



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة – عام ٢٠٢٣

تخصص ماجستير الإدارة

أثر سلوك المنظمات على التسرب الوظيفي في الشركات الصناعية في

المملكة العربية السعودية

The impact of the organization behavior of the employee
turnover in the industrial companies in Kingdom of Saudi

Arabia

مشرف البحث:

وليد عبد الجواد.

قائد الفريق

عبدالله سعد المشهور

٢١٣٠٠١٠١٦

نورة فالح الشهري

٢١٣٠٠٠٧٧٠

سعد العنزي

٢٠٢٢٣٠٠٦٥٥٧

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلي من جرع الكاس فامرغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت
أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة، إلي من حصد الأشواك عن دربي ليمهد
لي طريق العلم، إلي القلب الكبير (والدي العزيز)
إلي من أمرضعتني الحب والحنان، إلي رمز الحب وبلسم الشفاء، إلي
القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)
إلي القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى مراحين حياتي
(إخوتي)
إلي الإخوة الذين أحببتهم وأحبوني (أصدقائي)

شكر ونفقت

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتة وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنّة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد :

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتور القدير/وليد عبد الجواد الذي وجهنا وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة كما نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، 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 عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سلوك المنظمة على أبعاد مشكلة التسرب الوظيفي في القطاع الصناعي والإفادة بنتائجها، وللإجابة على إشكالية الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على ٥٠ موظف من العاملين الإداريين بالشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت الدراسة لاختبارات متعددة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى مايلي :

- ✓ تبين أن معظم أفراد الدراسة غير راضين عن العائد المادي المقدم لهم بنسبة ٥٢,٩ % وأن أغلب افراد الدراسة يرون أن الاجر الحالي لهم غير مناسب لمؤهلاتهم وخبراتهم بنسبة ٦٠,٨ % وأن أغلب افراد عينة الدراسة مرتبهم الشهري أقل من ١٥ ألف دولار بنسبة ٦٣,٧ % وأن أغلب أفراد عينة الدراسة لا يحصلون على حوافز أخرى غير الراتب بنسبة ٥٨,٨ %
- ✓ تبين أن أهم الآثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع معدل التسرب من العمل على مستوى أداء القطاع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي خفض إنتاجية العمل في القطاع ثم وجود آثار إيجابية نتيجة لزيادة تدفق الخبرات والدماء الجديدة في القطاع يليهم زيادة كلفة التدريب نتيجة لضرورة تدريب العاملين الجدد وأخيرا عدم وجود تأثير
- ✓ تبين أن أهم السياسات والوسائل التي يمكن أن تقلل من حدة ظاهرة التسرب من وجهة نظر افراد عينة الدراسة هي إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب العاملين في القطاعات الأخرى للمؤسسة ثم تحسين ظروف العمل وأخيرا إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب العاملين في القطاعات الأخرى للمؤسسة.

وأوصت الدراسة بضروه أن تعمل الشركات على تطوير سياسات فعالة للحفاظ على موظفيها، وذلك عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين وتحسينها. كما يمكن للشركات تطوير برامج التدريب والتطوير لتعزيز مهارات الموظفين ورفع مستواهم المهني، مما يحفزهم على البقاء في الشركة.

- يجب على الشركات العمل على تحسين البيئة العملية داخل المنظمة، وذلك عن طريق توفير أدوات العمل اللازمة والتكنولوجيا المناسبة، كما يجب تقديم الدعم اللازم للموظفين في مواجهة التحديات والمشكلات التي يواجهونها في العمل.

➤ الكلمات الافتتاحية: سلوك المنظمة – التسرب الوظيفي - الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية

قائمة المحتويات

ج	إهداء
د	شكرو وتقدير
هـ	ملخص الدراسة
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته
١	1.1 تمهيد:
١	1.2 مقدمة:
٢	1.3 مشكلة الدراسة:
٣	1.4 أهمية الدراسة:
٣	1.5 أهداف الدراسة:
٣	1.6 أسئلة الدراسة:
٤	1.7 منهجية الدراسة
٤	1.8 مجتمع البحث
٥	1.9 عينة البحث
٥	1.10 أدوات الدراسة:
٥	1.11 مجالات الدراسة:
٥	1.12 الدراسات السابقة:

١١	الفصل الثاني: الإطار النظري
١١	المبحث الأول التسرب الوظيفي
١١	2.1.1 تمهيد
١١	2.1.2 مفهوم التسرب الوظيفي
١٢	2.1.3 عوامل التسرب الوظيفي
١٤	2.1.4 أنواع التسرب الوظيفي:
١٦	2.1.5 العوامل المؤثرة على تسرب الموظفين
١٧	2.1.6 استخدامات التسرب الوظيفي:
١٧	2.1.7 تفسير وتحليل ظاهرة دوران العمل
١٨	2.1.8 تكاليف التسرب الوظيفي:
١٩	2.1.9 النتائج المترتبة على التسرب الوظيفي:
٢٣	2.1.10 معالجة التسرب الوظيفي
٢٥	المبحث الثاني: سلوك المنظمة
٢٥	2.2.1 مفهوم السلوك التنظيمي:
٢٦	2.2.2 أسباب دراسة السلوك التنظيمي
٢٧	2.2.3 أهداف دراسة السلوك التنظيمي
٢٧	2.2.4 أهمية السلوك التنظيمي:
٣٢	٢,٢,٥ عناصر السلوك التنظيمي
٣٤	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي
٣٤	3.1 منهج البحث

٣٤.....	3.2مجتمع البحث.....
٣٤.....	3.3عينة البحث.....
٣٤.....	3.4تحليل استمارة الاستبيان.....
٤٥.....	3.5استنتاجات الدراسة:.....
٤٧.....	3.6التوصيات:.....
٤٨.....	الخاتمة:.....
٤٩.....	المراجع:.....
٤٩.....	المراجع العربية:.....
٥٢.....	المراجع الأجنبية:.....
٥٣.....	Abstract.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
33	جدول (١) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للجنس	1
34	جدول (٢) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للعمر	2
35	جدول (٣) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	3
36	جدول (٤) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية	4
37	جدول (٥) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للرضا عن العائد المادي المقدم	5
38	جدول (٦) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمناسبة الاجر الحالي للمؤهلات والخبرات	6
39	جدول (٧) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمستوي الراتب الشهري	7
40	جدول (٨) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لوجود حوافز أخرى فيما عدى الراتب	8
41	جدول (٩) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	9
42	جدول (١٠) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للأثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع معدل التسرب من العمل على مستوى أداء القطاع	10
43	جدول (١١) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للسياسات والوسائل التي يمكن أن تقلل من حدة ظاهرة التسرب	11

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
15	الشكل رقم (١) أنواع التسرب الوظيفي	1
32	الشكل رقم (٢) العناصر الهامة في السلوك التنظيمي	2
34	شكل (٣) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للجنس	3
35	شكل (٤) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للعمر	4
36	شكل (٥) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	5
37	شكل (٦) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية	6
37	شكل (٧) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للرضا عن العائد المادي المقدم	7
38	شكل (٨) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمناسبة الاجرالحالي للمؤهلات والخبرات	8
39	شكل (٩) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمستوي الراتب الشهري	9
40	شكل (١٠) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لوجود حوافز أخرى فيما عدى الراتب	10
41	شكل (١١) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمستوي التعليمي	11
42	شكل (١٢) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للأثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع معدل التسرب من العمل على مستوى أداء القطاع	12
43	شكل (13) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للسياسات والوسائل التي يمكن أن تقلل من حدة ظاهرة التسرب	13

الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته

1.1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول: الإطار العام للدراسة ويتناول مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلة الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة، وسيم التطرق لها على النحو الآتي:

1.2 مقدمة:

تعد عملية التسرب الوظيفي - ترك الأفراد لمنظماتهم - من الظواهر التنظيمية الرئيسية والتي يُجب الاهتمام بها لما تحدثه من تأثير كبير يهدد استقرار واستمرار المنظمات في تحقيق أهدافها وأهداف المجتمعات التي تعمل فيها. يجب علينا أولاً تحديد مفهوم أو تعريف التسرب الوظيفي. فبحسب «ستيف سكوت، التسرب الوظيفي للقوى العاملة المواطنة في القطاع الخاص، صندوق تنمية الموارد البشرية»، يُعرف التسرب الوظيفي بأنه: «إرادة الموظف في ترك عمله الحالي سواء برغبته أو برغبة المنشأة». ويعرفه «اليكس ماسفيتير» بأنه «قرار الفرد المنتهي إلى منظمة ما يحصل منها على أجر بترك عمله الحالي». ولقد أظهرت نتائج العدّد من الدراسات ان معدل دوران العمل يكون أكثر بالنسبة للموظفين الجدد عن الموظفين القدامى.. ولا يجب أن ننظر للتسرب من منظور المنظمة فقط لأن التسرب يعتبر سلوكاً هاماً من منظورين: فردي واجتماعيّ معاً وفضلاً عن ذلك، فمن الأهمية أن ندرس نتائج وأثار التسرب على الافراد المتبقين في المنظمة ولم يقرروا بعد أن يتركوها، وهي وجهة نظر مهمة بصورة متكررة ويرنو المعلقون على تسرب العاملين إلى اعتبارها مشكلة تحتاج إلى علاج وبخاصة التسرب الذي ينشأ عن حالات الاستقالة والاستغناء عن الخدمة. ولقد لاحظ الباحث أن هناك تدفق متزايد في دراسات التسرب الوظيفي خلال القرن العشرين لدرجة أن هناك أكثر من ١٠٠٠ دراسة في موضوع التسرب الوظيفي، حيث تناول العديد من الكتاب والباحثين هذا الموضوع من عدة جوانب، منها (الجانب الاقتصادي، والجانب النفسي، والجانب الاجتماعي، والجانب الإداري، والجانب المحاسبي، ومن جانب الموظفين). حيث اهتمت العديد من الدراسات بتحديد

طبيعة العلاقة بين التسرب الوظيفي والوضع الاقتصادي، ومعدلات التضخم، ومستويات الرواتب ، والمتغيرات التنظيمية وتحديد الخصائص التطبيقية والهيكلية والوصفية للمنظمات ، والمركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات والحجم التنظيم . كما اهتمت العدّد من الدراسات ببحث أثر نوع النشاط على معدلات التسرب الوظيفية، كما اهتمت العدّد من الدراسات أيضاً باستكشاف العلاقة الكلية بين أسلوب الإشراف والتسرب. كما اهتمت بعضاً من الدراسات ببحث العلاقة بين العوامل السكانية والشخصية والتسرب الوظيفي، ومن أهم هذه العوامل (السن / طول مدة الخدمة / الجنس / مستوى التعلّم / طبيعة الشخصية / الرغبات المهنية والطموح / الميل والقدرة ومستوى الذكاء / المهنة / الغياب) اهتمت العديد من الدراسات ببحث العلاقة بين الرضا الوظيفي والتسرب الوظيفي، حيث اهتمت ببحث العلاقة بين الرضا عن الراتب وعن الترقية ومحتوى الوظيفة، والرضا عن الزملاء والرؤساء، والرضا عن الإشراف والرضا عن ظروف العمل والتسرب الوظيفي.

1.3 مشكلة الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

➤ ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموارد البشرية في الشركات الصناعية؟

والإمام بجميع النواحي التي تتضمنها الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية؟
- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة؟ وهل هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي؟
- ماهي الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى تسرب الموظفين؟

1.4 أهمية الدراسة:

أُجري هذا البحث للتعرف على أثر سلوك وثقافة المنظمات على التسرب الوظيفي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع (تسرب الموظفين) بشكل عام، باعتباره موضوع يستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات والمجتمع والأفراد أيضا. فهو يمثل من وجهة نظر المنظمة تكلفة كبيرة. كما أن زيادة معدلات التسرب يضعف من الإنتاجية والتطور المنظم. إضافة إلى ذلك، يضم البحث التعرف على إيجابيات وسلبيات سلوك المنظمة وقياس تأثير ذلك على الشركات والقطاعات الصناعية، وقياس ما إذا اعتمدت الشركات على تغيير سلوكها للحد من هذه الظاهرة.

1.5 أهداف الدراسة:

جاءت أهداف الدراسة لمحاولة التوسع في:

- معرفة أثر سلوك المنظمة على ابعاد مشكلة التسرب الوظيفي في القطاع الصناعي والإفادة بنتائجها.
- صياغة مجموعة من الفروض التي تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
- محاولة التوصل إلى بعض الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في القيام بالمزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الإداري الهام.
- فقد تكون الدراسة هادفة لأصحاب الشركات الصناعية لتفادي الآثار السلبية والاستعداد مستقبلا بإستراتيجية تنعكس على الكثير من المتغيرات الإدارية بشكل إيجابي.

1.6 أسئلة الدراسة:

- ما واقع سلوك المنظمة السائد في القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر موظفيها؟

- ما مستوى الرضا الوظيفي السائد في القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر موظفيها؟
- ما نوع العلاقة بين سلوك المنظمة والرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي سلبيات سلوك المنظمة في القطاعات الصناعية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر موظفيها؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بسلوك المنظمة في القطاعات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟
- كيف تكيّفت الشركات والقطاعات الخاصة مع التسرب الوظيفي واثاره؟

1.7 منهجية الدراسة

سيتم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة لرصد آراء موظفي القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية.

