

Causes of leakage of health staff in the Ministry of Health

Ali bin Ahmed bin Shar Alshehri¹, Prof. Amin bin Alhaj Hussein²,

Ahmed Ibrahim Gomari³

^{1,2}Department of Business Administration- Arab East College- Riyadh - KSA

³Department of Information Science, Faculty of Arts and Humanities, King Abdulaziz University, Jeddah, KSA

Abstract: The aim of this study was to identify the causes and effects of occupational leakage and ways of dealing with it in the Ministry of Health from the employees' point of view. To achieve these objectives, the researcher used the analytical descriptive method and used the questionnaire as a tool for the study. The study population consists of the health staff of the Ministry of Health. The study sample was 150 Saudi and non-Saudi employees.

The results of the study showed that the employees of the Ministry of Health agreed with the regulatory factors as a reason for the obvious drop in the health staff in the Ministry of Health. The results also showed that workers in the Ministry of Health agree with the physical and moral factors as one of the causes of the occupational leakage of the health staff. The workers in the Ministry of Health agree on personal and social factors as one of the possible causes of the occupational leakage of health staff.

In the light of these findings, the study recommended that there should be a clear career path for promotion and the annual allowance that the employee receives should be adequate. The moral incentives (appreciation, thanks, etc.) provided by the establishment must also be enough.

أسباب تسرب الكادر الصحي في وزارة الصحة السعودية

علي بن أحمد بن شار الشهري¹، د. أمين بن الحاج حسين²

أحمد إبراهيم قميري³

^{1,2}كلية الشرق العربي للدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال - الرياض - المملكة العربية السعودية

³قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب وآثار التسرب الوظيفي وسبل التعامل معها في وزارة الصحة من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما

استخدم الاستبانة أداةً للدراسة. تكون مجتمع الدراسة من الكادر الصحي في وزارة الصحة السعودية، وبلغت عينة الدراسة (150) موظفًا سعوديًّا وغير سعودي.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: أظهرت النتائج أن العاملين في وزارة الصحة السعودية موافقون على العوامل التنظيمية كسبب من الأسباب المتوقعة للتسرب الوظيفي للكادر الصحي في وزارة الصحة السعودية.، كذلك بيّنت أن العاملين في وزارة الصحة السعودية موافقون على العوامل المادية والمعنوية كسبب من الأسباب المتوقعة للتسرب الوظيفي للكادر الصحي في وزارة الصحة السعودية، وأوضحت أن العاملين في وزارة الصحة السعودية موافقون على العوامل الشخصية والاجتماعية كسبب من الأسباب المتوقعة للتسرب الوظيفي للكادر الصحي في وزارة الصحة السعودية.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة وجود مسار وظيفي واضح للترقية، وأن تكون العلاوة السنوية التي يحصل عليها الموظف كافية، كما يجب أن تكون الحوافز المعنوية (التقدير، الشكر، .. إلخ) التي تقدمها المنشأة كافية.

مقدمة الدراسة:

تعاني العديد من المنظمات بشتى أنواعها من ظاهرة التسرب الوظيفي لمواردها البشرية، وقد عرفت هذه الظاهرة تضخمًا وازديادًا في السنوات الأخيرة، وأصبحت من الأمور التي تؤرق جميع المنظمات العامة والخاصة؛ لما لها من تأثير سلبي بالغ على الأداء الوظيفي للمنظمة، خاصة عندما تفقد عددًا كبيرًا من القيادات من ذوي المهارات المميزة والمستوى العلمي والتدريب الجيد؛ مما يؤدي إلى وجود موظفين وقيادات إدارية من ذوي المستويات الأقل كفاءة ومردودية. في الوقت الذي تسعى جميع المنظمات إلى الحفاظ على كوادرها والرقى بمستواهم وقدراتهم ومؤهلاتهم؛ لما لذلك من أثر في مردودية المنظمة وإسهام في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

من هنا تبرز مشكلة تسرب الموظفين من منظمة إلى أخرى أو من القطاع العام إلى المنظمات الخاصة أو العكس، ويُطرح عددٌ من التحديات للمسؤولين فيها تأتي بتأثيرات سلبية، خصوصًا في ظل ازدياد عدد الموظفين المتسربين والخسائر المباشرة وغير المباشرة التي تكبدها المنظمة التي ينتمي إليها الموظف المتسرب. هنا يصبح السؤال عن مسببات هذه الظاهرة السلبية ضرورة ملحة، لاسيما في ظل انقسام آراء الخبراء حول تقييمهم لهذه الظاهرة؛ فهناك من يرى أنها حالة إيجابية؛ لأنها تسهم في تدوير الطاقات والكفاءات وحث المؤسسات والشركات على تهيئة المناخ العملي والصحي لموظفيها، وأنه ينطبق عليها ما يدعو له الاقتصاديون من فتح السوق أمام قوى العرض والطلب، في حين يرى البعض الآخر أنها مشكلة يجب التعامل معها بجدية وإيجاد الحلول المناسبة لها لتجنب آثارها الاقتصادية السلبية (العمير، 1436هـ، ص35).

ومن الجدير بالذكر هنا أن الموظف لا يترك عمله تطوعًا وينتقل إلى منظمة أخرى إلا إذا كان هناك من المغريات ما يجذبه للخروج، أو أن هناك أسبابًا تدفعه للانفصال عن منظمته التي قد لا تهتم بإصلاح هذه السلبيات أو حتى محاولة الحد منها في أسوأ الأحوال.

فظاهرة التسرب الوظيفي تعد من الظواهر التي تهدد المنظمات بالتوقف؛ نظرًا للخسائر التي قد تسببها، على اعتبار أنها تنفق أموالًا في تدريبهم وتأهيلهم وإكسابهم خبرات جيدة في أعمالهم (العميان، 2008م، ص299).

وعطفًا على عنوان هذه الدراسة، تعد الإدارة العامة لخدمات الموارد البشرية بوزارة الصحة السعودية المسؤول الأول عن وضع خطط الاستبقاء للكوادر الصحية المميزة، وتتطلع بشكل مستمر إلى إزالة العوائق ومسببات التسرب الوظيفي للكوادر الصحية لغير أعمالهم الفعلية أو لمنشآت أخرى في القطاع العام أو الخاص، وذلك من خلال وضع ضوابط ومحفزات وتوفير بيئة عمل مناسبة وكذلك وجود فرص للترقية.

كل ذلك يدعونا لدراسة أسباب التسرب الوظيفي، وقياس مستوى رضا الموظفين عن خطط الوزارة للحد من هذه الظاهرة وآثارها السلبية على سير العمل في جميع مرافقها، وتحقيق أهدافها وتطبيق خططها وسياساتها.

مشكلة الدراسة:

بالنظر إلى المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية بشكل عام ووزارة الصحة بشكل خاص، نجد أن ظاهرة التسرب الوظيفي تعد من المشاكل الأكثر خطورة على خطط التنمية الرامية لتحقيق التقدم والازدهار لأبناء الوطن كافة، وكذلك على الخدمة المقدمة ومن ثمَّ على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة، والمتمثلة بتسهيل الحصول على الخدمات الصحية مع تحسين جودتها وكفاءتها. وبناء على ذلك، فقد ثمت صياغة مشكلة الدراسة الرئيسة وبلورتها في التساؤل المحوري التالي:

ما أسباب التسرب الوظيفي وما سبل التعامل معها في وزارة الصحة من وجهة نظر العاملين فيها؟

أسئلة البحث:

ينبثق عن التساؤل الرئيس للدراسة عددٌ من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما أسباب التسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة؟
2. ما العوامل المادية والمعنوية المؤدية للتسرب الوظيفي في وزارة الصحة من وجهة نظر العاملين فيها؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف، لعل أبرزها ما يلي:

1. تشخيص أسباب التسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة.
2. بيان العوامل المادية والمعنوية المؤدية للتسرب الوظيفي في وزارة الصحة.

أهمية الدراسة:

يمكن القول إن أهمية هذه الدراسة تبرز في جانبيها النظري والتطبيقي، ويتضح ذلك فيما يلي:

أ. الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على التسرب الوظيفي في القطاع العام من خلال التعريف بأسبابه وآثاره وسبل التعامل معه، كما أنها تساهم في إضافة بعد نظري لهذا الموضوع وتشكل إضافة هامة تساهم بإثراء المكتبات بهذا الموضوع.

ب. الأهمية التطبيقية:

تمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في كونها تسلط الضوء على المشاكل التي تترتب على التسرب الوظيفي في وزارة الصحة السعودية، وما ينتج عنها من خسائر سواء كانت مادية أو إدارية؛ بسبب فقدان واستنزاف العاملين بالوزارة من ذوي الخبرات والكفاءات، وذلك عن طريق الفهم الجيد للأسباب التي تقف وراء تفاقم هذه الظاهرة والرغبة في الحد منها أو القضاء عليها، وإمكانية استفادة وزارة الصحة من النتائج التي تصل إليها الدراسة في التعرف على الحلول المقترحة التي قد تساهم في التخفيف من عملية التسرب الوظيفي التي تؤدي بدورها إلى فقد الخبرات المكتسبة من العمل داخل الوزارة.

مصطلحات الدراسة:

وزارة الصحة السعودية: هي الجهة الحكومية المسؤولة عن الصحة العامة للمواطنين بالمملكة العربية السعودية والمنوط بها وضع ورسم السياسة الصحية للمملكة، وقد تأسست عام 1370هـ - بالتزامن مع تأسيس مجلس الوزراء السعودي، ويتولى حقيقتها حالياً الدكتور توفيق بن فوزان الربيعة.

تعريف التسرب الوظيفي: تعريف التسرب لغةً: السَّرب، بالتَّحريك: المسلك في خُفيةٍ. (ابن منظور، 1414هـ، ص465).

تعريف التسرب الوظيفي اصطلاحًا: عرفه الصباغ بأنه "الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة" (الصباغ، 1403هـ، ص23).

وعرفه الغانم بأنه "انقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره والانتقال إلى منظمة أخرى" (الغانم، 2003، ص21).

التعريف الإجرائي: يُقصد بالتسرب الوظيفي في هذه الدراسة ترك الموظفين بوزارة الصحة عملهم، سواءً كان ذلك بالاستقالة أو بطريقة غير نظامية أو اختيارية.

تعريف الأسباب اصطلاحًا: عبارة عما يكون طريقًا للوصول إلى الحكم غير مؤثر فيه (الرجحاني، 1403هـ، ص117).

تُعرف الأسباب إجرائيًا: بأنها العوامل التي تؤدي إلى ترك موظفي وزارة الصحة عملهم برغبتهم واختيارهم.

الكادر الصحي: هي الوظائف التي يؤدي شاغلوها خدمات صحية أو طبية في جميع المرافق الصحية. الحوافز: وهي المؤثرات ذات الطابع النقدي أو الاقتصادي؛ كالأجر والعلاوات والمكافآت ونحو ذلك (عبدالرحمن، 1991، ص55).

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتحدد حدود البحث الموضوعية في أسباب تسرب الكادر الصحي في وزارة الصحة.

