

## عوامل الاستبقاء وأثرها على اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي

## "دراسة حالة العاملين بمؤسسة سونلغاز - حاسي الرمل الأغواط -"

Retention Factors and Their Impact on the employee trends towards turnover

"A Case Study of Employees of Sonelgaz organization - Hassi Rmel Laghouat"

د. عائشة صفراني

أستاذة محاضرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

E-MAIL: aicha\_alg2008@yahoo.fr

## ملخص:

إن التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال اليوم وما يشوبها من مغريات ومحفزات وعوامل جذب، جعلت من العاملين وخاصة الكفاءات تسعى لما هو أفضل بالبحث عن فرص عمل أخرى تلي حاجاتها وطموحاتها مما أدى لظهور حالات التسرب والتسرب الوظيفي، لذلك جاءت دراستنا لدراسة واقع ظاهرة التسرب في مؤسساتنا وإظهار مدى تأثير عوامل الاستبقاء والجذب في الحفاظ على المورد البشري واتجاهاته نحو التسرب الوظيفي، من خلال استطلاع آراء بعض العاملين في مؤسسة سونلغاز، بتوزيع استبانة شملت محاور الدراسة المتمثلة في: عوامل الاستبقاء، والاتجاه نحو التسرب الوظيفي، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار الفرضيات بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية وقد توصلنا لمجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة سلبية (عكسية) بين عوامل الاستبقاء واتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي كما تجلى أثر هذه العوامل في محور تصميم العمل، كما لم تظهر الدراسة فروقا في اتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي تعزى لكل من العوامل الشخصية التالية والمتمثلة في كل من العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية.

**الكلمات المفتاحية:** عوامل الاستبقاء: خصائص رب العمل، تصميم العمل، فرص التطور المهني، المكافآت، علاقات العاملين، التسرب الوظيفي.

**Abstract:**

The Developments in the business environment to day, and incentives and attractions factors, have made the workers and especially the competencies Looking for better job opportunities that meet their needs and ambitions, which led to the appearance of Leaks and dropout, so our study aimed to show the reality of the phenomenon of turnover (leakage) in our institutions and the impact of retention factors to the preservation of the human resource and its trends towards turnover. The study targeted some employees in sonelgaz, Distributed a questionnaire prepared for this study included main axes. by using the spss program to test the hypotheses. the adopted results are as follow:

There is a negative correlation between retention factors and individuals trends towards turnover. The impact of these factors is also evident in the design of the work. The study also did not show differences in the attitudes of individuals towards turnover due to each of the following personal factors represented in age, experience, academic qualification, job title and social status.

**Keywords:** retention factors: employer characteristics, job design, career development opportunities, rewards, employee relations, turnover (job leakage)

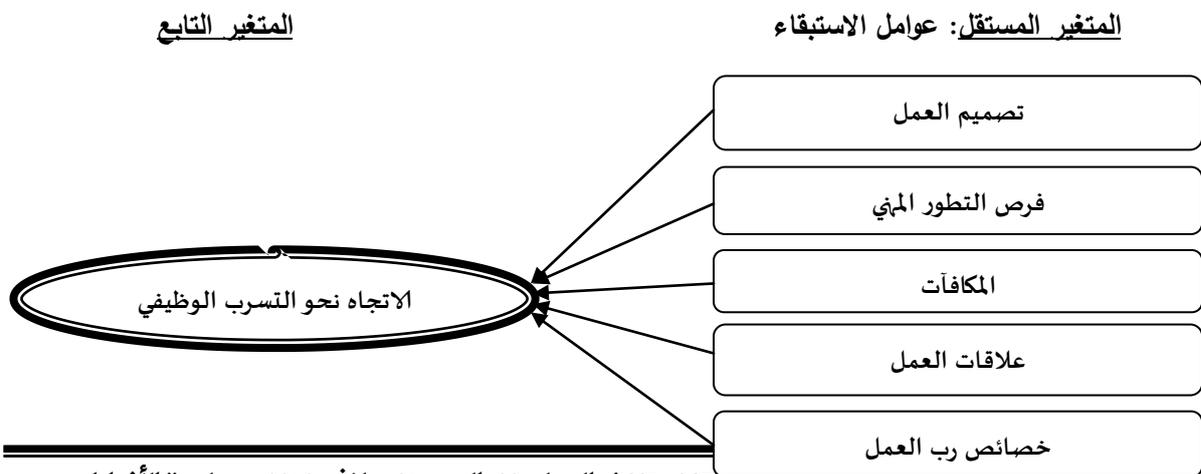
## مقدمة:

يعد موضوع الحفاظ على المورد البشري واستبقائه تحديا كبيرا لكافة المنظمات خاصة لما يتعلق الأمر بالفرد الكفاء وذو الأداء الجيد، فكثيرا ما تستقطب المنظمة أفرادا ذوي خبرة وكفاءة وتتحمل تكاليف كبيرة لذلك، إلا أنها تفشل في الحفاظ عليهم واستبقائهم، ذلك أن الفرد دائما يطمح لما هو أفضل -فحاجاته مستمرة متجددة وغير متناهية- في غياب الاهتمام به في بيئة عمله.

ففاعلية المنظمة ودورها في تقديم سلعة بجودة عالية، وخدمة مميزة، وسعر مناسب لتحقيق الرضا لدى عملائها، إنما هي مسؤولية جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وبالتالي بقاء المنظمة واستمراريتها مرهون ببقاء كفاءاتها وجودة عملهم فهم من يخلقون القيمة المضافة للمنظمة، فبالرغم من النظر للإنفاق على هذا المورد البشري على أنه استثمار اليوم، بقدر ما ينظر له تكلفة حال فقدانه بعد استقطابه وتعيينه وبذل الجهد لتنميته وتطويره.

فقد يتأخر العامل عن عمله أو يتغيب أو يترك عمله بشكل نهائي لأي ظرف من الظروف، كل ذلك يؤثر على حسن سير العمل ويزيد من التكاليف وعبء الإشراف وانخفاض الجودة وغير ذلك، خاصة لما يتعلق الأمر بترك الأفراد الأكفاء لعملهم بشكل نهائي وهو ما نسميه التسرب الوظيفي، والذي يعد ظاهرة خطيرة لم تسلم منها أي منظمة لذلك كان ولا بد من المسؤولين بذل الجهود في إطار المحافظة على مواردهم البشرية، لذلك جاءت دراستنا للبحث في موضوع التسرب الوظيفي والإجراءات التي يمكن إتباعها أو بذلها لاستبقاء العاملين وبذلك كانت مشكلة البحث كما يلي: ما مدى تأثير عوامل الاستبقاء في اتجاهات الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز -حاسي الرمل- نحو التسرب الوظيفي؟

الشكل رقم (01): شكل يمثل متغيرات الدراسة



فرضيات الدراسة: يمكن حصر فرضيات هذه الدراسة بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها في الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك أثر معنوي لعوامل الاستبقاء في اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي في مؤسسة سونلغاز عند  $0.05 \geq \alpha$ .

تتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية المتمثلة في:

- يوجد أثر معنوي لتصميم العمل في اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي عند  $0.05 \geq \alpha$

- يوجد أثر معنوي لفرص التطور المهني في اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي عند  $0.05 \geq \alpha$

- يوجد أثر معنوي للمكافآت في اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي عند  $0.05 \geq \alpha$

- يوجد أثر معنوي لعلاقات العمل في اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي عند  $0.05 \geq \alpha$

- يوجد أثر معنوي لخصائص رب العمل في اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي عند  $0.05 \geq \alpha$

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في الاتجاه نحو التسرب تعزى للمتغيرات التالية: العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والحالة الاجتماعية.

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التسرب الوظيفي تعزى لمتغير العمر عند  $0.05 \geq \alpha$

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التسرب الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة عند  $0.05 \geq \alpha$

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التسرب الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند  $0.05 \geq \alpha$

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التسرب الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند  $0.05 \geq \alpha$

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التسرب الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند  $0.05 \geq \alpha$   
أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كون التسرب الوظيفي ظاهرة تمس استقرار المؤسسات اليوم بمختلف أشكالها، وتؤثر على أدائها، كما وتتأثر هذه الظاهرة بالعديد من العوامل والتي نسعى من خلال هذه الدراسة لإظهار أحدها للحد من أثارها السلبية من خلال النتائج والتوصيات التي سنتوصل لها.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة للإجابة عن تساؤلات البحث بالدرجة الأولى كما تهدف إلى:

- إظهار خطر التسرب الوظيفي؛
- معرفة نوع العلاقة بين عوامل الاستبقاء والاتجاه نحو التسرب الوظيفي؛
- واقع ظاهرة التسرب في مؤسساتنا؛
- التعرف على مدى وجود فروق في اتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي وفقا للمتغيرات الشخصية.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في عاملي مؤسسة سونلغاز -حاسي الرمل- الأغواط، وقد تم أخذ عينة مكونة من 60 عامل وتم توزيع الاستبانة بطريقة عشوائية، وتم استرجاع 53 منها وكانت كلها صالحة للدراسة.

**أساليب جمع البيانات وتحليلها:** اعتمدنا على الكتب العربية والأجنبية، الدراسات السابقة، كذلك الرسائل والأطروحات الجامعية... فيما يتعلق الجانب النظري كما تم الاعتماد كلياً في الجانب التطبيقي على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات انطلاقاً من توزيعه على عينة البحث المتمثلة في مجموعة من العاملين بمؤسسة سونلغاز وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة والوصول للنتائج، بالاستعانة بالأساليب الإحصائية.

**منهج الدراسة:** للوصول إلى إجابة عن مشكلة البحث التي قمنا بطرحها وكذا التأكد من مدى صحة الفرضيات اتبعنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

**حدود الدراسة (الزمانية والمكانية):** تمت الدراسة في مؤسسة سونلغاز حاسي الرمل، في شهر أوت 2017.

وبناءً على ما سبق فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

أولاً: الحفاظ على الموارد البشرية

ثانيا: التسرب الوظيفي

ثالثا: عوامل الاستبقاء وأثرها في اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي في مؤسسة سونلغاز

### أولا: الحفاظ على الموارد البشرية

تقع مسؤولية الحفاظ على المورد البشري على عاتق المسؤولين في المنظمة ككل، وبالدرجة الأولى على عاتق إدارة الموارد البشرية التي عنيت أساسا وتم إيجادها للاهتمام بالمورد البشري من لحظة دخوله وحتى خروجه من المؤسسة من خلال الممارسات والسياسات التي تقوم بها. فمن الضروري أن تحرص كل منظمة على بذل كل جهد ممكن لتشجيع وتحفيز العاملين، ولاسيما المتفوقون والمتميزون في الأداء، ذلك لأن ضمان استمرار نجاح المنظمة وبقائها يتطلب قوى عاملة ذات التزام وانتماء كبيرين للمنظمة، وفي نفس الوقت يشعر العاملون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي. وتشير الدراسات إلى أن الاحتفاظ بالعاملين يساعد على الاحتفاظ بالزبائن وزيادة المبيعات، وأن تقليص نسبة دوران العمل في فئة العاملين متميزي الأداء يساعد على تحسين أداء المنظمة<sup>1</sup>.

#### 1. عوامل الاستبقاء:

تمثل عوامل الاستبقاء مجموعة القوى التي يمكن للمسؤولين التحكم بها لاستبقاء العاملين لديهم ودفعهم لعدم ترك العمل، وتشكل التعويضات بأشكالها العامل الأساسي، إضافة لمجموعة من العوامل التي اختلف في تناولها الباحثين نذكر منها ما يلي:

في دراسة أجراها Kossivi, B وآخرون حول تحديد العوامل للاحتفاظ بالعاملين حدد كل من العوامل التالية: فرص التطور، توازن الحياة العملية (ويعني التوازن بين الحياة الشخصية والعملية بالنسبة للفرد)، أسلوب القيادة (الإدارة)، بيئة العمل، الدعم الاجتماعي (ويتعلق بالعلاقة مع الزملاء)، الاستقلالية، والتدريب والتنمية، كما أوصى بالمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لفهم أفضل لهذا المجال المعقد من إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>.