ويعتبر المنهج المسحي مناسباً لمثل هذه الدراسة التي تهتم بتقصي الآراء ومعرفة الاتجاهات وذلك بهدف تشخيص مشكلة الدراسة وتحليلها كما يتبع المنهج المكتبي عند مراجعة أدبيات الدراسة المتمثلة في الإطار النظري والدراسات السابقة

1.8 مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من منسوبي القطاع الصناعية في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض والجبيل الصناعية ورأس الخير. (من هم على رأس العمل في القطاع أو الذين قد انتقلوا من القطاع).

1.9 عينة البحث

تتكون عينة البحث من عينة عشوائية يبلغ حجمها (٥٠) مفردة من مفردات مجتمع البحث

- الحدود المكانية: شركة معادن وشركة صدارة وشركة سابك.
- الحدود الجغرافية: مدينة الرياض والجبيل ورأس الخير
- الحدود البشرية: منسوبي القطاع الصناعي في شركات الجبيل ورأس الخير في المملكة العربية السعودية
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثالث ٢٠٢٣

1.10 أدوات الدراسة:

تقام الدراسة على عمل مقابلات مع موظفي إدارة بعض القطاعات الصناعية وتدوين استبانة لتقييم أثر سلوك المنظمة. وتقيس مدى اثارها على التسرب الوظيفي في القطاع الصناعي.

تتكون أدوات الدراسة من استمارة استبانة يتم تصميمها لجمع المعلومات بشكل مباشر من موظفي أقسام الإدارة في الشركات المعنية بالاستفادة من الدراسات السابقة والإطار النظري لذات الموضوع.

1.11 مجالات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، يتم الاعتماد في الجزء الميداني على المنهج الوصفي المسحي مستهدفاً إداريي المناصب الأخذين بهذا القرار تماشياً مع قرارات المملكة العربية السعودية. ذلك بهدف بيان أثر تطبيق العمل عن بعد خلال أزمة كورونا في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

1.12 الدراسات السابقة :

— دراسة (العبودي، ٢٠٢٢):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير ضغوط العمل على التسرب الوظيفي للموارد البشرية، في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية، إحدى تشكيلات وزارة التجارة في بغداد - العراق، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس مستوى التأثير بين متغيرات البحث، باستخدام وتطبيق برنامج (SPSS) وبعض الأساليب الإحصائية العلمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن موظفي الشركة يعانون من ضغوط العمل الوظيفي على النحو التالي، غموض الدور، ظروف العمل، صراع الدور، عبء العمل، فضلاً عن وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل على التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة، كما أوصى الباحث بضرورة العمل على الاستعانة بآراء الخبراء والمتخصصين وأساتذة الجامعات العراقية، في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، من أجل وضع خطط استراتيجية تعمل على التقليل من جدة ضغوط العمل التي قد تحصل مستقبلاً لموظفي الشركة والتخفيف من معاناتهم، وبالتالي التقليل من نسبة التسرب الوظيفي لديهم.

— طاهري (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العقد النفسي و علاقته بالسلوك داخل المنظمة (سلوك الولاء، سلوك الالتزام، سلوك المواطنة) ، والتعرف على حالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (Somiphos) بئر العائر - ولاية تبسة- إضافة إلى تحديد علاقة حالات العقد النفسي السائدة بالسلوك التنظيمي داخل المنظمة لدى عينة الدراسة، حيث ابتعت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان السلوك التنظيمي؛ كأدوات لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ثم تحليلها بالاستعانة ببرنامج SPSS22.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين حالات العقد النفسي السائدة و السلوك داخل المنظمة (سلوك تمثل السلوك التنظيمي السائد لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات، كما يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين حالات العقد النفسي السائدة و السلوك داخل المنظمة (سلوك الولاء التنظيمي، سلوك الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية) لدى إداريي

شركة مناجم الفوسفات ، و توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد السائد لحالات العقد النفسي السائدة و السلوك التنظيمي السائد لدى إداري شركة مناجم الفوسفات .

— دراسة (هنداوى ، ٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده على التسرب الوظيفي على العاملين بمحكمة شمال القاهرة الابتدائية . وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٨٤) مفردة ، وتم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي ، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة ، وتوزيع استمارات الإستقصاء على العينة ، وقد استخدمت الدراسة العديد من الوسائل الإحصائية ، وقد أوضحت النتائج عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على التسرب الوظيفي .

— دراسة نتوش (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى بيان اثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي ، ولتحقيق هذا الهدف أجرت الباحثة دراسة استطلاعية في احدى مستشفيات محافظة البصرة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) موظف ، وتم استخدام الاستبانة كاده لجمع البيانات ، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية كاستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى انه لا توجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد العاملين على منع تسربهم الوظيفي . وفيما يتعلق بالتوصيات فقد ركز البحث ضرورة العمل على تفعيل أثر نظام المكافأة من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة لرفع مستوى الأداء العاملين وتمنع تسربهم من العمل ، ولزيادة التنافس البناء بين الموظفين للحصول على المكافأة.

— دراسة فافه ومحمدي (٢٠١٩)

هدفت الدراسة الى معرفة علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي لدى العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥) عاملا ، بمؤسسة الكاتمية للفلين، حيث اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمادا على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات .

وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والتسرب الوظيفي لدى العاملين.

— دراسة عاتى (٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي ، وذلك في ضوء متغيرات العمل وهي (الهيكل التنظيمي ، القيادة الإدارية ، التكنولوجيا المستخدمة ، الرواتب والحوافز ، ونية التسرب)، واستخدم المنهج الوصفي التحليل للتحقق من أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي ، وتكون مجتمع دراسة من (١٣٣) موظفا في شركة عبداللطيف جميل بمدينة جدة ، وقد اعتمد الباحث في تحليل البيانات على برنامج SPSS ٢٥,٠. في الأساليب الإحصائية لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ،

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد البيئة الداخلية السائدة في شركة عبد اللطيف جميل 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.

— دراسة (بدودة، ٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر ضغوط العمل على نية ترك العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية "سليمان عميرات" باستخدام أداة الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة، تكونت عينة البحث

من (١٤٠) عاملاً وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان باستخدام spss ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج: أن مستوى ضغوط العمل ونية ترك العمل سائد بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة قوية بين ضغوط العمل ونية ترك العمل في المؤسسة محل الدراسة، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نية ترك العمل تعزى المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الحالة العائلية، الوظيفة الحالية).

— دراسة خوني(٢٠١٨)

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير ظاهرة التسرب الوظيفي للأطباء على الأداء في المؤسسات الصحية العمومية، وكان مجتمع الدراسة مكون من الأطباء في المؤسسة الصحية العمومية – بن يوسف بن خدة- بالبرواقية ولاية المدية البالغ عددهم ٦٠ طبيباً ، شملت الدراسة ٣١ طبيباً وجهت لهم الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج منها:

- تختلف الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي لدى الأطباء في المؤسسات الصحية العمومية.
- التسرب الوظيفي يؤثر على الروح المعنوية لدى الأطباء و بالتالي يؤثر سلباً عليهم ، و تختلف مستويات الرضا عن العمل لدى الأطباء في المؤسسات الصحية العمومية.

— دراسة (Lee et al,2017)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين انعدام الامان الوظيفي و التسرب الوظيفي ، وتأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لهذه العلاقة في الشركات العاملة في كوريا الجنوبية ، وقد حدد مجتمع الدراسة بالشركات الصناعية العاملة في كوريا الجنوبية ، أما عينة الدراسة ، فتمثلت (١٢) شركة صناعية ، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، أظهرت النتائج الى وجود علاقة إيجابية بين انعدام الأمان الوظيفي و التسرب الوظيفي ، وأن انعدام الأمان الوظيفي يقلل من الالتزام التنظيمي الذي بدوره يقوي نية ترك العمل

— دراسة (Jou, Kuo, and Tang,2013)

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر ضغوط العمل على دوران العمل من خلال التأثير على الرضا الوظيفي بشركة الطيران التايوانية، حيث قام الباحثون بتوزيع ٣٠٠ استبانة على الموظفين بجميع وحدات هذه الشركة، وتم استرداد ١٨٩ استبانة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن ضغوط العمل تؤثر على الرضا الوظيفي سلباً مما يؤدي إلى زيادة دوران العمل، فكل من عبء العمل وغموض الدور والعلاقات الإنسانية، وكذلك بيئة العمل لها أثر على الرضا الوظيفي بالإضافة إلى وجود أثر لعامل الأسرة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول التسرب الوظيفي

2.1.1 تمهيد

تعد ظاهرة التسرب الوظيفي من أهم المشكلات المنتشرة في المؤسسات الصناعية والعامة، حيث تشمل خروج الموظفين بصورة اختيارية أو إجبارية. ولقد حظيت هذه الظاهرة باهتمام العديد من الباحثين، وتعتبر مشكلة تنظيمية يجب التعامل معها بجدية.

ويتعين على المؤسسات العصرية إيجاد الحلول المناسبة لتقليل معدلات التسرب الوظيفي، وذلك عن طريق تحديد مواطن الضعف في المؤسسة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتفادي الآثار السلبية المترتبة على ارتفاع معدلات التسرب.

وسوف نتحدث في هذا المبحث عن مختلف جوانب التسرب الوظيفي، بما في ذلك أنواعه وأسبابه واستخداماته، والعوامل المؤثرة فيه، ونتائجه، وأخيراً سنتناول معالجة التسرب الوظيفي بشكل شامل.

2.1.2 مفهوم التسرب الوظيفي

يعني التسرب بلغة اللغة "الرشح أو التسلل"، ويمكن تطبيق هذا المفهوم على تسرب الماء. أما التسرب الوظيفي فهو عبارة عن الانفصال الطوعي عن المنظمة، سواءً كان ذلك بواسطة الاستقالة، أو النقل أو الفصل أو التقاعد المبكر. (العتيبي، ٢٠١٣)

وفقاً لـ "جون"، فإن الأسباب وراء التسرب الوظيفي يمكن أن تتضمن عدم تناسب ظروف العمل أو شروط الخدمة مع قدرات الموظف، مما يدفعه إلى البحث عن فرص عمل أفضل خارج المنظمة. (الصواف، ٢٠١٢)

بينما يصف "بدر" التداول بالعمل كخدمة الموظف خارج المنظمة، عن طريق الاعارة لفترة محدودة، أو الانفصال عن المنظمة بشكل طوعي عن طريق الاستقالة أو النقل أو التقاعد المبكر.(الغانم، ٢٠٠٣)

يعتقد بعض الباحثين أن "التسرب الوظيفي" يرتبط بتحولات العمل، والتي تتضمن "الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم واستبدالهم بأخرين". هذا التعريف يشير إلى ظاهرة تغير العدد الكلي للعاملين نتيجة توظيفات جديدة أو رحيل بعضهم. وبناءً على ذلك، يمكن تعريف التسرب الوظيفي بأنه الانفصال الطوعي للموظف عن المنظمة التي يعمل لديها ويتلقى راتبها، وذلك بناءً على اختياره الشخصي.

2.1.3 عوامل التسرب الوظيفي

توجد مجموعة من العوامل التي تؤدي للتسرب الوظيفي نذكر أهمها في النقاط التالية

(Yesuraja&yesudian, 2013):

١- المناخ التنظيمي: يتعلق المناخ التنظيمي بمجموعة العوامل المؤثرة على بيئة العمل، مثل سياسات وإجراءات اتخاذ القرارات ومدى مشاركة الموظفين فيها، وطرق تقييم الأداء والعلاقات بين الزملاء، وسياسات التدريب والتحفيز والترقية، وفلسفة التنظيم. والحفاظ على مناخ تنظيمي جيد يمكن أن يساعد المنظمات على جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها.

٢- تتعلق توقعات الموظف من الفوائد التي يحصل عليها من العمل: بشعوره بالحصول على مقابل عادل لجهوده وخدماته للمنظمة. إذا كانت الأجور والمكافآت ضعيفة ولا يوجد نظام فعال لتحفيز الموظفين مقارنة بالمنظمات المماثلة، فقد يشعر الموظف بالإحباط والعدم الرغبة في بذل جهد إضافي، وبالتالي قد يلجأ إلى الهروب من أداء مهامه الموكلة له دون تحمل المسؤولية. كما يمكن أن يشعر بالعزلة داخل المنظمة وينتابه حالة من اللامبالاة والسخط، وبالتالي قد يتغيب عن العمل بدون عذر أو بأعذار غير مقنعة.(الغانم، ٢٠٠٣).