- **الحدود الزمانية:** الحدود الزمانية لهذه الدراسة هي العام (1440هـ / 2019م).
- **الحدود البشرية:** تجري الدراسة على العاملين بوزارة الصحة السعودية.
- **الحدود المكانية:** وزارة الصحة السعودية بجميع مرافقها الصحية والإدارية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يعد التسرب الوظيفي من المشاكل الإدارية الرئيسة التي تؤدي إلى عواقب غير محمودة على المنظمة والعاملين فيها على السواء، وله تكلفة مادية ومعنوية، بالأخص عندما يتعلق الأمر بذوي الخبرات والمؤهلات والكفاءة المميزة، عدا عن كونه يشكل سبباً للاضطرابات السلوكية والنفسية في حياة الموظفين وذويهم؛ من هنا فإن المنظمات تولي اهتماماً كبيراً لظاهرة التسرب الوظيفي للعاملين فيها إلى مؤسسات وشركات أو منظمات أخرى، بعد أن يكون تعليمهم وتدريبهم وتأهيلهم واكتسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم قد كلفها المال والجهد والوقت، بالإضافة لما تؤدي إليه هذه الظاهرة من آثار سلبية على سير وعمل المنظمة نتيجة الفراغ المفاجئ الذي يتركه الموظف المتسرب منها، بسبب إخفاق المنظمة في القراءة المبكرة لمؤشرات الظاهرة ومحاولة معرفة أسبابها ومعالجتها قبل حدوثها. (صالح، 2009م، ص 17)

وعليه فإن أول شيء يجب على المختصين إدراكه وأخذه بعين الاعتبار هو أن تسرب الموظف وتركه لعمله في المنظمة ليس بالأمر أو الحدث المفاجئ الذي يخلو من المؤشرات والمقدمات التي تسبقه، وإنما هو الحلقة الأخيرة في سلسلة المراحل التي يمر بها الموظف قبل اتخاذ هذا القرار، وغالباً ما تحقق المنظمة التي ينتمي إليها في رصدها مسبقاً ومعالجتها، والتي قد تستغرق أحياناً وقتاً يمتد لشهور وأسابيع وربما سنوات تسبق اتخاذ

الموظف قراره النهائي والفعلي بترك عمله، وهناك كثير من الدلائل أو المؤشرات التي لا تخطئها العين، والتي تدل على بداية عدم ارتباط الموظف بعمله وولائه لمنظمتة، منها كثرة الغياب عن العمل، أو المماطلة والتأخر في إنجاز المهام الممنوعة به أو بعض السلوكيات الدالة على انسحاب الموظف من العمل، أو سلبية المتزايدة والتهرب من أداء الواجبات أو عدم إتقان ما يقوم به، ومن المفيد معرفة أن هذه العلامات الأولى لعدم ارتباط الموظف بالعمل تبدأ في الظهور بعد وقوع حدث مفاجئ أو مزعج يتسبب في اهتزاز مستوى التزام الموظف أو الوظيفة بالعمل (براهام لي، 2008م، ص 23-25).

فظاهرة ترك العمل أو ما يُسمى التسرب الوظيفي إذاً ليست حادثاً طارئاً يحدث دون مقدمات، بل إنه تراكم لأسباب يتعرض لها الموظف داخل المنظمة، وقد تضخمت هذه الظاهرة في القطاعين العام والخاص في السنوات الأخيرة، وإن كانت تتزايد في القطاع الخاص أكثر منه في المنظمات العامة؛ ولعل ذلك يعود لارتفاع تكاليف المعيشة، أو انخفاض الأجور في ظل رغبة وسعي العاملين لتحسين أوضاعهم المعيشية والوظيفية من خلال محاولة إيجاد فرص عمل أفضل تساعد في ذلك، وتسعى المنظمات الإدارية المختلفة في القطاعين العام والخاص إلى رفع وتحسين كفاءة وأداء ومردودية جهازها الوظيفي لتحقيق أهدافها المرجوة واستراتيجياتها العامة، الأمر الذي يتأثر سلباً بتسرب الموظفين الذين أنفقت المنظمة على تأهيلهم وتدريبهم الشيء الكثير (الأسمرى، 1999م، ص 5).

وفي هذا الإطار فإن دراسات عدة أفادت أن خسائر الاقتصاد الأمريكي نتيجة ظاهرة التسرب الوظيفي وتغيب العاملين عن العمل تصل إلى ما بين 150 إلى 250 ملياً في كل عام، الأمر الذي يؤدي إلى تدني المردودية وانخفاض إنتاجية المنظمات، وهو ما أدركت المجتمعات الغربية خطورته. (صالح، 2009م، ص 17).

مفهوم التسرب الوظيفي

للتسرب الوظيفي تعاريف متعددة نذكر أبرزها لتعذر التطرق لجميعها في هذا المقام:

حيث يعرف بأنه: حركة العاملين في المشروع خلال فترة زمنية معينة، سواءً أكانت هذه الحركة موجهة إلى الداخل عن طريق الالتحاق بالمشروع أم للخارج أو من خلالهما معاً. (صالح، 2009م، ص15).

ويؤخذ على هذا التعريف أنه أشار إلى التسرب الوظيفي بدوران العمل، مع أن التسرب الوظيفي هو ترك المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى، أما دوران العمل فهو حركة تنقلات داخلية أو خارجية؛ لذا فإن التسرب الوظيفي يختلف عن دوران العمل.

وهناك من عرفه أيضاً بأنه: ترك الوظيفة بطريقة غير نظامية أو الانتقال إلى القطاع الخاص. (الأحمدي، 2009م، ص78).

ويُعاب على هذا التعريف أنه حصر التسرب الوظيفي في طرق العمل غير النظامية، رغم أن ترك العمل من خلال الاستقالة وبطريقة نامية يعد من المظاهر والأشكال الشائعة لظاهرة التسرب الوظيفي، ومن ناحية فقد حدد هذا التعريف ظاهرة التسرب بالانتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص فقط، وهو ما أفقد هذا التعريف الدقة اللازمة في وصف التسرب الوظيفي.

وهناك من يرى أن التسرب الوظيفي يتمثل في: الاستقالة الاختيارية للعاملين فقط، مستثنياً من هذه الظاهرة التسريح الإجباري من العمل والاستغناء عن الخدمة من قبل مسؤولي المنظمة. (الصباغ، 1403هـ، ص150).

وهذا التعريف أيضاً لم يشمل جميع صور ومظاهر التسرب الوظيفي، على اعتبار أنه حصر الأمر في الترك الاختياري للعمل، مغفلاً كثيراً من صور وأشكال التسرب الوظيفي الأخرى.

ورأى البعض أن التسرب الوظيفي هو إنهاء الفرد عضويته في المنظمة التي ينتمي إليها ويتقاضى منها تعويضاً نقدياً عن العمل الذي يؤديه لصالحها. (النقيعي، 2010م).

ويؤخذ على هذا التعريف ما يؤخذ على غيره من التعريفات؛ كونه يركز على التوقف والانفصال من المنظمة، كما يركز على أن عملية التوقف عن العضوية أو ترك المنظمة تتم بطريقة اختيارية.

وعُرف أيضاً بأنه: توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً. (موبلي، 1407هـ، ص23)، ويلاحظ أن هذا التعريف قصر التسرب على التوقف عن العمل، ويؤخذ عليه أنه لم يحدد هل هذا التوقف مؤقت أم بشكل نهائي.

ويرى الغانم أن التسرب الوظيفي هو: توقف العامل أو انقطاعه عن عمله بناءً على رغبته وإرادته الحرة وانتقاله إلى مكان عمل آخر. (الغانم، 2003، ص21).

ويلاحظ على هذا التعريف ما يُلاحظ على غيره من التعريفات السابقة؛ كونه يركز فقط على الجانب الاختياري لترك العمل أو التوقف عنه.

وعُرف أيضاً بأنه: إرادة الموظف في ترك عمله الحالي سواءً برغبته أو برغبة المنشأة. (ستيف سكوت، 2009م).

مما تم استعراضه من تعاريف آنفاً، يمكن القول بوجود ثلاثة أنواع رئيسة لتسرب الموظفين، وهي:

1. النقل أو الإيقاف المؤقت أو النهائي للموظف من قبل المسؤول عن المنظمة.
 2. الاستقالة الاختيارية، أو التقاعد المبكر.
 3. التسرب لأسباب خارجة عن إرادة الموظف والمنظمة، مثل الوفاة أو المرض أو التقاعد.
- وبشكل عام يمكن القول إن التسرب الوظيفي الذي يحدث طواعيةً من الموظف - والمتمثل في عملية الاستقالة - هو أكثر أشكال التسرب إثارة لاهتمام العلماء في قياسهم للتسرب الوظيفي، وذلك لعدة أسباب أهمها:

1. سهولة صياغة نظريات التسرب ذي النوع الواحد المتجانس؛ لأنه سيكون من الصعوبة بمكان شرح الاستقالة والفصل بنظرية واحدة.

2. كون غالبية التسرب تحدث بسبب الاستقالة ما لم يكن هناك دورة اقتصادية سيئة مسببة للتسريح من العمل.

3. الاستقالة هي أكثر أشكال التسرب قابلية للتأثر بتدخل المديرين حيث يصعب على المدير التأثير أو التغيير من التقاعد أو الوفاة، ومن ثمَّ يصبح من الطبيعي أن يركز المديرون اهتمامهم على العوامل والأسباب القابلة للسيطرة عليها أكثر من غيرها (حلواني، 1422هـ، ص 18، 19).

في ضوء ما سبق من تعاريف، ومن خلال الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع؛ يرى الباحث أن التسرب الوظيفي يمكن تعريفه على أنه (ترك الفرد العمل في المنظمة سواء كان بطريقة نظامية أو غير نظامية؛ وذلك لعدم توافق طبيعة العمل مع ما يأمله، وانتقاله إلى منظمة أخرى يتوفر بها بعض المميزات التي تتوافق مع طموحه).

أسباب التسرب الوظيفي:

للتسرب الوظيفي أسباب عديدة، في مجملها ناتجة عن عدم رضا الموظف بسبب البيئة العامة للعمل والمناخ التنظيمي للمنظمة؛ الأمر الذي يولد شعورًا بعدم الرضا والارتياح بين العاملين ومن ثمَّ الرغبة في التسرب، وينبع تعدد أسباب التسرب الوظيفي من تعدد الأفراد والمنظمات والمجتمعات، والتي يمكن تصنيفها بشكل عام إلى:

- الأسباب الاقتصادية:

إن الأسباب الاقتصادية التي تلعب -بشكل أو بآخر- دورًا في ظاهرة التسرب الوظيفي عديدة، ويمكن إيجازها فيما يلي:

أ- **التضخم:** هناك ارتباط وثيق أو علاقة طردية بين التضخم وظاهرة التسرب الوظيفي تتضح

فيما يلي:

1. يؤدي التضخم إلى دفع الكثير من العاملين لدى المنظمات من ذوي الأجور المنخفضة إلى البحث في

سوق العمل عن فرص أخرى لتلبية متطلبات المعيشة.

