل ويحول دون تحول الضغوط اليومية إلى دوافع للانسحاب وترك المهنة). الشهراني، 2023.

ومن ناحية أخرى، لا يمكن عزل الشعور بالرضا أو السخط عن الواقع المادي الملموس الذي يعيشه الموظف، حيث تلعب **المحددات المادية والتنظيمية** دوراً حاسماً في تشكيل قناعات الموظف بجدوى البقاء في المنظمة. وفي سياق المؤسسات الصناعية الكبرى والقطاعات التشغيلية الحيوية، مثل قطاع تحلية المياه وإنتاج الطاقة، يمثل نظام **الرواتب والمكافآت** العصب الرئيس **للاستقرار الوظيفي**. فالموظف في هذه القطاعات غالباً ما يمتلك مهارات فنية دقيقة ومطلوبة بشدة في سوق العمل، مما يجعله في وضع يسمح له بالمفاضلة المستمرة بين الفرص المتاحة. وعندما تعجز المنظمة عن توفير **حزمة مزايا تنافسية** تواكب ارتفاع تكاليف المعيشة وتضاهي ما يقدمه المنافسون في القطاع الخاص، فإنها تحكم على نفسها بفقدان أفضل عناصرها. إن الجمود في **سلالم الرواتب**، وغياب البدلات المحفزة كبديل السكن وبدل النقل وبدل الخطر، وضعف برامج الرعاية الصحية المقدمة للموظف وأسرته، كلها تمثل "عوامل طرد" قوية لا يمكن تعويضها بعبارات الشكر والثناء وحدها، لأن الحاجات الفسيولوجية والأمنية للموظف تأتي في قاعدة هرم أولوياته، ولا يمكنه **الالتفات** إلى حاجات تحقيق الذات والانتماء قبل إشباعها بشكل كافٍ وعادل.

ولقد كشفت التحليلات المعمقة لواقع التسرب في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة أن الجانب المادي لم يكن مجرد عامل ثانوي، بل كان المحرك الأساس والمسيطر على قرارات الموظفين بترك العمل. فنسبة كبيرة من المتسربين أشاروا بوضوح إلى أن ضعف الحوافز المادية، وعدم توفر السكن الملائم أو البديل النقدي المجزي عنه، بالإضافة إلى قصور في برامج التأمين الطبي، كانت الأسباب المباشرة التي دفعتهم للبحث عن فرص وظيفية أخرى توفر لهم **الأمان المعيشي والاستقرار العائلي**. وهذا يدل على أن الولاء للمنظمة، مهما كان قوياً في بداياته، قد يتآكل بمرور الوقت أمام ضغط الحاجات المادية، خاصة عندما يرى الموظف أن زملاءه في قطاعات أخرى يتمتعون بمزايا أفضل لنفس المؤهلات والخبرات. إن هذا الشعور بـ **الحرمان النسبي** يولد حالة من **الغبين الوظيفي** الذي لا يمكن علاجه إلا بإصلاحات هيكلية جذرية في أنظمة التعويضات والمزايا، تضمن تحقيق **العدالة التنافسية** وتعيد للمنظمة جاذبيتها في سوق العمل). المطيري، 2019.

وبالنظر إلى التفاعل الديناميكي بين العوامل السابقة، نجد أن **بيئة العمل** بمفهومها الشامل لا تقتصر على الجوانب المادية أو الإدارية المنفصلة، بل هي مزيج معقد يجمع بين **الثقافة التنظيمية**، وأنماط القيادة، والعلاقات الاجتماعية، والظروف الفيزيائية. إن بيئة العمل هي الوعاء الذي تنصهر فيه طموحات الموظف مع أهداف المنظمة، وهي التي تحدد ما إذا كانت هذه العلاقة ستثمر إبداعاً واستقراراً، أم ستنتج صراعاً وتسرباً. فبيئة العمل التي تسودها **العدالة والشفافية**، والتي يشعر فيها الموظف بأنه إنسان له كرامة وحقوق وليس مجرد ترس في آلة، هي البيئة القادرة على خلق "المواطنة التنظيمية" التي تدفع الموظف لتقديم أكثر مما هو مطلوب منه، والبقاء في المنظمة حتى في الأوقات الصعبة. أما بيئات العمل "السامة" التي تفتقر إلى الدعم الاجتماعي، وتكثر فيها الصراعات والمؤامرات، وتغيب فيها معايير التقييم الموضوعي، فإنها تدفع الموظف دفعاً نحو بوابة الخروج، بحثاً عن السلام النفسي قبل البحث عن العائد المادي.

وفي هذا الإطار، تلعب **العوامل الديموغرافية** والشخصية للموظفين دوراً لا يستهان به في تعديل تأثير بيئة العمل على قرار التسرب. فالاختلافات في العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، تخلق تباينات واضحة في دوافع واحتياجات الموظفين. فالموظف الشاب في مقتبل حياته المهنية قد يكون أكثر ميلاً للمخاطرة والتنقل الوظيفي بحثاً عن التطور السريع واكتساب الخبرات المتنوعة، بينما يميل الموظف الأكبر سناً والأكثر خبرة إلى البحث عن **الاستقرار والأمان الوظيفي** والتقدير الأدبي لمكانته. وكذلك، فإن الموظف المتزوج الذي يعيل أسرة تختلف حساباته وأولوياته عن الموظف الأعزب، حيث يصبح الأمان المادي والتأمين الصحي والتعليم للأبناء محددات رئيسة في قرار البقاء. وبالتالي، فإن فهم هذه **الفروق الفردية** يعد أمراً حاسماً لإدارات الموارد البشرية عند تصميم برامج **الاستبقاء**، حيث لا يمكن لسياسة واحدة جامدة أن تلبي طموحات واحتياجات هذا التنوع البشري داخل المنظمة.

ويتأكد هذا الطرح من خلال النتائج البحثية التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو التسرب بناءً على متغيراتهم الشخصية، حيث تبين أن الفئات الأكثر تأهيلاً والأعلى تعليماً تكون غالباً أكثر حساسية تجاه ضعف فرص **التطوير المهني والنمو الوظيفي**، وتكون أسرع في اتخاذ قرار المغادرة إذا شعرت بأن البيئة الحالية لا تلبي طموحاتها العلمية والمهنية. بينما قد تكون الفئات الوظيفية الأقل تأهيلاً أكثر اهتماماً بالجوانب المادية المباشرة والأمان الوظيفي. وهذا يفرض على المنظمات ضرورة تبني استراتيجيات متنوعة ومرنة في التعامل مع موظفيها، تشمل مسارات وظيفية واضحة للمبدعين، وحوافز مادية عادلة للمنجزين، وبرامج رعاية اجتماعية شاملة للجميع، لضمان تلبية هذا الطيف الواسع من الاحتياجات وخلق بيئة عمل حاضنة للجميع على اختلاف فئاتهم ومستوياتهم. (السبيعي وحسن، 2025).

