

العنوان

دور الإدارة الذكية في الحد من التسرّب الوظيفي

The role of intelligent administration to prevent job
dropout at companies

عمل الطالبة: فاطمة المالكي

إشراف الدكتور: د. فيصل عبد الحميد حسن، د. فايز جراد

2024م

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
فهرس المحتويات	أ
فهرس الجداول	ت
فهرس الأشكال	ث
الملخص	ج
Abstract	1
الفصل الأول	2
مقدمة	2
أهمية البحث	3
تساؤلات الدراسة	4
فروض الدراسة	4
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	6
الفصل الثاني	8
الدراسات السابقة	9
الإطار النظري	10
مفهوم الإدارة	13
مفهوم التسرب الوظيفي	13
العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي	15
أساليب معالجة التسرب الوظيفي	16

18	مراحل التسرّب الوظيفي
19	الفصل الثالث
20	مقدمة
21	منهجية الدراسة
21	طرق البحث
21	مجتمع البحث
21	حدود البحث
22	الفصل الرابع
23	المقدمة
24	نتائج تفريغ الاستبانة
33	نتائج البحث
34	توصيات البحث
35	المراجع
36	ملحقات البحث

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	الخصائص الشخصية لأفراد العينة	24
(2)	مقياس ليكيرت الخماسي	26
(3)	اتجاه العينة	26
(4)	التكرارات والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للمحور الأول	27
(5)	التكرارات والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للمحور الثاني	28
(6)	التكرارات والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للمحور الثالث	30
(7)	التكرارات والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للمحور الرابع	31

فهرس الأشكال للرسم البياني العمودي

25	شكل (1)
26	شكل (2)
28	شكل (3)
29	شكل (4)
30	شكل (5)

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة وعلاقتها بالتسرّب الوظيفي، وأسبابه، وخصائصه، وأنواع التسرّب، وهل هو سلبي دائماً أم يعود بنتائج إيجابية في مرّات أخرى، وتم التعرف على السلوكيات الناجمة الإدارة وما يؤثر بالتالي على المنظّمة، وكما تمّ التعرف على النظريات العلميّة المتّبعة لحل مشكلة التسرّب والحفاظ على الموظفين المهتمّين، والذين يحاولون الحفاظ على الشركة بشتّى الأشكال من أسرار وتطوير، والعمل على توقّف تسرّبهم.

وكان الهدف الرئيسي للدراسة معرفة أسباب و وضع التسرّب وماهي أهداف وطموحات وسلوكيات الموظفين التابعين للشركة أو المنظمة التجارية التابعة للقطاع الربحي، "شركة سهم العقارية"، والتي تم توزيع استبيان على عينة من الموظّفين وسؤالهم الشديد الشفافيّة وتم الرد من (101) موظّف وقد أجابوا بضمير حي لحل مشكلاتهم بشكل عام.

واتّبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي لأنه الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة، حيث تم وضع الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من موظّفين شركة سهم، في مدينة المملكة العربية السعودية الرياض، وكانت أهم النتائج والتوصيات، العدالة بين الموظّفين، والتقدير والاحترام، والعمل على دورات تدريبية تزيد من مهاراتهم المهنيّة.

Abstract

This study aims to identify management and its relationship to job leakage, its causes, characteristics, and types of leakage, and whether it is always negative or does it return with positive results at other times. The behaviors resulting from management and what subsequently affects the organization were identified, and the scientific theories used to solve the problem were also identified. The problem of leakage and maintaining interested employees, who try to preserve the company in various forms of secrets and development, and work to stop their leakage.

The main objective of the study was to find out the causes and status of the leakage and what are the goals, ambitions and behaviors of the employees of the company or commercial organization affiliated with the for-profit sector, "Sahm Real Estate Company". A questionnaire was distributed to a sample of employees and their questions were very transparent. (101) employees responded and they answered conscientiously. Neighborhood to solve their problems in general.

The study followed the correlational survey method because it is the most appropriate to the subject of the study, as the questionnaire was developed as a tool to collect data from the study population consisting of employees of 'Sahm' Company, in the city of the Kingdom of Saudi Arabia, Riyadh. The most important results and recommendations were justice among employees, appreciation and respect, and working on training courses. Increase their professional skills.

الفصل الأول

(أهمية ، مشكلة ، تساؤلات، أهداف، فروض الدراسة)

المقدمة

نحن الآن في عالم يشهد التغيير، والتطوير، والعملية في كل جوانب الحياة، فمثلاً كان بالسابق، الإنسان لا يخرج ويترك وظيفته أو مكان عمله إلا ما يكون حالة نادرة، ولكن الآن نحن في عصر الإنسان يفكر بشكل إيجابي واندفاعي بحماس وقوة أكبر، ولا يوجد خوف للتمسك بمكانه، وهذا ما خلف هذه المشكلة التسرب والذي أثر سلباً على الشركات واقتصادها، وما أدى إلى ضعف مؤسسات تجارية، ونجاح شركات أخرى في وقت قصير، وايضاً خروج شركات كثير على الساحة أو الشارع التجاري، ولذلك ركّزنا على تحديد المشكلة، وأهمية المشكلة، وأهدافها، وتساؤلاتها وفروضها...

مشكلة الدراسة:

يمثل الموظف اللبنة الأساسية في بناء الشركات، وما بنيت الشركة عليه إلا لأن لديه المهارات والمواهب، والخبرات وبذلك يكون هو محور الارتكاز بأي مشروع، والركن الأساسي في أي بناء مما يدعو المنظمات والمؤسسات للاهتمام بهذا العنصر والمحافظة عليه ومعرفة العوامل والأسباب التي تستدعي تسربه وتركه للعمل، أو تجعله يحاول جاهداً الحفاظ على عمله ، ووظيفته.

وتؤدي الحوافز المادية والمعنوية دوراً كبيراً بالتأثير في أداء الموظفين سواء أكانت بشكل إيجابي أم سلبي مما يعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل يؤثر سلباً في أداء الموظفين المجتهدين ومن ثم فإنه يؤثر في فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة (نتوش، 2020)

وبذلك تناول البحث أن الفروق المادية بين الموظفين، أو عدم إعطاء الموظف حقه المادي في الشركة فذلك يؤدي؛ للتسرب والعمل بعدم الرضا فالعدل هو أساس كل شيء فكيف بالعمل، وبذل الجهد على مقابل لا يقدر تعب هذا الموظف.

ومما يدعو المنظمات إلى لمواكبة التميز التنظيمي في الأسواق ومواكبة التطورات ، وبأن يكون للمنظمة مناخ تنظيمي إيجابي بشتى أبعاده (القيادة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الحوافز والرواتب) والذي من خلاله يتكيف ويتأقلم الأفراد العاملين في العمل، وبالتالي زيادة ولائهم والتقليل من نية التسرب الوظيفي، فلا توجد منظمة في عالم الأعمال السائد في عصرنا هذا قادرة على الأداء بأعلى المستويات إذا لم يكن لدى العامل ولاء والتزام بأهداف المنظمة ويعمل بروح الفريق الواحد، ومن هنا نرى المشكلة بوضوح أكثر فالتسرب يمثل تكلفة كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والانقطاع عن العمل وإيجاد الموظف البديل، فضلاً عن التكاليف الأخرى غير المباشرة ومعدلات

التسرّب الزائدة تضعف من معدلات الانتاجية وتعيق التطور المنظم. (بن راجحي عاتي، 2018، 2019)

أثر بيئة العمل الداخلية:

وبذلك على الإدارة استقطاب الأسباب والعوامل ومعرفة المشكلة التي تسمح بحصول التسرّب، وتسعى جاهدة بإيجاد الطرق للحفاظ على الموظفين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا أنّها تركّز على أهم المواضيع في ميدان الإدارة، بحيث تركّز على القيادة الإداريّة، وقدرتها على النجاح والثبات في السوق التجارية، وتسهم في فهم العلاقة بين الإدارة والموظفون تحت كنفها، وأهميتها الأكبر أنّها تتحدّث عن البيئة الداخلية للموظّف السعودي، وتوطيد الطريق له كي يتم القضاء على البطالة، وتحقيق رؤية 2030.

أهداف الدراسة:

تحديد الأسباب التي تؤدي إلى التسرّب الوظيفي لدى الموظفون في الشركة من وجهة نظر العينة المشاركة في الاستبانة.