2. الميل للتسرب كخيار لحماية المكتسبات، والبحث عن فرص وظيفية ذات مردودية أعلى.

3. عدم الميل للتسرب الوظيفي في ظل وجود بدائل في مناطق جغرافية أبعد تنطوي على مزيد من

النفقات.

ب- **مستويات التوظيف والبطالة:** يوجد ارتباط وثيق بين التوظيف والبطالة من جهة وظاهرة

التسرب الوظيفي من جهة أخرى، وهو ما يرتبط أيضًا بالوضع الاقتصادي ومؤشرات الاقتصاد

بشكل أعم، حيث إن الوضع الاقتصادي يؤثر في مستويات ومعدلات التوظيف، وهذه الأخيرة

تؤثر بدورها - سلبًا وإيجابًا - في ازدياد أو تناقص ظاهرة التسرب الوظيفي في المنظمات

والمؤسسات في القطاعين العام والخاص على السواء، حيث يمكن القول إن العلاقة في هذا

الصدد ثلاثية الأطراف تتبادل التأثير فيما بين أطرافها (الحري، 1429هـ، ص24).

ولتوضيح علاقة التأثير والتأثر المشار إليها آنفًا؛ فإن ارتفاع مستوى ومعدل التوظيف وازدياد عدد

الوظائف المتوفرة، يؤدي بشكل تلقائي إلى ازدياد حالات التسرب الوظيفي بحيث تصبح ظاهرة ذات تأثيرات

سلبية. وهذا هو المقصود بوجود العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين، فتوفر الوظائف يحفز الموظف للبحث

الدائم عن الفرص والمناصب الوظيفية ذات المردودية الأفضل والأعلى أجرًا، ومن ثمَّ عدم التردد في ترك عمله

بمجرد العثور على هذه الفرصة، وما ينطبق على علاقة التسرب الوظيفي بمعدلات التوظيف والبطالة، ينسحب

على علاقة هذه الأخيرة بالوضع الاقتصادي بمؤشراته، حيث إن تحسن الوضع الاقتصادي يؤدي إلى توفر

وزيادة الوظائف المتاحة، والذي يؤدي بدوره - كما أشرنا - إلى تفاقم وازدياد ظاهرة التسرب الوظيفي (آل مذهب، ١٩٩٩م، ص: ١٠).

وعلى النقيض من ذلك؛ فإن انخفاض معدلات التوظيف وارتفاع مستوى البطالة له تأثير إيجابي على ظاهرة التسرب الوظيفي من حيث أنه يسهم في الحد منها وعدم تفاقمها، فندرة الوظائف وشحها يجعل الخيارات محدودة وقليلة أمام العاملين في المنظمات؛ ما ينعكس على نزوعهم نحو ترك مناصبهم الوظيفية لعدم توفر البدائل، الأمر الذي يدفعهم ويحفزهم إلى التمسك بما هو متاح من فرص ومناصب وعدم التفريط بها.

- الأسباب الشخصية:

يعد الرضا الوظيفي من العوامل المهمة والرئيسة ذات التأثير الكبير في ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك من خلال العلاقة العكسية التي تربط بين المفهومين، فكلما زاد رضا العامل في المنظمة عما تقدمه له مقابل العمل الذي يؤديه على المستويين المادي والمعنوي؛ قلَّت ميوله نحو ترك العمل في المنظمة، ومن ثمَّ تناقص ظاهرة التسرب الوظيفي، وعليه فمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يعد من المؤشرات المهمة التي ينبغي على أي منظمة إبلاؤها الأهمية القصوى، من خلال رصد وقياس العوامل والمتغيرات الشخصية التي قد تؤثر فيها بشكل سلبي من أجل الحد منها، والمتثلة بالسن والجنس والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة، والتي نستعرض دورها وأثرها بإيجاز فيما يلي:

أ- السن: تتفق الكثير من الدراسات والأبحاث على أن متغير سن العامل يعد من العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي، بحيث يزداد هذا الرضا مع ازدياد سنِّ العامل، وينخفض مع انخفاض سنِّه، وعليه فإن مستوى الرضا لدى العاملين كبار السن يكون أعلى منه لدى نظرائهم صغار السن (زويش، 2013م، ص56).

ب- **الحالة الزوجية:** تعد الدراسات التي تتناول العلاقة بين الحالة الاجتماعية ومستوى الرضا الوظيفي قليلة وغير كافية للوصول إلى خلاصات في هذا الشأن، إلا أن المتوفر من هذه الدراسات يرى أن العلاقة بين المتغيرين عكسية؛ فالعامل أو الموظف المتزوج يكون أقل ميلاً للتسرب أو التغيب عن عمله ومستوى الرضا الوظيفي لديه يكون أعلى، على العكس من الموظف أو العامل غير المتزوج والذي يكون أكثر ميلاً للتسرب والغياب والشعور بعدم الرضا، وربما يعود السبب إلى الفرق في الشعور بالمسؤولية تجاه الزوجة والأسرة، وبالتالي التمسك أو عدم التفريط بالعمل المتاح في المنظمة (العطية، 2003م، ص44).

ت- **سنوات الخبرة المتمثلة في مدة الخدمة:** يعد متغير مدة سنوات الخبرة التي قضاها العامل في عمله في المنظمة من المؤشرات التي تركز عليها الدراسة عند قياس مستوى الرضا الوظيفي للعامل، وتختلف نتائج هذه الدراسة في هذه النقطة، ولم تتفق جُلّها على شيء واحد، حيث يرى بعضها أن عدد سنوات الخبرة لا تأثير له في مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل، في حين تقرّ دراسات أخرى بوجود هذه العلاقة بين المتغيرين، وخلصت إلى أن زيادة عدد سنوات الخبرة يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل والعكس صحيح؛ وعللت ذلك بكون ازدياد عدد سنوات الخبرة يعني زيادة تمكن العامل في عمله، وهو ما ينعكس على المقابل المادي والمعنوي الذي يتقاضاه مقابل هذا العمل (محيسن، 2004، ص58).

ث- **الخصائص الشخصية:** ويُقصد بذلك أن الخصائص الشخصية التي تميز الشخص عن غيره من الأشخاص، يكون لها أثر واضح في مستوى الرضا الوظيفي لديه؛ فنفس العمل الذي يلائم شخصاً ما قد يكون غير ملائم لشخص آخر، لتوافر مجموعة من العوامل الشخصية المرتبطة بالشخص والتي

تجعل من هذا العمل متوافقاً مع رغبة ومؤهلات وصفات هذه الشخصية؛ فكلما زاد التوافق بين السمات الشخصية للفرد والعمل المنوط به، كانت رغبته ورضاه الوظيفي أكبر وأقل ميلاً نحو التسرب وترك عمله (رفاعي، بسيوني، 2004م، ص128)، يفرض هذا الأمر على مسؤولي المنظمة التي ينتمي إليها الموظف أخذ السمات الشخصية للعاملين فيها بعين الاعتبار وإيلاءها الأهمية اللازمة عند توزيع المهام والمناصب الوظيفية داخل المنظمة، بحيث يُوضع الشخص المناسب في المكان المناسب الملائم له والذي يتوافق مع سماته الشخصية، وهو الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضا الموظف ومن ثمّ مردوديته وإنتاجيته وانتمائه للمنظمة (حرتم، 2004، ص49).

ج- **القيم الشخصية:** تعد الأخلاق بشكل عام من القيم التي ينبغي على كل إنسان التحلّي بها بعيداً عن طبيعة عمله أو الوظيفة التي يشغلها، بوصفها قيماً ترتبط بإنسانيته بغض النظر عن دينه ولونه وعرقه ومركزه العملي والعلمي والاجتماعي، ولدورها في خلق بيئة ودّية تتسم بالتعايش وحسن التعامل بين كافة البشر (سليمان، وهب، 2011م، ص103). ويمكن القول إن القيم الأخلاقية هي القانون غير المكتوب الذي يؤطر حياة الناس ويقنّن العلاقات بينهم، إلا أن هذه القيم تبقى مسألة نسبية من حيث نظرة الأفراد لها وإيمانهم بها، بحيث يتباين الأفراد في القيم والمبادئ التي يؤمنون بها باختلاف الخلفيات الاجتماعية والتجارب الحياتية والسمات الشخصية والمستوى العلمي والمادي والاجتماعي لكل فرد، كما يختلف الأفراد في ترتيب هذه القيم حسب الأهمية بالنسبة لكل فرد، ومهما تكن القيم التي يؤمن بها الفرد؛ فإن ما لا شك فيه أن لها تأثيراً أساسياً في مستوى رضاه الوظيفي (حمود، 2002م، ص85).

ح- **الاتجاهات:** ويتجلى أثرها في مستوى الرضا الوظيفي من خلال الدور الذي تلعبه في تشكيل سلوك العامل من الناحية التنظيمية بجميع أشكاله وأبعاده؛ فيصبح بذلك مستوى الرضا الوظيفي

بمثابة المرأة التي تعكس توجه العامل نحو المؤسسة أو مكان العمل الذي ينتمي إليه (حمود، 2002م، ص80).

خ- **الدافعية:** يحتل العامل المتمثل بالدافعية المكانة الأبرز كواحد من اهتمامات المنظمات في سعيها الدائم والدؤوب إلى الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على أداء ومردودية المنظمة وولاء العاملين فيها وتفانيهم في أداء المهام والواجبات التي يكلفون بها على أحسن وجه؛ فالدافعية ما زالت محور اهتمام القائمين على المنظمات المختلفة والتي تسعى لتحقيق أعلى إنتاج وتحسين مستوى الأداء وتقليص معدل التسرب الوظيفي والتغيب، ويمكن تعريف الدافعية بكونها المحفز النابع من داخل الفرد والذي يحمسه للقيام بعمل معين ويشكل الأهداف التي يروم تحقيقها والوصول إليها والمكاسب التي يطمح لجنيتها من وراء العمل الذي يقوم به، وفي إطار علاقة الدافعية بمستوى الرضا الوظيفي يمكن القول إنه كلما استطاع العامل تحقيق الأهداف المدفوع بها لأداء العمل الذي يقوم به؛ زاد رضاه الوظيفي، وعلى العكس من ذلك فإن إخفاق العامل في تحقيق الأهداف التي دفعته لهذا العمل؛ يؤدي إلى تدني مستوى رضاه الوظيفي عن العمل والمنظمة التي ينتمي إليها؛ بسبب الإحباط واليأس الذي قد يُصاب به نتيجةً لهذا الإخفاق، وهو الأمر الذي يحتم على القائمين على هذه المنظمات الانتباه له وأخذه بعين الاعتبار إذا أرادوا محاربة ظاهرة التسرب الوظيفي في منظماتهم والمحافظة على كوادرمهم ومواردهم البشرية (حريم، 2004، ص110).