وفي دراسة أخرى أجراها Sunil Ramlall حول إدارة الاستبقاء كإستراتيجية لزيادة تنافسية المنظمة قام من خلالها بدراسة العوامل الأكثر أهمية والتي تؤثر على قرارات العاملين في البقاء في مؤسسة معينة ومن ضمنها: موقع الشركة، التعويضات، الوظيفة نفسها، سمعة الشركة، الأمن الوظيفي، ثقافة المنظمة، التدريب والتطوير، التمكين.. الخ، والأسباب المحتملة لقرار المغادرة ومن ضمنها: الراتب، عدم وجود فرص التعلم والتقدم والتحدي، عدم الإنصاف، القيادة غير الفعالة،

المسافة الطويلة للعمل، عدم توفر فرص التدريب والتطوير، غياب جداول العمل المرنة .. الخ. كما سعت الدراسة لوصف أهمية الحفاظ على الموظفين ووضع استراتيجيات لتعزيز ممارسات الاحتفاظ بالموظفين، وتوصلت هذه الدراسة إلى: أهمية رضا الموظف من ناحية، وجداول الأعمال المرنة من ناحية أخرى، كما أشارت الدراسة لضرورة الاحتفاظ بالموظفين الحرجين لتحقيق الشركة لأهدافها الإستراتيجية والحصول على ميزة تنافسية أمام منافسيها الحاليين والمحتملين، والاستثمار في ذلك فبالرغم من التكاليف التي تتكبدها إلا أن الفوائد تفوق ذلك. ويتم الحفاظ عليهم من خلال تلبية توقعاتهم واحتياجاتهم بالجهود الاستباقية التي تمكن المنظمة من تقليل احتمالية فقدهم، كما أشارت الدراسة لدور وظيفة الموارد البشرية كمستشار ومصدر للمساعدة في الجهود الرامية للحفاظ على الموظفين<sup>3</sup>

وأظهر كل من: Michael O. Samuel and Crispin Chipunza في دراسة قاما بها حول تأثير المتغيرات التحفيزية الجوهرية (الأساسية) والثانوية في الحفاظ على الموظفين وتقليل دوران العمل في القطاعين العام والخاص بأخذ منظمين من كل قطاع بجنوب إفريقيا بحيث بلغ مجتمع الدراسة 1800 موظف تم أخذ عينة منهم مقدرة بـ145 موظفاً، وهدف هذا البحث لتحديد المتغيرات المستخدمة من قبل هذه المنظمات في الحفاظ على موظفيها وتقليل دورانهم، وقد توصلت الدراسة أن الموظفين في كل من القطاعين العام والخاص يتأثرون من خلال مزيج من المحفزات الجوهرية والثانوية وقد أشارت الدراسة للمتغيرات التحفيزية التالية والتي كان لها أثر في الاحتفاظ بالموظفين في القطاعين العام والخاص: التدريب، التنمية، التحدي/ العمل المثير للاهتمام، التفكير الإبداعي، والأمن الوظيفي<sup>4</sup>.

وقد ركزت دراستنا على العوامل التالية<sup>5</sup>: خصائص رب العمل، تصميم العمل، فرص التطور المهني، المكافآت وعلاقات العاملين.

- **تصميم العمل:** من خلال جعل الأعمال مناسبة وتتوافق مع الفرد، بتقسيمها إلى مهمات وتحليل هذه الأعمال من خلال تحديد ما يقوم به الأفراد من أعمال بتوزيع المهام والواجبات والمسؤوليات فيما بين مختلف الوحدات الإنتاجية في المنظمة.

- **فرص التطور المهني:** تعد الجهود التي تبذلها المنظمة لدعم التطور المهني للعاملين لديها من أكثر العوامل تأثيراً في قدرتها على الحفاظ عليهم واستبقائهم، وتعد في مقدمة الأسباب التي تدفع العاملين لترك العمل أو البقاء فيه، من خلال ما توفره المنظمة من برامج تدريبية، ترقيات، .. الخ.

- **المكافآت:** تأخذ المكافآت التي يحصل عليها الفرد نتيجة أداء عمله شكل مبالغ نقدية (أجور)، أو حوافز ومزايا عينية، فالتعويضات المجزية ركن أساسي من أركان الاستبقاء. فيجب أن تكون التعويضات التي يقدمها رب العمل تنافسية، خاصة لما يتعلق الأمر بالأجر بالدرجة الأولى.
  - **علاقات العاملين:** فطبيعة علاقات العمل السائدة داخلها، من خلال الممارسات التأديبية، والعدالة، ووضوح سياسات الموارد البشرية ومعقوليتها، والوسائل المستخدمة في توزيع المهام والفرص تمثل جميعها عوامل تؤثر على الاستبقاء. فإذا ما شعر الأفراد بأن السياسات غير معقولة أو أنها متضاربة فإن ميلهم للبحث عن عمل آخر سيكون أكبر.
  - **خصائص رب العمل:** تؤثر عدد من الخصائص التنظيمية على قرار الفرد بالبقاء مع رب عمله أو تركه. فالمنظمات التي تتخفف فيها معدلات دوران العمل هي تلك المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية إيجابية ومميزة وإدارة فعالة ومستوى لا بأس به من الأمان الوظيفي أو ضمان العمل.
2. **إدارة الاستبقاء:** يتم استبقاء الموارد البشرية من خلال إتباع مجموعة من الإجراءات والسياسات، واتخاذ القرارات التي تستطيع من خلالها المنظمة الحفاظ على مواردها البشرية ويمكن أن نجمل ذلك من خلال المراحل التالية والمبينة في الشكل التالي:

**الشكل رقم (02): أسس إدارة الاستبقاء**



- المصدر: روبرت ماتس، جون جاكسون، مرجع سبق ذكره، ص 130.
- **قياس وتقييم الاستبقاء:** كمرحلة أولى يتم البحث عن البيانات الفعلية بعيدا عن التقديرات الشخصية، أو الحالات النادرة أو حالات معينة بحد ذاتها من خلال توفر مؤشرات خاصة لقياس التغيب ودوران العمل. كما ويمكن الحصول على معلومات أكثر شمولاً وجودة من خلال الرجوع لمصدرين ألا وهما استطلاعات آراء العاملين والتي تعكس آرائهم، مشاعرهم، اتجاهاتهم حول أعمالهم ومنظمتهم، ومقابلات ما قبل الترك والتي يطلب فيها من الأفراد بيان الأسباب التي دفعتهم لترك المنظمة، والتي تستخدم فيما بعد في دعم جهود الاستبقاء.
  - **تحديد إجراءات إدارة الاستبقاء:** يتم تحليل البيانات التي تم جمعها من سجلات التغيب ودوران العمل، واستطلاع آراء العاملين، ومقابلات ما قبل ترك العمل لتحديد أسباب المشكلة. غير أن علينا أن نفهم في تحليلنا لتلك البيانات أن التغيب ودوران العمل ما هما إلا محصلة لجملة العوامل المؤثرة عليهما وأن مشكلتهما ناجمة عن أسباب تعود إلى تلك العوامل، وبإزالة تلك الأسباب فإن المشكلة ستزول. ويعد كل من طبيعة العمل والأجر/ المزايا والإشراف والنظام الإداري من أولى الجوانب التي يجب دراستها. هذا وتوجد إجراءات عديدة يمكن للإدارة استخدامها في معالجة مشكلات الاستبقاء، ويتوقف اختيار أحدها على طبيعة المشكلة القائمة في المنظمة.
  - **متابعة إجراءات إدارة الاستبقاء:** بعد اتخاذ الإجراءات الملائمة من الضروري تقييمها ومتابعتها وإجراء التعديلات اللازمة عليها، كذلك يجب أن يكون تعقب آثار التغييرات المدخلة وتعديلها جزءاً من أعمال التقييم والمتابعة.