واستكمالاً لما سبق من تحليل للعوامل المؤثرة في استقرار الموارد البشرية، لا بد من تسليط الضوء على مفهوم **العدالة التنظيمية** باعتباره الركيزة الأخلاقية والقانونية التي تستند إليها **علاقة الموظف** بجهة عمله، والوعاء الذي يضمن فعالية تطبيقات التمكين والرضا الوظيفي. إن شعور الموظف بالعدالة لا يتجزأ؛ فهو يشمل **عدالة التوزيع** في المكافآت والأجور، و**عدالة الإجراءات** المتبعة في التقييم والترقية، و**عدالة التعاملات** الإنسانية اليومية. وعندما يختل ميزان العدالة، أو يشعر الموظف بأن هناك محاباة أو تمييزاً غير مبرر لصالح فئة دون أخرى، فإن ذلك يضرب في الصميم **العقد النفسي** غير المكتوب بينه وبين المنظمة. هذا العقد النفسي، الذي يقوم على توقعات متبادلة بالأمان والاحترام والتقدير، هو أقوى بكثير من العقد القانوني الورقي. إن انتهاك هذا العقد من خلال ممارسات إدارية غير عادلة، أو من خلال تجاهل حقوق الموظف في النمو والتطور، يولد حالة من "الاغتراب النفسي" تجعل الموظف ينفصل شعورياً عن أهداف المنظمة، ويتحول اهتمامه من السعي لتحقيق الإنجاز إلى السعي للبحث عن مخرج آمن، مما يرفع بشكل تلقائي ومباشر من احتمالات التسرب الوظيفي.

وفي هذا السياق، تكشف الدراسات الميدانية التي أجريت على قطاعات صناعية حيوية في المملكة، مثل قطاع تحلية المياه، أن غياب العدالة في توزيع المزايا المادية والعينية يعد من أخطر مهددات **الاستقرار الوظيفي**. فالموظف الذي يبذل جهداً مضاعفاً في بيئات عمل قاسية أو نائية، يتوقع أن يقابل هذا الجهد بـ **نظام تعويضات عادل ومجزٍ** يميزه عن غيره ممن يعملون في ظروف مكتبية مريحة. وعندما تتساوى المكافآت أو تغيب المعايير الموضوعية في منحها، يتسرب الشعور بـ **الإحباط والظلم** إلى نفوس العاملين المجدين. وقد أشار العديد من الموظفين المغادرين إلى أن السبب الرئيس لقراراتهم لم يكن ضغط العمل بحد ذاته، بل كان الشعور بغياب التقدير المادي العادل مقارنةً بجهودهم المبذولة ومقارنة بما يتقاضاه نظراؤهم في شركات القطاع الخاص المنافسة. إن هذا التباين في المزايا، خاصة فيما يتعلق بـ **تأمين السكن والرعاية الصحية**، يخلق فجوة ثقة عميقة بين الموظف وإدارته، لا يمكن ردمها إلا بإعادة هيكلة شاملة لمنظومة العدالة والمزايا الوظيفية). (المطيري، 2019).

وعلى صعيد آخر، يتداخل مفهوم العدالة بشكل عضوي مع مفهوم **التمكين الإداري**. فالتمكن الحقيقي لا يمكن أن يزدهر في بيئة تقتصر على العدالة والشفافية. إن منح الموظف صلاحيات اتخاذ القرار يتطلب بالضرورة وجود نظام مساءلة عادل، ونظام تحفيز يكافئ المبادرين ويقوم المقصرين بإنصاف. وفي البيئة الجامعية والأكاديمية، التي يفترض أن تكون القدوة في الممارسات الإدارية الرشيدة، يظهر أن غياب العدالة في توزيع **الأعباء التدريسية** أو الإدارية، أو عدم وضوح معايير الترقّيات الأكاديمية، يؤدي إلى إفراغ التمكين من مضمونه. فعضو هيئة التدريس الذي يشعر بأنه يتحمل أعباءً تفوق طاقته دون تقدير، أو أن صوته مغيب في المجالس الأكاديمية، سيفقد حماسه للمشاركة والتطوير. وتشير النتائج البحثية إلى أن الجامعات التي تنجح في ترسيخ قيم **العدالة والمشاركة والتمكين** هي الأكثر قدرة على الاحتفاظ بكوادرها الأكاديمية المتميزة، بينما تعاني الجامعات التي تسودها المركزية والقرارات الفوقية من نزيف مستمر في عقولها وكفاءاتها، مما يؤثر سلباً على مكانتها العلمية وتصنيفها الأكاديمي). السبيعي وحسن، 2025.

إن **الانعكاسات المباشرة** لغياب العدالة وضعف التمكين لا تتوقف عند حدود خسارة الموظف كشخص، بل تمتد لتشكل تهديداً خطيراً لـ **جودة الخدمات المقدمة للمجتمع**، وهو ما يظهر بوضوح في القطاع الصحي. فالعلاقة بين الممارس الصحي والمريض هي علاقة إنسانية بالدرجة الأولى، تتطلب من الممارس حضوراً ذهنياً ونفسياً كاملاً. وعندما يكون هذا الممارس مثقلاً بهموم الظلم الوظيفي، أو قلقاً بشأن مستقبله المهني، أو محبطاً من غياب الحوافز، فإن قدرته على العطاء والتعاطف مع المرضى تتراجع بشكل ملحوظ. وقد رصدت الأبحاث وجود ارتباط وثيق بين معدلات رضا الموظفين واستقرارهم، وبين مؤشرات **جودة الرعاية الصحية وسلامة المرضى**. فالمستشفيات والمراكز الصحية التي تعاني من معدلات تسرب عالية تواجه عادةً تحديات في الحفاظ على استمرارية الرعاية، وتكثر فيها الأخطاء الطبية والإدارية الناجمة عن ضغط العمل ونقص الخبرات، مما يؤكد أن الاستثمار في رضا الكوادر الصحية وعدالتهم الوظيفية هو في الحقيقة استثمار في **صحة المجتمع وسلامته**). الشهراني، 2023.

وبالتعمق في تحليل ديناميكية سوق العمل السعودي في ظل التحولات الحالية، نجد أن **التنافسية الشديدة** على استقطاب الكفاءات قد خلقت واقعاً جديداً يفرض على المنظمات الحكومية وشبه الحكومية تحدي تطوير أدواتها في الحفاظ على موظفيها. لم يعد الموظف السعودي أسير الوظيفة الواحدة مدى الحياة، بل أصبح يمتلك وعياً متزايداً بمساره المهني وقيمه السوقية، ولديه الجرأة لاتخاذ قرارات التغيير إذا لم تلب البيئة الحالية طموحاته. وهنا تبرز أهمية **العوامل الجاذبة** التي توفرها الجهات المنافسة، مقابل **العوامل الطاردة** الموجودة في بيئة العمل الحالية. إن الشركات الكبرى والقطاع الخاص المتنامي يقدمون نماذج عمل مرنة، ومسارات وظيفية سريعة، ومزايا مالية مغرية، مما يجعلهم قطباً جاذباً للكفاءات التي تعاني من الجمود في قطاعاتها الأصلية. ولذلك، فإن الدراسة التحليلية لأسباب التسرب يجب ألا تقتصر على النظر إلى الداخل التنظيمي فحسب، بل يجب أن تأخذ في الاعتبار **المتغيرات الخارجية** والفرص البديلة المتاحة في السوق، وكيفية تأثيرها على قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة.

وفي مواجهة هذه التنافسية، يظل الجانب المادي والمزايا العينية هو خط الدفاع الأول للمنظمة. فمهما كانت بيئة العمل مريحة نفسياً، فإنها لن تكون كافية وحدها لمنع التسرب إذا كان المقابل المالي لا يغطي تكاليف الحياة الكريمة ولا يوفر الأمان المستقبلي. وقد أظهرت الدراسات التي تناولت واقع العاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة أن هناك إجماعاً شبه كامل بين الموظفين على أن تحسين الرواتب وإقرار بدلات السكن والتأمين هو الشرط الأساس لتقليل معدلات التسرب. إن الموظف ينظر إلى هذه المزايا كحقوق أصيلة تعكس تقدير المنظمة له، وليس كمنح إضافية. وعندما تقصر المنظمة في توفير هذه الحقوق، فإنها ترسل رسالة سلبية مفادها أن الموظف ليس من أولوياتها، مما يدفع حتى أكثر الموظفين ولاءً إلى إعادة حساباتهم والبحث عن مكان آخر يقدر قيمتهم ويوفر لهم ولأسرهم الحياة الكريمة التي يطمحون إليها). المطيري، 2019.