- الأسباب التنظيمية:

يمثل المناخ التنظيمي البيئة العملية التي يمارس فيها العامل مهامه الوظيفية بشقيها المادي والمعنوي (وهب، 2011م، ص112)، ويُتَظَر من البيئة التنظيمية أن تكون عاملاً مساعداً **ومحفزاً** للأفراد لأداء أعمالهم وتحقيق أهدافهم من وراء الوظيفة التي يشغلونها؛ فهي قد تلعب دور المحفز والدافع لهم، وقد يكون

دورها العكس من خلال التسبب في الإحباط واليأس والتذمر، وبذلك يمكن القول إن البيئة العملية بجانبها التنظيمي تلعب دور الوساطة بين حاجات الفرد ومتطلبات وظيفته (العميان، 2002م، ص305)، ولا يمكن للبيئة التنظيمية أن تلعب هذا الدور الإيجابي إلا من خلال اتسامها بعدد من السمات، منها ما يلي:

أ- **المرونة:** ويُراد بها أن يكون للمناخ أو البيئة التنظيمية من المرونة ما يجعلها قادرة على الاستجابة والتأقلم مع المتغيرات والمستجدات الطارئة (العميان، 2008م، ص306)، فالبيئة التنظيمية الجيدة هي تلك التي تستطيع التماشي مع كل ما يستجد من ظروف داخلية وخارجية، ودون أن يعني ذلك المساس بالبناء التنظيمي وعدم استقراره.

ب- **مدى إشراك العاملين في اتخاذ القرار:** ويعد من العوامل ذات الأهمية البالغة التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، ويتجلى هذا الإشراك من خلال جعل العامل يشعر أنه جزء من هذه المنظمة وأن له دورًا في رسم سياساتها ووضع خططها واستراتيجياتها؛ مما يؤدي إلى خلق شعور بالارتياح لدى العاملين في المنظمة، ويعزز من شعورهم بالانتماء إليها، وكونهم جزءًا أصيلاً منها وتجمعهم بها وحدة المصير ويُؤخذ رأيهم فيها بعين الاعتبار، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم ومردوديتهم الوظيفية جرّاء التفاني في أداء أعمالهم والذي ينبع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة (حمود، 2002م، ص167)، ويتجلى هذا الإشراك بصور متعددة، ويعد تعزيز الاتصال عمودياً وأفقيًا بين أعضاء المنظمة أبرزه؛ لكونه يمنح جميع المنتمين لها فرصة الحصول على المعلومات وتلاقح الأفكار وتفاعل الآراء ووجهات النظر فيما بينهم (العميان، 2002م، ص308)، الأمر الذي يؤدي إلى شعور العامل بوجوده وذاته وبأهمية رأيه ودوره في صنع القرار داخل المنظمة؛ مما يعزز ثقته بنفسه ويسهم في خلق جو من التعاون بين جميع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها (العميان، 2008م، ص308).

ت- **التدريب والتكوين الإداري:** يسهم التدريب والتكوين الإداري بشكل أساسي في تعزيز كفاءة الموارد البشرية لأي منظمة، ما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف المرجوة؛ فحرص المنظمة على توفير برامج ودورات تدريبية للعاملين فيها للارتقاء بمستوياتهم وتعزيز قدراتهم يعد من الاستراتيجيات المهمة التي ينبغي اتباعها للحصول على موارد بشرية ذات كفاءة ومردودية عالية يتحسن أداؤها باضطراد، الأمر الذي يرفع الروح المعنوية للعاملين ويعزز ثقتهم بقدراتهم ويولد لديهم شعوراً دائماً بالرضا الوظيفي والولاء للمنظمة التي يعملون بها (كاظم، 2007، ص167)، وبناءً على ما سبق؛ يرى الباحث أن الاهتمام بهذا الجانب من قبل القائمين على أي منظمة يسهم بشكل مباشر في تعزيز البيئة التنظيمية للمنظمة ويشعر العاملون فيها بنوع من الارتياح والاطمئنان والأهمية؛ ما يؤدي إلى نتائج إيجابية تنعكس على أداء وعمل المنظمة ككل.

ث- **نظرة الإدارة للعاملين في المنظمة:** إن طريقة التعامل التي تلجأ إليها الإدارة في تعاملها مع العاملين في المنظمة تنعكس سلباً أو إيجاباً على الطريقة التي سيتعامل بها العاملون مع الإدارة وتسهم في تشكيل نظرهم إليها، فلا يُعقل أن تنتظر الإدارة من العاملين في المنظمة التفاني والإخلاص في أداء الأعمال والواجبات المنوطة بهم، في الوقت الذي يفتقر أسلوبها وتعاملها معهم إلى هذه القيم، وتتبع سلوكيات غير أخلاقية في التعامل معهم؛ كخلق الفتنة بينهم وخوفها الدائم من شيوع روح التعاون والتآخي بينهم، فتجدها دائماً حريصة على خلق جو من التوتر والتشنج في العلاقة فيما بينهم (منير، 2006، ص123)، فالمنهج الذي تتبعه الإدارة والطريقة التي تنتهجها في تعاملها مع العاملين من خلال خلق الأجواء الوظيفية الهادفة التي تميزها المشاركة في صنع القرار ووضع السياسات وتنفيذها، بما يؤدي إلى خلق روح الولاء التنظيمي، وانتشار قيم الإخلاص في العمل

وتعزيز جو الثقة؛ من شأن كل ذلك تعزيز روح الانتماء والولاء، فالعامل في أي منظمة في اليابان يعتبر نفسه جزءًا منها وشريكًا في ملكيتها، حيث يعتبر نفسه موظفًا في شركته الخاصة، الأمر نفسه ينسحب على المؤسسات في الولايات المتحدة والتي تتبنى إدارتها خطابًا تجاه المنتمين لها يشعروهم بالشراكة فيها، وهو ما ينعكس إيجابًا على انتمائهم وولائهم تجاهها ومستوى رضاهم الوظيفي عنها (كاظم، 2007، ص 167).

ج- التحفيز: يساهم اعتماد أسلوب التحفيز في تشجيع الأفراد غالبًا إلى تبني نفس السلوك الذي يؤدي إلى جني المنافع المتوقعة من ورائه؛ فالمكافأة التي تأتي كمقابل على الإنجاز وحسن الأداء والإبداع؛ تشجع المنتمين للمنظمة على الاستمرار فيه كوسيلة لتحقيق رضا المسؤولين في المنظمة والحصول على المكافآت والحوافز المادية والمعنوية (حمود، 2002م، ص 168)؛ لذا يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت والعقوبات والأجور والترقيات وتوفير البرامج التدريبية والتكوينية ... إلخ، الأمر الذي يبعث الارتياح في نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة إنتاجيتهم، وهذا يعني معاملة الموظفين وفق نظام عادل ونزيه ومستقر (المغربي، 1995م، ص 307).

ثانيًا: الدراسات السابقة

كثيرة هي الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ظاهرة التسرب الوظيفي، ونظرًا لتعدد التطرق لجميعها، سيقوم الباحث بعرض عدد مختار منها وفق تسلسل زمني يبدأ بالأقدم منها فالأحدث:

الدراسة الأولى: دراسة (Khaled Saad)، بعنوان "العوامل المؤثرة على قرار الممرضة بعدم الاستمرار في التعاقد مع المستشفى في السعودية" (1995م).

هدف الدراسة: الوقوف على أهم العوامل والأسباب التي لها دور في قرار الممرضات عدم مواصلة التعاقد والعمل في المستشفيات السعودية.

ولتحقيق هذا الهدف؛ اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا، يقوم على استجلاء العوامل ذات الأثر المباشر وغير المباشر في قرار الممرضة عدم الاستمرار في التعاقد مع المستشفيات السعودية، ومثلت الاستبانة الأداة التي استخدمها الباحث لجمع المعلومات والبيانات من عينة من الممرضات العاملات في المستشفيات السعودية والتي بلغ عددها 139 ممرضة.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة من العوامل وقرار الاستمرار في التعاقد من عدمه، ومن أهم العوامل التي توصلت إليها الدراسة والمؤثرة في قرار الممرضات الرحيل هي البيئة الإدارية للمستشفيات وطريقة تسييرها وعدم الرضا الوظيفي وانعدام الفرص لتطوير الذات، بالإضافة إلى تدني الأجور وغياب الحوافز المادية والمعنوية وعدد من الأسباب الشخصية والعائلية.

الدراسة الثانية: دراسة دياب (2002م) بعنوان "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لأطباء الأسنان بغزة".

وضعت هذه الدراسة لنفسها هدفاً تجلّي في: الوقوف على أبرز العوامل والأسباب التي تؤثر -سلباً أو إيجاباً- في مستوى الرضا الوظيفي لأطباء الأسنان العاملين في المستشفيات العمومية في قطاع غزة، كما جاء من ضمن أهداف الدراسة التعرف على معدلات التسرب الوظيفي بين هؤلاء الأطباء في هذه المرافق الصحية العامة.

منهج الدراسة وأدواتها: اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة من أطباء الأسنان في المستشفيات العامة في غزة، والتي تم اختيارها عشوائياً وبلغ عددها (163) طبيباً.

ومن أبرز وأهم النتائج التي خلصت إليها: انخفاض وتدني مستويات الرضا الوظيفي لدى أطباء عينة الدراسة، وانصب عدم الرضا على عدد من المظاهر التي تعرفها المستشفيات العامة هناك، كان من أبرزها السياسات المتبعة في التوظيف، والتعليم المستمر، وأنظمة الترقيات والرواتب والحوافز، وأنظمة الاتصال والتواصل المعتمدة، والمناخ التنظيمي للإدارة والإشراف، وجهل الإدارة بفلسفة وأنظمة وقوانين المؤسسة.

الدراسة الثالثة: دراسة الغانم (2003م) بعنوان "الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها

بالأداء" دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية".

وكان من أهدافها الرئيسة: الوقوف على أسباب التسرب الوظيفي من وجهة نظر المراقبين الجمركيين العاملين في ثلاث مطارات دولية، كما هدفت لاستجلاء مدى ميل المراقبين الجمركيين وقت الدراسة للتسرب من وظائفهم والأسباب التي تدفعهم لذلك.

وللوصول لهدف الدراسة؛ اعتمد الباحث منهجاً وصفيًا وثائقيًا إلى جانب المنهج الوصفي

التحليلي، وتعود أسباب ودواعي اعتماد هذين المنهجين العلميين؛ كونهما الأنسب لتحقيق هدف الدراسة، وبالاكتفاء على هاتين الأداتين المنهجيتين تمكن الباحث من تحليل ووصف الظاهرة اعتمادًا على البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام (الاستبانة)، وذلك لتحليل وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد تمثلت عينة الدراسة في فئتين، يمثل المراقبون الجمركيون العاملون في جمارك ثلاثة مطارات دولية - وعددهم (٣٤٨) مراقبًا جمركيًا - الفئة الأولى، بينما يمثل المراقبون الجمركيون المتسربون - وبلغ عددهم (٤٤) مراقبًا جمركيًا - الفئة الثانية.