## ثانياً: التسرب الوظيفي

تعاني العديد من المنظمات من ظاهرة التسرب الوظيفي، خاصة فيما يتعلق الكفاءات وهي ما يشار لها أحيانا بدوران العاملين أو ما نقصد به الاستقالة الاختيارية للعاملين أي النابعة من الفرد وبرغبته دون الاستغناء عنه بالطرد مثلا أو غير ذلك، وقد بدأت هذه الظاهرة بالتزايد نتيجة المغريات في بيئة الأعمال اليوم من جهة، وتكاليف المعيشة وزيادة الأعباء العائلية والالتزامات الأخرى من جهة أخرى.

### 1. تعريف التسرب الوظيفي: يمكن تعريفه على أنه<sup>6</sup>:

عرف موبلي التسرب الوظيفي على أنه: "توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضا نقديا"

ويعرف الصباغ التسرب الوظيفي بأنه: "الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة"

كما عرف عبد الرحمن التسرب الوظيفي بأنه: "ترك الوظيفة بطريقة غير نظامية أو الانتقال إلى القطاع الخاص"

أما الغانم فيعرف التسرب الوظيفي بأنه: "انقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره والانتقال إلى منظمة أخرى"

وظاهرة التسرب الوظيفي يشار إليها أحيانا بدوران العاملين التي يقصد بها حركة العاملين في المشروع خلال فترة زمنية معينة سواء كانت هذه الحركة موجهة إلى الداخل عن طريق الالتحاق بالمشروع أو كانت هذه الحركة موجهة إلى الخارج أو من خلال أخذهما معا<sup>7</sup>. وهناك أسباب كثيرة للخروج من الوظيفة أو الدخول إليها نذكر منها على سبيل المثال: الاستقالة، التقاعد، النقل من الوظيفة، المرض لفترات طويلة جدا، أو الإجازة لفترات طويلة جدا، أو الوفاة في حالة الخروج، أما أسباب الدخول فتتمثل مثلا في: التعيين، والنقل إلى الوظيفة، والترقية إلى الوظيفة، والإعارة أو النذب إلى الوظيفة<sup>8</sup>.

وأوجه التماثل بين التسرب الوظيفي ودوران العاملين في توجه العاملين إلى الخارج أي تسربهم من المنظمة وأوجه الخلاف هو في حركة العاملين الموجهة إلى الداخل أي بزيادة عدد العاملين من تعيين ونقل إلى هذه المنظمة وهو عكس التسرب الذي وجهه العاملين فيه إلى خارج المنظمة فقط<sup>9</sup>.

كما يعد التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة ركنا أساسيا في مجال تخطيط الموارد البشرية، فارتفاعه يعتبر مؤشرا إلى الحاجة لموارد بشرية لتغطي معدل الخسارة فيها<sup>10</sup>، كما يعد مؤشرا لمدى استقرار الأفراد في وظائفهم<sup>11</sup> مما يفتح المجال لإعادة النظر في سلوكيات الأفراد من ناحية كالرضا والالتزام، وفي ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى كالتعويضات، ظروف العمل وغيرها.

## 2. أسباب التسرب الوظيفي:

تتعدد الأسباب المؤدية للتسرب الوظيفي بتعدد الأفراد والمنظمات والمجتمعات، وهناك من يصنفها إلى<sup>12</sup>:

- أسباب طارئة وأخرى جاذبة؛
- أسباب فردية وأخرى تنظيمية؛
- أسباب داخلية وأخرى خارجية؛

- أسباب مادية وأخرى نفسية؛
- أسباب تتعلق بالعامل ذاته وأخرى تتعلق بظروفه.
- ولخصها الصباغ في جملة واحدة وهي: عدم الرضا عن العمل لسوء المناخ التنظيمي يتولد هذا الإحساس عن عدم الرضا نتيجة إلى سوء توافر عدة عوامل خاصة بالمناخ التنظيمي مثل: الأجور والمرتببات، العلاقات.. الخ ونتيجة لذلك يتولد الشعور بعدم الرضا بين العاملين ومن ثم الرغبة في التسرب وتكمن الخطورة إذا كانت هذه الرغبة تسود بين العاملين الأكثر إنتاجية.
- ويمكننا الإشارة هنا لمجموعة من العوامل ذات الأهمية والتي ولا بد من النظر وإعادة النظر بها خاصة ما يتعلق بالعوامل التنظيمية (بيئة العمل) والتي يمكن من خلال مجموعة من الإجراءات التأثير بها على الفرد مقارنة بعوامل أخرى شخصية والتي قد تكون السبب في تركه للعمل ويكون من الصعب التحكم، ومثال ذلك الأسباب العائلية كانتقال الشريك مثلا.
- وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على تسرب الموظفين من العمل والتي ينظر لها من ناحية أخرى كعوامل جذب المورد البشري:
- **التعويضات:** تعد التعويضات بشقيها المباشر وغير المباشر من أجور، ومكافآت، المزايا (مزايا الأمان، المزايا التقاعدية، مزايا الرعاية الصحية، المزايا المالية،... الخ) التي تعتمد على المنظمة واحدة من أهم العوامل المؤثرة في تسرب العاملين من جهة وعوامل جذب واستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها من جهة أخرى<sup>13</sup>.
- **تصميم ومحتوى الوظيفة:** يتضمن محتوى الوظيفة تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل، وهي التنوع والاستقلالية، ودرجة التعقيد والرتابة، ودرجة الصعوبة، إضافة إلى الأساليب التي تنجز بها مهام الوظيفة. والفرد عندما يشعر بنمطية وظيفته وعدم وجود تنوع في مهامها من خلال التخصص الدقيق، وزيادة الروتين في العمل، وشعوره بانخفاض المسؤولية والتقدير الذاتي للعمل، فإن ذلك يؤدي إلى الملل من العمل، كما أن عدم التقييم الصحيح من جانب الموظف لمحتوى الوظيفة يؤدي إلى ضغوط على الموظف تدفعه على التسرب<sup>14</sup>.
- **فرص التطور المهني:** في كثير من الأحيان يتخلى الفرد عن وظيفته لتوقف مساره الوظيفي، فيسعى لوظيفة جديدة تضمن له تطور مهني يلبي طموحاته وتوقعاته، ويمكننا الإشارة هنا لموضوع الهضبة الوظيفية والتي قد تكون سببا لإحباط العامل وإعاقة السلوك الوظيفي وزيادة معدلات التغيب المتعمد عن العمل وإلى انخفاض نسبة أداء الوظيفة أو ترك العمل والانتقال لمنظمات أخرى لما يروه من جمود في وظيفة لا تتوفر فيها فرص للتقدم أو إمكانية التطور الشخصي. وبذلك فالهضبة الوظيفية تشير إلى النقطة التي يصل إليها الشخص في وظيفته

وتكون إمكانية ترقيته ضعيفة جدا، أي أنها الخطوة النهائية في وظيفة الشخص ونهاية ترقيته في المنظمة الحالية<sup>15</sup>.