ومع التسليم بأهمية الجانب المادي، فإن الجانب المعنوي المتمثل في الثقافة التنظيمية ونمط القيادة يلعب دوراً مكماً وحاسماً في معادلة الاستبقاء. فالقيادة التي تتبنى نهج التمكين، والتي تؤمن بأن نجاحها مرهون بنجاح موظفيها، قادرة على خلق بيئة عمل ملهمة تحفز على الإبداع والابتكار. إن الموظف في البيئة الجامعية، على سبيل المثال، يبحث عن قائد أكاديمي يمنحه الثقة، ويستمتع لرأيه، ويدعمه في أبحاثه وتدريبه، وليس عن مدير يمارس عليه السلطة والرقابة الصارمة. وتشير الأدلة البحثية إلى أن القيادات التي تمارس تفويض السلطة وتشرك المرؤوسين في صنع القرار تنجح في بناء فرق عمل متماسكة ومستقرة، بينما تؤدي القيادات المتسلطة والمركزية إلى خلق بيئة عمل منفرة، تكثر فيها الصراعات والخلافات، ويكون فيها التسرب هو الحل الوحيد للنجاة من الضغوط النفسية والإحباط المهني. لذا، فإن تطوير مهارات القيادات الإدارية وتوعيتهم بأهمية التمكين هو جزء لا يتجزأ من أي استراتيجية تهدف للحد من التسرب الوظيفي). السبيعي وحسن، 2025.

إن العلاقة بين بيئة العمل والصحة النفسية للموظف هي علاقة وثيقة ومعقدة. فبيئة العمل ليست مجرد مكان لأداء المهام، بل هي مجتمع مصغر يقضي فيه الفرد الجزء الأكبر من يومه. وإذا كانت هذه البيئة مصدر قلق وتوتر مستمر، بسبب سوء العلاقات مع الزملاء، أو غياب الدعم من المشرفين، أو عدم وضوح الأدوار، فإن ذلك يؤدي إلى تدهور الصحة النفسية والجسدية للموظف، ويدخله في نفق الاحتراق الوظيفي. وفي القطاعات التي تتطلب جهداً ذهنياً وعاطفياً عالياً، مثل التمريض والطب، تكون آثار بيئة العمل السلبية مدمرة وسريعة الظهور. وقد أكدت الدراسات أن تحسين الظروف المادية (كالإضاءة، والتهوية، والأجهزة) وظروف العمل المعنوية (كالعلاقات، والاحترام، والدعم) يساهم بشكل كبير في خفض مستويات التوتر ورفع مستويات الرضا والاستقرار. إن الموظف الذي يشعر بالراحة في مكان

عمله، ويجد من يستمع إليه ويدعمه، يكون أكثر قدرة على مواجهة تحديات العمل وأكثر رغبة في الاستمرار والبقاء .
(الشهراني، 2023).

ولا يمكن إغفال دور **التدريب والتطوير المهني** كأحد أهم الحوافز غير المادية التي تربط الموظف بالمنظمة. فالموظف، وخاصة في المهن الفنية والتخصصية، لديه شغف دائم لتعلم كل ما هو جديد وتطوير مهاراته. وعندما توفر المنظمة **فرصاً تدريبية حقيقية، ومسارات واضحة للنمو الوظيفي**، فإنها بذلك تستثمر في موظفيها وتشعرهم بأن مستقبلهم مرتبط بمستقبل المنظمة. أما المنظمات التي تهمل جانب التدريب، أو تقدم برامج تدريبية شكلية **لا تلامس احتياجات الموظفين**، فإنها تخسر فرصة ذهبية لتعزيز الولاء، بل وتدفع موظفيها للبحث عن منظمات أخرى توفر لهم فرص التعلم والنمو. وفي قطاعات مثل تحلية المياه والصناعة، حيث التكنولوجيا تتطور بسرعة هائلة، يصبح **التدريب المستمر** ضرورة قصوى ليس فقط لتطوير الأداء، بل للحفاظ على الكفاءات الطموحة التي تخشى من تقادم مهاراتها إذا بقيت في بيئة عمل راکدة لا تواكب التطور). (المطيري، 2019).

إن التداخل الكبير بين هذه العوامل (المادية، النفسية، التنظيمية) يجعل من الصعب فصل تأثير كل عامل على حدة، بل هي تعمل كـ **منظومة متكاملة** تؤثر في قرار الموظف. فزيادة الراتب قد لا تكفي إذا كانت بيئة العمل سيئة، وتحسين بيئة العمل قد لا يكفي إذا كان الراتب لا يلبي **الاحتياجات الأساسية**. وهنا يأتي دور **التمكين الإداري** كعامل توازن، حيث يعمل على تلبية الحاجات النفسية للموظف في التقدير والإنجاز، ويعوض جزئياً عن بعض القصور في الجوانب الأخرى، لكنه لا يغني عنها تماماً. وقد أثبتت الدراسات في البيئة السعودية أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين يكونون أكثر تسامحاً مع بعض النواقص المادية، وأكثر صبراً على تحديات العمل، لأنهم يشعرون بأنهم **شركاء في المؤسسة** وليسوا مجرد أجراء. وهذا يبرز أهمية تبني **استراتيجيات شاملة لإدارة الموارد البشرية**، توازن بين تلبية الحاجات المادية وتلبية الحاجات النفسية والمهنية للموظفين، لضمان أعلى مستويات الرضا والاستقرار .
(السبيعي وحسن، 2025).

وخلاصة القول في هذا الجزء، إن **ظاهرة التسرب الوظيفي** في القطاعات الحيوية السعودية ليست حدثاً معزولاً، بل هي **نتاج تراكمي** لمجموعة من السياسات والممارسات والظروف البيئية. إن فهم هذه الظاهرة يتطلب الغوص في تفاصيل الحياة اليومية للموظف، وتحليل مشاعره وتوقعاته، ودراسة واقع الأنظمة واللوائح التي تحكم عمله. ومن خلال الربط بين متغيرات **التمكين، والرضا، وبيئة العمل، والحوافز**، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شمولية وعميقة لواقع الموارد البشرية في المملكة، وتشخيص مواطن الخلل بدقة، تمهيداً لطرح حلول وتوصيات قابلة للتطبيق، تساهم في الحفاظ على **الثروة البشرية الوطنية**، وتعزز من كفاءة وفعالية القطاعات الحيوية التي تعتمد عليها التنمية الشاملة في

البلاد. إن نجاح المؤسسات في معالجة أسباب التسرب هو في الحقيقة نجاح للوطن بأسره في الحفاظ على مكتسباته وبناء مستقبله بسواعد أبنائه). الشهراني، 2023؛ المطيري، 2019؛ السبيعي وحسن، 2025.

في إطار السعي الحثيث لاستكمال الصورة الكلية للمشهد التنظيمي المعقد الذي يحيط بـ **ظاهرة التسرب الوظيفي** في المملكة العربية السعودية، يتعين علينا توسيع دائرة التحليل لتشمل مفهوم **الالتزام التنظيمي** باعتباره الحلقة المفقودة التي تصل بين **الرضا النفسي والبقاء الفعلي**. ف **الالتزام** ليس مجرد رغبة عابرة في الاستمرار، بل هو حالة من **التوحد النفسي الكامل** بين الموظف ومنظمته، حيث يتبنى الفرد أهداف المنظمة وقيمتها، ويصبح نجاحها جزءاً لا يتجزأ من نجاحه الشخصي. إن هذا **الارتباط الوجداني** لا ينشأ من فراغ، بل هو ثمرة لبيئة عمل خصبة تمارس فيها القيادة **التمكين الإداري** بأرقى صورته. فعندما تمنح القيادة ثقته للموظف، وتشركه في رسم السياسات، وتفتح له آفاقاً لـ **الإبداع وتحمل المسؤولية**، فإنها بذلك تغرس بذور **الولاء العميق** في نفسه. إن الموظف المُمكّن يشعر بأنه "صاحب مصلحة" وشريك استراتيجي، وليس مجرد أجير يؤدي عملاً روتينياً مقابل أجر في نهاية الشهر، وهذا الشعور بـ **الملكية** هو السياج الأمتن الذي يحمي الكفاءات من الانجراف وراء تيارات العروض الوظيفية المنافسة.