ومن النتائج التي خلصت إليها الدراسة: أن تدني الأجور قد مثل أحد الأسباب الرئيسة لظاهرة

تسرب المراقبين الجمركيين، كما وجدت الدراسة علاقة عكسية بين عدد سنوات الخبرة والميل للتسرب الوظيفي، فكلما زاد عدد سنوات الخبرة قلَّ مستوى التسرب الوظيفي بين عينة الدراسة، كما أن شعور أعضاء العينة بعدم الرضا عن المكافآت المادية المقدمة لهم يزيد من النزوع نحو التسرب، حيث خلصت الدراسة إلى وجود أثر سلبي لعدم الرضا عن المكافآت المقدمة على معنويات العاملين وأدائهم وإنتاجيتهم.

الدراسة الرابعة: دراسة الأحدي بعنوان "محددات التسرب الوظيفي للعاملين في التمريض في مستشفيات الصحة النفسية بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية" (2006م).

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو: محاولة المساهمة في الوصول لفهم وتعريف أشمل وأوسع للتسرب الوظيفي، وذلك من خلال التعرف على اتجاهات العاملين في مستشفيات الصحة النفسية في السعودية ومدى ميلهم ونزوعهم نحو التسرب الوظيفي والعوامل الدافعة في هذا الاتجاه.

المنهج الوصفي التحليلي: هو الذي تم اعتماده في الدراسة، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعطيات التي أخضعها الباحث للدراسة والتحليل للوصول للهدف واستخلاص النتائج ووضع التوصيات، وتكوّنت عينة الدراسة من (434) عاملاً من كلا الجنسين في مجال الصحة النفسية في عدد من مستشفيات الصحة النفسية في السعودية، والتي تم اختيارها بشكل عشوائي من تسعة مستشفيات توزعت على جميع مناطق المملكة، وكانت النتيجة الأهم في هذه الدراسة أن 37٪ ممن يعملون في هذا القطاع يغلب عليهم الميل نحو التسرب الوظيفي، في حين أن 15٪ لديهم رغبة بترك الوظيفة.

أما على صعيد النتائج فقد خلصت إلى أن: هناك عوامل عدة تلعب دوراً بارزاً في تشكيل هذا النزوع والميل تجاه ترك الوظيفة، ويؤدي تنوع واختلاف هذه العوامل إلى صناعة فروق بين الأشخاص في ميولهم لترك أعمالهم ومن ثمّ تزايد ظاهرة التسرب الوظيفي، ومن هذه العوامل العمر والمستوى العلمي وسنوات الخبرة وجنسية العامل، في حين خلّصت الدراسة إلى أن هناك عوامل ليست ذات أهمية في التأثير في ميل العامل للتسرب من المنظمة مثل طبيعة العمل والمهام الوظيفية الموكلة إليه أو جنسه - ذكراً كان أم أنثى -، وبخصوص الرغبة في تغيير أو ترك المهنة توصلت الدراسة إلى عدم تأثرها بالعوامل الشخصية والوظيفية؛ وعليه حددت الدراسة العوامل المؤثرة في رغبة التسرب من المنظمة في متغيرات عدة، تمثلت في المهام الوظيفية والأجر والجنسية والولاء التنظيمي للمنظمة ومكانة العامل الاجتماعية ونظام المكافآت والترقيات وعدالته. أما بخصوص ترك المهنة فقد خلّصت الدراسة إلى أن العوامل التي تحددها وتؤثر فيها تتمثل في المكانة والعلاقات الاجتماعية

ونظام الترقيات والمكافآت ومدى عدالته، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن محددات وعوامل الرغبة في ترك المنظمة أو الوظيفة ليست واحدة فيما يخص السعوديين ونظرأهم من غير السعوديين؛ الأمر الذي دفع الباحث إلى الاستنتاج أن ظاهرة التسرب الوظيفي في هذا القطاع الحيوي ترتبط ارتباطاً وثيقاً باعتماده على العاملة غير السعودية.

الدراسة الخامسة: دراسة الملحم بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها باتجاه العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركة الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض" (2007 م).

الهدف الرئيس للدراسة كان: تحديد مسببات الضغوط التي يخضع لها حراس الأمن الذين يعملون في الشركات الخاصة لخدمات الحراسات الأمنية ومصادر هذه الضغوط ومقدارها أو مستوياتها من جهة، ومن جهة أخرى قياس ميول ورغبة العاملين في هذه المنظمات لترك العمل فيها، ومن ثمَّ رصد حجم ظاهرة التسرب الوظيفي الذي تعرفه هذه الشركات، وذلك من خلال رصد العلاقة بين نوع ومستوى العمل ونزوع العاملين لترك العمل فيها.

المنهج الذي وظفه الباحث لمقاربة الموضوع كان وصفيًا تحليليًا: حيث قام بوصف وتحليل المعطيات والبيانات التي حصل عليها من عينة الدراسة من الناحية الكمية والنوعية، مستخدمًا الاستبانة أداة رئيسة لذلك، وقد بلغ عدد عينة هذه الدراسة 560 عاملاً في شركات الحراسة الأمنية الخاصة في مدينة الرياض.

توصل الباحث من خلال دراسته إلى خلاصة رئيسة: تمثلت بالعلاقة الإيجابية والطرديّة بين ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون في هذه الشركات وبين نزوعهم نحو التسرب الوظيفي كخيار للتخلص من هذه الضغوط، وحددت الدراسة هذه الضغوط باعتبارها ذات طابع اقتصادي واجتماعي، ولها ارتباط وثيق بأنظمة الترقّي والتطور في هذه المنظمات.

الدراسة السادسة: دراسة العنزي بعنوان "تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الأسباب

والحلول المقترحة" (2008م) دراسة استطلاعية لآراء المتسربين في القطاع الخاص بمدينة الرياض.

تمثل هدف الدراسة الرئيس في: الوقوف على محددات وعوامل تسرب العمالة الوطنية من منظمات

القطاع الخاص، وقد تنوعت هذه العوامل ما يبين شخصية واجتماعية، مادية ومعنوية، وعوامل تتعلق بالمناخ

التنظيمي للمنظمات، ومن جهة ثانية تحاول هذه الدراسة اكتشاف أثر المناخ التنظيمي لمنشآت القطاع الخاص

وطبيعة المهام الوظيفية فيها في خلق فروق جوهرية في المتغيرات والمحددات التي تسهم في خلق الميول والنزوع

نحو التسرب الوظيفي للعاملين فيها.

منهجية الدراسة كانت وصفية تحليلية: واعتمدت على عينة مكونة من 590 شخصاً من العاملين

في منظمات القطاع الخاص في مدينة الرياض، واتسمت الدراسة بأسلوبها المسحي للوقوف على المتغيرات

والأسباب التي تدفع العمالة في هذه المنظمات إلى التسرب من وظائفهم.

أما بخصوص نتائج الدراسة فقد خلصت إلى: أن العوامل الشخصية والاجتماعية والمادية والمعنوية

والمناخ أو البيئة التنظيمية لمنظمات القطاع الخاص، كلها عوامل تسهم في ظاهرة التسرب الوظيفي للعاملين في

المنظمات المذكورة.

الدراسة السابعة: دراسة الصواف (2008) بعنوان "التسرب الوظيفي تعريفه وأسبابه ونتائجه

بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية".

جاءت هذه الدراسة بهدف: قياس توجه العاملين الممارسين لعملهم ورغبتهم للعمل في قطاعات

أخرى ضمن مؤسسة الخطوط الجوية السعودية، أو مدى رغبتهم أو تفكيرهم في ترك العمل من المؤسسة

المذكورة بشكل نهائي، والوقوف على ماهية الأسباب والتحديات التي تدفع العاملين في هذه المؤسسة للتفكير

في التسرب الوظيفي منها، وتسهم في تشكيل نظرتهم السلبية أو الإيجابية للمنظمة التي يعملون بها.

ومن أهم ما خلصت له الدراسة: أن الظروف العملية الجيدة والحد من التفاوت في الأجور ما بين القطاعات الأخرى ضمن المؤسسة نفسها، وتناسب المقابل المادي مع طبيعة المهام الوظيفية والجهود المبذولة، كلها عوامل تساهم في زيادة الرضا الوظيفي ومن ثمَّ الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي.

وأخيراً الدراسة الثامنة: دراسة ذياب بعنوان "هجرة الكوادر الطبية والتمريضية من وزارة الصحة الأردنية إلى القطاع الخاص" (2010 م). وهي دراسة تطبيقية على منسوبي وزارة الصحة الأردنية.

وكان هدف هذه الدراسة: تحديد الأسباب والمحددات التي تدفع تلك الكوادر للتسرب الوظيفي من القطاع العام باتجاه القطاع الخاص الأردني، أو خارج الأردن.

وتم فيها استخدام منهج وصفي تحليلي: واعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة للحصول على المعطيات والمعلومات من عينة الدراسة، والتي حددها الباحث في 320 شخصاً من العاملين في المرافق التابعة لوزارة الصحة الأردنية.

ومن أبرز ما خلُصت له هذه الدراسة: أن غياب الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مرافق الوزارة المذكورة بسبب غياب العدالة في أنظمة الحوافز والرواتب المتبعة للأطباء والممرضين على السواء، والمناخ التنظيمي لهذه المنظمات، كلها عوامل زادت من حدة ظاهرة التسرب الوظيفي، زيادةً على ذلك انعدام برامج التطوير والتدريب التي توفرها الوزارة للعاملين فيها، وهو ما يدفعهم للبحث عن بدائل في القطاع الخاص خصوصاً في ظل توفر هذه الفرص بكثرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

عديدة هي الدراسات التي تناولت الموضوع الذي نحن بصددده، والتي تشكل مادة خصبة لأي باحث يعتزم الخوض في هذا الموضوع؛ لما توفره من معلومات وبيانات ومعطيات لا غنى عنها، وقد تم استعراض بعض من الدراسات التي اعتمدها الباحث كمراجع لدراسته، والتي تميزت بالتنوع من ناحية الأهداف التي وضعتها لنفسها، والخلاصات التي توصلت إليها، وهو اختلاف نابع أحياناً من طبيعة الجوانب التي تناولها

الباحث للموضوع، أو باختلاف الحدود الزمانية والمكانية والبشرية لكل دراسة، عدا عن اختلاف الباحثين في خلفياتهم الأكاديمية والمراجع التي تم الاعتماد عليها في كل دراسة من ناحية الوفرة والتنوع والثراء، وهي اختلافات طبيعية لا بد منها، وكل من هذه الدراسات يسلط الضوء على جانب معين في الموضوع ويمثل مرجعاً لكل باحث فيه.

أما بخصوص أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة التي تم استعراضها، يمكن القول إن هذه الدراسة قد تشابهت مع الكثير مما سبقها من الدراسات في هدفها، والمتمثل في التعرف على أسباب وعوامل التسرب الوظيفي للكادر الصحي، فمن خلال عرض الدراسات السابقة وجدنا أنها تناولت أسباب التسرب الوظيفي للكادر الصحية بشكل عام مثل دراسة (Khaled Saad, 1995) ودراسة (دياب، 2002)، ودراسة (ذياب، 2010م)، ودراسة (الأحمدي، 2006)، كما تتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في كونها حاولت الربط بين التسرب الوظيفي كظاهرة وبين ضغوط العمل التي يقع تحتها العاملون، مثل دراسة (الغانم، 2003م)، ودراسة (دياب، 2002م) ودراسة (الصواف، 2010م).