٣- عدم الاختيار الجيد لشاغل الوظيفة: يمكن أن يؤدي عدم الاختيار الجيد لشاغل الوظيفة إلى تحقيق نتائج سلبية للمنظمة والموظف على حد سواء. فعلى سبيل المثال، قد يجد الموظف نفسه غير قادر على تلبية متطلبات الوظيفة ومهامها بشكل كافٍ، مما يؤثر سلباً على أدائه ويزيد من مستوى التوتر والضغط عليه. وبالتالي، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليل الإنتاجية وجودة العمل وتأثير سلبي على المنظمة وسمعتها. ومن جانبه، قد تفقد المنظمة الوقت والمال في عمليات التوظيف والتدريب وتأهيل الشخص الخاطئ، بالإضافة إلى تكاليف التعويض والتغيير اللاحقة في حالة استقالة الموظف أو فصله.

٤- عدم فعالية برامج التوجيه والإرشاد: يقضي الموظفون الجدد فترة توجيه وإرشاد تستغرق عادةً ثلاثة أشهر، تسمى غالباً فترة التجربة أو التدريب. يتلقى الموظفون خلال هذه الفترة المعلومات اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد ويتم تزويدهم بأفضل الممارسات التي يجب عليهم اتباعها لنجاح في مهام عملهم الجديد. ويتم ذلك من خلال برنامج متكامل يسمى برنامج الإرشاد والتوجيه. ومن ثم، فإن فعالية هذا النظام تحدد بشكل كبير نتائج استمرارية الموظفين في وظائفهم الجديدة أو استقالتهم، نظراً لأن فشل البرنامج في تأهيل الموظف بالشكل المطلوب قد يؤدي إلى عدم تناسبه مع احتياجات تلك الوظيفة.

٥- مشكلات تتعلق بظروف العمل: يمكن أن تواجه الموظفين مشكلات تتعلق بظروف العمل التي تؤثر سلباً على أدائهم وصحتهم. ومن أمثلة ذلك (محمد، ٢٠١٠):

- التنقل المستمر خارج المدينة أو الدولة.
- عدم توفر التهوية الصحية أو الإضاءة المناسبة في مكان العمل.
- عدم توفر مستلزمات الأمن الصناعي والسلامة المهنية.
- عدم توفر الأجهزة والمعدات المناسبة لممارسة الوظيفة، والتي قد تتعطل باستمرار.

٦- محتوى الوظيفة: يشمل جوانب عدة تحدد طبيعة العمل، مثل التنوع والاستقلالية ودرجة التعقيد والرتابة، والصعوبة، وحدة المهام، بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة في أداء المهام. وعندما يشعر

الموظف بتلاشي التنوع في مهام الوظيفة، واستقرار الروتين والمسؤوليات المحدودة وانخفاض التقدير الذاتي للعمل، يصاب بالملل والإحباط، وقد يتسرب من العمل كنتيجة لذلك.

٧- الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي أحد الجوانب الأساسية في الحفاظ على استقرار الموظفين في الوظائف الخاصة بهم وزيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم. ولذلك، فإن إدارة المنظمة يجب أن تولي اهتماماً خاصاً لقياس مستوى رضا الموظفين عن العمل والمنظمة بشكل عام. ويمكن القيام بذلك عن طريق إجراء استبيانات للموظفين أو عن طريق إجراء مقابلات شخصية معهم للحصول على ملاحظاتهم وآرائهم. فالرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، وبالتالي يحافظ على استمرارية الموظفين في العمل وتقليل نسبة التسرب الوظيفي.

2.1.4 أنواع التسرب الوظيفي:

وفقاً لـ (قاسي، ٢٠١٧) فإن التسرب الوظيفي ينقسم إلى :

١. التسرب المؤقت: يشير إلى خدمة الموظف خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة، وعادة ما يكون بدون تلقي تعويض مادي من المنظمة.

٢. النذب: النذب "هو خدمة يقوم بها عضو في المنظمة لصالح منظمة حكومية أخرى، وعادة ما تكون لمدة سنة قابلة للتجديد، ويتقاضى الموظف تعويضاً مادياً خلال فترة النذب.

ينقسم التسرب من حيث الوجهة إلى نوعين: التسرب إلى وظيفة أخرى سواء داخل التنظيم أو خارجه، والتسرب إلى خارج القوى العاملة، أي البطالة.

٣. التسرب الإجباري: يشير إلى خروج الموظفين بمبادرة أو قرار لا يشملهم، ويمكن تقسيمه إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى تشمل الحالات التي تتعلق بقرارات الإدارة العمياء مثل الطرد، والثانية تشمل الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها مثل المرض والتقاعد الإلزامي.

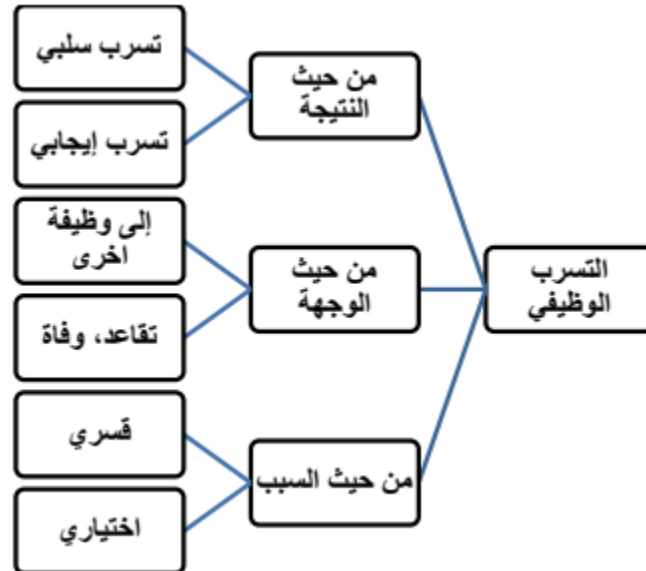
٤. التسرب الدائم: يشير إلى خروج الموظف من المنظمة بصفة دائمة لأسباب مختلفة، ويعزى ذلك في العديد من الأحيان إلى الأجور والمكافآت المادية وأسلوب الإشراف وروتينية العمل وغيرها من العوامل التنظيمية.

كما يختلف تصنيف التسرب الوظيفي حسب زاوية النظر إليه من حيث النتيجة والوجهة والسبب وهي تصنف كالاتي حسب الظاهري (العصيمي، ٢٠١٨):

- ١- من حيث النتيجة: هناك نوعان للتسرب من حيث النتيجة هما: (تسرب سلبي، تسرب إيجابي) وذلك سواء كانت هذه الأنواع من وجهة نظر المنظمة، أو من وجهة نظر الفرد، أو من وجهة نظر المجتمع.
- ٢- من حيث الوجهة: ينقسم التسرب من حيث الوجهة إلى نوعين هما (تسرب إلى وظيفة أخرى، تسرب إلى خارج القوى العاملة سواء عن طريق التقاعد أو الوفاة أو البطالة).
- ٣- من حيث السبب: ينقسم التسرب من حيث السبب إلى نوعين هما:

- قسري: وهو عبارة عن حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية والتي لا تنتج عن رغبة الموظف مثل: التسريح، والفصل والتقاعد، الموت. وغالبا ما يكون التسرب القسري ناتجا عن رغبة المنظمة.
- اختياري: هو عبارة عن حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة نتيجة لرغباتهم الخاصة، وهو ما يعبر عنه غالبا بالاستقالة او ترك الوظيفة. (١٢)

الشكل رقم (١) أنواع التسرب الوظيفي



- الصواف، مالك بن محمود بن مكي، (٢٠١٢)، التسرب الوظيفي تعريفه واسبابه ونتائجه " بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بجدة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الادارة والاقتصاد.

2.1.5 العوامل المؤثرة على تسرب الموظفين

هناك العديد من العوامل التي تقف وراء ظهور وانتشارها ظاهرة التسرب الوظيفي بأشكالها المختلفة ويمكننا ذكر أهم هذه العوامل المؤدية للتسرب الوظيفي في الآتي (العبودي، ٢٠٢٢):

أولاً: العوامل الاجتماعية:

تأتي العوامل الاجتماعية بالمراتب المتقدمة لتأثيرها في تسرب الموظفين ببيان 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 (مولوج، ٢٠١٤)

ثانياً: العوامل الاقتصادية:

تعد العوامل الاقتصادية من أهم المشكلات التي تواجه الموظف وتسبب له الفشل والتخلف في الحياة العملية ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها عدم كفاية الدخل الشهري للأسرة لسد النفقات مما يجعل الموظف عاجزاً عن أشباع حاجات أفراد أسرته ولا سيما إذا كان الموظف هو المسؤول عن العائلة الأمر الذي يدفعه للعمل خارج اوقات الدوام لتوفير المستلزمات 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 يبنيه الموظف، وبعد المسكن عن مكان العمل هذه العوامل كلها تعد من الدوافع التي تشجع الموظف على الهروب أو التسرب من الوظيفة (سليمان، ٢٠١٥)

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 واستفحاله في المستقبل، فضلاً عن عدم حرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويجعلهم يشعرون بالامبالاة في لعمل، 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.

2.1.6 استخدامات التسرب الوظيفي:

للتسرب الوظيفي استخدامات عديدة ذات أهمية كبيرة للإدارة العليا ولإدارة الموارد البشرية يمكن إيجازها في الآتي (حيدر وناصر، ٢٠١٤):

- (١) معرفة استقرار واستمرارية الموارد البشرية في المنظمات وتحديد معدلاتها وزيادتها أو نقصانها خلال فترات متعددة لغرض تحليل أسبابها والتحكم فيها من أجل تقليل أثارها السلبية.
- (٢) تحقيق العدالة بين العاملين وإزالة الفوارق التي يحصلون عليها رغم تماثل المؤهلات، من خلال مراقبة ومتابعة اتجاهات الدوران ومراكز الاستقطاب والجذب بين القطاعات المختلفة وبين المهن والتخصصات التي يتضمنها القطاع الواحد والمقارنة بين ظروفها وامتيازاتها.
- (٣) وضع خريطة الترقيات والتعيينات وإنهاء الخدمة والتمتع بالإجازات والإعارة للمؤسسة في ضوء توقعات الأقسام المختلفة بغية التنسيق والإحلال المؤقت أو الدائم بينها.

كما يمكن أن يستخدم دوران العمل في التعرف على مدى انخفاض الرضا و الروح المعنوية ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشرا على انخفاض الرضا والروح المعنوية.

2.1.7 تفسير وتحليل ظاهرة دوران العمل.

وفقا لـ (السلطاني، ٢٠١٧) فإن تفسير ظاهرة دوران العمل تشمل الآتي :

- أ. إن ارتفاع دوران العمل الناتج عن فصل العاملين والاستغناء عنهم من جانب المنظمة قد يدل على عدم دقة عمليات الاختيار والتعيين، بينما تركهم العمل بمحض اختيارهم يدل على وجود سلبيات داخل منظماتهم أو مغريات في المنظمات الأخرى.

ب. لابد من مقارنة هذه المعدلات بالمعدلات السائدة في القطاعات المماثلة داخل المنطقة الجغرافية

أو بمعدلات المنظمة عبر السنوات الماضية حتى تكون هذه النتائج معبرة.

ج. تعذر السيطرة على كافة المتغيرات المؤثرة في استمرارية العاملين وانتظام دواهم، لذا فإن حدا

ضروريا معينا لدوران العمل ينبغي أن يكون مسموحا به في أي مشروع، وقد يكون هذا الحد إيجابيا

للعاملين وللمنظمة باعتباره يجدد الحياة في أجواء المنظمة ويزودها بدماء جديدة قد تكون أكثر

قدرة على التطوير والإبداع .

2.1.8 تكاليف التسرب الوظيفي:

✓ خسارة المعرفة: عندما يترك العاملون المؤسسة فإنهم يأخذون معهم المعرفة التي تعلمونها على

مدى عدة سنوات وتشمل هذه المعرفة المعلومات المتعلقة بالأنظمة والعمليات الداخلية وكذلك

معلومات الزبائن، وأيضا تشمل معرفة ثقافة المنظمة والعلاقات مع بقية الموظفين للتسهيلات

التي تساعد في إنجاز العمل بطريقة فعالة.

✓ تكلفة استخدام عامل آخر، ويتضمن ذلك تكلفة ووقت وإجراءات للإعلان والاختيار والتعيين.

✓ تكلفة التدريب متضمنة وقت المشرف وإدارة الأفراد والمتدرب نفسه.

✓ دفع أجر للعامل المبتدئ يكون عادة أكبر من إنتاجيته خلال فترة تدريبية.

✓ معدل الحوادث للعاملين الجدد يكون عادة مرتفع.