الكشف عن العلاقة بين المردود والحوافز الماديّة التي تبذلها الإدارة وثبات الموظفون بالشركة.

الكشف عن العلاقة المعنوية وتقدير الموظّفين من قبل الإدارة وأثر ذلك على زيادة إنتاجيتهم وعملهم بتفاني.

توازن الإدارة باتخاذ الموظفين أصحاب الخبرة، والموظفين أصحاب الموهبة فالشركة تحتاج العنصرين.

البحث عن مدى القيم الداعمة التي تعمل على استقرار واستمرارية الكفاءات.

العلاقة بين الإبداع والتطور في الشركة في تطور المهنة لدى الموظف، وعدم
ركونه بمكانه على مكتبه سنوات طيلة حتى يستطيع مواكبة التطور والتجديد.

تساؤلات الدراسة:

- هل يوجد فروقات جوهرية في اتجاهاتهم الشخصية في حب وظيفتهم،
وصرف ولأئهم في سبيل تطور ونجاح الشركة.

- هل الموظفون يحتاجون إلى دعم مادي أكثر أم المعنوي، أم المعنوي
والمادي.

- هل تختلف محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر العينة باختلاف
المستوى التعليمي.

- هل يوجد موظفون يبتغون التطور المهني والإبداع في عملهم، أم كل
اهتماماتهم مادية

فروض الدراسة:

كما ذكرنا أنه الموظفون هم العنصر الأساسي للشركة، أو المؤسسة
التجارية وهو مورد وأصل وأساس الشركة، وعلى الإدارة تثبيت وجودهم
والحفاظ عليهم، لاستقرار الشركة و تطورها لتصبح من أكبر الشركات، وذلك
بدعم روح الولاء لدى الموظفين بتقديم المكافآت المادية والدعم المعنوي بتقدير
المجهود المبذول من الموظفين، وبذلك تقوم الإدارة بالحفاظ على زيادة
الإنتاجية والاستمرارية في العمل، وذلك يجعل التسرب من مثل هذه الشركة لا
وجود له.

- يوجد علاقة ارتباطية تؤثر بأسباب التسرب الوظيفي وهو شعور الموظفين
بعدم التقدير والاحترام.

- يوجد علاقة ارتباطية تؤثر بأسباب التسرب الوظيفي بين الحوافز المادية
والتسرب الوظيفي.

- يوجد علاقة ارتباطية تؤثر بأسباب التسرّب الوظيفي عدم التوازن بين ساعات العمل وساعات حياة الموظف اليومية.
- يوجد علاقة ارتباطية تؤثر بأسباب التسرّب الوظيفي بإيثار الخبرات على المواهب، والشركة تحتاج للخبرات والمواهب.
- يوجد علاقة ارتباطية تؤثر بأسباب التسرّب الوظيفي بعدم التطوّر المهني للموظف وبالتالي يؤدي لعدم تطوّر الشركة.
- يوجد علاقة ارتباطية تؤثر بأسباب التسرّب الوظيفي عدم وجود المرونة من الإدارة في أوقات العمل و عدم انضباط الموظفون.

النظرية المتبعة لإعداد البحث:

بعد الحديث عن مشكلتنا والتي هي التسرّب وعلاقة الإدارة بذلك، والإتيان بفرضيات وحلول لهذه المشكلة، واختيارنا للاستبانة والمنهج المسحي، فنتحدّث عن النظريات العلميّة التي من الممكن أن تساعد في حل مشكلو الدراسة.

وأكثر النظريات المناسبة للبحث مع ما احتاجت متطلباته من إدارة ذكيّة تعمل على توقف التسرّب الوظيفي هي نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول، نظرية "العدالة" لآدمز وسوف نتحدّث عنها قليلاً.

استند آدمز (Admes) سنة 1963 على نظرية التنافر الإدراكي كأساس (

لنظرية العدالة، حيث تنظر هذه الأخيرة إلى العدالة كدافع، فالعاملون يرغبون بالحصول على معاملة عادلة، ومعيّار العدالة هذا قائم على موازنة الفرد لمدخلاته التي يقدّمها لوظيفته مع المخرجات التي يحصل عليها منها، ومقارنة مخرجاته مع مخرجات الآخرين من زملائه، وقد بنى آدمز فرضيتين على هذه النظرية:

أن الأفراد يكونون دائماً في حالة مستقرّة من المقارنات الاجتماعيّة مع الجماعات المرجعيّة، أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المركة مع مدخلاته المدركة.

وقد عرّف المخرجات على أنّها: النقود، والمكافآت، زيادة السلطة، وتحسين المركز الاجتماعي، والمدح والتقدير، أم المدخلات فهي صفات وخصائص يمكن أن يمتلكها الفرد مثل: العمر، الحالة الاجتماعيّة، الخبرة، المهارات، والجهد والدافع.

أما الفرضية الثانية:

إن الفرد مدفوع أساساً مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي:

- الغضب.

- الشعور بالذنب. (منال، 2022، 2023)

الفصل الثاني

(الدراسات السابقة)

المقدمة

وفي هذا الفصل سوف نتحدّث عن الدراسات السابقة، والتي تناولت نفس المواضيع، وكيف عالجتها، ودراستنا أيضاً وكيف شابهتها وهل حصل تطوّر عن ما سبق...

و كما واجهنا هذه المشكلة في هذا القطاع الربحي التجاري، فهذه المشكلة وما فيها من مفاهيم واجهت المجتمع على جميع الأصعدة فعلي المستوى التعليمي كتسرّب المعلّمين من المدراس، والتربوي، والتجاري كثيرة هي فروعها مثل شركات: الاتصالات، المبيعات، المهندسين في مؤسسات البناء، وغيرها الكثير....

وبذلك سوف نوضّح مفهوم الإدارة، والتسرّب و أسبابه، و العوامل المؤثّرة، وأساليب معالجته، ومراحل التسرّب...

الدراسات السابقة:

دراسة الذبحاوي (2023)

تحدّثت عن الموارد البشرية وعن (إدارة موظّفين يد عاملة، والموازنة بين العمل والحياة) وقد نتج عن التسرّب الوظيفي في مؤسسة دينيّة بأعمال المسجد ومزاراته، وكانت أداة البحث الرئيسيّة (الاستبانة) في جمع البيانات والمعلومات، والمقابلات الشخصية مع بعض أفراد العينة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصّل الباحث إلى أهم نقطتين: - حرص القادة في المنظمة على المورد البشري لاستدامته مستقبلاً، وقيام القيادة بوضع برامج تدريبية وتطويرية للعاملين، بهدف زيادة الابتكار مما يساهم في اكتساب قدرات وخبرات ومعرفيّة وهذا ما يكون بدوره داعم لاستدامة العمل الوظيفي ومنع التسرّب للعمال تحت جميع الظروف.

دراسة (الجابر، 2019)

ربطت هذه الدراسة بين القيم التنظيميّة التي تخص عمل الإدارة والتسرّب وبيّنت أنّ التسرّب مشكلة إداريّة كبيرة لها عواقب ماديّة ومعنوية على المتسرّب والتنظيم الذي ينتمي له وخصوصاً الموظفون ذوي الكفاءات العالية وأصحاب الخبرة، وبيّنت أن للتسرّب آثار إيجابيّة بالإضافة إلى الآثار السلبيّة، ويحقق الصحة النفسيّة؛ نتيجة ابتعاده عن ما كان يسبب له التوتر والضغوط، وزيادة التعويض المادي والتقدم الوظيفي في مجال العمل للأفراد، وزيادة قوة العلاقات الأسريّة وإقامة علاقات اجتماعيّة جديدة، أما على مستوى المجتمع يعد التسرّب وسيلة للتنميّة الاقتصاديّة المستمرة من خلال هجرة العمال إلى صناعات أحدث أو أكثر اتساعاً، والهجرة تزيد من دخل الفرد، وتؤدي إلى انخفاض التكاليف الاجتماعيّة المرتبطة بالمظاهر النفسيّة أو الماديّة، وانخفاض معنويات المتسربين وفقد الخبرة، ويؤدي لفقد الإنتاجيّة وبالتالي لفقد العملاء وذهاب أسرار المؤسسة لمكان آخر، وبعد دراسة

العلاقة بين القيم واتجاه التسرّب الوظيفي وأن أكثر أبعاد القيم التنظيمية التي لها علاقة ارتباطية عكسية هي بالاتجاه نحو التسرّب.