بيد أن الواقع في كثير من المؤسسات الجامعية والأكاديمية، كما تشير **الدلائل**، لا يزال يراوح مكانه في المنطقة الرمادية بين **المركزية التقليدية** وبين محاولات **التمكين الخجولة**. إن الهياكل التنظيمية الهرمية، وتعدد المستويات الإدارية، وبطء إجراءات اتخاذ القرار، كلها عوامل تعمل ككوابح تمنع انطلاق طاقات العاملين، وتؤدي إلى تآكل تدريجي في مستوى **الرضا الوظيفي**. فالموظف الطموح، وخاصة في البيئة الأكاديمية التي تتسم بالديناميكية والتجدد، لا يطيق صبراً على **القيود البيروقراطية** التي تحد من حركته وتعيق مبادراته. وعندما يصطدم هذا الطموح بجدار من اللوائح الجامدة، أو بعقليات إدارية لا تؤمن بالتفويض والمشاركة، يبدأ في البحث عن متنفس آخر لقدراته، سواء كان ذلك في جامعات أخرى توفر بيئة أكثر مرونة، أو في قطاعات استشارية وخاصة تقدر قيمته المعرفية وتمنحه المساحة الكافية للتأثير والتغيير. وعليه، فإن تبني استراتيجيات **فرق العمل الجماعي** وتعزيز **قنوات التواصل الفعال** ليس ترفاً تنظيمياً، بل هو **ضرورة حتمية** لضمان استدامة التميز المؤسسي والحفاظ على رأس المال الفكري). السبيعي وحسن، 2025.

وعلى الضفة الأخرى من نهر التحليل، تبرز **المحددات المادية والمعيشية** كصخور صلبة تتحطم عليها أحياناً كل محاولات **الاستبقاء المعنوي**. ففي ظل المتغيرات الاقتصادية المتسارعة، وارتفاع **تكاليف المعيشة**، وتنامي **الاحتياجات الأسرية**، يصبح **الأمان المادي** هاجساً يورق الموظف ويتحكم في قراراته المصيرية. إن المؤسسات الصناعية الكبرى في المملكة، مثل تلك العاملة في قطاع تحلية المياه والطاقة، تواجه تحدياً فريداً يتمثل في طبيعة **مواقع العمل** التي غالباً ما تكون نائية أو ذات ظروف مناخية وبيئية قاسية. إن العمل في مثل هذه الظروف يتطلب "معادلة تعويضية" عادلة،

تضمن للموظف حياة كريمة تعوضه عن مشاق العمل وعن ابتعاده عن المراكز الحضرية الكبرى في بعض الأحيان. وتشير البيانات بوضوح إلى أن غياب البدلات المحفزة، وتحديدًا **بدل السكن** الذي يمثل عبئاً كبيراً على ميزانية الأسرة السعودية، يعد "القشة التي تقصم ظهر البعير" وتدفع الموظف لاتخاذ قرار المغادرة المريع.

إن الموظف السعودي اليوم، في ظل **انفتاح سوق العمل** وتعدد الفرص، أصبح يمتلك "حاسبة دقيقة" يقيس بها العوائد والتكاليف. فهو لا ينظر إلى الراتب الأساسي فحسب، بل ينظر إلى **الحزمة الشاملة من المزايا**، بما في ذلك **التأمين الطبي** له ولوالديه ولأبنائه، و**فرص تملك السكن**، وتعليم الأبناء، ومكافآت نهاية الخدمة. وعندما يجد أن مؤسسته الحالية، رغم عراققتها أو أهميتها الوطنية، تقف عاجزة عن تلبية هذه **الاحتياجات الأساسية** مقارنة بما يقدمه القطاع الخاص أو الهيئات المستقلة، فإنه يشعر بنوع من "الحرمان النسبي". هذا الشعور بالحرمان، إذا ما اقترن بجمود في الترقّيات الوظيفية وغياب أفق واضح للتطور المالي، يتحول إلى **دافع قوي ومستمر للتسرب**. ولا يجدي نفعاً في هذه الحالة الحديث عن الولاء الوطني أو أهمية الرسالة المؤسسية، لأن **الاستقرار النفسي** للموظف يبدأ من **استقراره المعيشي**، ولا يمكن مطالبة الموظف بـ **الإبداع والعطاء** وهو قلق بشأن تأمين أساسيات حياته وحياة أسرته). المطيري، 2019.

وتأسيساً على ما سبق، ننتقل إلى تحليل عمق **بيئة العمل النفسية والاجتماعية** وتأثيرها المباشر على **الصحة النفسية للموظفين**، وتحديدًا في القطاعات ذات الطبيعة الإنسانية والخدمية كالقطاع الصحي. إن بيئة العمل ليست جدراناً ومكاتب، بل هي شبكة معقدة من التفاعلات البشرية والمشاعر المتبادلة. وفي المستشفيات ومراكز الرعاية الأولية، حيث يتعامل الموظف يومياً مع آلام الناس ومعاناتهم، يصبح هو نفسه بحاجة ماسة إلى من يداوي ضغوطه النفسية ويخفف عنه **أعباء المهنة**. إن غياب **الدعم الاجتماعي** من قبل الرؤساء والزملاء، وشيوع ثقافة اللوم بدلاً من **ثقافة التعلم من الأخطاء**، وافتقار بيئة العمل إلى وسائل الراحة النفسية والبدنية، يؤدي إلى تسارع وتيرة **الاحتراق النفسي**، وهو الوقود الذي يغذي نار **التسرب الوظيفي**.

ولا يقتصر الأمر على الجانب النفسي فحسب، بل يمتد ليشمل **جودة الخدمات المقدمة**. فالموظف المحبط، أو الذي يعاني من ضغوط تفوق طاقته، يفقد بالتدريج قدرته على التعاطف والتركيز، مما ينعكس سلباً على تعامله مع المستفيدين. وتظهر الدراسات أن هناك **علاقة طردية قوية** بين استقرار الكوادر الصحية وبين رضا المرضى عن الخدمات. فالمريض يشعر بالأمان عندما يجد كادراً مستقراً يتابع حالته، بينما يؤدي التغير المستمر في الأطباء والمرضى نتيجة التسرب إلى حالة من **الإرباك** وضعف الثقة في المنظومة الصحية. ومن هنا، فإن توفير بيئة عمل جاذبة وآمنة صحياً ونفسياً للممارس الصحي ليس مجرد حق من حقوقه الوظيفية، بل هو ركن أساسي من أركان **سلامة المرضى وجودة الرعاية الصحية**، واستثمار استراتيجي يقلل من الهدر المالي الناتج عن الدوران الوظيفي العالي). الشهراني، 2023.