✓ زيادة حالات الانفصال قد تؤدي إلى العمل الإضافي في أوقات العمل وهذا إجراء مكلف يضاف إلى

ذلك الأثر النفسي لدوران العمل وما يحدثه من إخلال في التوازن الاجتماعي، فعند خروج أحد

العاملين من المجموعة يسبب ذلك فراغا نفسيا لأعضاء الجماعة، كما يتطلب منها أن تعد نفسها

لاستقبال عضو جديد يطلب منه هو الآخر إعداد نفسه للتأقلم مع الجماعة الجديدة. (العتبي

٢٠١٣،

2.1.9 النتائج المترتبة على التسرب الوظيفي:

للتسرب الوظيفي العديد من الآثار سواء على الفرد أو المنظمة أو على المجتمع ككل ولكن هذه الآثار تختلف باختلاف الزمان والمكان ولا يمكن القول أن التسرب الوظيفي دائما يولد آثار سلبية بل العكس فأحيانا يكون له آثار إيجابية ولكن كل ذلك تحدده عوامل وعناصر مختلفة بحسب الظروف. فكلما كان التسرب الوظيفي يحظى باهتمام المسؤولين عن القوى العاملة في المنظمات الحكومية والخاصة عند التخطيط للقوى العاملة وكلما كانت تلك المنظمات قادرة على التنبؤ بمعدلات التسرب وضبطها عند الحدود المقبولة فإن ذلك سيحد من الآثار السلبية للتسرب الوظيفي، والعكس صحيح أي كلما كان هناك سوء إدراك لهذه المشكلة وعدم اهتمام بها كلما كانت أثارها السلبية أكثر تأثيرا على تلك المنظمات.

فيما يلي استعراض لأهم الآثار السلبية والإيجابية للتسرب الوظيفي:

على مستوى المنظمة

أ: النتائج الإيجابية:

1. الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف:

من أكثر النتائج التنظيمية الإيجابية وضوحا هو إحلال موظفين ذوي أداء أفضل بدلا من الموظفين ذوي الأداء الضعيف. إلا أن الكتابات التي تبحث في التسرب تهمل البحث في إدارة المتسربين، ويفشل المتخصصون في دمج أداء المتسربين والمتبقين في تحليلاتهم للتسرب. (مولوج، ٢٠١٤)

٢. الإبداع والمرونة والتكيف:

يؤدي التسرب إلى وجود فرص لتوظيف أفراد جدد، وقد يأتي هؤلاء الأفراد ومعهم معرفة وأفكار ومناهج وأساليب علمية جديدة، أيضا قد يأتي هؤلاء الأفراد ومعهم معرفة وأفكار ومناهج وأساليب علمية جديدة، وقد يأتي التسرب بعدد من الطرق التي يمكن أن تساهم في الفاعليات التنظيمية كإدخال

التكنولوجيا الحديثة، وإعادة التنظيم والتنوع، وتمزيق البيروقراطية المتأصلة. كما أن يوفر التسرب فرصاً لتخفيض التكلفة من خلال إلغاء أو دمج الوظائف الشاغرة وإعادة تحديد الوظائف، وإدخال 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، وربما يزيد من معنويات الأفراد المتبقين. (العصيمي، ٢٠١٨)

3. 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. وإذا 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 البديلة للتسرب. (لكبيسي، ٢٠١٠)

4. 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 الكثير من النزاعات الشخصية أو الخاصة بالعمل يصعب حلها، وهكذا فإن التسرب قد يكون هو الحل النهائي للنزاع، وكلما كان النزاع متأصلاً ويشكل عائقاً أمام العمل التنظيمي، يكون التسرب هو الملاذ الأخير لحل النزاع. وهذا النوع من التسرب يكون إيجابياً 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 (الظاهري، ٢٠٠٧)

ب: النتائج السلبية:

١. اضطراب 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 اضطرابات واضحة 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 و التأثير على هويتها. (محمد، ٢٠١٠)

٢. انخفاض معنويات الغير متسربين:

قد يؤثر التسرب سلباً 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

٣. 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 تنتج عن الإعلان الوظيفي، وإجراء المقابلات واختيار الموظفين، بالإضافة إلى تكاليف التوظيف هناك نوع آخر من التكاليف يسببه التسرب الوظيفي ألا وهو تكاليف التدريب والتعليم، كذلك يؤدي التسرب الوظيفي إلى تكاليف أخرى يمكن إيجازها في التالي (فافة ومحمدى، ٢٠١٩):

- تعطيل الأداء.
- ارتباط الأنماط الاجتماعية والاتصالات الرسمية.
- انخفاض معنويات غير المتسربين.
- استخدام استراتيجيات غير متميزة للسيطرة على التسرب، كزيادة التعويض المادي لجميع العاملين.
- زيادة نسبة الإداريين المساعدين مقارنة بالموظفين المختصين بالإنتاجية.
- زيادة رسمية.
- نقص الاندماج داخل المؤسسة.

■ نقص مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام بين أفراد المؤسسة.

4. 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 مهارت أو يشغل وظيفة أساسية يكون لخسارته اثر كبير على الأداء قد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة، وقد يستمر هذا الأثر الى أن يصبح البديل مندمجا تماما في العمل، وإذا قارنا نوعية شاغلي الوظائف الجدد بتاركي الوظائف لتبين لنا أن فقدان الأفراد ذوي الأداء المرتفع أو الذين يحتمل أن يكون أدائهم كذلك يمكن أن يكون ذا اثر يؤدي الى إبطاء العمل في الوظيفة.(الصواف، ٢٠١٢)

على مستوى الفرد

أ: النتائج الإيجابية:

قد يكون الفرد الذي يترك الوظيفة مدفوعا بتوقعات ذات نتائج إيجابية أكبر في الوظيفة الجديدة تتمثل في توقع الحصول على مكتسبات وتحديات وظيفية اعلى 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 وبنجاح قد يكون معززا له، هذا بالإضافة الى أن التحدي والتنوع والإثارة المرتبطة بافتراض أن الوظيفة الجديدة قد تكون عاملا شخصيا مساعدا للأفراد الذي يشعرون بأن هذه الأشياء تنقصهم في وظيفتهم الحالية (Kay&Adjei,2013).

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

ب: النتائج السلبية:

- قد يكون لقرار ترك العمل خسارة للفرد من ناحية المنافع غير المستمرة، وفي الأقدمية وفي العلاوات الإضافية المرتبطة بها والحقوق المكتسبة.
- انقطاع العلاقات الاجتماعية بالنسبة للفرد وعائلته وذلك لتغييره الوظيفة أو انتقاله من منطقة لأخرى يمكن أن تكون لها نتائج سلبية، فضلاً عن تزايد أفراد العائلات ذات المهن المزدوجة وانتقال احد قد يكون له نتيجة سيئة على التطور الوظيفي للآخر. وذلك اذا كان احد الزوجين مبدعاً في عمله ومنسجماً معه، فإن انتقال احدهما يؤثر على الآخر، واذا كان الدافع للتغيير الوظيفي هو الهروب من الموقف الوظيفي السيء فإن البديل قد يكون أو لا يكون منسجماً مع التطلعات الوظيفية للفرد.
- فقدان زملاء العمل الذين كانوا موضع تقدير واحترام، إما لكفاءتهم في العمل، أو لعلاقتهم الاجتماعية الجيدة مع الآخرين، وزيادة عبء العمل، أو فقد رئيس كان جديراً بالثقة (المنقاش، ٢٠١٤)

2.1.10 معالجة التسرب الوظيفي

من الصعب أن نقول أنه يمكن القضاء على حالات التسرب الوظيفي بشكل تام، ولكن نستطيع السيطرة على خفض معدلات التسرب الوظيفي وذلك من خلال عدة خطوات (حيدروناصر، ٢٠١٤):

- ١- أولى خطوات التعامل مع المشكلة هو الاعتراف بها فالإقرار بوجود التسرب الوظيفي وتأثيره على سياسات التوظيف وتقليل البطالة سيكون الباب الذي نبدأ معه بالتعامل مع إشكالية التسرب الوظيفي.

٢- محاولة إيجاد مؤشرات وبيانات التسرب الوظيفي شهريا أو كل ثلاثة أشهر، فترسيخ مبدأ الشفافية من خلال استعراض نسب التسرب سيكون له تأثير إيجابي على نجاح سياسات التوظيف.

٣- بحث مدى ملائمة معدل الأجور الحالية للمواطن بحسب المهن ومتابعة التغيرات الطارئة على تكاليف معيشة المواطن.

٤- التعامل بحزم مع القضايا العمالية ومحاولة تقليل فترة تداول القضايا.

٥- إنشاء دوائر قضائية عمالية متخصصة وذات استقلالية تهدف لتحسين نظام فض المنازعات العمالية بواسطة قانونين متخصصين في قضايا العمل والعمال وهذا له تأثير مباشر في تقليل نسب التسرب، إذ سيكون هناك تهذيب للعدد الكبير للمتسربين من خلال إقرار وجود القضاء كمرجع ذي المشكلات الواردة له.

المبحث الثاني: سلوك المنظمة

2.2.1 مفهوم السلوك التنظيمي:

لقد أصبح موضوع السلوك التنظيمي من الموضوعات الرئيسية التي شغلت بال القيادات الإدارية في المنظمات كافة ، لأنه بات واضحاً بأنه لا يمكن لهذه المنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية من دون فهم واضح ومتعمق لسلوك العاملين في المنظمات والذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال، ولما لمفهوم السلوك التنظيمي من آثار على فضول الإداريين و حيرتهم في الوقت نفسه، لأن العنصر الإنساني هو أحد أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ويساهم في رفع مستوى أدائها، ومن تظهر ضرورة الاهتمام به لتحقيق التعاون و التوائم بين الأفراد في التنظيم (البغدادي و العبادي، ٢٠١٠، ص ١٤١) والسلوك التنظيمي في تصورنا يتمثل في سلسلة متعاقبة من الأفعال و ردود الأفعال التي تصدر عن عضو التنظيم- في أي موقع كان- في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه و إشباع رغباته المتطورة و المتغيرة من خلال استجاباته للتأثيرات التنظيمية الصادرة إليه من عناصر أخرى في المنظمة مثل القادة و الرؤساء والمشرفين، و يمكن التعبير عن السلوك التنظيمي بأنه الطريق الذي يعبر به أعضاء التنظيم عن تفاعلهم – قبولهم أو رفضهم- لمحاولات التأثير الموجهة إليهم من عناصر المناخ المحيط بالمنظمة سواء كانت عناصر بشرية أم مادية، وبالتالي فالسلوك التنظيمي هو مصدر كل القيم في حياة التنظيم، وهو بذلك مصدر كل النشاط المنتج المحقق للغايات و الأهداف التنظيمية وكذا الأنشطة السلبية الضارة بالتنظيم والمؤدية إلى فشله أو انهياره وتعم آثار السلوك التنظيمي مختلف مجالات الحياة في المجتمع الحديث فنحن نلمس ونشعر بتلك الآثار في صور شتى، فالعلوم والفنون والآداب والثقافات جميعاً هي حصيلة العمل التنظيمي، و مظاهر الحضارة المادية التي نستخدمها في إشباع حاجتنا هي الأخرى نتاج الجهد التنظيمي (اللوزي، ٢٠١٠،

ولقد وردت تعريفات عديدة توضح مفهوم السلوك التنظيمي ومنها أنه:

"السلوك التنظيمي": هو العلم الذي يهتم بدراسة السلوك الأدمي في التنظيمات المختلفة عن طريق إلقاء الضوء على أسباب السلوك، ويعتمد على أساس التكامل بين العلوم السلوكية البحتة ونظريات التنظيم والإدارة" (العميان، ٢٠٠٥).

وفقا للقحطاني (٢٠١٣) هو الدراسة العلمية المنهجية لسلوك الأفراد والجماعات في المنظمات وتفاعلها مع الهيكل التنظيمي والعمليات والحضارة بهدف رفع أو تحسين الفعالية التنظيمية. ويرى (العامري، ٢٠٠٣) هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية.

2.2.2 أسباب دراسة السلوك التنظيمي

إن السلوك التنظيمي ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك لوجود عوامل عديدة تؤثر فيه وتحدد اتجاهاته، و تتعاون هذه العوامل في تشكيله وتحديد نمطه، ويتصف السلوك الإنساني بأنه يتغير ويتجدد بحسب المواقف والانفعالات الحادثة في أثناء تفاعله مع البيئة وكذلك بحسب تغير الأهداف والدوافع المحركة له، ولقد نمت الحاجة إلى دراسة السلوك التنظيمي نتيجة لوجود منظمات مختلفة تمثل الإطار العام لدراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وبرزت الحاجة إلى دراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمات لعدة أسباب منها (إبراهيم، ٢٠١٥):

- سيطرة المنظمات على جوانب الحياة الإنسانية في المجتمعات المعاصرة.
- ظهور أنماط التفاعل الإنساني المختلفة من تعاون وتنافس وصراع، الأمر الذي يؤثر على كفاية الأفراد والجماعات ومن ثم على فعالية المنظمة.
- وجود فجوة بين الجوانب المثالية داخل المنظمات وواقع سلوك الأفراد والجماعات.
- وجود فجوة بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمات التي يعملون فيها.
- تأثر السلوك بالعمليات والنشاطات المرتبطة بالمنظمة وكذلك الظروف والعوامل البيئية المحيطة بها.

ونتيجة لهذه الأسباب يقدم علم النفس السلوكي المساعدة والعون في تفسير وتحليل السلوك الإنساني من أجل السيطرة عليه والتنبؤ به وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية.