أما على مستوى الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، فقد تميزت الدراسة الحالية في حدودها المكانية والبشرية والزمانية، كما تختلف بكونها تقارب لظاهرة التسرب الوظيفي وتحاول الكشف عن أسبابها وآثارها وسبل علاجها من وجهة نظر العاملين بوزارة الصحة السعودية، وأخيراً تختلف عما سبقها بحجم العينة التي أحضعتها للدراسة، حيث إن الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع كانت بين سنة 1995 وسنة 2010، في حين تنجز هذه الدراسة في العام 2019.

وبغض النظر عن أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة وما سبقها من دراسات، فقد شكلت جميعها مراجع قيمة للباحث الذي اعتمد عليها في صياغة الإطار النظري للدراسة، ووضع التصميم العام لها،

وإعداد أدائها الرئيسة المتمثلة بالاستبانة، عدا عن توظيف التوصيات والخلاصات التي توصلت كبوصلة للباحث استعان بها خلال إعداد هذه الدراسة.

منهج البحث وإجراءاته

مقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعرضاً لكيفية اختيار وبناء أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

أسلوب البحث:

اعتمد هذا البحث على الأسلوبين النظري والميداني:

- البحث النظري:

ويشمل الاستعانة بالمصادر العربية ، فضلاً عن الدوريات التي لها علاقة بموضوع الدراسة لصياغة الإطار النظري للدراسة ودعم الجانب الميداني لها.

- البحث الميداني:

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي؛ لكونه أنسب المناهج للتعامل مع إجراءات الدراسة الحالية، والذي يقوم على دراسة الظاهرة، ويصفها بدقة من الناحية الكمية والنوعية، فالوصف النوعي أو الكيفي يصفها ويستجلي سماتها ومميزاتها، أما الكمي فيصفها عددياً أو رقمياً ويوضح حجمها ومدى ارتباطها بالظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وآخرون, 2012: 80).

مجتمع البحث: مجتمع البحث هو كل ما يمكن إخضاعه للبحث والدراسة، سواء أكان أشخاصاً أم كتباً أم

مباني مدرسية ... إلخ، وذلك حسب طبيعة إشكالية الدراسة (العساف، 2012، ص 95).

ويتمثل هنا مجتمع البحث في الكادر الصحي في وزارة الصحة السعودية والبالغ عددهم ما يقارب (200

ألف) موظف.

عينة البحث:

تواصل الباحث هاتفياً مع الموظفين المستقلين -السعوديين وغير السعوديين- نظراً لصعوبة الوصول إليهم،

وتم أخذ الاستبانة منهم هاتفياً وتعبئتها. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الكوادر الصحية العاملين

في وزارة الصحة السعودية، والذين بلغوا (384) موظفاً سعودياً، وبلغت الاستجابة (150) استجابة، وتم

اختيارهم بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة ومن تخصصات مختلفة (أطباء، أخصائيين، فنيين؛ وذلك

اعتماداً على جدول العينات المعتمد لتحديد العينة (Krejcie, R&Morgan, D1970). وكان عدد

الاستبانات الصالحة للاستخدام (150) استبانة.

أداة جمع البيانات: تعد الاستبانة من أكثر الأدوات العلمية استخداماً للحصول على البيانات من

الأفراد، وتُعرف الاستبانة بأنها "أداة ذات أبعاد ونود تُستخدم للحصول على معلومات أو آراء المفحوص

من خلال تجاوبه معها، ودائماً تكون كتابية تحريرية" (القحطاني وآخرون، 2010: 102).

وبناءً على أهداف البحث؛ فقد قام الباحث باستخدام الاستبانات الإلكترونية كوسيلة وأداة لجمع

البيانات والمعطيات من مصادرها الأولية لتحقيق أغراض هذه الدراسة، حيث تتميز بسرعة وصولها لعينة

الدراسة المستجوبة. وتم الحصول على هذه الاستبانة من عدد (3) دراسات سابقة.

محاوَر البحث:

- **الجزء الأول:** ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بعينة البحث طبقاً لمعطيات (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).
- **الجزء الثاني:** تكون هذا الجزء من ثلاثة محاور هي:
 - **المحور الأول:** العوامل التنظيمية، ويشتمل على (10) عبارات.
 - **المحور الثاني:** العوامل المادية والمعنوية، ويتضمن (10) عبارات.
 - **المحور الثالث:** العوامل الشخصية والاجتماعية، ويشمل (10) عبارات.

جدول (1-3)

يوضح تركيب استمارة أداة البحث (الاستبانة)

أبعاد البحث	متغيرات البحث	عدد الأسئلة
البيانات الأولية	بيانات عن أفراد عينة البحث.	5
المحور الأول	العوامل التنظيمية.	10
المحور الثاني	العوامل المادية والمعنوية.	10
المحور الثالث	العوامل الشخصية والاجتماعية	10

وقد تم اعتماد تحديد أوزان الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) ذات التدرج

الخماسي على النحو التالي:

جدول (2-3)

يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدريج	أوافق تمامًا	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5.00 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1
مستوى درجة الاتجاه	مرتفعة جدًا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا

• إجراءات التطبيق وجمع البيانات:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أعضاء مجتمع البحث من موظفي الكادر الصحي العاملين في وزارة الصحة، حيث أوضح الباحث للمبحوثين الغرض من هذا البحث، وبعد استعادة أداة الدراسة تم التأكد من صلاحيتها للتحليل، وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل (150) استبانة، والتي تم إخضاعها للتحليل الإحصائي.

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1) للتحقق من ثبات الاستبانة تم إيجاد معامل ثبات «ألفا كرونباخ» (Cronbach's Alpha) لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل.

2) التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and percentages) لوصف مفردات عينة البحث.

3) تم استخدام المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء مفردات عينة البحث نحو كل عبارة من عبارات محاور البحث، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

4) تم استخدام الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: النتائج الخاصة بالمعلومات الديموغرافية:

1-الجنس:



الشكل رقم (1)

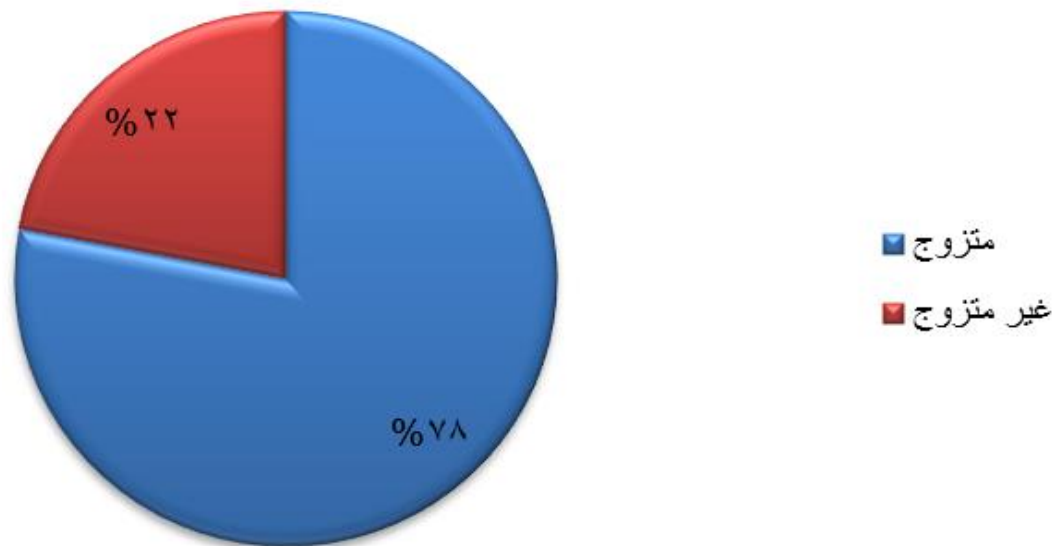
توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

يتضح لنا من الشكل رقم (1) أن أغلب العينة المستهدفة كانت من الذكور بعدد (104) ونسبة

69,3% بينما النساء كان العدد (46) والنسبة 30,7%.

2- الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية



الشكل رقم (2)
توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

يتضح لنا من الشكل رقم (2) أن أغلب العينة المستهدفة كانت "متزوجين" بعدد (117) ونسبة

78,0% بينما "غير المتزوجين" كان العدد (33) والنسبة 22,0%.

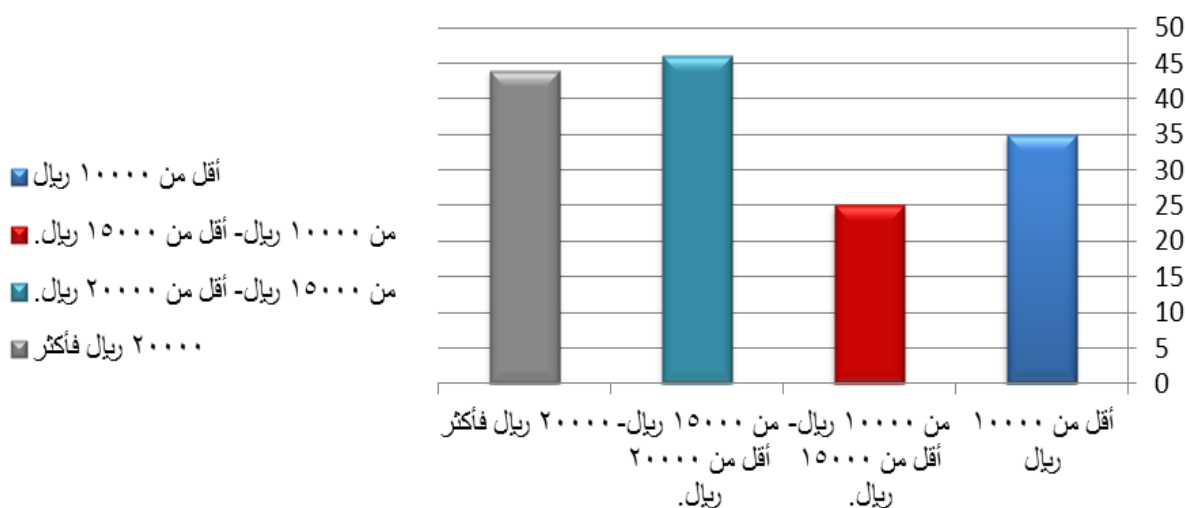
3- الأجر الذي يتقاضاه من المنشأة الصحية:

الجدول رقم (3)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الأجر

العدد	الأجر
35	أقل من 10000 ريال
25	من 10000 ريال- أقل من 15000 ريال.
46	من 15000 ريال- أقل من 20000 ريال.
44	20000 ريال فأكثر

الأجر



الشكل رقم (3)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الأجر

يتضح لنا من الشكل رقم (3) أعلاه أن أغلب أفراد العينة المستهدفة يتقاضون أجراً من المنشأة الصحية (أقل من 10000 ريال) بعدد بلغ (35) ونسبة بلغت (23,3٪)، بينما وُجد أن (25) من أفراد العينة تراوح الأجر الذي يتقاضونه من المنشأة الصحية بين (10000 ريال- أقل من 15000 ريال) بنسبة بلغت (16,7٪)، كما وُجد أن (46) من أفراد العينة بلغ الأجر الذي يتقاضونه من المنشأة الصحية (من 15000 ريال- أقل من 20000 ريال) بنسبة بلغت (30,7٪)، وأخيراً وُجد أن (44) من أفراد العينة بلغ الأجر الذي يتقاضونه من المنشأة الصحية (أكثر من 20000 ريال) بنسبة بلغت (29,3٪).