دراسة القاسمي (2016-2017)

تحدّثت هذه الدراسة عن أهمية المرحلة الابتدائية للدراسة، حيث تعتبر مرحلة التكوين الشخصي والفكري، والتكوين العاطفي والعلاقات الاجتماعية، والتعرّف على الحقوق التي له والتي عليه، ولذلك تغيّر المعلم أو تركه للطلاب سوف يؤثر سلباً بشكل كبير على الأطفال ولذلك فهذه الدراسة تحدّثت عن أسباب التسرّب وقامت بتحديدّها، وكانت الأسباب من ضمنها ومن أهمها فرص التقدّم والتطور المهني، والقيادة الإدارية، والأسباب الاقتصادية (المادية) والمعنوية وترتّب على هذا التسرّب آثار سلبية على الفرد والمجتمع، وتحدّثت على أن القيادة والإشراف هي المساعد الأول على إدارة التسرّب وتسهيل اكتساب الموظّف للعمل وأيضاً ذكرت مسؤوليات الإدارة العليا بوضع سياسات سليمة و واضحة للموظّفين.

ودراسة دور الإدارة الذكية والإدارة العليا في تطوير وتجديد الأعمال والقيادات في المنظّمة: لدكتور عبد الزهرة جبار العرياوي.

و أيضاً الذكاء الإداري كمدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بإدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت: سعد محمد عوض فلاح المطيري، وغيرها...

التعقيب على الدراسات:

ومن خلال العرض السابق للدراسات المتعلقة بالتسرّب والقيادة، وتأثيرها على سلوك الموظّف أو الفرد بشكل عام، و الذي ينعكس بشكل سلبي أو إيجابي على المؤسسات، فتّمّت دراسة المشكلة من طرفي القيادة والموظّف وتسرّبه، والقيم التي تقوم عليها الإدارة بمعاملتها مع الموظّف، وبذلك وصلنا لنقاط مشتركة بهذه الدراسة والدراسات السابقة وهي يجب وجود ضوابط إدارية واضحة لمنح المكافآت المعنوية قبل المادية، وأن تسود علاقات التقدير

والاحترام والعطاء والذي تمنحه بشكل أكبر الإدارة الذكية، والعمل على
ترسيخ العدالة والإنصاف لدوام نجاح المؤسسة، وحفاظها على موظفيها
المعتمدون من قبل الإدارة.

الإطار النظري:

مفهوم الإدارة:

هي عبارة عن النشاط الإداري الذي تقوم به المنظمات المختلفة، والتي تتضمن توظيف العاملين، والمحافظة عليهم، وتحفيزهم وذلك من خلال حزمة متنوعة من البرامج والسياسات، والخطط، كما تعرف بأنها مجموعة من الممارسات والسياسات التي يتم استخدامها لإدارة العنصر البشري، والمحافظة عليه وتتضمن الاستقطاب والاختيار، والتقييم والمكافأة وتقييم الأداء.(البوص، 2024)

مفهوم التسرب الوظيفي:

ركّزت أغلب الدراسات على أسباب و آثار التسرب الوظيفي و يرجع ذلك إلى قلة الدراسات المختصة بهذا الموضوع.

لغةً: بالرشح أو التسلل ويقال تسرب الماء أي إذا رشح واتساب وتسلل.

اصطلاحاً: فهو ترك الفرد العمل برغبته عن طريق الاستقالة، ويستقبل الفرد من العمل إذا أحسّ أن ظروف العمل أو شروط الخدمة لا تتناسب مع إمكانية وأنه يتطلع إلى الأحسن.

ويمكننا أن نستخلص من التعريفات السابقة أنّ التسرب الوظيفي هو ترك عمله الحالي برغبته للبحث عن عمل أفضل.(عاتي ، 2018 ، 2019م)

وذلك بسبب عدة عوامل تسبب في اتخاذ لهذا القرار في شركة سهل العقارية، وذلك تسبب في اتخاذه لهذا القرار وذلك بسبب عدة عوامل:(القيادة الإدارية) ...

ويمثّل التسرب مشكلة إدارية كبيرة لها عواقب ماديّة ومعنوية على الفرد والتنظيم، فالتسرب يكلف المنظمة مادياً ومعنوياً، وخاصةً إذا كان الموظّفين من الكفاءات العالية، وتولي المنظمات اهتماماً بالغاً بعملية تسرب موظفيها إلى

منظمات أو جهات أو جهات أخرى، وذلك بعد إنفاقها الأموال الطائلة على تعليمهم و تدريبهم، وبعد اكتسابهم خبرات جيدة في أعمالهم.

الآثار المترتبة على التسرّب الوظيفي:

ولفهم الآثار المترتبة على التسرّب الوظيفي يمكن أن تُدرس من ثلاثة اتجاهات: آثار تنظيميّة، فردية، اجتماعيّة، ولكل اتجاه جوانبه الإيجابية والسلبية .

الآثار السلبية :

زيادة التكاليف المتمثلة في إعادة التوظيف والتدريب والتعليم.

انخفاض معنويات غير المتسربين.

ومن الآثار السلبية فقد الخبرة، والتي تعد أحد أنواع المعرفة والمتمثلة في خبرات العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى انخفاض إنتاجية الموظفين خلال المدة التي تسبق تسربهم مما يؤثر سلباً على بقية زملائهم في العمل وخسارة المنظمة لعمالها وإمكانية تسرّب بعض أسرارها لجهات أخرى.

أما الآثار الإيجابية الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف، ودخول دماء جديدة مما يساعد على عملية الإبداع والابتكار والتغيير وتناقض السلوكيات السلبية الناتجة عن عدم استطاعة الموظفين ترك وظائفهم، مثل: الغياب، اللامبالاة، التخريب، وأداء نوعية رديئة من العمل، إضافةً إلى أنّ التسرّب قد يجعل العمل أكثر جاذبية لأولئك الذين بقوا داخل المنظمة، مع احتمال ولائهم لأعمالهم، ويعد وسيلة ضرورية للتنمية الاقتصادية المستمرة من خلال هجرة العمال إلى صناعات أحدث أو أكثر اتساعاً، وهذه الهجرة تزيد من دخل الفرد وتؤدي إلى خفض الاجتماعية المرتبطة بالمظاهر النفسية أو المادية للإجهاد. (الجابر، 2019)

العوامل المؤثرة على تسرّب الموظفين:

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 تحمّل الموظف الجديد المسؤوليات العائلية وصعوبة وصوله إلى مكان العمل، وعدم رغبته في الاستيقاظ المبكر.

العوامل الاقتصادية:

تعد العوامل الاقتصادية من أهم المشكلات التي تواجه الموظف وتسبب له الفشل والتخلف في الحياة العملية ويرجع ذلك إلى هذه عوامل عدم كفاية الدخل الشهري للأسرة ليسدّد النفقات مما يجعل الموظف عاجز عن إشباع حاجات أسرته، ولا سيما إذا كان الموظف هو المسؤول عن العائلة الأمر الذي يدفعه للعمل خارج أوقات الدوام لتوفر المستلزمات التي تحتاجها العائلة، ومن العوامل الأخرى حصول الموظف على فرص عمل مغرية فضلاً عن الظروف الصعبة التي يمر بها الموظف مثل قلة التعويض مقارنةً بالجهد البدني، وبعد المسكن عن مكان العمل هذه عوامل كلها تدفع للتسرب والهروب من العمل.

القواعد الإدارية:

فسوء التخطيط، وعدم التزام الإدارة بالأسس العملية للإدارة، وإهمال الرقابة يؤدي لظهور التسرب بالمستقبل، وعدم تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ويجعلهم يشعرون باللامبالاة في العمل، والرقابة الخارجية من أجهزة الدولة ومنظماتها إذ لم تتم بالطريقة والفاعلية اللازمة فإنها تكون من أهم أسباب التسرب في هذه المنظمات، بالإضافة إلى غياب وسائل الردع المناسبة للمتسربين يؤدي إلى عدم اكتراث الموظفين بهذه الرقابة ونتائجها.

(نتوش، 2020، 15)

أساليب معالجة التسرب الوظيفي:

- اختيار الموظف والتكيف الاجتماعي المبكر.