- **الأمان والأمن الوظيفي:** أي بيئة عمل لا تخلو من مخاطر ومشكلات الصحة والسلامة المهنية وتتفاوت المنظمات في ذلك لذلك فشعور الفرد بعدم الأمان والأمن يزيد من نيته لترك العمل والبحث عن ظروف أفضل وتعتبر مسألة الأمن اليوم تحديا أمام المنظمات للحفاظ على عاملها والتقليل من تسربهم ومثال ذلك تعداد العمالة الأجنبية في مجمع تقنوتورين والذي تعدى 28 جنسية بين 2003 و 2006 بعدد إجمالي يفوق 1300 عامل، ولينخفض بشكل كبير بعد أحداث جانفي 2013 ليصل 34 عاملا أجنبيا بالمشروع<sup>16</sup>.  
هذا ويمكن الإشارة لعوامل أخرى كطبيعة علاقات العمل السائدة، مستوى الضغوط، درجة الصراعات السائدة، الثقافة التنظيمية السائدة... الخ.

### 3. آثار التسرب الوظيفي:

للتسرب الوظيفي آثارا ايجابية وأخرى سلبية تتمثل فيما يلي<sup>17</sup>:

- **الآثار السلبية للتسرب الوظيفي: على مستوى المنظمة:**

- زيادة في التكاليف التي تتحملها المنظمات الناتجة عن عمليات إحلال موظفين جدد لسد الوظائف الشاغرة نتيجة للتسرب الوظيفي، نظرا للحاجة إلى إجراء العديد من العمليات الإدارية المتعلقة بالتوظيف ومن ثم تدريب الموظف الجديد على العمل.
- فقد الخبرة وهي أحد أنواع المعرفة التي نعاني صعوبة أكبر في استحصالها والتي تتمثل في خبرات العاملين في المنظمة. فالأفراد العاملون في المنظمة يعرفون أشياء كثيرة عنها. والمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجام ضخمة من المعرفة لو استطاعت فقط أن تعرف كيف تصل إليها. وعلى العكس من ذلك، فالمنظمة تفقد جزءا من ثروتها في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عمله.
- انخفاض إنتاجية الموظفين خلال الفترة التي تسبق تسربهم مما يؤثر سلبا على بقية زملائهم في العمل وخسارة المنظمة لعملائها وإمكانية تسرب بعض أسرارها لجهات أخرى.

### وعلى مستوى الفرد:

- للتسرب آثار سلبية على مستوى الفرد حيث يفقد فيه الفرد مكانته الوظيفية في المنظمة والتي غالبا ما يكون قد اكتسبها من خلال فترة عمله الطويلة.
- والأثر الآخر قد يكلف الشخص تكاليف مادية من خلال الانتقال من مكان لآخر.

- خلق حالة من عدم الاستقرار وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلة الموظف التي تضطر للانتقال من مدينة إلى أخرى وبالتالي تغير مكان السكن والمدارس والعلاقات الاجتماعية مما يشعر معه أفراد العائلة بعدم الراحة والاستقرار والضغوط النفسية.
- الآثار الإيجابية للتسرب الوظيفي:  
لا تقتصر آثار التسرب على الجانب السلبي فهناك جانب ايجابي، سواء على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع ومن أبرز هذه الآثار الايجابية للتسرب الوظيفي:
- التسرب الوظيفي قد يحقق للفرد العديد من المنافع الاقتصادية وذلك يتوقف على سوق العمل ومدى توفر الوظائف المناسبة فيه وعلى مهارات وقدرات الفرد التنافسية. وهناك منافع أخرى ليست بالضرورة تكون اقتصادية فقد يحقق الفرد طموحه من خلال البحث عن الوظائف التي تتناسب مع طموحاته وميوله ومهاراته أو التي يتخلص فيها من الضغوط ويشعر بالمتعة.
- قد يحقق التسرب الوظيفي للفرد منافع اجتماعية مثل القرب من العائلة أو تحقيق علاقات اجتماعية جديدة.
- قد يفيد تنشيط التنظيم كذلك بإبدال أفكار قديمة خاملة بأخرى جديدة ودماء جديدة متحفزة للعمل والنشاط وتولد أفكار جديدة مبتكرة.

### ثالثا: عوامل الاستبقاء وأثرها في اتجاهات الأفراد حول التسرب الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-حاسي الرمل-

تعتبر شركة سونلغاز من أهم وأكبر الشركات في الجزائر والتي يمتد نشاطها عبر كامل التراب الوطني عن طريق فروع التوزيع المنتشرة عبر ولايات الوطن، وهي بذلك تعد من الهياكل المهمة والرائدة بالجزائر وذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني، لذلك كان اختيارنا لهذه المؤسسة وتم التركيز على منطقة حاسي الرمل للأهمية والدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في مجال إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، بحيث بلغ عدد الأفراد العاملين فيها 309 عامل موزعين على ثلاثة وحدات إنتاج<sup>18</sup>

#### 1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

- التوزيع حسب الجنس:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	53	100
أنثى	00	0
المجموع	53	100

تم توزيع الاستبانة بطريقة عشوائية وجاءت كلها ممثلة للذكور بنسبة 100%، وهو يعكس واقع المؤسسة الذي يغلب عليه جنس الذكور مقارنة بالإناث اللواتي يتمركز نشاطهم حول الجانب الإداري دون التقني وهو الطابع الذي يميز المؤسسة.