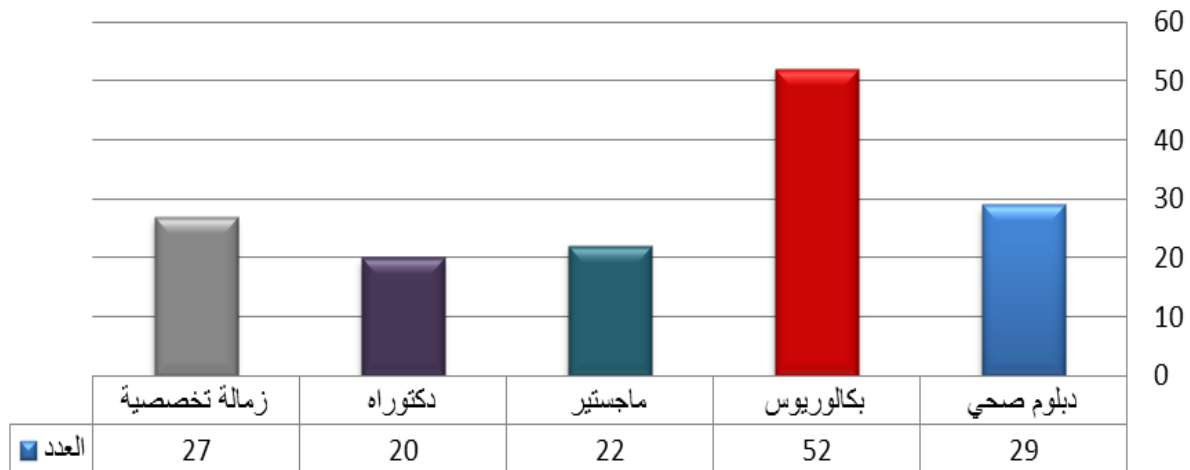
4- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد
دبلوم صحي	29
بكالوريوس	52
ماجستير	22
دكتوراه	20
زمالة تخصصية	27

المؤهل العلمي



الشكل رقم (4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

يتضح لنا من الشكل رقم (4) أن (29) من العينة المستهدفة مؤهلهم العلمي دبلوم صحي بنسبة بلغت (3,19%)، بينما وُجد أن (52) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وبنسبة بلغت (34,7%)، وأيضاً وُجد أن (22) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ماجستير وبنسبة بلغت (7,14%)، كما وُجد أن (20) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دكتوراه وبنسبة بلغت (3,13%)، وأخيراً وُجد أن (27) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي زمالة تخصصية وبنسبة بلغت (0,18%).

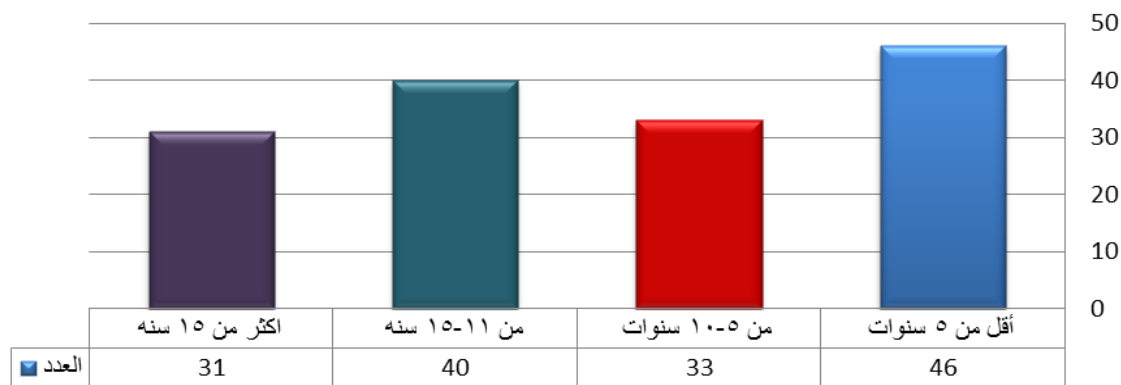
5- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (5)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

العدد	سنوات الخبرة
46	أقل من 5 سنوات
33	من 5 - 10 سنوات
40	من 10 - 15 سنة
31	أكثر من 15 سنة

سنوات الخبرة



الشكل رقم (5)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

يتضح لنا من الشكل رقم (5) أن (46) من العينة المستهدفة عدد سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (30,7٪)، بينما وُجد أن (33) من أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم (من 5 - 10 سنوات) وبنسبة بلغت (22,00٪)، وأيضاً وُجد أن (40) من أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم (من 10 - 15 سنة) وبنسبة بلغت (26,7٪)، وأخيراً وُجد أن (31) من أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم (أكثر من 15 سنة) وبنسبة بلغت (20,7٪).

ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الاستبانة:

يسعى الباحث من خلال الاستبانة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تبين لنا أسباب تسرب الكادر الصحي في وزارة الصحة، وسيقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج مفردات عينة البحث لكل محور، ولقد جاءت النتائج كالتالي:

جدول (7): العوامل التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	ساعات العمل طويلة	63,3	313,1	مرتفعة
2	لا يوجد تطابق بين اسم الوظيفة والمهام التي أقوم بها	63,3	207,1	مرتفعة
3	المهام الوظيفية المطلوب مني إنجازها غير واضحة	89,3	298,1	مرتفعة
4	هناك تعسف من قبل الرؤساء في استخدام سلطاتهم	18,4	812,0	مرتفعة
5	حجم العمل المطلوب مني إنجازها كبير جداً	80,3	093,1	مرتفعة
6	لا يوجد مسار وظيفي واضح للترقية	37,4	816,0	مرتفعة جداً
7	لا أشعر بالأمان الوظيفي	98,3	058,1	مرتفعة
8	بيئة العمل الداخلية في المنشأة تتسبب في تسرب الموظفين	74,3	271,1	مرتفعة
9	عملية تقويم الأداء للموظفين في المنشأة تتم بمصادقية وبعيدة عن المحسوبية	63,3	999,0	مرتفعة
10	لا توجد فرص تدريبية مناسبة	39,3	545,1	متوسطة
11	أشعر بالرضا وأنا أقوم بعمل في بيئة عمل مريحة	95,3	028,1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام للمحور	84,3	614,0	مرتفعة

يتضح من الجدول (7) ما يلي:

- يتضمن محور (العوامل التنظيمية) (11) فقرة، حيث وُجد أن الفقرة رقم (6) جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4,37)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، التي تتراوح ما بين (4,21 إلى 5,00)، والتي تشير إلى درجة موافقة (مرتفعة جداً) على أداة الدراسة.

- في حين وُجد أن الفقرة رقم (10)، جاءت بدرجة موافقة (متوسطة)، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3,39)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، التي تتراوح ما بين (2,61 إلى 3,40)، والتي تشير إلى درجة موافقة (متوسطة) على أداة الدراسة.
- تبين أن جميع الفقرات أرقام (1-2-3-4-5-7-8-9-11)، جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبلغ المتوسط الحسابي لها بين (3,63 إلى 4,18)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، التي تتراوح ما بين (3,41 إلى 4,20)، والتي تشير إلى درجة موافقة (مرتفعة) على أداة الدراسة.
- نستخلص مما سبق أن المتوسط العام للموافقة على عبارات محور (العوامل التنظيمية) بلغ (3,84 درجة من 5,00)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، التي تشير إلى درجة موافقة (مرتفعة). أي أن العاملين في وزارة الصحة السعودية موافقون على العوامل التنظيمية كسبب من الأسباب التي يُتوقع أنها تسبب التسرب من الكادر الصحي.

جدول (8): العوامل المادية والمعنوية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتأخر المنشأة في منح الموظف حقوقه	3,58	1,476	مرتفعة
2	لا تمنح المنشأة الموظف حقوقه بشكل كامل	4,03	1,077	مرتفعة
3	الغلاوة السنوية التي يحصل عليها الموظف غير كافية	4,16	0,898	مرتفعة
4	لا توجد حوافز مادية تكافئ الجتهد في عمله	4,11	0,991	مرتفعة
5	لا يتناسب العائد المادي مع خبرتي العملية والعلمية	4,11	1,078	مرتفعة
6	لم أحصل على انتدابات	3,26	1,245	متوسطة
7	الحوافز المعنوية (التقدير.. الشكر.. إلخ) التي تقدمها المنشأة غير كافية	4,27	0,981	مرتفعة جدًا
8	أشعر بالملل بسبب العمل الروتيني	4,30	0,730	مرتفعة جدًا
9	لا يوجد تشجيع على تحمل المسؤولية	3,54	1,224	مرتفعة
10	معدل الرواتب والأجور في المنشأة سبب في تسرب الموظفين	4,13	1,053	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام للمحور	3,95	0,628	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) ما يلي:

- يتضمن محور (العوامل المادية والمعنوية) (10) فقرات، حيث وُجد أن الفقرتين (7-8) جاءتتا بدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهما ما بين (4,27-4,30)، وهذه متوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، التي تتراوح ما بين (4,21 إلى 5,00)، والتي تشير إلى درجة موافقة (مرتفعة جداً) على أداة الدراسة.
- في حين وُجد أن الفقرة رقم (6)، جاءت بدرجة موافقة (متوسطة)، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3,26)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، التي تتراوح ما بين (2,61 إلى 3,40)، والتي تشير إلى درجة موافقة (متوسطة) على أداة الدراسة.
- كما وُجد أن جميع الفقرات أرقام (1-2-3-4-5-9-10) جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبلغ المتوسط الحسابي لها بين (3,63 إلى 4,18)، ويقع هذا المتوسط بالفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، التي تتراوح ما بين (3,54 إلى 4,16)، والتي تشير إلى درجة موافقة (مرتفعة) على أداة الدراسة.
- نستخلص مما سبق أن المتوسط العام للموافقة على عبارات محور (العوامل المادية والمعنوية) بلغ (3,95) درجة من (5,00)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، التي تشير إلى درجة موافقة (مرتفعة). أي أن العاملين في وزارة الصحة السعودية موافقون على العوامل المادية والمعنوية كسبب من الأسباب التي يُتوقع أنها تسبب التسرب من الكادر الصحي.