وبالعودة إلى البعد الاستراتيجي في الإدارة الموارد البشرية، نجد أن مفهوم العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية) يمثل العمود الفقري لاستقرار أي منظمة، لا سيما في البيئة الأكاديمية والجامعية. إن عضو هيئة التدريس أو الموظف الإداري في الجامعة يمتلك حساً نقدياً عالياً، ويراقب بدقة كيفية توزيع الموارد، وكيفية اتخاذ القرارات، وكيفية التعامل مع الموظفين. عندما يشعر الفرد بأن هناك عدالة في توزيع الأعباء التدريسية، وشفافية في معايير الترقية البحثية، ومساواة في فرص التدريب والابتعاث، فإن ذلك يعزز ثقته في المؤسسة ويزيد من رضاه الوظيفي. أما إذا سادت المحسوبية، أو اتسمت القرارات بـ الضبابية والمزاجية، فإن ذلك يضرب مصداقية القيادة في مقتل، ويولد شعوراً مريراً بـ الظلم يدفع الكفاءات المتميزة للرحيل بحثاً عن بيئة تقدر العدالة والاستحقاق.

ويرتبط هذا بشكل وثيق بـ ممارسة التمكين والتحفيز. فـ التمكين في غياب العدالة يتحول إلى فوضى أو تسلط لفئة على أخرى، والتحفيز في غياب العدالة يفقد معناه ويصبح مصدراً للسلط بدلاً من الرضا. إن الجامعات التي تسعى للريادة والتميز لا بد أن تتبنى أنظمة الحوكمة الرشيدة تضمن تكافؤ الفرص للجميع، وتفتح المجال أمام كافة منسوبيها للمشاركة الفاعلة في صنع القرار من خلال مجالس الأقسام والكليات واللجان المختلفة. إن هذا النوع من المشاركة الفاعلة هو جوهر التمكين الذي نبحث عنه، وهو الذي يحول الموظف من مجرد رقم في كشوف الرواتب إلى عضو فاعل وحيوي في الجسد الأكاديمي، يدافع عن مؤسسته ويحرص على بقائه فيها لأنها تمثل له بيئة حاضنة لطموحاته وقيمه). السبيعي وحسن، 2025.

وفي إطار تحليل العوامل المؤثرة في قطاع تحلية المياه والصناعات الثقيلة، يبرز عامل الاستقرار والأمان الوظيفي كأحد المحددات الرئيسية، ولكنه في الوقت ذاته يتأثر بشدة بـ الجاذبية المالية. فالموظف في هذه القطاعات يبحث عن المعادلة الصعبة التي تجمع بين استقرار الوظيفة الحكومية وبين عوائد القطاع الخاص المجزية. وعندما تعجز المؤسسة العامة عن تحقيق هذا التوازن، وتكتفي بـ الأمان الوظيفي التقليدي دون مواكبة التغيرات في مستويات الأجور والمزايا، فإنها تخسر الرهان أمام الشركات التي تقدم "حزمة تعويضات شاملة". وقد أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين يمتلكون خبرات فنية نادرة هم الأكثر ميلاً للتسرب، لأن الطلب عليهم مرتفع، ولأنهم يدركون أن مهاراتهم تمثل عملة نادرة في سوق العمل.

وهذا يقودنا إلى أهمية تحديث أنظمة الموارد البشرية لتكون أكثر مرونة في التعامل مع الكفاءات النادرة والمتميزة. فلا يعقل أن يعامل المهندس الخبير الذي يعمل في محطة تحلية نائية بنفس النظام المالي والإداري الذي يعامل به الموظف الإداري في المقر الرئيسي. لا بد من وجود أنظمة حوافز وسلام رواتب خاصة تراعي طبيعة العمل، وندرة التخصص، وحجم المسؤولية، وظروف البيئة المحيطة. إن الإخفاق في تصميم هذه الأنظمة المرنة يعني استمرار

نزيف الخبرات الفنية، مما يهدد الكفاءة التشغيلية للمحطات ويرفع من تكاليف الصيانة والإنتاج على المدى الطويل، وهو ما يتنافى مع مبادئ الكفاءة الاقتصادية التي تنادي بها الرؤية الوطنية). المطيري، 2019.

وتأسيساً على كل ما سبق، يتضح أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والتسرب ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي علاقة دائرية معقدة تتأثر بعشرات المتغيرات الوسيطة والمعدلة. فالرضا عن الراتب قد يتأثر بمستوى الرواتب في السوق (مقارنة مرجعية)، والرضا عن بيئة العمل قد يتأثر بنمط القيادة وشخصية المدير المباشر، والرضا عن التطور المهني قد يتأثر بعدالة فرص التدريب والابتعاث. وفي القطاع الصحي تحديداً، يتدخل عامل ضغط العمل كمتغير حاسم؛ فحتى لو كانت الرواتب مجزية، فإن ضغط العمل الذي يفوق الطاقة البشرية ويحرم الموظف من حياته الاجتماعية ويستنزف صحته، سيؤدي في النهاية إلى تآكل الرضا واتخاذ قرار الرحيل.

لذلك، فإن الحلول المقترحة للحد من التسرب في القطاعات الحيوية يجب أن تكون حلولاً شمولية ومستدامة. لا يكفي زيادة الرواتب بنسبة بسيطة، ولا يكفي تنظيم دورة تدريبية هنا أو هناك. المطلوب هو إعادة صياغة تجربة الموظف من الألف إلى الياء، بدءاً من لحظة التعيين، مروراً ببيئة العمل اليومية، ونظم التقييم والتحفيز، ووصولاً إلى مسار التطور المهني المستقبلي. يجب أن يشعر الموظف في كل مرحلة من هذه المراحل بأنه "مقدر" و"ممكّن" و"آمن". إن تحقيق هذه المعادلة في قطاعات الصحة والتعليم والصناعة هو التحدي الحقيقي الذي يواجه الإدارة السعودية في مرحلة التحول الحالية، وهو الشرط الأساس لنجاح برامج الخصخصة ورفع الكفاءة التشغيلية). الشهراني، 2023.

واستطراداً في تفكيرك هذه الظاهرة المعقدة، لا بد من الوقوف ملياً عند الأثر العميق الذي تحدثه الثقافة التنظيمية السائدة في تشكيل قناعات الموظفين وتوجهاتهم نحو البقاء أو الرحيل. فالثقافة التنظيمية ليست مجرد شعارات معلقة على الجدران، بل هي منظومة القيم والمعتقدات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد وتوجه تفاعلاتهم اليومية. في سياق المؤسسات الجامعية والأكاديمية، مثل جامعة بيثشة، تلعب الثقافة الداعمة التي تقوم على مبادئ التمكين الإداري دوراً جوهرياً في تعزيز الشعور بالانتماء. إن البيئة الجامعية التي تسودها ثقافة "الباب المفتوح"، وحرية التعبير عن الرأي، والمشاركة الفاعلة في اللجان وصنع القرار، تخلق لدى عضو هيئة التدريس والموظف الإداري شعوراً بالأهلية والجدارة. وعلى النقيض تماماً، فإن الثقافات التنظيمية التي تتسم بالجمود، والبيروقراطية القاتلة، وتهميش الكفاءات، تتحول بمرور الوقت إلى بيئات طاردة تقتل روح الإبداع وتدفع المتميزين للبحث عن محاضن أخرى تقدر فكرهم وجهدهم. إن التمكين هنا لا يعمل كأداة إدارية فحسب، بل كأداة ثقافية تعيد صياغة العلاقة بين الفرد والمؤسسة من علاقة تبعية إلى علاقة شراكة استراتيجية، وهو ما يقلص بشكل ملموس من نوايا التسرب.