- التوزيع حسب العمر

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 20 سنة	3	5.7
من 20 إلى أقل من 30 سنة	23	43.4
من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	30.2
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	18.9
50 سنة وأكثر	01	1.9
المجموع	53	100

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة شباب بحيث بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 وأكثر من 20، 43.4% تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 30 و40 بنسبة 30.2%، تليها نسبة 18.9% لمن تزيد أعمارهم عن 40 سنة وتقل عن 50، فئة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة بنسبة 5.7%، وأخيرا فئة الأفراد الذين يبلغون 50 سنة وأكثر بنسبة 1.9%، نفس ذلك بطبيعة النشاط التي تتطلب جهد وقوة، وكذا سياسة التوظيف مؤخرا والإحالة للتقاعد المبكر.

- التوزيع حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
إبتدائي	1	1.9
متوسط	1	1.9
ثانوي	26	49.1

ليسانس	16	30.2
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	5	9.4
غير ذلك	4	7.5
<b>المجموع</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من الأفراد العاملين ذو مستوى ثانوي بنسبة 49.1%، تليها نسبة الأفراد حملة شهادة الليسانس بنسبة 30.2%، فالدراسات العليا بنسبة 9.4% فالابتدائي والمتوسط بنفس النسبة بـ: 1.9%، وبلغ عدد الأفراد الذين يحملون غير هذه الخيارات والتي تراوحت بين: (تقني سامي، شبه طبي، ...إلى غير ذلك) نسبة 7.5%. وبذلك جاءت العينة متنوعة بين ذوي المؤهلات الجامعية والأدنى من ذلك دلالة على الأهمية التي تعطيها الشركة في توظيف الأفراد من مختلف المستويات خاصة وأنها تقيم دورات تدريبية للأفراد الجدد عند التوظيف قبل التحاقهم بالعمل.

#### - التوزيع حسب الخبرة

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
من 01 إلى 05 سنوات	37	69.8
من 06 إلى 10 سنوات	8	15.1
من 11 إلى 15 سنة	1	1.9
من 16 إلى 20 سنة	4	7.5
من 21 إلى 25 سنة	0	0
أكثر من 25 سنة	2	3.8
بدون اجابة	1	1.9
<b>المجموع</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

يتضح لنا من الجدول أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة تقل خبرتهم عن ست سنوات وبلغت نسبتهم 69.8% ليأتي بعدها من تتراوح فترة عملهم الستة سنوات وتقل عن عشر سنوات بنسبة 15.1% ثم من 16 إلى 20 سنة بنسبة 7.5% تليهم فئة أكثر من 25 سنة بنسبة 3.8%، ففئة 11 سنة إلى 15 بنسبة 1.9% وبنفس النسبة من امتنعوا عن الإجابة، في حين انعدمت الفئة التي تتراوح بين 16 و 20 سنة، وبصورة عامة نسبة كبيرة من أفراد العينة ممن قضاوا فترة أقل من 10 سنوات بالشركة بنسبة إجمالية مقدرة بـ: 84.9%، ونفس ذلك بسياسات التوظيف حديثا والتي تتناسب وصغار السن والتي انعكست سابقاً على العمر.

## - التوزيع حسب المسمى الوظيفي

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
5.7	3	إداري
84.9	45	تقني
5.7	3	أخرى
3.8	02	لا إجابة
<b>100</b>	<b>53</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول أن ما نسبته 84.9% شملت فئة التقنيين، تليها نسبة الإداريين بنسبة 5.7%، وبنفس النسبة الأفراد الذين شغلوا مهناً أخرى أعوان أمن، سائقين، الخ، في حين كان هناك شخصان لم يحددا طبيعة المهنة أي ما نسبته 3.8%، وتفسر الباحثة أن كون النسبة الأكبر للعينة تقنيين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة نشاط الشركة (إنتاج وتوزيع)، كذا الدور المزدوج للإداريين الذين يعدون إداريين وتقنيين في نفس الوقت.

## - التوزيع حسب الحالة العائلية

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
50.9	27	متزوج
43.4	23	أعزب
3.8	02	مطلق
1.9	1	لا إجابة
<b>100</b>	<b>53</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة بلغت 50.9% والتمثلة في الأفراد المتزوجون فالعزاب بنسبة 43.4%، فالمطلق بنسبة 3.8%، أما الذين لم يحددا وضعيتهم الاجتماعية فقد بلغ عددهم 02 أي ما نسبته 1.9%، ويمكن أن نرجع ذلك لتوجهات الشباب للزواج المبكر خاصة في مجتمعاتنا العربية.

## 2. تحليل بيانات الدراسة:

قمنا من خلال دراستنا العملية بتصميم استبانة للدراسة وقد تم بناءها استنادا إلى دراسات سابقة ومراجع خاصة بالموضوع ومحاولة ملائمتها لدراستنا باجتهادات خاصة في تحديد محاور الدراسة

بما يتلائم ودراستنا، وقد جرى تحليل تلك البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" للحصول على نتائج الدراسة، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت ذي الخمس درجات الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (07): قياس ثبات أداة القياس

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,754	31

جاءت قيمة ألفا كرونباخ مساوية لـ 0.75 وهي قيمة مرتفعة وموجبة الإشارة وتتعدى 0.6 مما تعني زيادة مصداقية البيانات في عكس نتائج العينة على المجتمع، كما يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه.

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد جاءت قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها، ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 1% أو 5% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

- عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان:

الجدول رقم (08): جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول عوامل الاستبقاء (تصميم العمل)

العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف %
هناك توافق بينك وبين العمل الذي تقوم به	1.18	3.39	34.80
هناك مرونة في وقت عملك	1.17	2.88	40.62
بإمكانك التوفيق بين عملك وحياتك الشخصية	1.10	3.32	33.13
تتمتع باستقلالية في أداء عملك	1.14	3.24	35.18
تعمل في ظروف عمل جيدة	1.06	2.77	38.26
المتوسط	0.74	3.12	23.71

بلغ الوسط الحسابي لمتوسط هذه العوامل (3.12) وانحراف معياري (0.74) وهو يقع ضمن فئة محايد لمقياس تصحيح الاستبيان، كما جاء معامل الاختلاف منخفضا بنسبة 27.71% دلالة على الانسجام في إجابات العاملين، كما أن العبارات كلها جاءت ضمن فئة محايد.