2.2.3 أهداف دراسة السلوك التنظيمي

ويرى مولاي (٢٠١٧) أهداف دراسة السلوك التنظيمي تتمثل في الآتي:

- فهم السلوك الإنساني وتفسيره.
- التعرف على مميزات هذا السلوك.
- التنبؤ بالسلوك البعدي في حالة معرفة أسباب ودوافع هذا السلوك.
- السيطرة والتحكم في السلوك من خلال التحكم في العوامل المؤثرة في هذا السلوك.
- تحسين الأداء للعاملين من خلال التحكم والسيطرة في جميع العوامل والظروف وتوفير الإمكانات المادية والمعنوية المؤثرة في الفرد.
- تحسين الفعالية الإدارية لقيادة السلوك التنظيمي في المنظمات المختلفة.
- ارتفاع وزيادة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين من أجل زيادة دافعيتهم للعمل.
- زيادة الفعالية التنظيمية للأفراد وبالتالي زيادة الإنتاج.
- الوصول إلى نظريات وتعميمات في السلوك والعمليات الإدارية المرتبطة به يساعد في تفسيره وتحليله وتطويره وذلك من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية في البلدان المتقدمة في هذا المجال (نشوان، نشوان، ص ٩)

2.2.4 أهمية السلوك التنظيمي:

تتلخص أهمية السلوك التنظيمي في الآتي (شلابي، ٢٠١٦):

- السلوك التنظيمي هو المدخل الذي يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية.

- تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل.
- بناء الثقافة المؤسسية والتي تتلخص في التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة، فالثقافة المؤسسية تهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالهين عمله وقليل ما نجده في الدول النامية وفي مؤسساتها (البغدادى، العبادى، ٢٠١٠).

ويذكر (عوض، ٢٠٠٨) يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

- (١) تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لمالها تأثير على فعالية المنظمة.
- (٢) ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، من خلال الاهتمام والاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته.
- (٣) فهم وإدراك الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.
- (٤) وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.
- (٥) تتمثل أهميته خاصة بالمديرين حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظمتهم ومحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين.
- (٦) كما يساعد في معرفة المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية، لزيادة فعالية هذا السلوك.

وتتمثل دواعي الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي (إبراهيم، ٢٠١٥):

يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً من هنا كان السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في الإدارة لأن موضوعات السلوك التنظيمي تسعى إلى تزويد المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية سلوكهم لذلك فهي تضيف جانباً هاماً من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري فالمدير حينما يقوم بوظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق ومتابعة فإنه يكون في أمس الحاجة لمعرفة أثر وواقع قراراته على الأشخاص العاملين أن العنصر البشري هو الغاية وهو الوسيلة لتحقيق الأهداف إذاً فمعرفة العنصر البشري أمراً مهماً مثل حاجة المدير للإلمام بالأمور المحاسبية والمالية والتنظيمية لذلك فهو يحتاج لمعرفة دوافع العنصر البشري واحتياجاته وكيفية إقناعه وتجنب مقاومته للغير والتطوير.

وبناءً على ذلك يمكن أن نقول بأن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

- التعرف على مسببات السلوك.
 - التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
 - التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.
- وقد يتساءل كل واحد منا حول إمكانية تفسير وتحليل السلوك؟ وهل يمكن التعرف على مسببات السلوك؟
- وكيف تعمل مسببات السلوك بالتأثير عليه؟ وهل يمكن التنبؤ بالفعل بالسلوك؟
- وهل يمكن السيطرة عليه أم لا، يمكن الإجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة، حيث أنه يمكننا أن نتعرف على مسببات السلوك وتفسير وتحليل هذا السلوك، ونتعرف أيضاً على كيفية عمل مسببات السلوك في التأثير عليه، ويمكننا أيضاً أن نتحكم في هذا السلوك.

إن التعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود:

- نماذج ونظريات تقدم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك.
- إن التقدم في العلوم السلوكية قد استطاع أن يقدم العديد من النظريات والنماذج، التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة سلوك الناس.

وكما نعرف بأن للسلوك التنظيمي مواضيع متعددة فإذا أخذنا الدافعية كموضوع للسلوك التنظيمي فإننا نجد: أن -الدراسات والنظريات قد سعت و اجتهدت في تحليل و تفسير كيف ينشط ويتحمس الفرد وتزداد دافعيته.

- توجيه هذا النشاط والدافعية في اتجاه سلوك منتج وفعال في شكل هدف مراد تحقيقه، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأن حدوث هذا الهدف يبدأ بمحاولة فهم الظاهرة وتفسيرها ومن ثم استخدام فهم هذا الهدف لتحقيق الرغبات.

أهمية السلوك التنظيمي	
النقطة	الشرح
١- فهم مهام المنظمة	- يساعد السلوك التنظيمي على تحديد ما تقوم به المنظمة وأسباب قيامها به، ويبدأ ذلك بالنسبة للعديد من الشركات بالمنتج، هل ترغب الشركة في بيع سيارات؟ أم ماكينات جز العشب أو تطوير المواقع وتحقيق ربح. - لا تنطوي المهمة على تحقيق الأرباح فقط، لكنها تشمل أيضاً ثقافة الشركة وأهدافها النبيلة. (المغربي، ٢٠٠٤)
٢- تحديد توقعات واضحة	- بعد تحديد مهام المنظمة يساعد السلوك التنظيمي على تحديد توقعات كل شخص داخل المنظمة ومن يتعاملون معهم، إلى جانب تحديد تسلسل القيادة ومن يجب أن يقوم بمهام محددة داخل الشركة. - يمكن أن يحدد السلوك التنظيمي أيضاً نوع العملاء والبائعين الذين ترغب الشركة في التعامل معهم. (العامري، ٢٠٠٣)

- عندما يعمل جميع الموظفين وفقاً للقواعد محددة فمن المرجح أن تكون هناك مهام وإجراءات موحدة. - فإذا كانت شركة "فيسبوك" على سبيل المثال تريد "بناء المجتمع" فعليها أن تفكر فيما إذا كان نشر أخبار مزيفة على منصتها يخدم الصالح العام! وأن تعيد النظر لتصحيح الأخطاء التي قامت بها وتغيير الطريقة التي تقدم بها الإعلانات السياسية. (العميان، ٢٠٠٥)	٣- اتخاذ قرارات جيدة
- ترغب الشركة في توظيف أشخاص قادرين على ضخ أفكار جديدة داخل الشركة، ويحتاج المرشحون للوظيفة أيضاً إلى فهم مساهمهم الوظيفي داخل الشركة. - عندما يتم تحديد السلوك التنظيمي بوضوح سيفهم الموظفون الجدد ما هو متوقع منهم، وما هي فرص نجاحهم على المدى الطويل في الشركة. (المغربي، ٢٠٠٤)	٤- ضمان توظيف الأشخاص المناسبين وإقالة الأشخاص غير المناسبين
- يساعد السلوك التنظيمي المديرين على تحفيز الموظفين للقيام بأفضل أداء لديهم، ولأن كل شخص يختلف عن الآخر، فإن السلوك التنظيمي يساعد المديرين على تطبيق أداة التحفيز المناسبة للتعامل مع طبيعة كل فرد.	٥- تحفيز الموظفين
- يساعد السلوك التنظيمي المديرين على فهم جذور المشكلات وتوقع السلوك الناتج عنها والتحكم في العواقب السلبية. - عندما يكون المديرون على وعي بالعواقب الإيجابية والسلبية للسلوك، يصبح بإمكانهم الحفاظ على علاقات جيدة مع العمال والموظفين، مما يخلق السلام والانسجام داخل المنظمة.	٦- تحسين العلاقات بين العمال والمنظمة
- تساعد دراسة السلوك التنظيمي المديرين على إدارة الأشخاص بشكل فعال داخل المنظمة، مما يساعدهم على تحفيز الموظفين نحو إنتاجية أفضل، لأن السلوك التنظيمي يُمكن المدير من فهم وتحليل طبيعة وسلوك الموظفين. (اللوزي، ٢٠١٠)	٧- الاستفادة من الموارد البشرية بشكل فعال

٢,٢,٥ عناصر السلوك التنظيمي

استطعنا أن نلخص مما سبق أن للسلوك التنظيمي أربعة عناصر أساسية نذكرها : الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، البيئة التي تعيش فيها المنظمة. نوضح ذلك بشكل أكثر تفصيلاً فيما يلي: (شلابي، ٢٠١٦)

1-الأفراد *People*: " يمثل العنصر المهم داخل المنظمة بحيث يأثر و يتأثر بها ، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية ، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة و متطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم و مشاعرهم و تفكيرهم و دوافعهم.

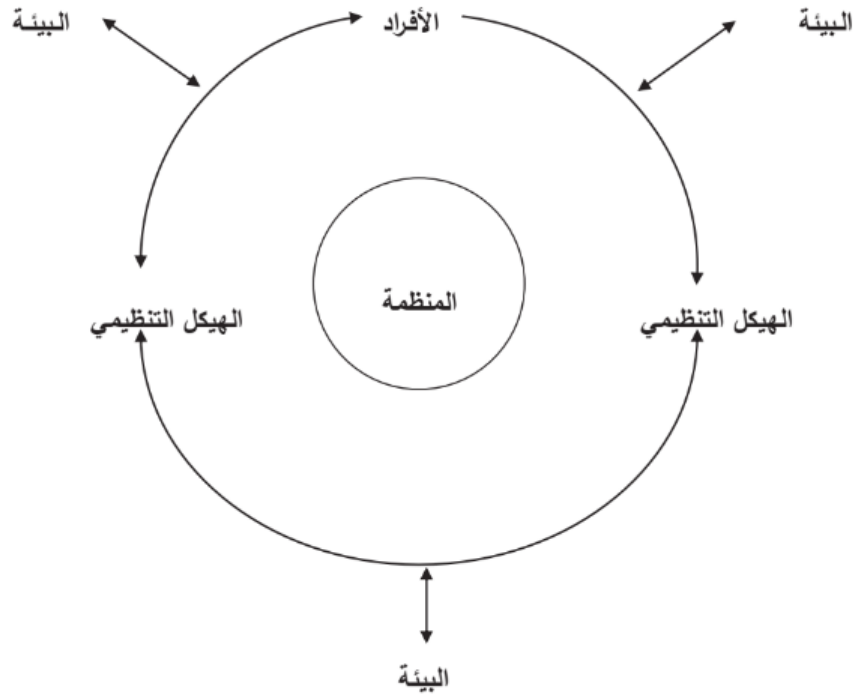
2-الهيكل التنظيمي *Structure*: " هو الذي يوضح أنواع الوظائف و علاقاتها و مستوياتها، و عادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق و التعاون و اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة ، و كما يحدد العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة

3-التكنولوجيا *Technology*: " هي الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة ، حيث يستخدمون الآلات و أساليب تكنولوجية معينة في العمل ، فالتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين و سلوكهم في العمل، و كذلك لها تكلفتها و عوائدها في العمل.

4-البيئة *Environment*: " نجد ما يميز عالمنا المعاصر هو التزايد في أحجام المنظمات و الدخول في المنافسات الداخلية و الخارجية حيث أن لهذه المنظمات بيئة داخلية و أخرى خارجية ، حيث البيئة الداخلية خاصة بها أما بيئتها الخارجية فهي خاصة بالمجتمع، وهذا من حيث الجانب السياسي و الاجتماعي و التعليمي و الثقافي و الاقتصادي عن المجتمع، بحيث نجد أن البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة أكبر من البيئة الداخلية ، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل و تحقيق الأهداف و درجة المنافسة. (مولاي، ٢٠١٧)

ويمكن تلخيص عناصر السلوك التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (٢) العناصر الهامة في السلوك التنظيمي



- إبراهيم ، عبد الحق علي ، (٢٠١٥)، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية بمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

3.1 منهج البحث

يتبع البحث المنهج المسحي الذي يعتبر مناسباً لمثل هذه الدراسة التي تهتم بتقصي الآراء ومعرفة الاتجاهات وذلك بهدف تشخيص مشكلة الدراسة وتحليلها كما يتبع المنهج المكتبي عند مراجعة أدبيات الدراسة المتمثلة في الإطار النظري والدراسات السابقة.

3.2 مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من منسوبي القطاع الصناعية في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض والجبيل الصناعية ورأس الخير. (من هم على رأس العمل في القطاع أو الذين قد انتقلوا من القطاع).

3.3 عينة البحث

تتكون عينة البحث من عينة عشوائية يبلغ حجمها (٥١) مفردة من مفردات مجتمع البحث من العاملين في شركة معادن و شركة صدارة وشركة سابك.