وعلاوة على ذلك، فإن أنماط القيادة المتبعة داخل هذه المؤسسات تمثل المتغير المستقل الأكثر تأثيراً في معادلة الاستقرار. فـ القيادة التحويلية التي تلهم الموظفين، وتمنحهم الصلاحيات، وتعمل على تطويرهم مهنيًا وشخصيًا، تنجح في بناء رصيد ضخم من الثقة والولاء. بينما القيادة التقليدية التي تركز فقط على إنجاز المهام دون مراعاة الجوانب الإنسانية، وتتمسك بـ مركزية القرار، تساهم في توسيع الفجوة النفسية بين الإدارة والعاملين. وقد أثبتت الدراسات أن الموظفين الذين يعملون تحت إمرة قيادات تمكينية يشعرون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، ويكونون أكثر استعداداً لتحمل ضغوط العمل الإضافية، لأنهم يدركون أنهم جزء من مشروع نجاح أكبر، وليسوا مجرد أدوات تنفيذية. وهذا يؤكد أن الاستثمار في تطوير القيادات الأكاديمية والإدارية لتبني ممارسات التمكين هو استثمار مباشر في الحفاظ على رأس المال البشري). السبيعي وحسن، 2025.

وبالتوازي مع الجوانب الثقافية والقيادية، تظل العوامل المادية والهيكلية تمثل حجر الزاوية في تحقيق الأمان الوظيفي، لا سيما في القطاعات الصناعية والإنتاجية الحيوية مثل قطاع تحلية المياه. إن طبيعة العمل في هذه القطاعات تتسم بـ التحدي والمشقة، وغالباً ما تتطلب التواجد في مواقع نائية بعيدة عن المراكز الحضرية، مما يفرض على الموظف تكاليف اجتماعية ومادية إضافية. وهنا يبرز دور نظام الحوافز والبدلات كـ أداة تعويضية حاسمة. فالموظف لا ينظر إلى راتبه كرقم مجرد، بل كـ قيمة تعكس تقدير المؤسسة لجهد وتضحيته. عندما يغيب بدل السكن المناسب، أو يضعف التأمين الطبي الذي يغطي الموظف وأسرته، أو تتأخر الترقيات المستحقة لسنوات طويلة دون مبرر مقنع، فإن ذلك يولد شعوراً مريراً بـ الغبن. هذا الشعور لا يلبث أن يتحول إلى سلوك انسحابي، حيث يبدأ الموظف في البحث النشط عن فرص بديلة في القطاع الخاص أو في مؤسسات أخرى توفر له حزمة مزايا أكثر عدالة وشمولية.

ولقد كشفت التحليلات الدقيقة لواقع القوى العاملة في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الجمود الوظيفي (عدم الترقية وثبات الدخل) وبين ارتفاع معدلات التسرب. فالموظف السعودي الطموح، وخاصة من فئة الشباب، لا يقبل أن يظل في نفس الدرجة الوظيفية ونفس المستوى المالي لسنوات طويلة بينما يرى أقرانه في قطاعات أخرى يتقدمون ويتطورون. إن غياب المسار الوظيفي الواضح، وضعف فرص التدريب والتطوير، يجعل بيئة العمل بيئة راكدة لا تلبي طموحات النمو المهني. وبالتالي، فإن التسرب هنا لا يكون هروباً من العمل، بل هروباً من الجمود وبحثاً عن التقدير والنمو. وهذا يضع صناع القرار أمام مسؤولية كبيرة تتمثل في ضرورة مراجعة وتحديث أنظمة الموارد البشرية لتكون أكثر مرونة واستجابة لـ تطلعات الكفاءات الوطنية، بما يضمن الحفاظ عليها كـ أصول استراتيجية للمؤسسة وللوطن). المطيري، 2019.

وفي ميدان آخر بالغ الحساسية، وهو القطاع الصحي، تتشابك خيوط الرضا الوظيفي مع خيوط الأداء المهني لتشكّل نسيجاً واحداً لا يقبل التجزئة. إن الممارس الصحي يواجه يومياً ضغوطاً هائلة ناتجة عن التعامل مع الأمراض، والآلام،

والمواقف الطارئة، إضافة إلى ضغط العمل المستمر ونظام المناوبات المرهق. في ظل هذه الظروف، تصبح بيئة العمل الداعمة بمثابة طوق النجاة الذي يحمي الموظف من الغرق في بحر الاحتراق النفسي. إن البيئة التي تفتقر إلى التقدير المعنوي، والتي لا توفر الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين، والتي تغيب فيها العدالة في توزيع الأعباء، تتحول بسرعة إلى بيئة طاردة. وتشير الأبحاث الميدانية إلى أن المرضى والأطباء الذين يشعرون بضعف الدعم من إداراتهم، أو بقلّة الحوافز المعنوية والمادية، هم الأكثر عرضة للتفكير في ترك المهنة أو الانتقال إلى مؤسسات صحية أخرى توفر لهم ظروف عمل أفضل.

ولا يقتصر تأثير هذا الوضع على الموظف فحسب، بل يمتد ليضرب عصب جودة الرعاية الصحية. فالموظف غير الراضي، والمثقل بالهموم الوظيفية، يفقد القدرة على التركيز، وتراجع لديه دافعية العطاء والإتقان، مما قد يؤدي إلى أخطاء طبية أو قصور في خدمة المرضى. وعلاوة على ذلك، فإن كثرة دوران العمالة في المستشفيات والمراكز الصحية تؤدي إلى فقدان الخبرات المتراكمة، وإلى حالة من عدم الاستقرار في الفرق الطبية، مما يضعف كفاءة المنظومة الصحية برمتها. لذا، فإن العمل على تحسين بيئة العمل، وتوفير الحوافز العادلة، وتعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والكوادر الصحية، ليس مجرد مطلب وظيفي، بل هو استحقاق وطني يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأمن الصحي للمجتمع وجودة الحياة فيه). الشهراني، 2023.

وبالعودة إلى تحليل المتغيرات الوسيطة، نجد أن فرق العمل الجماعي تعد إحدى أهم آليات التمكين التي تسهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي. فالعمل ضمن فريق متناعم يوفر للفرد شبكة دعم اجتماعي ومهني، ويقلل من شعوره بالعزلة وتحمل المسؤولية منفرداً. في البيئة الجامعية، على سبيل المثال، يساهم العمل في فرق بحثية أو لجان أكاديمية مشتركة في تبادل الخبرات، وتخفيف ضغوط العمل، وتعزيز الشعور بالانتماء للمجموعة والمؤسسة. إن الموظف الذي يشعر بأنه جزء من فريق ناجح ومقدر، يجد صعوبة أكبر في اتخاذ قرار المغادرة، لأن ارتباطه لا يكون بالمؤسسة ككيان مجرد فحسب، بل بالزملاء والنجاحات المشتركة التي تحققت. وهذا يؤكد أهمية تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتشجيع تشكيل فرق العمل كاستراتيجية فعالة لرفع مستوى الرضا وتقليل التسرب.

ومع ذلك، فإن نجاح فرق العمل يعتمد بشكل كبير على توفر بيئة تنظيمية تدعم الاتصال الفعال. فالتواصل المفتوح والشفاف بين أعضاء الفريق وبينهم وبين الإدارة العليا يضمن انسيابية المعلومات، ووضوح الأهداف، وسرعة حل المشكلات. أما في البيئات التي يسودها الغموض، وحجب المعلومات، وضعف قنوات التواصل، فإن فرق العمل تتحول إلى بؤر للصراع والتنافس السلبي، مما يزيد من مستويات التوتر ويدفع الموظفين للبحث عن بيئات أكثر وضوحاً واستقراراً. ولذا، فإن الدراسة التحليلية لواقع التمكين في المؤسسات التعليمية يجب أن تركز على قياس جودة الاتصال وفاعلية فرق العمل كـ أبعاد رئيسية تؤثر في قرار البقاء أو الرحيل). السبيعي وحسن، 2025.