الجدول رقم(09): جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول فرص التطور المهني

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
توفر لك مؤسستك فرص التطور والتعلم	3.24	1.09	33.64
تحصلت على فرص الترقية خلال حياتك المهنية	2.45	1.10	44.89
تتلقى برامج تدريبية تزيد مهاراتك ودافعتك لإنجاز عملك	2.49	1.20	48.19
فرص التدريب والترقية متاحة لجميع العاملين في المؤسسة	2.41	1.16	48.13
توجد شفافية وعدالة في تطبيق قوانين الترقية على جميع العاملين في المؤسسة	1.84	0.92	50
المتوسط	2.49	0.73	29.31

بلغ الوسط الحسابي لمتوسط هذه العبارات (2.49) وانحراف معياري (0.73) وهو يقع ضمن فئة غير موافق لمقياس تصحيح الاستبيان، كما جاء معامل الاختلاف منخفض بقيمة 29.31% دلالة على الانسجام في إجابات العاملين، وهذا ما تعكسه جميع العبارات عدا العبارة الأولى التي جاءت ضمن فئة محايد بمتوسط حسابي مساو لـ: 3.24 وانحراف معياري 1.09 دلالة على عدم وجود برامج وفرص للتطور المهني للعاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم(10): يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول المكافآت

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
تتقاضى أجر يناسب العمل الذي تقوم به	2.45	1.13	46.12
تتحصل على مكافآت نظير إسهاماتك الفعالة وإبداعاتك	2.09	0.94	44.97
تقدم لك مؤسستك العديد من المزايا والخدمات.	2.05	0.84	40.97
تحظى بالاحترام والتقدير في مؤسستك	3.56	0.99	27.80
نظام الحوافز في المؤسسة التي تعمل بها عادل	2.05	0.92	44.87
المتوسط	2.44	0.64	26.22

بلغ الوسط الحسابي لمتوسط هذه العبارات (2.44) وانحراف معياري (0.64) وهو يقع ضمن فئة غير موافق لمقياس تصحيح الاستبيان، كما جاء معامل الاختلاف منخفض بقيمة 26.22%، كما جاءت جميع الفقرات ضمن فئة غير موافق عدا العبارة الرابعة (تحظى بالاحترام والتقدير في مؤسستك) التي كانت ضمن فئة موافق وانحراف معياري مساو لـ: 0.99، دلالة على اتفاق عينة الدراسة عن عدم وجود مكافآت ومزايا ونظام عادل للحوافز.

الجدول رقم(11): جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول علاقات العمل

العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف %
تشعر بالعدالة داخل مؤسستك	0.98	2.13	46
هناك معاملة متساوية بعيدة عن التمييز والتحيز داخل العمل	1.12	2.26	49.55
تربطك علاقات جيدة بزملاتك	0.81	4.20	19.28
هناك وضوح في السياسات والممارسات الخاصة بالعمل	1.07	3.07	34.85
المتوسط	0.63	2.91	21.64

جاء الوسط الحسابي لمجموع هذه العبارات مساوياً لـ: 2.91 أي ضمن فئة محايد وانحراف معياري 0.63، كما كانت المتوسطات الحسابية للمتغيرات كلها كما يلي: (2.13، 2.26، 4.20، 3.03) وانحرافات معيارية مساوية لـ: (0.98، 1.12، 0.81، 1.07)، وهي تتراوح ضمن فئة محايد لكل من العبارتين الأولى والثانية، ومحايد للعبارة الرابعة، وموافق للعبارة الثالثة فيما يتعلق طبيعة العلاقات التي تربط العامل بزملائه، وبذلك كان هناك اتفاق كبير حول محور علاقات العمل ما عكسه معامل الاختلاف الذي أظهر أن هناك انسجام يفوق 78%.

الجدول رقم(12): جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول خصائص رب العمل

العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف %
تشعر بالأمان الوظيفي والأمن في وظيفتك	1.16	3.09	37.54
هناك توافق بين قيمك وقيم مؤسستك	1.005	3.09	32.52
تربطك علاقة جيدة برؤسائك بالعمل	0.97	3.22	30.12
ترى أن قيادتكم (إدارتكم: رؤسائكم) كفوة وجديرة بالاحترام	0.98	2.58	37.98
تتبنى مؤسستكم أهدافا واضحة تحفظ فيها حق العاملين، وتوليهم أهمية.	0.99	2.43	40.74

25.69	0.74	2.88	المتوسط
-------	------	------	---------

جاء الوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور مساويا لـ (2.88) وانحراف معياري (0.74) وهو يقع ضمن فئة محايد لمقياس تصحيح الاستبيان، كما جاء معامل الاختلاف منخفض بقيمة 25.69%، كما جاءت العبارات الأولى والثانية والثالثة ضمن فئة محايد بمتوسطات حسابية مساوية لـ: (3.09، 3.09، 3.22) وانحرافات معيارية مساوية لـ: (1.16، 1.005، 0.97)، في حين العبارتين الرابعة والخامسة ضمن فئة غير موافق بمتوسط حسابي (2.58، 2.43) على التوالي وانحرافات معيارية مساوية لـ: (0.98، 0.99)، دلالة على شعور العاملين بعدم أهميتهم وضعف علاقاتهم بقيادتهم في العمل.

عموما يتضح من المحور الأول المتعلق بعوامل الاستبقاء، أن هناك شبه اتفاق في آراء العاملين حول عدم وجود اهتمام بالعاملين، وكذا إتاحة فرص التطور المهني لهم وغياب الحوافز والمكافآت المبذولة لذلك.

الجدول رقم (13): جدول يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاتجاهات أفراد العينة حول اتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
47.65	1.32	2.77	تفكر في ترك عملك الحالي
39.35	1.35	3.43	تبحث عن فرص عمل أخرى.
34.02	1.32	3.88	سنترك عملك الحالي بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل في جهة أخرى
37.42	1.31	3.50	تضطر للبقاء في هذا العمل لعدم وجود فرص وظيفية أخرى
39.04	1.23	3.15	غالبية زملائك في العمل يرغبون في ترك هذا العمل
41.15	1.21	2.94	تحس بعدم الأمان (عملك غير مضمون) في عملك الحالي، لذلك تبحث حاليا عن وظيفة أخرى
32.41	1.30	4.01	إذا عرض عليك العمل بمكان آخر بأجر أعلى تقرر ترك العمل بالمؤسسة
28.40	0.96	3.38	المتوسط

جاء الوسط الحسابي لمتوسط اتجاهات أفراد العينة نحو التسرب الوظيفي مساويا لـ: 3.38 وانحراف معياري 0.96، كما بلغ معامل الاختلاف 28.40%، وهو بذلك يقع ضمن فئة محايد، كما تراوحت عبارات هذا المحور بين الموافقة والحياد فجاءت كل من العبارات الأولى والخامسة والسادسة ضمن فئة محايد بمتوسطات حسابية مساوية لـ: (2.77، 3.15، 2.94) وانحرافات

معيارية (1.32، 1.23، 1.21)، في حين كانت كل من العبارات الثانية، الثالثة، والرابعة والسابعة ضمن فئة موافق بمتوسطات حسابية (3.43، 3.88، 3.50، 4.01) على التوالي وانحرافات معيارية (1.35، 1.32، 1.31، 1.30)، مما يظهر اتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي بوجود فرص وظيفية أفضل بمقابل أفضل.