- محتوى الوظيفة: إنَّ تقويم الموظف لمحتوى الوظيفة هي أحد ارتباطات التسرب الأكثر تماسكاً وتسرباً، وكلما قوّم الموظفون الأعمال بأنها مهمة ولها هويتها ومردودها وتنوعها، وبذلك يكون معززاً للرضا الوظيفي، ومخفضاً للتسرب.

- القيادة والإشراف:

يستطيع المشرف إدارة التسرب بتسهيل اكتساب الموظف للعمل، وإيجاد ظروف تمكّن الموظف من التحصيل المهني، وتوفير المردود والاحترام وإزالة العوائق من أمام أداء الموظفين، ووضع احتمالات للمكافآت التي تخضع لسيطرته، والمشرف يلعب دوراً مهماً في مرحلة التكيف الاجتماعي المبكر، ويستطيع من خلال النقاش المفتوح مع الموظفين فيما يتعلّق بالحاجات التدريبية، والطموحات الوظيفية والتطور الذي يعزز ارتباطهم المستقبلي بالمنظمة، وبالتالي يخفض من معدلات تسربهم.

ومن مسؤوليات الإدارة الذكية:

وضع سياسات سليمة و واضحة للموظفين.

العمل على توفير سبل الاستقرار الوظيفي

تحديد مسؤولية المشرفين والرؤساء تجاه مشكلة التسرب الوظيفي في الأقسام والإدارات المختلفة.

والتركيز على برامج التوعية تجاه التسرب الوظيفي المنخفض و أهميته كعنصر تكلفة.

الابتعاد عن التحيز والمحابة لأنها تعتبر أكثر العناصر السلبية خطورة في بيئة العمل.

توفير بيئة عمل جيدة فيجب أن تكون الإضاءة سليمة والتهوية جيدة ومراعاة الشروط الصحية العامة في مكان العمل، والعمل على إيجاد علاقات إنسانية جيدة بين العاملين ومنع التنافس السلبي بين الأفراد.

الترقية، والمنافع الإضافية:

تعتبر من أهم العوامل الأساسية لدى الموظّفين، فالحافز يثير الدافع في إثارتهم لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، و ولأنهم وعدم إعطاء مبرر لترك العمل.

التخطيط والتطوير المهني:

وهذا بالنسبة للعاملين الذين يقدرّون التعليم وتنظيم المهارات والقدرات والذين يسعون لتحسين أدائهم الوظيفي، ومن الممكن أن يسهم التطوير والتدريب الذي توفره لهم المنظمة في الرضا الوظيفي.

ظروف العمل، وبناء الفريق:

فيجب التركيز على بيئة العمل المادية فزيادة التنظيم والوعي العام بظروف السلامة المهنية والظروف البيئية، وتعتبر بيئات العمل السليمة والمرغوبة من الناحية المادية والنفسية هدفاً قيماً من منظور التسرّب والمنظمة والمجتمع.

المركزية:

تعاني المنظمات التي تتّصف بالمركزية العالية من وجود تسرّب وترتكز على عوامل مثل: وجود استقلالية أقل ومشاركة أقل في اتخاذ القرارات واستجابة بطيئة لحاجات الوحدة وحاجات الفرد، والنقص الواضح في المراقبة.(قاسمي، 2016، 2017).

مراحل التسرب الوظيفي:

- عدم قدرة الإدارة أو المنظّمة على تحديد العوامل والظروف والأسباب التي يمكن أن تدفع العاملين على التسرّب الوظيفي.
- عدم قيام الإدارة بأساليب إدارية تشاركيّة، وإثراء الوظيفة بالمكافأة المرتبط بإنجاز العامل وأدائه.
- ضعف عملية الاتصال بالمنظّمة وخاصة بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بسبب عدم القدرة على إيجاد وسيلة الاتصال المناسبة، والتي تتناسب مع الجمهور المستهدف بعملية الاتصال، مما يؤدي إلى فشل عملية الاتصال.
- عدم قيام الإدارة بتغييرات في سلوكهم لمواجهة الظروف والعوامل التي أدّت إلى تسرّب العاملين.(البوص، 2024)

الفصل الثالث

(منهجية الدراسة، طرق البحث، مجتمع البحث، حدود البحث)

مقدمة

والآن وصلنا إلى تقديم الفصل الثالث والذي سوف يتحدّث عن كيف سأطبق هذه الدراسة الميدانيّة، وماهي الطريقة والمنهجية التي اخترنا فيها معلومات الدراسة، والعينة التي قمنا باختيارها، ومجتمع الدراسة أي الإطار الذي تكون فيه هذه العينة، وأدوات جمع البيانات لنصل للنتائج بعد التحليل الإحصائي، وتعتبر الجانب التطبيقي للقسم الأول...

المنهجية وطرق البحث:

تعتبر هذه الدراسة استطلاعية وميدانية بطبيعة الحال، واعتمدت على المنهج المسحي الارتباطي الذي يعد مناسباً لطبيعة الدراسات التي تهتم بتقصي الآراء وتحديد الاتجاهات بهدف تشخيص مشكلة الدراسة وتحليلها.

فهو لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، وبعدها يقوم بتحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع هذه الدراسة من أعضاء، وموظّفين شركة سهم العقارية بالمملكة العربية السعودية، بمدينة الرياض، والمجتمع كان من موظّفين وإداريين...

حدود البحث:

الزمانية: عام 2024م

المكانية: الرياض.

البشرية: موظفون شركة سهم العقارية.

الفصل الرابع

(تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية)

مقدمة

بعد نشر الاستبيان والحصول على الإجابات، والتي تم فيها تقدير عينة الدراسة وفق مجتمع الدراسة، والذي يتمثل في موظفين شركة سهم العقارية، سيتم في هذا الفصل التطرق لعدة محاور تمثلت في بعض الأساليب الإحصائية، وتفرغ نتائج الاستبيان والحصول على نتائج وتوصيات البحث، وأخيراً مراجع البحث.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي (التكرار - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري) لتحليل نتائج الاستبانة:

نتائج تفريغ الاستبانة:

يتمثل مجتمع الدراسة بموظفين شركة سهل العقارية للتمويل السعودية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين وتوزيع عدد مفتوح من الاستبانة وكان عدد الأفراد المستجيبين (101).

المحور العام:

جدول (1) الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية	
العمر			
25-20	10	9,9%	
30-25	31	30,7%	
35-30	31	28,7%	
غير ذلك	29	30,7%	
المجموع	101	100%	
المستوى التعليمي			
الابتدائي	2	2%	
المتوسط	3	3%	
الثانوي	25	24,8%	
الجامعي	64	63,4%	
دراسات عليا	7	6,9%	

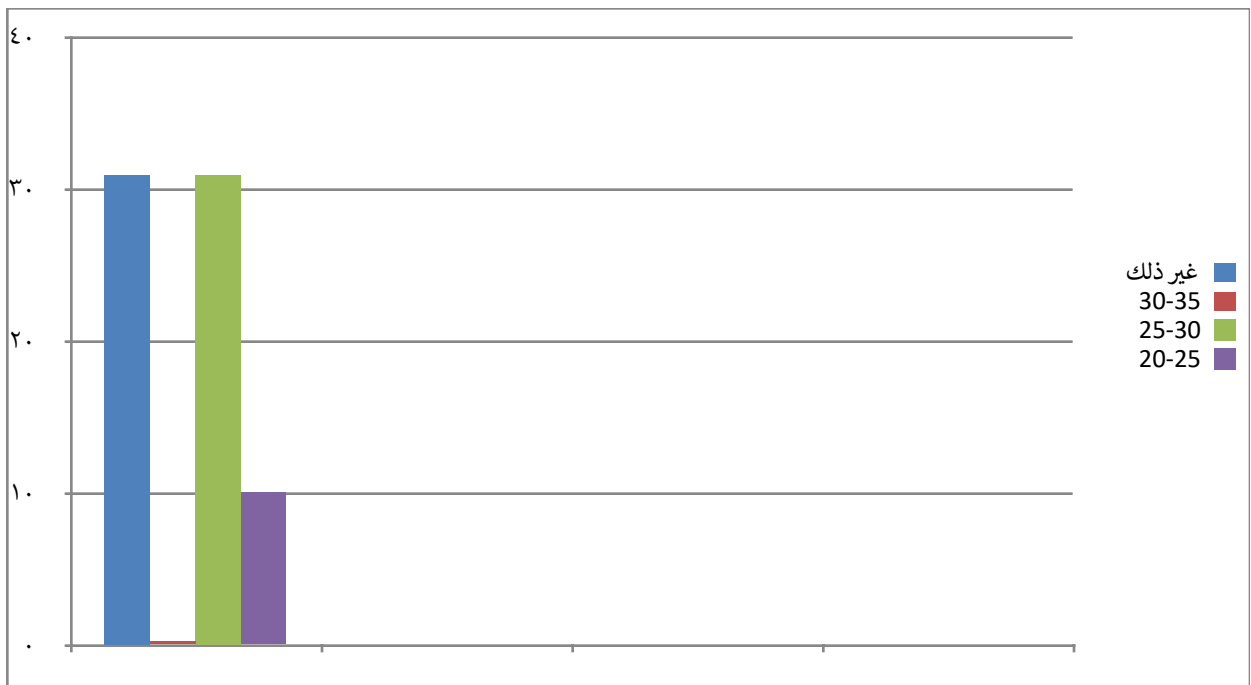
100%	101	المجموع	
------	-----	---------	--