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

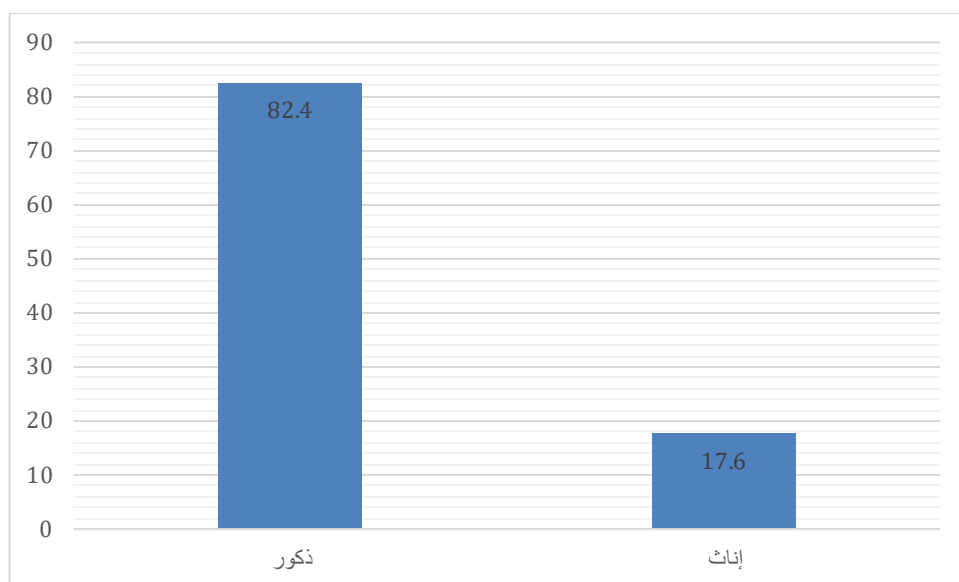
(١) الجنس

يتبين ان افراد عينة الدراسة تكونت من ٤٢ فرد من الذكور بنسبة ٨٢,٤ % و ٩ افراد من الاناث بنسبة ١٧,٦ % من افراد عينة الدراسة وهو ما يبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور .

جدول (١) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

الفئات	العدد	النسبة %
ذكور	42	82.4
إناث	9	17.6
الإجمالي	٥١	١٠٠

شكل (3) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للجنس



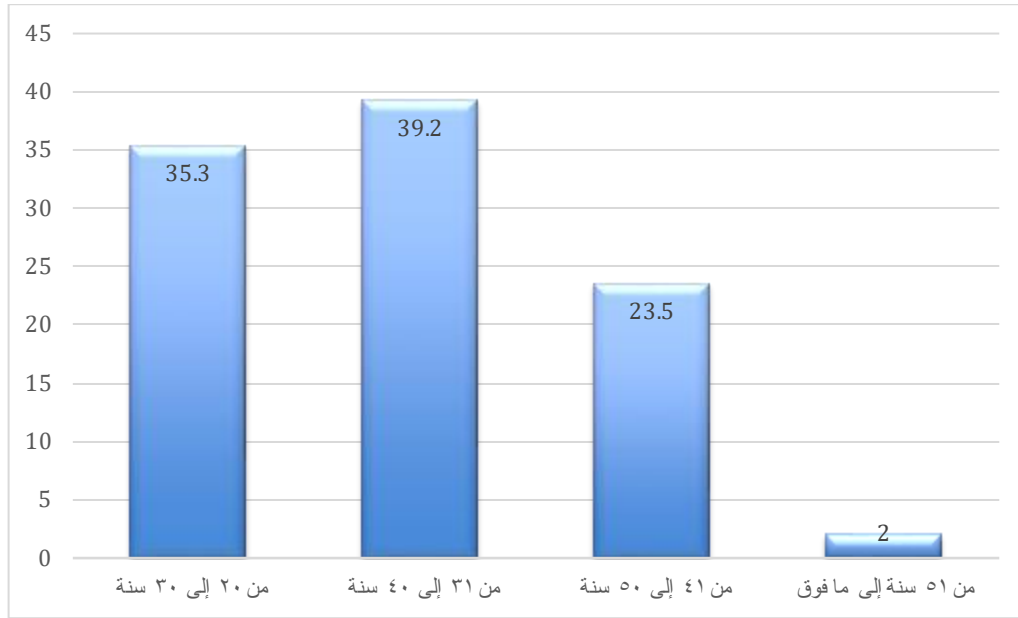
٢) العمر

يتبين ان افراد عينة الدراسة تكونت من ١٨ فرد في الفئة العمرية (من ٢٠ إلى ٣٠ سنة) بنسبة ٣٥,٣ % ومن ٢٠ فرد في الفئة العمرية (من ٣١ إلى ٤٠ سنة) بنسبة ٣٩,٢ % ومن ١٢ فرد في الفئة العمرية (من ٤٠ إلى ٥١ سنة) بنسبة ٢٣,٥ % ومن فرد واحد في الفئة العمرية (من ٥١ سنة إلى ما فوق) بنسبة ٢ % من افراد عينة الدراسة وهو ما يبين أن أكثر الفئات العمرية في عينة الدراسة هي الفئة (من ٣١ إلى ٤٠ سنة)

جدول (٢) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للعمر

النسبة %	العدد	الفئات
35.3	18	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة
39.2	20	من ٣١ إلى ٤٠ سنة
23.5	12	من ٤١ إلى ٥٠ سنة
2	1	من ٥١ سنة إلى ما فوق
١٠٠	٥١	الإجمالي

شكل (4) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للعمر



٣) سنوات الخبرة

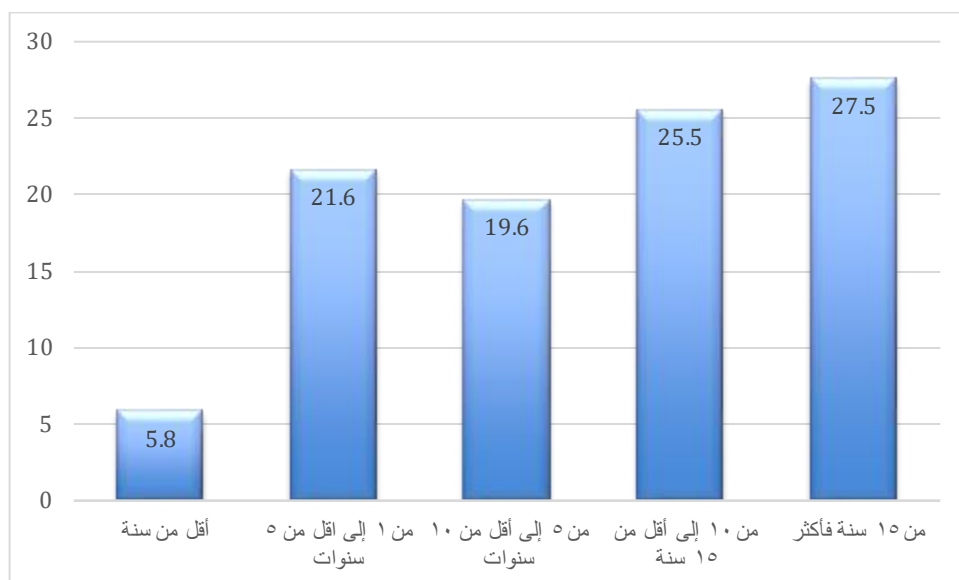
يتبين ان افراد عينة الدراسة تكونت من ٣ أفراد خبرتهم اقل من سنة بنسبة ٥,٨ % و ١١ فرد خبرتهم من سنة إلى أقل من ٥ سنوات بنسبة ٢١,٦ % و ١٠ افراد خبرتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ١٩,٦ % و ١٣ فرد خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة ٢٥,٥ % و ١٤ فرد خبرتهم من ١٥ سنة فأكثر بنسبة ٢٧,٥ % من افراد عينة الدراسة وهو ما يوضح أن أكثر فئات الدراسة خبرة هي فئة من ١٥ سنة فأكثر

جدول (٣) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

النسبة %	العدد	الفئات
5.8	3	أقل من سنة
21.6	11	من ١ إلى اقل من ٥ سنوات
19.6	10	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
25.5	13	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
27.5	14	من ١٥ سنة فأكثر

١٠٠	٥١	الإجمالي
-----	----	----------

شكل (5) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة



(٤) الحالة العائلية

يتبين ان افراد عينة الدراسة تكونت من ١٥ فرد من العزاب بنسبة ٢٩,٤ % و ٣٤ فرد من المتزوجين

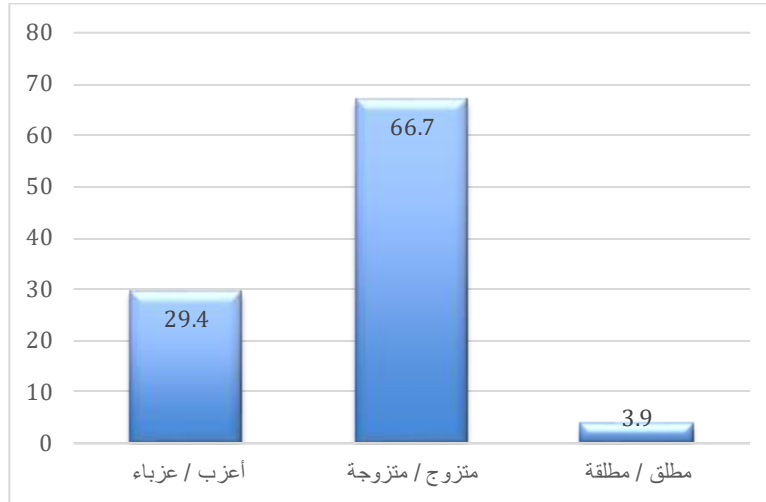
بنسبة ٦٦,٧ % وفردين من المطلقين بنسبة ٣,٩ % من افراد عينة الدراسة وهو ما يوضح أن أكثر فئات

الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية كانت من المتزوجين

جدول (٤) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية

النسبة %	العدد	الفئات
29.4	15	أعزب / عزباء
66.7	34	متزوج / متزوجة
3.9	2	مطلق / مطلقة
١٠٠	٥١	الإجمالي

شكل (6) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية



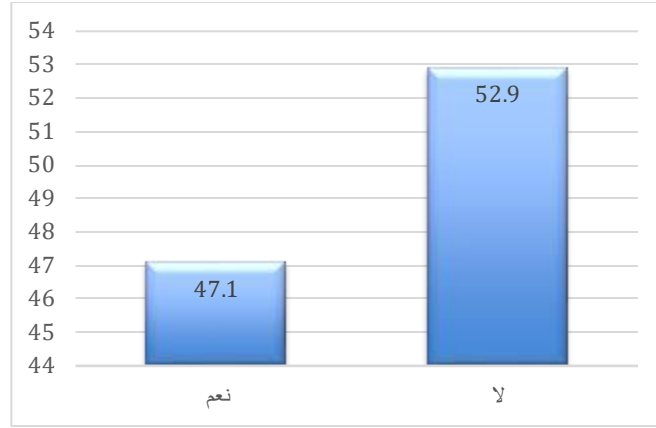
٥) الرضا عن العائد المادي المقدم

يتبين ان افراد عينة الدراسة تكونت من ٢٤ فرد راضين عن العائد المادي المقدم لهم بنسبة ٤٧,١ % و ٢٧ فرد غير راضين عن العائد المادي المقدم لهم بنسبة ٥٢,٩ % من افراد عينة الدراسة وهو ما يوضح أن أغلب افراد الدراسة غير راضين عن العائد المادي المقدم لهم

جدول (٥) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للرضا عن العائد المادي المقدم

الفئات	العدد	النسبة %
نعم	24	47.1
لا	27	52.9
الإجمالي	٥١	١٠٠

شكل (7) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للرضا عن العائد المادي المقدم



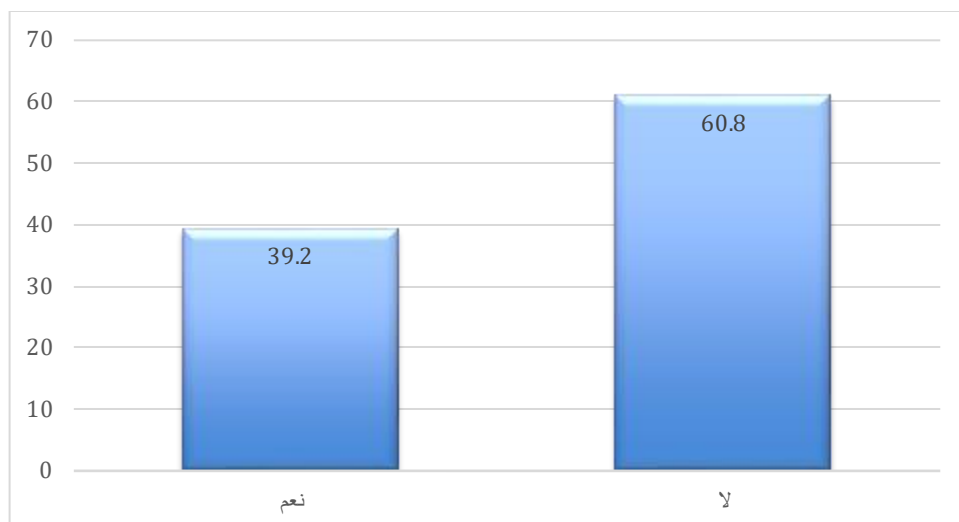
٦) مناسبة الاجر الحالي للمؤهلات والخبرات

يتبين ان افراد عينة الدراسة تكونت من ٢٠ فرد يرون أن الاجر الحالي لهم مناسب لمؤهلاتهم وخبراتهم بنسبة ٣٩,٢% و ٣١ فرد يرون أن الاجر الحالي لهم غير مناسب لمؤهلاتهم وخبراتهم بنسبة ٦٠,٨% من افراد عينة الدراسة وهو ما يوضح أن أغلب افراد الدراسة يرون أن الاجر الحالي لهم غير مناسب لمؤهلاتهم وخبراتهم