ومن زاوية تحليلية أخرى، يفرض الواقع الاقتصادي المتغير ضرورة النظر إلى التنافسية في سوق العمل كعامل ضغط خارجي يؤثر على استقرار الموظفين في القطاعات الحكومية وشبه الحكومية. فمع توسع القطاع الخاص وطرح مشاريع تنموية عملاقة في إطار الرؤية الوطنية، نشأ طلب كبير على الكفاءات المتخصصة، مما أدى إلى ارتفاع سقف الرواتب والمزايا في السوق. هذا الوضع جعل الموظف في المؤسسات التقليدية في حالة مقارنة مستمرة بين واقعهم وبين الفرص المتاحة في الخارج. وعندما تكون الفجوة واسعة لصالح القطاع الخاص، خاصة في الجوانب المادية مثل التأمين الطبي وبدل السكن، فإن جاذبية الوظيفة الحكومية (التي كانت تعتمد سابقاً على الأمان الوظيفي المطلق) تبدأ في التآكل. إن المؤسسات التي لا تستطيع مجاراة السوق في تقديم حزم تعويضات تنافسية ستجد نفسها في مواجهة نزيف مستمر لكفاءاتها، ولن تستطيع استقطاب البدائل بنفس الجودة والكفاءة.

وهذا ما يفسر ارتفاع معدلات التسرب في المؤسسات التي تتطلب مهارات فنية عالية، حيث يجد الموظف نفسه مطاردًا بالعروض المغرية التي تقدر خبرته وتمنحه مقابلاً مادياً ومعنوياً أفضل. إن الحل لا يكمن في منع الموظفين من المغادرة بـ الإجراءات الإدارية المقيدة، بل في جعل بيئة العمل "بيئة اختيار" يفضل الموظف البقاء فيها طواعية. وهذا يتطلب إعادة النظر في سلم الرواتب والبدلات، وربط المكافآت بالأداء والإنجاز، وتوفير بيئة عمل مادية ومعنوية تحترم إنسانية الموظف وتلبي تطلعاته. إن تجاهل هذه الحقائق الاقتصادية والاكتفاء بـ الحلول الشكلية لن يجدي نفعاً في وقف ظاهرة التسرب، بل قد يفاقمها ويحولها إلى أزمة هيكلية تهدد القدرة التشغيلية للمرافق الحيوية). المطيري، 2019.

وفي هذا التحليل المتشابك، لا يمكن إغفال الدور المحوري الذي تلعبه العدالة الإجرائية في تعزيز الثقة بين الموظف والمنظمة. فـ العدالة لا تعني فقط توزيع المكافآت بالتساوي، بل تعني أن تكون الإجراءات المتبعة في التقييم، والترقية، والتأديب، وإسناد المهام، إجراءات شفافة ونزيهة ومطبقة على الجميع بمعيار واحد. في القطاع الصحي، على سبيل المثال، عندما يشعر الممارس الصحي بأن توزيع المناوبات أو فرص التدريب يخضع لـ الأهواء الشخصية أو المحسوبية، فإن ذلك يولد لديه شعوراً عميقاً بـ الظلم والإقصاء. هذا الشعور هو العدو الأول للرضا الوظيفي، وهو المحرك الخفي لكثير من حالات الاستقالة المفاجئة. إن الموظف قد يتحمل ضغط العمل، وقد يصبر على ضعف الراتب لفترة، لكنه نادراً ما يتسامح مع الشعور بالظلم وامتethان الكرامة.

لذا، فإن تعزيز قيم العدالة والشفافية يعد شرطاً مسبقاً لنجاح أي استراتيجية تهدف إلى الحد من التسرب. وهذا يتطلب وجود أنظمة وإجراءات واضحة ومعلنة، وآليات تظلم فعالة، وقيادات إدارية تتمتع بالنزاهة والحيادية. إن البيئة التي يشعر فيها الموظف بأن حقوقه محفوظة، وأن جهده مقدر، وأن مستقبله موهون بكفاءته لا بعلاقاته الشخصية، هي البيئة التي يختار البقاء فيها والإخلاص لها. والعكس صحيح، فغياب العدالة هو أقصر طريق لهدم الولاء المؤسسي ودفع الكفاءات للرحيل). الشهراني، 2023.

ويتكامل مفهوم العدالة مع مفهوم التحفيز والتشجيع ك أحد أبعاد التمكين الإداري الفعالة. ف التحفيز هو الوقود الذي يشعل طاقة الموظف ويدفعه لبذل المزيد من الجهد والإبداع. ولا يقتصر التحفيز على الجوانب المادية فحسب، بل يشمل التحفيز المعنوي المتمثل في كلمات الشكر، وشهادات التقدير، والإشادة العلنية بالإنجازات. في البيئة الأكاديمية، يمثل التقدير العلمي والمعنوي قيمة عليا لعضو هيئة التدريس، قد تفوق في بعض الأحيان القيمة المادية. إن الجامعة التي تنجح في بناء نظام تحفيز متوازن يجمع بين المكافآت المادية والتقدير المعنوي، وتتيح لمنسوبيها فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات، وتدعم أبحاثهم ومشاريعهم، تنجح في خلق بيئة عمل محفزة وجاذبة. أما الجامعات التي تفتقر إلى هذه الآليات، وتتعامل مع منسوبيها بجمود وروتينية، فإنها تعاني من فتور الهمم وانطفاء شعلة الحماس، مما يمهّد الطريق للتسرب والبحث عن بيئات أكثر تقديراً واحتفاءً بالإنجاز). السبيعي وحسن، 2025.

وأخيراً في هذا الجزء، يجب التأكيد على أن التسرب الوظيفي ليس قدراً محتوماً، بل هو نتيجة لسياسات وممارسات يمكن تعديلها وتطويرها. إن الفهم العميق لـ المحددات التنظيمية والسلوكية، وتحليل التفاعل بين التمكين والرضا وبيئة العمل، يمنحنا المفاتيح اللازمة لصياغة حلول فعالة ومستدامة. إن المؤسسات التي تدرك قيمة رأس مالها البشري، وتسعى بجدية لتوفير بيئة عمل عادلة، ومُمكنة، ومُحفزة، هي التي ستكسب الرهان في المستقبل، وستكون قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمساهمة بفاعلية في مسيرة التنمية الوطنية. إن هذه الدراسة، من خلال تعمقها في هذه التفاصيل، تسعى لتقديم مساهمة علمية رصينة تضيء الطريق أمام متخذي القرار للحفاظ على أعلى ما يملكون: الكفاءات الوطنية المبدعة). المطيري، 2019.

في ضوء ما تقدم من استعراض شامل ومتشعب لأبعاد ظاهرة التسرب الوظيفي ومحدداتها، نخلص إلى حقيقة جوهرية مفادها أن استقرار رأس المال البشري في القطاعات الحيوية بالمملكة العربية السعودية لا يمكن تحقيقه من خلال إجراءات أحادية الجانب أو حلول ترقيعيه مؤقتة. إن الأمر يتطلب تبني منظومة إدارية متكاملة تضع الإنسان في قلب العملية الإنتاجية، وتتنظر إليه ك أصل استراتيجي يجب تنميته ورعايته، لا ك تكلفة يجب تقليصها. إن التفاعل الديناميكي بين ممارسات التمكين الإداري، ومستوى الرضا الوظيفي، وجودة بيئة العمل، يشكل المثلث الذهبي الذي يضمن بقاء

الكفاءات واستمرار عطائها. بأي خلل في أحد أضلاع هذا المثلث سيؤدي بالضرورة إلى تصدع في العلاقة بين الموظف والمنظمة، مما يفتح الباب واسعاً أمام خيارات الانسحاب والتسرب. إن المنظمات التي تنجح في موازنة هذه المعادلة الصعبة، وتستطيع الجمع بين تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبين تلبية تطلعات موظفيها المادية والنفسية، هي وحدها التي ستمتلك المناعة الكافية ضد تقلبات سوق العمل، وستكون قادرة على قيادة قاطرة التنمية في ظل رؤية المملكة 2030 التي تعول كثيراً على كفاءة الأداء المؤسسي وجودة المخرجات.