من الجدول (1) نستنتج بأنه:

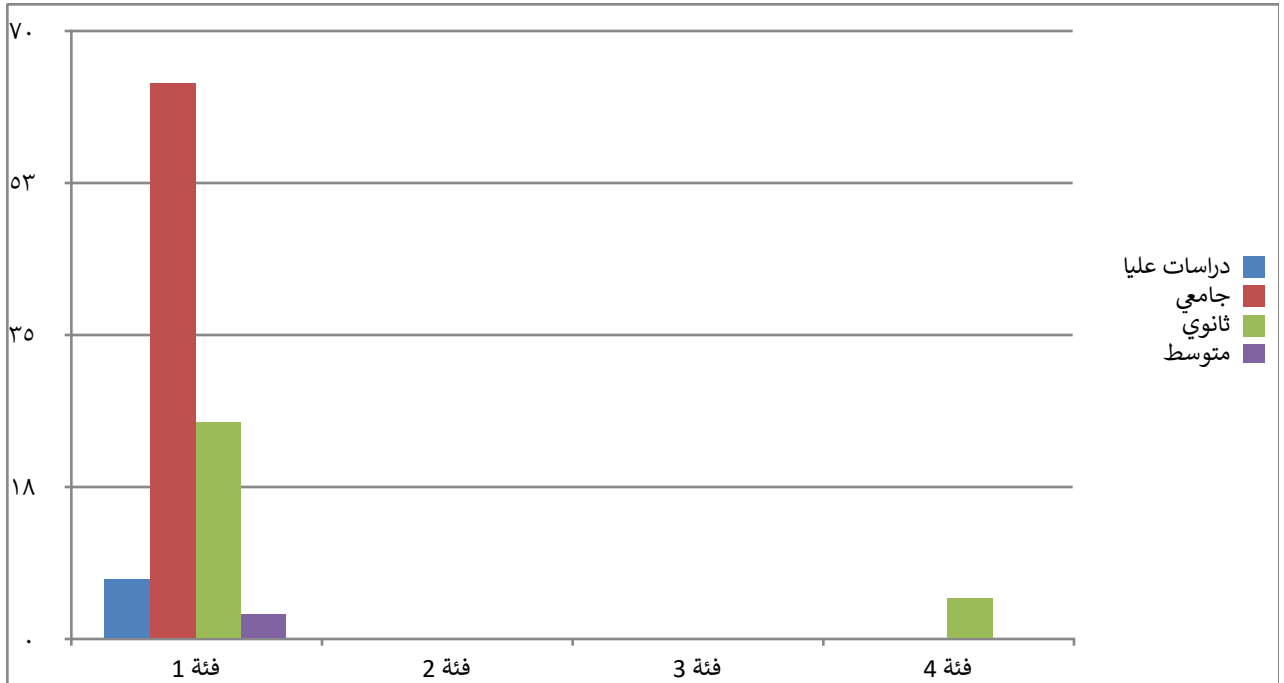
نستنتج من الجدول السابق أن هناك شبه تعادل في النسبة المئوية لأعمال المشتركين فالمعظم من عمر الـ 25، وما فوق الـ 35 سنة.

نستنتج أن المستوى التعليمي للغالبية العظمى للمشاركين بالاستبانة من الجامعيين حيث كانت نسبتهم المئوية، 64%.

العمر:



المستوى التعليمي:



المحاور الرئيسيّة:

تم استخدام التكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل إجابات أفراد العينة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للمقارنة بين المتوسطات الحسابيّة، حيث تم إعطاء رقم لكل إجابة كما هو موضّح في الجدول الثاني.

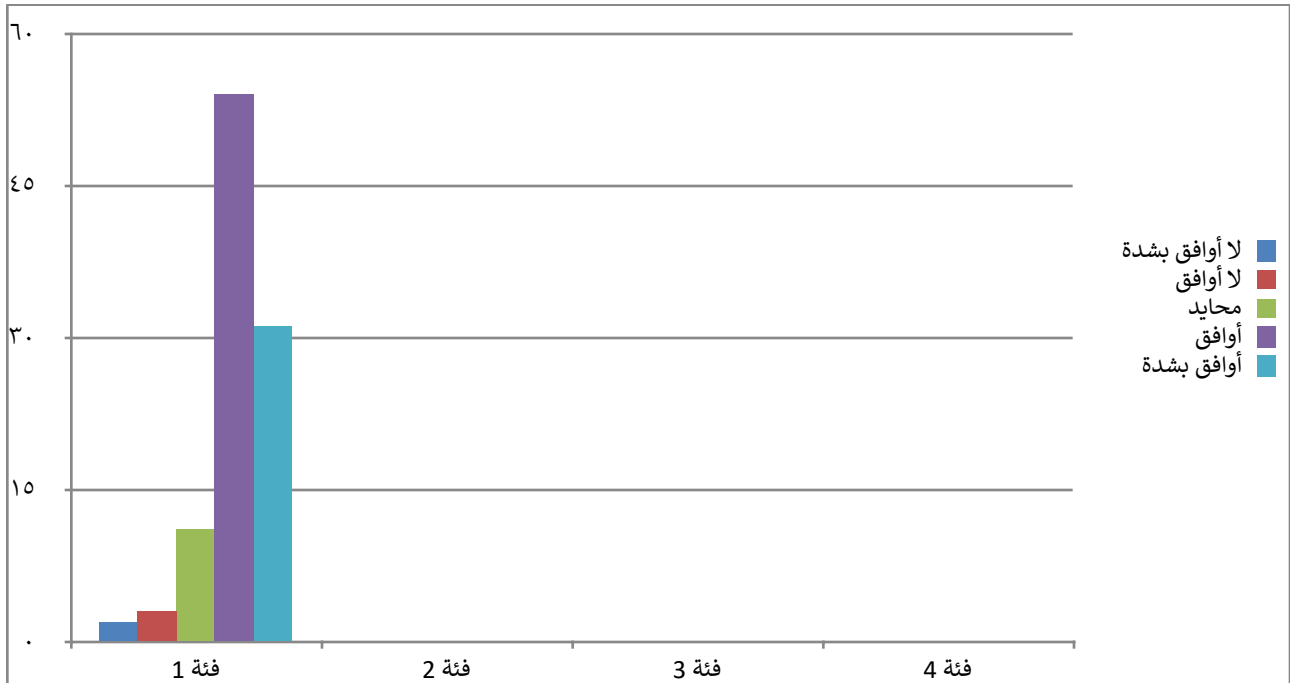
جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	2	3	4	5

وتم استخدام جدول رقم (3) لتحديد اتجاه العينة:

جدول رقم (3)