جدول (٦) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمناسبة الاجر الحالي للمؤهلات والخبرات

الفئات	العدد	النسبة %
نعم	20	39.2
لا	31	60.8
الإجمالي	٥١	١٠٠

شكل (8) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمناسبة الاجر الحالي للمؤهلات والخبرات



(٧) مستوى الراتب الشهري

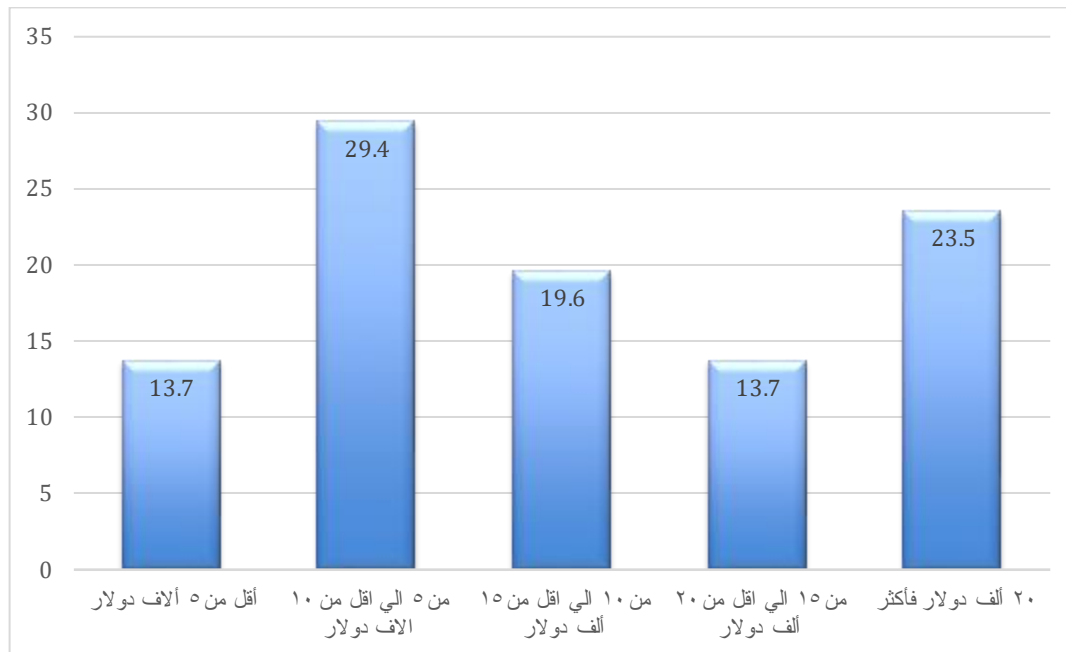
يتبين ان افراد عينة الدراسة تكونت من ٧ أفراد مرتبهم الشهري أقل من ٥ آلاف دولار بنسبة ١٣,٧ % و ٣١ فرد مرتبهم الشهري من ٥ آلاف إلى اقل من ١٠ آلاف دولار بنسبة ٢٩,٤ % و ١٠ أفراد مرتبهم الشهري من ١٠ آلاف إلى اقل من ١٥ آلاف دولار بنسبة ١٩,٦ % و ٧ افراد مرتبهم الشهري من ١٥ ألف إلى اقل من ٢٠ ألف دولار و ١٢ فرد مرتبهم الشهري من ٢٠ ألف دولار فأكثر بنسبة ٢٣,٥ % من افراد عينة الدراسة وهو ما يوضح أن أكثر فئة من افراد الدراسة مرتبهم الشهري من ٥ آلاف إلى اقل من ١٠ آلاف دولار.

جدول (٧) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لمستوي الراتب الشهري

النسبة %	العدد	الفئات
13.7	7	أقل من ٥ آلاف دولار
29.4	15	من ٥ الي اقل من ١٠ الاف دولار
19.6	10	من ١٠ الي اقل من ١٥ ألف دولار
13.7	7	من ١٥ الي اقل من ٢٠ ألف دولار
23.5	12	٢٠ ألف دولار فأكثر

١٠٠	٥١	الإجمالي
-----	----	----------

شكل (9) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمستوي الراتب الشهري



٨) وجود حوافز أخرى فيما عدى الراتب

يتبين ان افراد عينة الدراسة تكونت من ٢١ فرد يحصلون على حوافز اخري غير الراتب بنسبة

٤١,٢ % و ٣٠ فرد لا يحصلون على حوافز أخرى غير الراتب بنسبة ٥٨,٨ % من افراد عينة الدراسة وهو ما

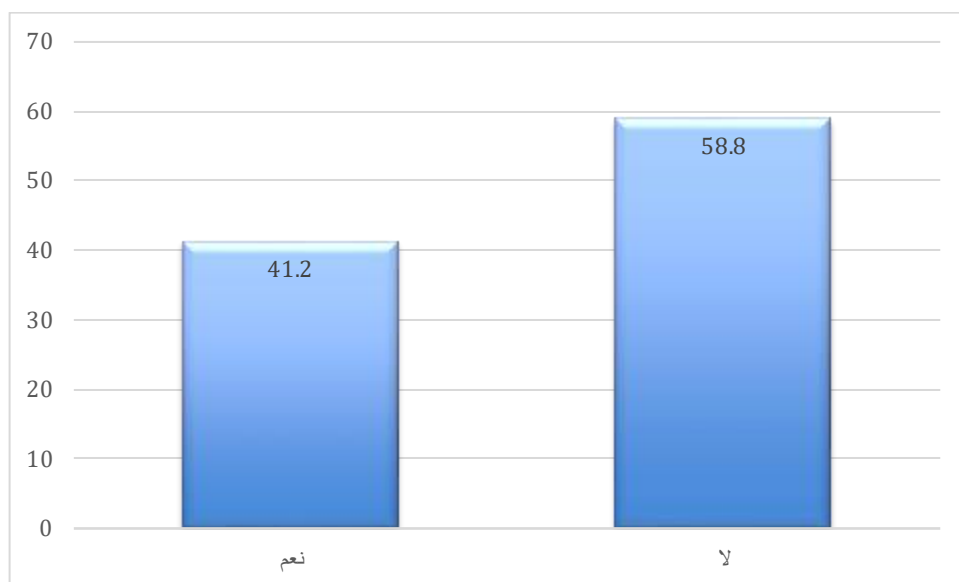
يوضح أن أغلب افراد الدراسة لا يحصلون على حوافز أخرى غير الراتب.

جدول (٨) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لوجود حوافز أخرى فيما عدى الراتب

النسبة %	العدد	الفئات
41.2	21	نعم
58.8	30	لا

١٠٠	٥١	الإجمالي
-----	----	----------

شكل (10) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لوجود حوافز أخرى فيما عدى الراتب



٩) المستوى التعليمي

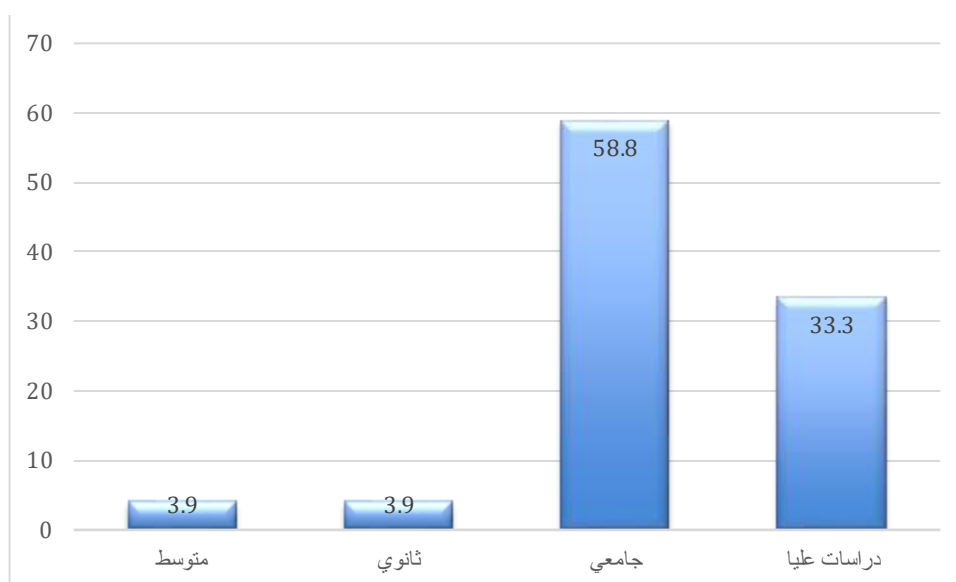
يتبين ان افراد عينة الدراسة تكونت من فردين مستواهم التعليمي متوسط بنسبة ٣,٩ % وفردين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة ٣,٩ % و ٣٠ فرد مستواهم التعليمي جامعي بنسبة ٥٨,٨ % و ١٧ فرد مستواهم التعليمي دراسات عليا بنسبة ٣٣,٣ % من افراد عينة الدراسة وهو ما يوضح أن أغلب افراد الدراسة مستواهم التعليمي جامعي.

جدول (٩) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

الفئات	العدد	النسبة %
متوسط	2	3.9

ثانوي	2	3.9
جامعي	30	58.8
دراسات عليا	17	33.3
الإجمالي	٥١	١٠٠

شكل (11) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمستوي التعليمي



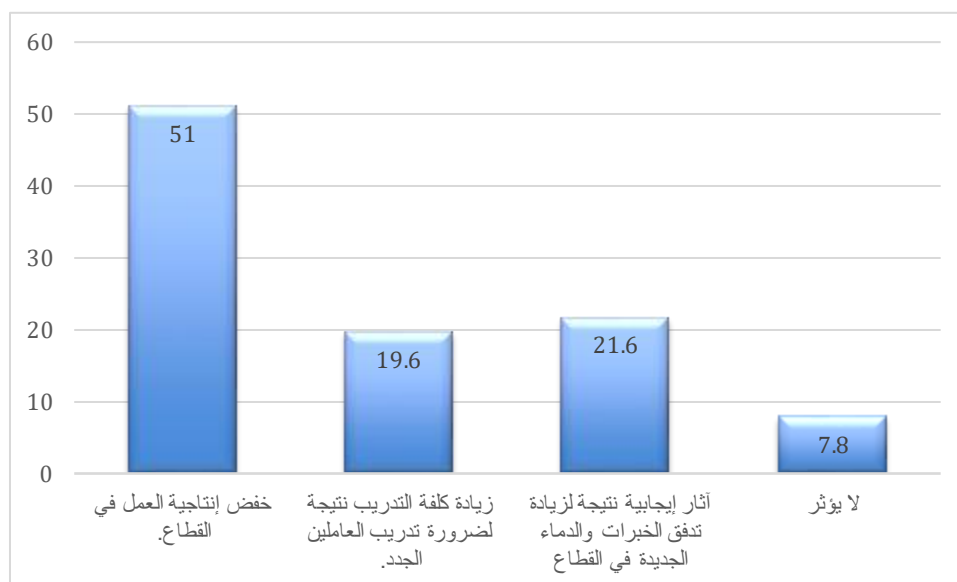
١٠. الآثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع معدل التسرب من العمل على مستوى أداء القطاع

يتبين ان افراد عينة الدراسة تكونت من ٢٦ فرد يرون ان اهم أثر هو خفض إنتاجية العمل في القطاع بنسبة ٥١ % و ١٠ افراد يرون أن أهم أثر هو زيادة كلفة التدريب نتيجة لضرورة تدريب العاملين الجدد بنسبة ١٩,٦ % و ١١ فرد يرون أن أهم أثر هو آثار إيجابية نتيجة لزيادة تدفق الخبرات والدماء الجديدة في القطاع بنسبة ٢١,٦ % و ٤ أفراد يرون أنه لا يوجد تأثير بنسبة ٧,٨ % من افراد عينة الدراسة وهو ما يوضح أن أغلب افراد الدراسة يرون ان اهم أثر هو خفض إنتاجية العمل في القطاع .