وتأكيداً على الدور المحوري للقيادة، فإن التحول نحو القيادة التمكينية في المؤسسات الجامعية والأكاديمية لم يعد خياراً ترفيهاً، بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها طبيعة العمل الأكاديمي الذي يعتمد على الإبداع والاستقلالية الفكرية. إن عضو هيئة التدريس أو الإداري في الجامعة لا يبحث فقط عن وظيفة، بل يبحث عن "رسالة" و"انتماء". وعندما توفر الجامعة بيئة خصبة تمارس فيها التفويض الحقيقي للسلطة، وتشجع على العمل الجماعي البحثي والإداري، وتفتح قنوات اتصال شفافة، فإنها بذلك تعزز من جاذبيتها كبيئة عمل، وتقلل من دوافع البحث عن فرص بديلة. وعلى العكس، فإن استمرار الأنماط القيادية التقليدية التي تهتمش الكفاءات وتحتكر القرار لن يؤدي إلا إلى تفريغ الجامعات من عقولها النيرة، مما يضعف قدرتها على المنافسة العلمية والبحثية محلياً وعالمياً). السبيعي وحسن، 2025.

وفيما يتعلق بالقطاعات الصناعية والتقنية الكبرى، مثل قطاع تحلية المياه وإنتاج الطاقة، فإن الرسالة التي تبعثها الدراسات الميدانية واضحة ولا لبس فيها: "الأمان المادي هو بوابة الولاء". إن طبيعة العمل الشاقة في هذه القطاعات، والتي تتطلب جهداً ذهنياً وعضلياً كبيراً، وتفرض في كثير من الأحيان العمل في مناطق نائية وظروف مناخية صعبة، تستوجب وجود نظام تعويضات ومزايا يتسم بـ العدالة والسخاء. إن تجاهل مطالب الموظفين المتعلقة بتأمين السكن المناسب، أو توفير التأمين الطبي الشامل، أو تحسين سلم الرواتب ليكون منافساً لما يطرحه القطاع الخاص، يعد مخاطرة كبيرة بمستقبل هذه المنشآت الحيوية. فـ التسرب في هذه القطاعات يعني فقدان خبرات فنية تراكمت عبر سنوات طويلة، ويعني تكاليف باهظة في التشغيل والصيانة نتيجة نقص الكفاءة، وهو ما يؤثر سلباً على الأمن المائي والصناعي للوطن. لذا، فإن الإصلاح الهيكلي لأنظمة الموارد البشرية في هذه المؤسسات يجب أن يكون أولوية قصوى لصناع القرار). المطيري، 2019.

وعند النظر إلى القطاع الصحي، نجد أن المعادلة تزداد دقة وحساسية. فبيئة العمل في المستشفيات والمراكز الصحية لا تحتمل التجريب أو الخطأ، لأن ثمن التسرب هنا قد يكون صحة إنسان. إن الممارس الصحي الذي يعمل تحت ضغط نفسي وبدني هائل، ويواجه تحديات يومية في التعامل مع المرضى، يحتاج إلى بيئة عمل توفر له "الحماية النفسية" والتقدير المعنوي قبل المادي. إن الشعور بـ العدالة في توزيع المناوبات، والشفافية في التقييم، والدعم المستمر من

الإدارة، هي العوامل التي تصنع الفارق بين موظف محترق نفسياً يبحث عن أول فرصة للمغادرة، وبين موظف منتج ومخلص يتفانى في خدمة مرضاه. إن تعزيز الرضا الوظيفي لدى الكوادر الصحية ليس مجرد تحسين لظروف العمل، بل هو ركن أساسي من أركان جودة الرعاية الصحية وسلامة المرضى، واستثمار حقيقي في صحة المجتمع ورفاهيته). الشهراني، 2023.

إن القاسم المشترك بين جميع هذه القطاعات هو أن العنصر البشري هو المتغير الأصعب والأكثر تأثيراً في معادلة النجاح. فالمباني والتجهيزات والأنظمة الإلكترونية يمكن شراؤها واستبدالها، أما الولاء والشفف والخبرة الضمنية فهي أمور لا تشتري، بل تُبنى عبر تراكم طويل من الثقة والاحترام المتبادل. إن ظاهرة التسرب الوظيفي، بكل ما تحمله من تداعيات سلبية، هي في جوهرها "رد فعل" طبيعي لبيئة عمل لم تنجح في تلبية احتياجات الإنسان الموظف، سواء كانت حاجات مادية لـ الأمان المعيشي، أو حاجات نفسية لـ التقدير والاحترام، أو حاجات مهنية لـ النمو والتطور. وبالتالي، فإن الحلول لا تكمن في فرض قيود إدارية تمنع الاستقالة، بل في خلق "قوى جذب" داخلية تجعل البقاء في المنظمة هو الخيار الأفضل والأكثر عقلانية للموظف.

واستناداً إلى هذا الفهم العميق والمتشعب، تأتي هذه الدراسة لتملأ فجوة بحثية هامة في المكتبة العربية، من خلال تقديم مقارنة تحليلية تربط بين المتغيرات التنظيمية والسلوكية في آن واحد. فهي لا تكتفي برصد المشكلة، بل تحاول تفسير "لماذا" يحدث التسرب، و"كيف" يمكن لـ التمكين والرضا وبيئة العمل أن تلعب دوراً في الحد منه. إن تطبيق هذه الدراسة على قطاعات حيوية مختلفة يمنحها شمولية وعمقاً، ويجعل نتائجها وتوصياتها قابلة للتعميم والاستفادة منها في صياغة سياسات وطنية للموارد البشرية. إن الهدف النهائي هو الوصول إلى معادلة تضمن حقوق الموظف في بيئة عمل عادلة ومحفزة، وتضمن حق المنظمة في استقرار كوادرها وتحقيق أهدافها، وتضمن حق الوطن في تنمية مستدامة بسواعد أبنائه). السبيعي وحسن، 2025.

المراجع باللغة العربية:

- البوص، فالح سعد فهد. (2024). مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على الحد من التسرب الوظيفي: دراسة حالة في قطاع البنوك الخاصة في الكويت. *المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الصفحات 874 وما بعدها*.
- السبيعي، بيان بنت نوار، وحسن، فاطمة محمد مهدي. (2025). أثر التمكين الإداري على التسرب الوظيفي: دراسة تحليلية على منسوبي جامعة ببشة. *مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6 (العدد 1)، ص 20-47*.
- الشهراني، فتحية عامر محمد. (2023). الرضا الوظيفي ودوره في التسرب الوظيفي لتمريض مراكز الرعاية الصحية الأولية: دراسة تحليلية على القطاع الصحي بمحافظة ببشة. *المجلد الرابع عشر، العدد الثالث، ص 2119-2160*.
- المطيري، فهد مرشد. (2019). واقع التسرب الوظيفي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمحطة الجبيل. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 3 (العدد 7)، ص 31-57*.
- بن عودان، العنود سلطان، وحسيني، محمد عبده. (2025). واقع التسرب الوظيفي بين المختصين في اضطراب طيف التوحد في مدينة الرياض. *المجلة التربوية الشاملة، المجلد 3 (العدد 4 - جزء 2)، ص 531 وما بعدها*.