الانحراف المعياري	19,70
-------------------	-------



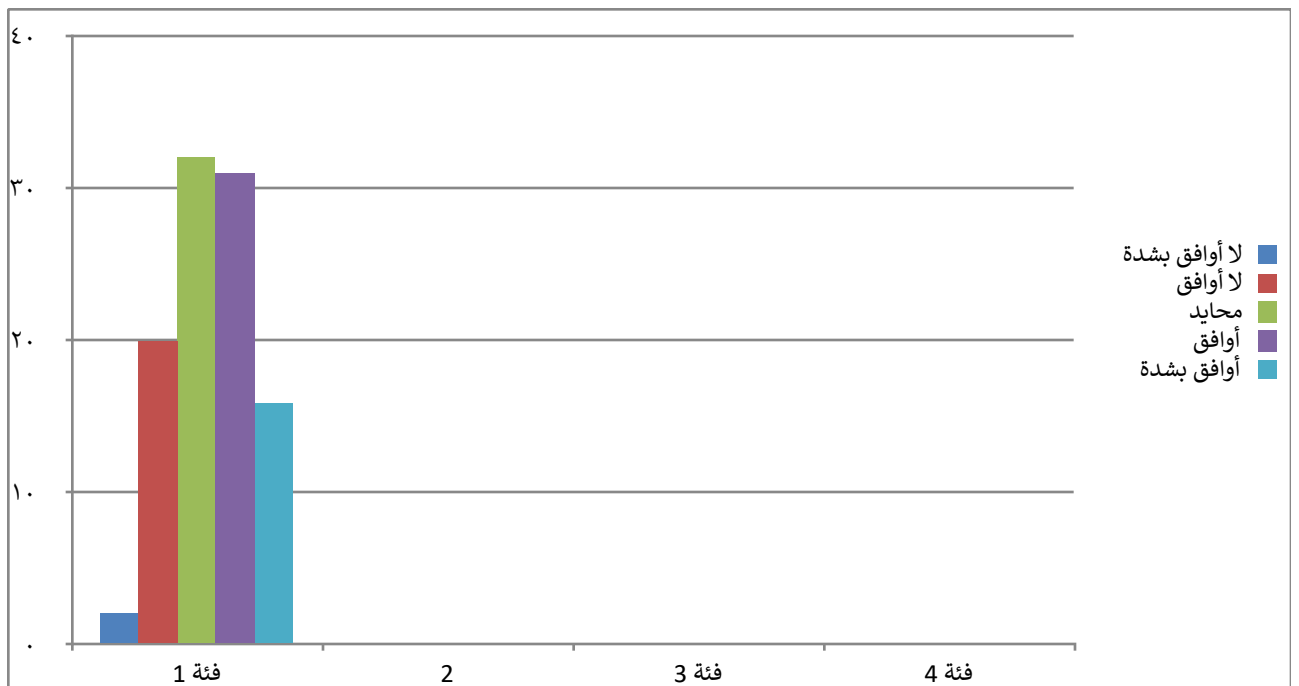
المحور الثاني: (على الإدارة استهداف الخبرات لا المواهب التي تحتاجها الشركة).

جدول (5) التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه العينة لمتغيرات المحور الثاني.

جدول (5)

المتغير	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
---------	------------	-------	-------	----------	---------------	---------	-------------------	--------------

مرتفع	10.9981	20.2	2	20	32	31	16	التكرار	على الإدارة استهداف الخبرات لا المواهب التي تحتاجها الشركة
ع			2	19.8	19,8	30,7	15,8	%	
20,2									المتوسط الحسابي
10,99									الانحراف المعياري

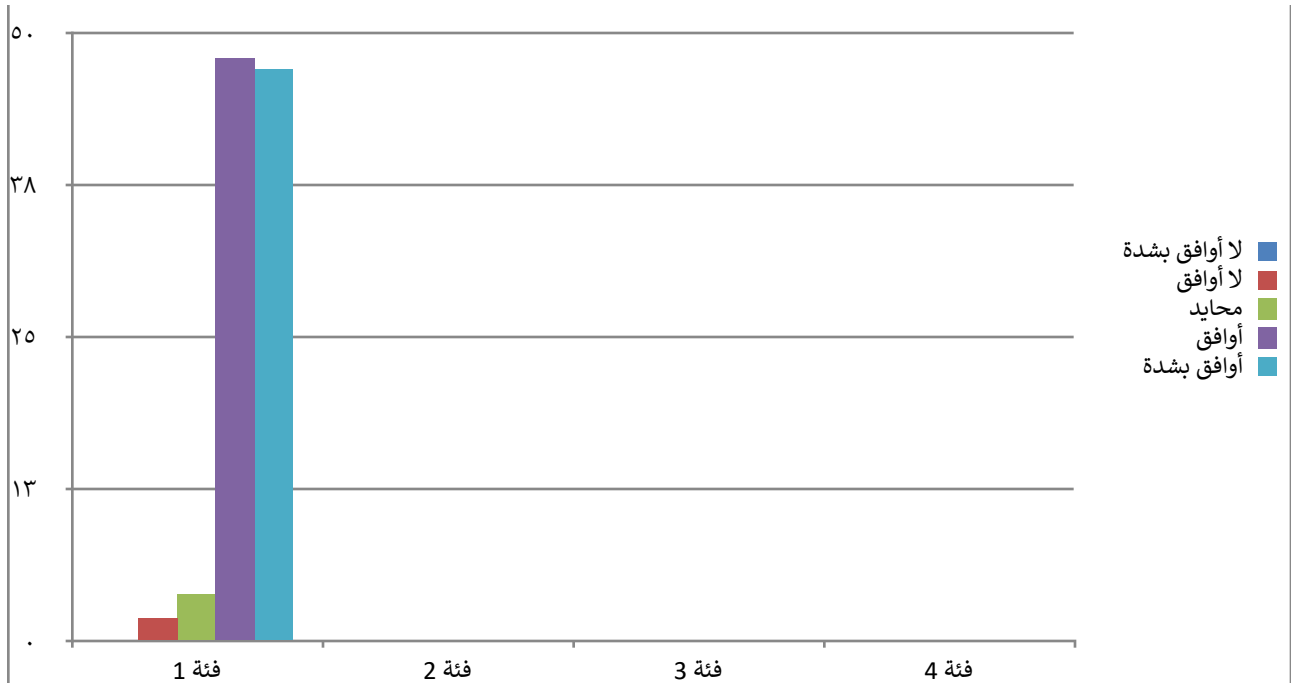


المحور الثالث) أن الموظف يبحث عن التطور المهني والمادي بجانب ممارسة عمله في الشركة).

جدول(6) التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه العينة
لمتغيرات المحور الثالث.

جدول (6)

المتغير	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
أن الموظف يبحث عن التطور المهني والمادي بجانب ممارسة عمله في المؤسسة	47	84	4	2	0	27.4	33.26019	مرتفع جداً
	46,5	47,5	4	2	0			
المتوسط الحسابي	27,4							
الانحراف المعياري	33,26							



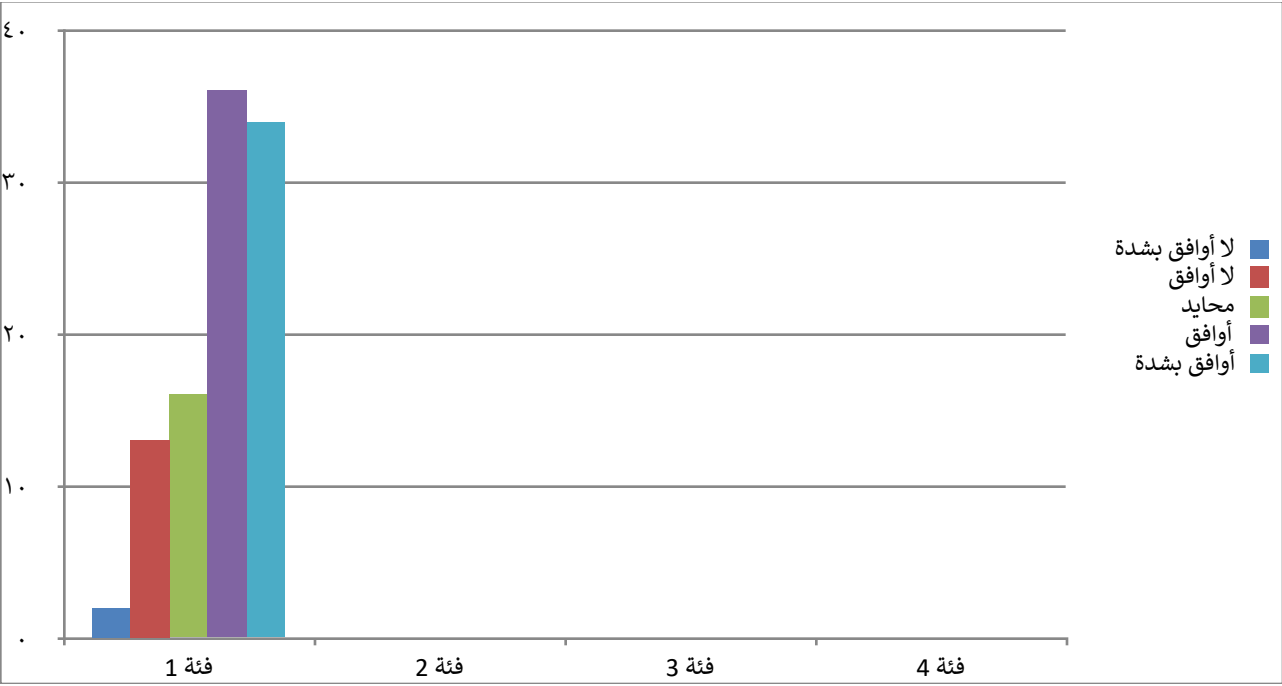
المحور الرابع (هل إعطاء الحرية والمرونة في الانضباط في أوقات العمل للموظفين يساعد على تطور الشركة).