جدول (9): العوامل الشخصية والاجتماعية:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أشعر بالتوتر والإرهاك في حال الانتقال من وإلى المنشأة بسبب ازدحام الطرق بالسيارات	4,31	0,912	مرتفعة جدًا
2	لا أشعر بالارتياح مع الزملاء في العمل	4,22	0,982	مرتفعة جدًا
3	يختلف مجال العمل عن تخصصي الدراسي	3,83	1,234	مرتفعة
4	هناك رغبة لدى الكثيرين من زملائي في ترك العمل.	3,01	1,299	متوسطة
5	عدم التوافق بين الالتزامات العائلية والالتزامات الوظيفية	4,08	1,167	مرتفعة
6	بيئة العمل غير ملائمة ولا يمكنني التكيف معها	4,10	1,145	مرتفعة
7	لا أشعر بمكانة اجتماعية مميزة في هذا العمل.	3,87	0,642	مرتفعة
8	التحقت بالمنشأة بهدف الحصول على خبرة تؤهلني للعمل بقطاع آخر	3,83	0,615	مرتفعة
9	متطلبات الوظيفة أعلى مما أملكه من قدرات ومهارات	4,03	0,679	مرتفعة
10	متطلبات الوظيفة أدنى مما أملكه من قدرات ومهارات	3,06	1,142	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للمحور	3,98	0,632	مرتفعة

يتضح من الجدول (9) ما يلي:

- يتضمن محور (العوامل الشخصية والاجتماعية) (10) فقرات، ويتضح أن الفقرتين (1-2) جاءتا بدرجة موافقة (مرتفعة جدًا)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهما ما بين (4,22-4,31)

4,31)، وهذه متوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، التي تتراوح ما بين (4,21 إلى 5,00) والتي تشير إلى درجة موافقة (مرتفعة جداً) على أداة الدراسة.

- في حين وُجد أن الفقرتين (4-10) جاءتا بدرجة موافقة (متوسطة)، وبلغ المتوسط الحسابي لهما ما بين (3,01-3,06)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، التي تتراوح ما بين (2,61 إلى 3,40)، والتي تشير إلى درجة موافقة (متوسطة) على أداة الدراسة.

- كما وُجد أن الفقرات أرقام (3-5-6-7-8-9) جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبلغ المتوسط الحسابي لها بين (3,81 إلى 4,10)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، التي تتراوح ما بين (3,54 إلى 4,16)، والتي تشير إلى درجة موافقة (مرتفعة) على أداة الدراسة.

- نستخلص مما سبق أن المتوسط العام للموافقة على عبارات محور (العوامل الشخصية والاجتماعية) بلغ (3,98 درجة من 5,00)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، التي تشير إلى درجة موافقة (مرتفعة). أي أن العاملين في وزارة الصحة السعودية موافقون على العوامل الشخصية والاجتماعية كسبب من الأسباب التي يُتوقع أنها تسبب التسرب من الكادر الصحي.

خلاصة نتائج البحث وتوصياته

أولاً: خلاصة البحث:

احتوى هذا البحث على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق. وجاء الفصل الأول مدخلاً للبحث وتناول مشكلة البحث وأهميته، والتساؤلات التي يثيرها، كما تناول الباحث في هذا الفصل مفاهيم

البحث وحدد أهداف بحثه، والتي تمثلت في التعرف على أسباب تسرب الكادر الصحي في وزارة الصحة السعودية.

أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للدراسة، كما اشتمل على الدراسات السابقة للدراسة وتعقيب الباحث عليها.

وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوضح الباحث مجتمع الدراسة المستهدف، وبين في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، واستعرض الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على المشرف، ومن ثم قام بتطبيق أداة دراسته، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

وفي الفصل الرابع تناول الباحث عرض وتحليل نتائج البحث متناولاً الإجابة عن أسئلتها ومناقشة نتائجها وربطها بالدراسات السابقة، وفي الفصل الخامس قام الباحث بتلخيص الدراسة وعرض أهم نتائجها واقترح أبرز توصياتها.

ثانياً: نتائج البحث:

توصل البحث لمجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

❖ أهم النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع البحث:

1) أظهرت النتائج أن (104) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته (69,3%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث من الذكور.

2) بينت النتائج أن (33) من أفراد مجتمع البحث يمثلون ما نسبته (22,00%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث غير متزوجين/ متزوجات.

3) كشفت النتائج أن (44) من أفراد مجتمع البحث يمثلون ما نسبته (29,3%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث يتقاضون من المنشأة الصحية أجرًا (أكثر من 20000 ريال).

4) أظهرت النتائج أن (52) من أفراد عينة البحث، يمثلون ما نسبته (34,7%) من إجمالي أفراد عينة البحث، مؤهلهم العلمي بكالوريوس في أحد التخصصات الصحية.

5) أوضحت النتائج أن (46) من أفراد مجتمع البحث، يمثلون ما نسبته (30,7%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث، عدد سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات).

❖ أهم النتائج المتعلقة بتساؤلات البحث:

1) أظهرت النتائج أن أفراد مجتمع البحث موافقون إلى حدٍ ما على العوامل التنظيمية كسبب من أسباب التسرب الوظيفي في وزارة الصحة السعودية، ومن أهم العبارات التي توضح العوامل التنظيمية كسبب من أسباب التسرب الوظيفي في وزارة الصحة السعودية ما يلي:

■ ساعات العمل طويلة.

■ عدم وجود مسار وظيفي واضح للترقية.

■ عدم الرضا عن بيئة العمل الداخلية في المنشأة.

■ لا أشعر بالأمان الوظيفي.

2) أظهرت النتائج أن أفراد مجتمع البحث موافقون إلى حدٍ كبير على العوامل المادية والمعنوية كسبب من أسباب التسرب الوظيفي في وزارة الصحة السعودية، ومن أهم العوامل المادية والمعنوية كسبب من

أسباب التسرب الوظيفي في وزارة الصحة السعودية:

■ انعدام الحوافز المادية التي تكافئ المجتهد في عمله.

■ عدم التناسب بين العائد المادي والخبرة العملية.

- عدم الحصول على الانتدابات.
 - عدم كفاية الحوافز المعنوية المقدمة من المنظمة مثل (التقدير، الشكر، .. إلخ).
 - عدم كفاية العلاوة السنوية التي يحصل عليها الموظف.
- (3) كشفت النتائج أن أفراد مجتمع البحث موافقون إلى حدٍ ما على العوامل الشخصية والاجتماعية كسبب من أسباب التسرب الوظيفي في وزارة الصحة السعودية، حيث غلبت على إجاباتهم العبارات التالية:
- الشعور بالتوتر والإنهاك بسبب ازدحام الطرق بالسيارات من وإلى مقر العمل.
 - غياب الشعور بالارتياح مع الزملاء في العمل.
 - اختلاف التخصص الدراسي عن المهام الوظيفية.
 - تكرار استقالة الزملاء من العمل.
- (4) أظهرت النتائج علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ارتباط قرار التسرب للموظفين الإداريين وبين العوامل الديموغرافية المتمثلة بالـ (الجنس - حالة الموظف - الأجر الذي تتقاضاه من المنشأة الصحية - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).
- (5) عدم كفاية الجهود التي تقوم بها وزارة الصحة للحد من التسرب الوظيفي، وعدم ملائمة أساليبها الإدارية.
- (6) للعوامل الشخصية والاجتماعية الأثر الكبير في انحسار ظاهرة التسرب الوظيفي.
- (7) تلعب بيئة العمل والمناخ التنظيمي أثرًا في الحد من التسرب الوظيفي.
- (8) تؤدي بيئة العمل الداخلية في المنشأة والعمل الروتيني لملل الموظف الأمر الذي يدفعه للبحث عن بدائل أفضل.
- (9) يسهم عدم الرضا عن الرواتب والأجور في زيادة التسرب الوظيفي.

10) خلصت الدراسة إلى موافقة العاملين في وزارة الصحة على اعتبار العوامل التنظيمية سبباً رئيساً لتسرب الموظفين.

11) خلصت الدراسة إلى موافقة العاملين في وزارة الصحة على اعتبار العوامل المادية والمعنوية سبباً رئيساً لتسرب الموظفين.

12) خلصت الدراسة إلى موافقة العاملين في وزارة الصحة على اعتبار العوامل الشخصية والاجتماعية سبباً رئيساً لتسرب الموظفين.

ثالثاً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث؛ يوصي الباحث بما يلي:

- 1) ضرورة إحداث توافق بين الالتزامات العائلية والالتزامات الوظيفية.
- 2) العمل على محاربة التعسف من قبل الرؤساء في استخدام سلطاتهم.
- 3) ضرورة وجود مسار وظيفي واضح للترقية.
- 4) ضرورة أن تكون العلاوة السنوية التي يحصل عليها الموظف كافية.
- 5) ضرورة أن تكون الحوافز المعنوية (التقدير، الشكر، .. إلخ) التي تقدمها المنشأة كافية.

المراجع:

ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل (1414هـ)، لسان العرب، دار صادر، بيروت، الطبعة: الثالثة.

الأحمدي، حنان عبدالرحيم (1423هـ)، "ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض"، بحث ميداني في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض، معهد الإدارة العامة.

الأسمرى، محمد، 1992/2/28م، حتى لا يدب الخلل في الأجهزة الحكومية، جريدة الاقتصادية، العدد 21970.

آل مذهب، معدي محمد (1999م)، تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود، الرياض: معهد الإدارة العامة، مج38، ع1.

البليسي. أسامة. 2012. جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية.

الجرجاني، علي بن محمد بن علي الزين الشريف، كتاب التعريفات، دار الكتب العلمية بيروت - لبنان، الطبعة الأولى (1403هـ).

الحري، بندر بن فهد بن محمد، تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص الأسباب والحلول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة أعمال، قسم الإدارية العامة.

حريم، حسين (2004م)، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

حلواني، حزامي عادل (1422هـ)، العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.

حمود، خضير كاظم (2002م)، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

زويش، سامية، (2013م)، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحريز، جامعة أكلي محمد أولحاج.

صالح، أحمد فاروق محمد، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين دراسة مطبقة على كلية الخدمة الاجتماعية، قسم المجالات، جامعة الفيوم.

الصباغ، زهير (1403 هـ)، التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية، (حالة واقعية)، مجلة الإدارة العامة، العدد (38) معهد الإدارة العامة، الرياض.

الظاهري، حماد بن صالح (2007 م)، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية. عبيدات، وآخرون (2012م)، البحث العلمي: مفهومه وأدواته، وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

العطية، ماجدة (2003م)، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002 م.

العنزي، نايف بن عماش السويلم (1431هـ)، أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الغام، وليد إبراهيم (2003م)، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

القحطاني، سالم. العامري، أحمد. آل مذهب، معدي. العمر، بدران. 2010، منهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: جامعة الملك سعود.

محيسن، وجدي، مدي رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2004 م).

المغربي، كامل، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 1995م.

الملحم، وليد عبدالمحسن، (2007) ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي:
دراسة وصفية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض،
رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف الأمنية للعلوم الأمنية
وليد العمير (2014 م) التسرب الوظيفي، تدوير للطاقات أم إرباك لسوق العمل؟ جريدة عكاظ، العدد
4941، السبت 1436/3/5هـ، رابطة:

<http://www.okaz.com.sa/okaz/osf/20080514/Con200805148.htm>