جدول (١٠) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للآثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع معدل التسرب من العمل على مستوى أداء القطاع

النسبة %	العدد	الفئات
51	26	خفض إنتاجية العمل في القطاع.
19.6	10	زيادة كلفة التدريب نتيجة لضرورة تدريب العاملين الجدد.
21.6	11	آثار إيجابية نتيجة لزيادة تدفق الخبرات والدماء الجديدة في القطاع
7.8	4	لا يؤثر
١٠٠	٥١	الإجمالي

شكل (12) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للأثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع معدل التسرب من العمل على مستوى أداء القطاع



١١) السياسات والوسائل التي يمكن أن تقلل من حدة ظاهرة التسرب

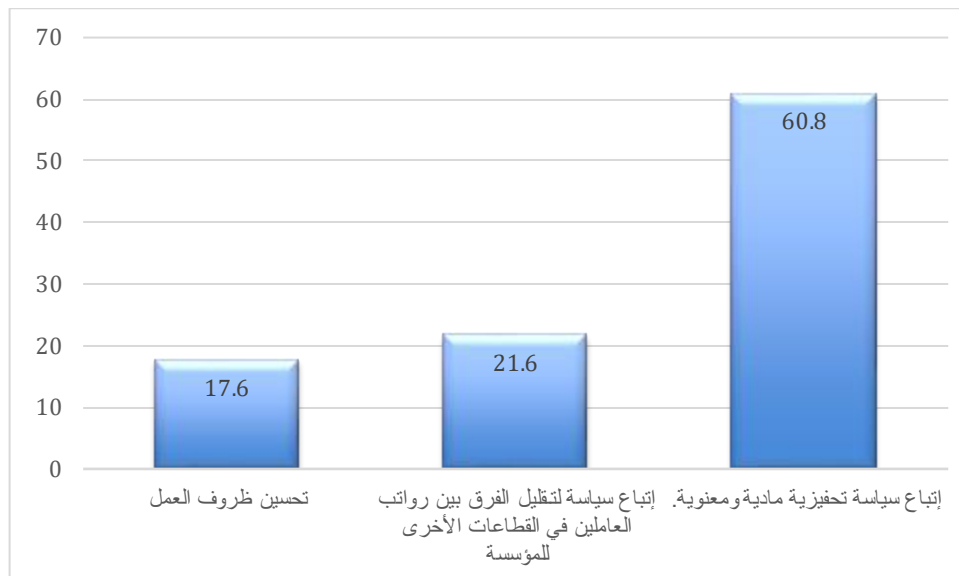
يتبين ان افراد عينة الدراسة تكونت من ٩ أفراد يرون ان اهم السياسات والوسائل هي تحسين ظروف العمل بنسبة ١٧,٦٪ و ١١ فرد يرون أن اهم السياسات والوسائل هي إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب العاملين في القطاعات الأخرى للمؤسسة بنسبة ٢١,٦ % و ٣١ فرد يرون أن اهم السياسات والوسائل هي إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب العاملين في القطاعات الأخرى للمؤسسة بنسبة ٦٠,٨ % من افراد عينة الدراسة وهو ما يوضح أن أغلب افراد الدراسة يرون ان اهم السياسات والوسائل هي إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب العاملين في القطاعات الأخرى للمؤسسة

جدول (١١) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للسياسات والوسائل التي يمكن أن تقلل من حدة ظاهرة التسرب

النسبة %	العدد	الفئات
17.6	9	تحسين ظروف العمل
21.6	11	إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب العاملين في القطاعات الأخرى للمؤسسة
60.8	31	إتباع سياسة تحفيزية مادية ومعنوية.
١٠٠	٥١	الإجمالي

شكل (13) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للسياسات والوسائل التي يمكن أن تقلل من حدة ظاهرة

التسرب



3.5 استنتاجات الدراسة:

- ✓ تبين أن معظم افراد عينة الدراسة كانت من الذكور بنسبة ٨٢,٤ % وأن معظم افراد عينة الدراسة كانت أقل من ٤٠ سنة بنسبة ٧٤,٥ % وأن أغلب أفراد عينة الدراسة خبرتهم من ١٠ سنوات فأكثر ٥٣ % وأن أكثر فئات الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية كانت من المتزوجين بنسبة ٦٦,٧ % وأن أغلب افراد الدراسة مستواهم التعليمي جامعي بنسبة ٥٨,٨ %

- ✓ تبين أن أغلب افراد الدراسة غير راضين عن العائد المادي المقدم لهم بنسبة ٥٢,٩ % وأن أغلب افراد الدراسة يرون أن الاجر الحالي لهم غير مناسب لمؤهلاتهم وخبراتهم بنسبة ٦٠,٨ % وأن أغلب افراد عينة الدراسة مرتبهم الشهري أقل من ١٥ ألف دولار بنسبة ٦٣,٧ % وأن أغلب أفراد عينة الدراسة لا يحصلون على حوافز أخرى غير الراتب بنسبة ٥٨,٨ %
- ✓ تبين أن أهم الآثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع معدل التسرب من العمل على مستوى أداء القطاع من وجهة نظر افراد عينة الدراسة هي خفض إنتاجية العمل في القطاع ثم وجود آثار إيجابية نتيجة لزيادة تدفق الخبرات والدماء الجديدة في القطاع يليهم زيادة كلفة التدريب نتيجة لضرورة تدريب العاملين الجدد وأخيرا عدم وجود تأثير
- ✓ تبين ان اهم السياسات والوسائل التي يمكن أن تقلل من حدة ظاهرة التسرب من وجهة نظر افراد عينة الدراسة هي إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب العاملين في القطاعات الأخرى للمؤسسة ثم تحسين ظروف العمل وأخيرا إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب العاملين في القطاعات الأخرى للمؤسسة

3.6 التوصيات:

- يجب أن تعمل الشركات على تطوير سياسات فعالة للحفاظ على موظفيها، وذلك عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين وتحسينها. كما يمكن للشركات تطوير برامج التدريب والتطوير لتعزيز مهارات الموظفين ورفع مستواهم المهني، مما يحفزهم على البقاء في الشركة.
- يجب على الشركات العمل على تحسين البيئة العملية داخل المنظمة، وذلك عن طريق توفير أدوات العمل اللازمة والتكنولوجيا المناسبة، كما يجب تقديم الدعم اللازم للموظفين في مواجهة التحديات والمشكلات التي يواجهونها في العمل.
- يجب على الشركات تقديم التحفيز المناسب للموظفين، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل إيجابية وتعزيز العمل الجماعي والتعاون، كما يمكن للشركات تقديم المكافآت المناسبة لتحفيز الموظفين وتحفيزهم على العمل بشكل أفضل.
- يجب على الشركات العمل على تطوير مهارات القيادة الإدارية، وذلك عن طريق توفير التدريب والتطوير المناسب، كما يمكن للشركات تطوير مبادئ الحوكمة الرشيدة وتنفيذها بشكل فعال للحفاظ على تماسك المنظمة.
- يجب على الشركات تطوير برامج التواصل الداخلي داخل المنظمة، وذلك عن طريق توفير القنوات المناسبة لتبادل المعلومات والتواصل بين الموظفين وإدارة المنظمة، كما يمكن استخدام وسائل الاتصال الحديثة مثل تطبيقات الهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي.

الخاتمة:

لقد تعددت الدراسات والاتجاهات الحديثة التي تناولت خصائص السلوك التنظيمي لكل منظمة لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر في العديد من الابعاد والمتغيرات التنظيمية: الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، وطبيعة الاتصال والخوافز، وطبيعة العلاقات السائدة، والأداء الوظيفي، والرضا والولاء الوظيفي، فالاهتمام التي أولته الاتجاهات المعاصرة لطبيعة السلوك التنظيمي السائد يتأتى من خلال إسهامه في تحقيق التوازن والتوافق والتقارب، بين تحقيق اهداف المنظمة وإشباع حاجات ورغبات وحقى اهداف العاملين فيها، فنجاح أي مؤسسة أو تنظيم مرتبط بسلامة وصحة وفاعلية بيئتها التنظيمية والتي منشأها أن تعزز النواحي الايجابية: الرضا الوظيفي، والولاء والانتماء، والالتزام الوظيفي، وتصويب النواحي السلبية التقليل من الصراع، والغياب والتسرب الوظيفي.

ويعتبر التسرب الوظيفي أو دوران العمل ظاهرة سلبية تنظيمية تتعلق بالدرجة الأولى بالسلوك التنظيمي للعاملين، ويؤدي سوء البيئة التنظيمية الى عدم الرضا بسبب غياب عدة عوامل تنظيمية، واقتصادية. وشخصية شلا يولد اتجاهات سلبية لدى العاملين، تكون محصلة تلك الاتجاهات السلبية توالد شعور بعدم الرضا الوظيفي، وبالتالي الرغبة في ترك العمل.

المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم ، عبد الحق علي ، (٢٠١٥)، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية بمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.
- بدوده، مخلصه، (٢٠١٨) "أثر ضغوط العمل على نية تركه" دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بتقرت". رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مباح، الجزائر.
- البغدادي، عادل هادي حسين، العبادي، هاشم فوزي دباس، (٢٠١٠)، التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، (السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي)، عمان: الوراق للنشر ، ط.١.
- حمادات، محمد حسن محمد، (٢٠٠٧)، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان.
- حيدر، عصام، ناصر، فداء، (٢٠١٤)، أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٠، العدد ١.
- السلطاني، سلام عبد مرزة، (٢٠١٧)، العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، دراسة تحليلية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- شلابي، وليد، (٢٠١٦). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير في تخصص علم النفس العمل و التنظيم، بسكرة، الجزائر.
- الصواف، مالك بن محمود بن مكي، (٢٠١٢)، التسرب الوظيفي تعريفه واسبابه ونتائجه " بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بجدة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الادارة والاقتصاد.

- طاهري، زينة. (٢٠٢١). العقد النفسي وعلاقته بالسلوك داخل المنظمة رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي ،الجزائر .
- الظاهري ،حمادة بن صالح ، (٢٠٠٧)، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عاتي ،محمد بن حسين بن راجي .(٢٠١٩). أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي" دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل ،المجلة العربية للنشر العلمى ،العدد ١٠.
- العبودى ،عمار جبار كاظم ،(٢٠٢٢) "تأثير ضغوط العمل على التسرب الوظيفى للموارد البشرية ،مجلد الريادة في المال والاعمال ،مجلد ٣، العدد ٢.
- العامري، أحمد بن سالم، محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات،(٢٠٠٣) ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، المجلد ١٧، العدد ٢، ٦٧-٨٣.
- عوض، عامر، (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ط.١.
- العتيبي فارس طامي،(٢٠١٣)، التسبب الوظيفي في القطاع العام أسبابه وعلاجه " , جامعة الملك سعود، كلية الادارة العامة.
- فافة، زينب و محمدى، شيماء .(٢٠١٩). علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل.
- القحطاني، سند بن نهار .(٢٠١٣). الأنماط القيادية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- لكيسي ، عامر خضير ، (٢٠١٠) ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، ط٢، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

- اللوزي، موسى ، (٢٠١٠) ، التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ط.٤
- المنقاش، سارة عبد الله. (٢٠١٧). تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية "الأسباب والحلول". المجلة التربوية، (١٢٣) ٣١.
- المغربي، كامل محمد، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر، ط.٣
- مولاي ، علي الزهرة، (2017) ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مجلة الآداب و العلوم الإجتماعية، جامعة البليدة، العدد ١٧.
- مولوج ،كمال ، (٢٠١٤) ، العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل.
- نتوش، ميادة كاظم. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة.مجلة الاقتصاد الخليجي، ٤٣٤، ١٣١- ١٦٦.

المراجع الأجنبية:

- Jou, R., Kuo, C., & Tang, M. (2013). "A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction". *Transportation Research, Part E* 57, 95—104.
- Kay, F, Alarie, S.& Adjei, J. (2013). Leaving Private Context, Time Pressures, Practice: How organizational and Structural Inflexibilities Shape Departures from Private Law Practice. *Indiana Journal of Global Studies*, 20(2), 1223-1240.
- Lee, S., & Jeong, D. (2017), Job insecurity and turnover intention: organizational commitment as mediator. *Scientific Journal Publishers Limited*, Vol. (45), PP.529-536.
- Yesuraja, I.M, and Yesudian, B.J.(2013), A Study on Leadership Styles and Organisational Citizenship Behaviour among Supervisors, *Paripex Indian Journal of Research*, vol. 2, No. 12, 140-142.

Abstract

The aim of the study was to investigate the impact of organizational behavior on the dimensions of the problem of job turnover in the industrial sector and to benefit from its results. To answer the research questions and achieve its objectives, a questionnaire was distributed to 50 administrative employees in industrial companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study was subjected to multiple tests using the statistical program SPSS, and an analytical descriptive approach was followed.

The study's results revealed that the majority of the study participants were dissatisfied with the financial returns provided to them, with a percentage of 52.9%. Additionally, most of the participants felt that their current salary was not suitable for their qualifications and experiences, with a percentage of 60.8%. Furthermore, 63.7% of the study's sample had a monthly salary of less than 15,000 dollars, and 58.8% of them did not receive any incentives other than their salary.

The most important effects resulting from the phenomenon of high job turnover rate on the sector's performance, according to the study participants, are reducing work productivity in the sector and having positive effects resulting from an increase in the influx of new experiences and personnel, followed by an increase in the cost of training new employees, and finally, no effect.

The study also found that the most important policies and measures that can reduce the severity of the turnover phenomenon, from the perspective of the study participants, are following a policy to reduce the gap between the salaries of workers in other sectors of the

institution, improving working conditions, and following a policy to reduce the gap between the salaries of workers in other sectors of the institution.

The study recommended that companies should work on developing effective policies to retain their employees by identifying factors that affect employee satisfaction and improving them. Companies can also develop training and development programs to enhance employees' skills and professional level, which motivates them to stay in the company.

Opening keywords: Organizational behavior - Job turnover - Industrial companies in Saudi Arabia.