جدول (7) التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه العينة لمتغيرات المحور الرابع.

جدول (7)

المتغير	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
هل إعطاء الحرية والمرونة	34	36	16	13	2	20.2	12.96765	مرتفع
التكرار								

			2	12,9	15,8	35,6	33,6	%	في الانضباط في أوقات العمل للموظفين يساعد
20,2									المتوسط الحسابي
12,96									الانحراف المعياري



النتائج:

- أن معظم من شارك ويعمل في هذه الشركة العقارية هم من عمر الشباب، أي عمر الطاقات والإبداع والعطاء، وغالبيتهم العظمى يحملون شهادات جامعية وعلى مستوى عالي من التعليم.

- أن شعور الموظفون بالاستياء لأسباب معنوية، من تقدير واحترام وإعطاء دافع للأمام بشكرهم أو بتقدير إنجازاتهم وترقيتهم، أو لأسباب مادية كضعف الراتب وعدم وجود مكافآت، أو إعطاء الذي يعمل بجد وتفاني كالذي يعمل أعمال بسيطة وكان هذا رأي الغالبية العظمى، والي يسبب بالتالي للتسرب.

- هناك فئة ليست بالقليلة وفئة محايدة للاعتراف بأن الشركة لا تحتاج فقط للخبرة، بلا إضافة للخبرة هي بحاجة ماسة للموهبة للتطوير والإبداع.

- نستطيع القول بأن 99% من الموظفون يؤيدون فكرة عدم الرتبة والركون على الرف لتملأه الغبار، وجميعهم يرغبون للتغيير وعدم الوقوف بنفس المكان فجميعهم يطمح للتطوير المهني، و أن يصبح لديه خبرات متعددة ونافعة.

- أن ساعات العمل طويلة جداً لدرجة أنها تقتل حياة الإنسان اليومية فمعظم وقته بالعمل، وهذا سبب كافٍ لكي يترك العمل ويبحث عن عمل ساعاته أقل.

وبذلك يفكر الموظفون ترك العمل بسبب الإرهاق والتعب وعدم احترام قدراته البدنية والفكرية.

التوصيات:

- احترام استطاعة وطاقة الإنسان، وحياته الخاصة التي سيقضيها مع عائلته أو أي نشاطات أخرى يريد أن يقوم بها، والموازنة بين ساعات العمل وساعات حياته اليومية.
- إقامة العدالة بين العاملون، والموازنة بين خبرات ومؤهلات الموظفون من جهة، والجهد المبذول من جهة أخرى.
- إعطاء جميع الموظّفين الفرص للإبداع والتطوير المهني، والفكري لتحقيق طموحاته، ولكي لا يتوقّف عن العطاء.
- تنمية الشركة ومحاولتها بزيادة الولاء لدى الموظّفين من ناحية الحوافز الماديّة.

المراجع العربية:

نتوش، ميادة، (2020) أثر الحوافز الماديّة والمعنوية في الحد من سلوك التسرّب الوظيفي "دراسة استطلاعية لآراء عيّنة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، بحث منشور،

عاتي، محمد، (2019،2018) أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرّب الوظيفي "دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل"، كلية الأعمال، جامعة جدّة، بحث منشور، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد العاشر.

الجابر، لطيفة، (2019) "القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرّب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة"، بحث منشور،

المجلة العربية للإدارة مجلد 39، العدد 3.

قاسمي، فتحية، (2017،2016) محددات التسرّب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي "دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية جامعة"، بحث منشور، قسم علم النفس، جامعة قاصدي مرباح.

البوص، فالح سعد، (2024) مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على الحد من التسرّب الوظيفي: دراسة حالة قطاع البنوك الخاصة في الكويت، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد 15، العدد الأول.

الذبحاوي، عامر عبد الكريم (2023) إدارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في الحد من التسرّب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عيّنة من العاملين في أمانة مسجد الكوفة المعظم والمزارات الملحقة به.

منال، خيثر (2023، 2022) أثر العدالة التنظيمية، على الرضا الوظيفي-:دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "تيارت"-، رسالة ماستر، جامعة ابن خلدون، كلية العلوم الاقتصادية، إدارة أعمال، وزارة التعليم العالي والبحث العملي.

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
36	الاستبيان	ملحق (1)
39	الرسم الدائري للاستبيان	ملحق (2)

ملحق (1)

الاستبانة:

كم عمرك؟ ☐

25-20 ☐

30-25 ☐

35-30 ☐

غير ذلك ☐

المستوى التعليمي؟

الابتدائي ☐

المتوسط ☐

الثانوي ☐

الجامعي ☐

دراسات عليا ☐

(من أسباب التسرّب الوظيفي شعور الموظفين بعدم التقدير والاحترام، وعدم
التوان بين ساعات العمل والحياة)

- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

(على الشركة أن تستهدف الخبرات لا المواهب التي تحتاجها الشركة)

- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

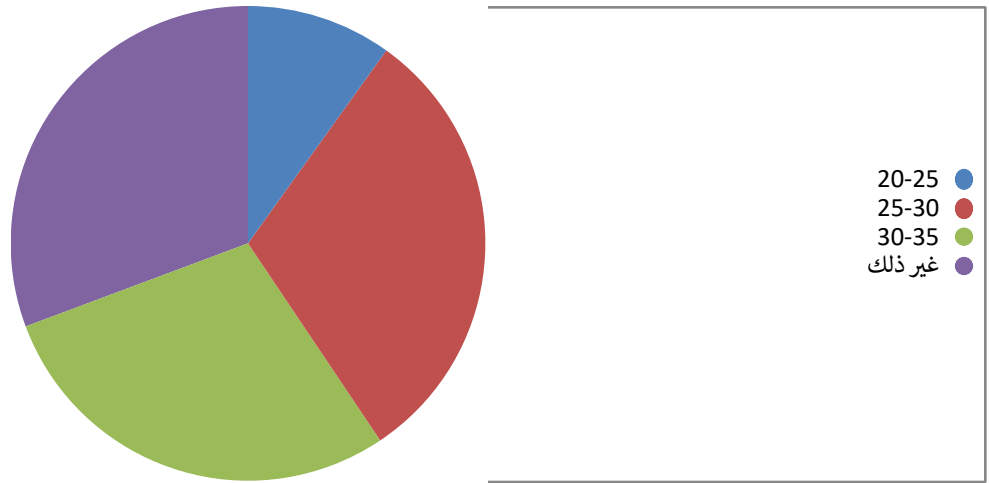
(أن الموظف يبحث عن التطور المهني والمادي بجانب عمله في الشركة).

- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

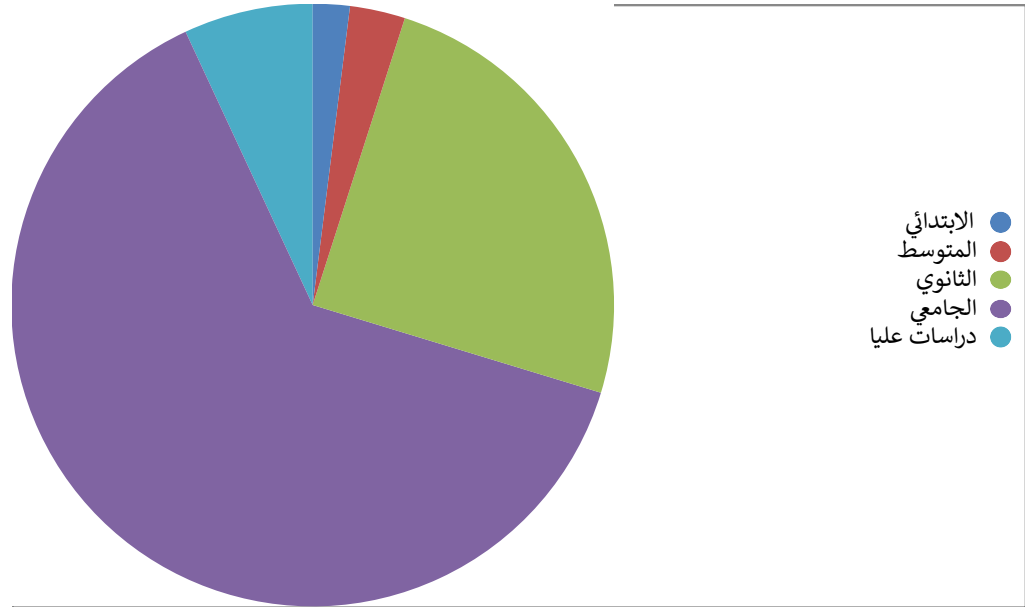
(هل إعطاء الحرية والمرونة في الانضباط في أوقات العمل للموظفين يساعد على تطوّر الشركة).

- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق
- ☐ لا أوافق بشدة

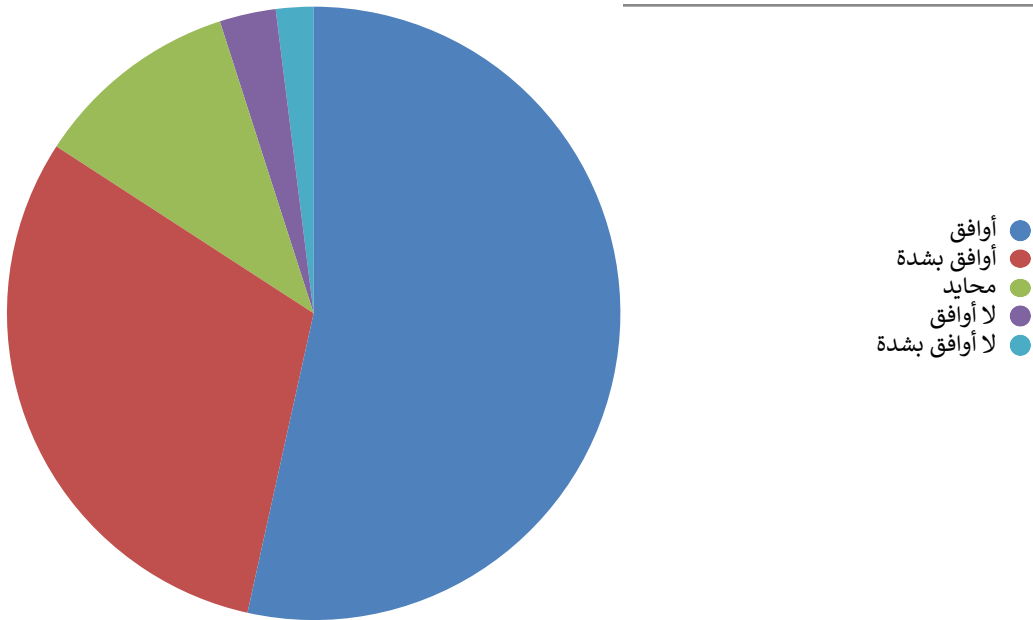
الرسم الدائري للاستبيان:
العمر.



المستوى التعليمي...

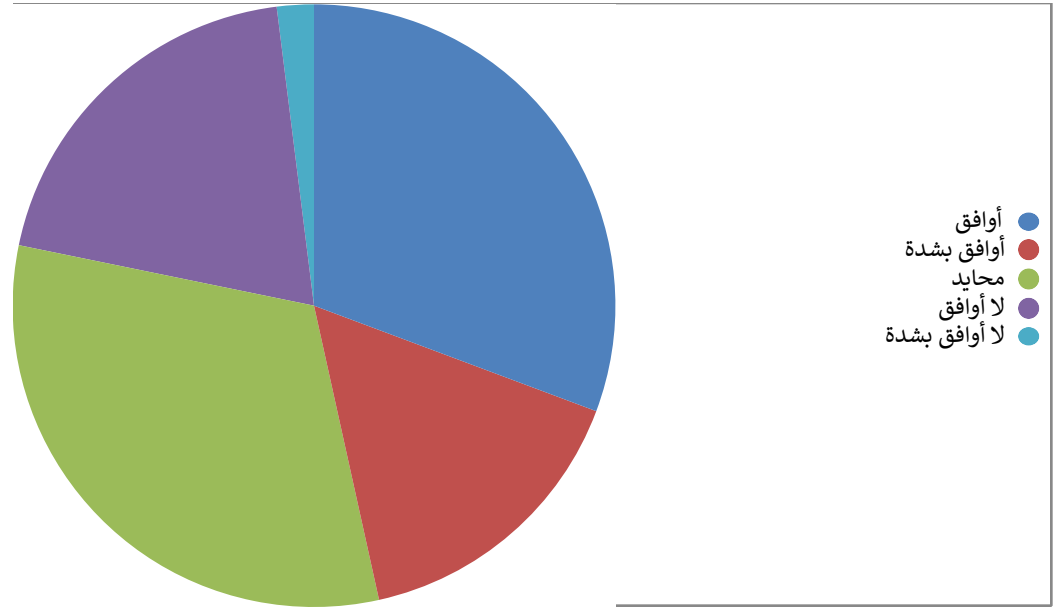


المحور الأول... (من أسباب التسرّب الوظيفي شعور الموظفين بعدم التقدير
والاحترام، وعدم التّوان بين ساعات العمل والحياة)



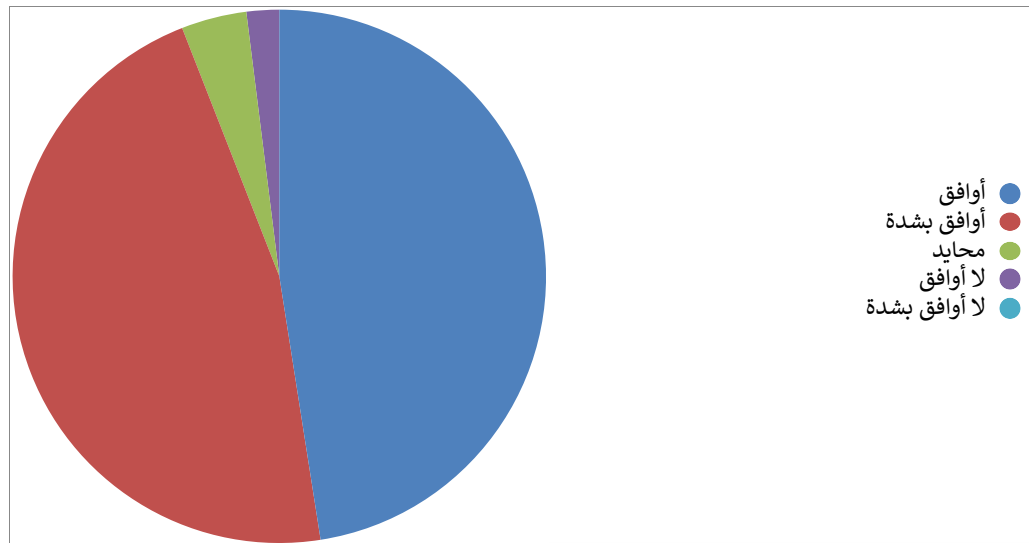
المحور الثاني...

(على الشركة أن تستهدف الخبرات لا المواهب التي تحتاجها الشركة)



المحور الثالث...

(أن الموظف يبحث عن التطور المهني والمادي بجانب ممارسة عمله في الشركة).



المحور الرابع...

(هل إعطاء الحرية والمرونة في أوقات العمل للموظفين يساعد على تطور الشركة)