### 3. طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم (14): العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

معامل الارتباط بين عوامل الاستبقاء واتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي	تصميم العمل	فرص التطور المهني	المكافآت	علاقات العمل	خصائص رب العمل
-0.376**	-0.196	-0.298*	-0.388**	-0.325*	

\* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

\*\* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط كلها ذات دلالة عند مستوى معنوية 0.05 و0.01، كما جاءت كلها سالبة دلالة على وجود علاقة عكسية بمعنى كلما كان هناك اهتمام بعوامل الاستبقاء وتنميتها وتطويرها كان هناك انخفاض في اتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي والتخلي عن العمل.

### 4. اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

الجدول رقم (15): مصفوفة الارتباط من المتغيرات المستقلة

المتغيرات	تصميم العمل	فرص التطور المهني	المكافآت	علاقات العمل	خصائص رب العمل
تصميم العمل	1	0.477	0.261	0.314	0.242
فرص التطور المهني	0.477	1	0.556	0.482	0.515
المكافآت	0.261	0.556	1	0.663	0.680
علاقات العمل	0.314	0.482	0.663	1	0.664
خصائص رب العمل	0.242	0.515	0.680	0.664	1

لقد تم الاعتماد على اختبار Variable Inflation Factor (VIF) من أجل اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة، وتم استخراج قيمة (VIF) من خلال المعادلة التالية:

$$VIF = 1 \div (1-R^2)$$

حيث  $R^2$  هي مربع أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

بلغت أعلى قيمة ارتباط 0.680 وهي بين خصائص رب العمل والمكافآت وبلغت قيمة VIF من المعادلة السابقة تقريباً 1.86 وهي أقل من (10) وهذا يعني عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، مما يعني قبول نتائج تحليل الانحدار.

#### 5. اختبار الفرضيات:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة عوامل الاستبقاء والمتغير التابع اتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي

اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار T		معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
قيمة F	المعنوية sig			قيمة t	المعنوية sig		
						5.954	الثابت
				0.023	2.345-	0.441-	تصميم العمل
				0.279	1.096	0.246	فرص التطور المهني
				0.762	0.305-	0.089-	المكافآت
				0.207	1.279-	0.362-	علاقات العمل
				0.465	0.737-	0.181-	خصائص رب العمل
0.017	3.092	0.498	0.248				

المصدر: إعداد الباحثة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

من الجدول يتضح أن العلاقة بين هذه المتغيرات يمكن تمثيلها بالمعادلة التالية:

$$Y = 5.954 - 0.441x_1 + 0.246x_2 - 0.089x_3 - 0.362x_4 - 0.181x_5$$

حيث:

Y : اتجاه الأفراد نحو التسرب الوظيفي

X1 : تصميم العمل

X2 : فرص التطور المهني

X3 : المكافآت

X4 : علاقات العمل

X5 : خصائص صاحب العمل

يتضح من الجدول أن قيمة F المحسوبة جاءت مساوية لـ:  $F=3.092$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية  $F=3.84$ ، بقيمة احتمالية 0.017 عند مستوى دلالة 5%، ودرجة حرية (47.5)، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية.

كما جاءت قيمة معامل التحديد مساوية لـ:  $R^2= 0.248$  تبين أن نحو 24.8% من التباين في اتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي هو نتيجة تأثير عوامل الاستبقاء كل بنسبة معينة، كما بينت النتائج أن تصميم العمل يعد أكثر تأثيراً في اتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي.

إن نحو 44.1% من التغيرات في اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي يعود سببها لتصميم العمل، تليها علاقات العمل بنسبة 36.2%، وفرص التطور المهني بنسبة 24.6%، خصائص رب العمل بنسبة 18.1%، وأخيراً المكافآت بنسبة 8.9%. كما أن قيمة t المحسوبة لأثر تصميم العمل جاءت أكبر من قيمة t الجدولية 1.96، عند مستوى دلالة 5% بقيمة 2.345، وقيمة معنوية 0.023، وهي ذات دلالة إحصائية.

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نلاحظ أن قيمة  $(Sig=0.023 \leq 0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H1$ : بأن هناك أثر معنوي لتصميم العمل في اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي عند  $\alpha \geq 0.05$ ، ونرفض الفرضية الصفرية.
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نلاحظ أن قيمة  $(Sig=0.279 \geq 0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H0$ : القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي لفرص التطور المهني في اتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي عند  $\alpha \geq 0.05$ .

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نلاحظ أن قيمة  $(Sig=0.762 \geq 0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ : القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي للمكافآت في اتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي عند  $\alpha \geq 0.05$ .
  - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نلاحظ أن قيمة  $(Sig=0.207 \geq 0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ : القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي لعلاقات العمل في اتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي عند  $\alpha \geq 0.05$ .
  - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: نلاحظ أن قيمة  $(Sig=0.465 \geq 0.05)$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ : القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي لخصائص رب العمل في اتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي عند  $\alpha \geq 0.05$ .
- وبالرجوع للجدول واختبار الفرضية الرئيسية نجد أن:  $Sig=0.017 \leq 0.05$ ، وبالتالي يمكننا الحكم بصحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها أن اتجاهات الأفراد العاملين يتأثر بعوامل الإستبقاء.

- اختبار الفروق المعنوية لاتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي وفق المتغيرات الديموغرافية:

الجدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للاتجاه نحو التسرب الوظيفي ومتغيرات العمر، المؤهل، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدالة الإحصائية P-Value
العمر	بين المجموعات	11.681	20	0.584	0.586	0.894
	خلال المجموعات	31.867	32	0.996		
المؤهل	بين المجموعات	24.170	20	1.209	1.301	0.247
	خلال المجموعات	29.717	32	0.929		
الخبرة	بين المجموعات	22.358	19	1.177	0.673	0.817
	خلال المجموعات	55.950	32	1.748		
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	2.567	20	0.128	1.121	0.380
	خلال المجموعات	3.433	30	0.114		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	7.664	20	0.383	1.275	0.265
	خلال المجموعات	9.317	31	0.301		

نتبين من الجدول أن قيم P-Value، المصاحبة لإحصائية F، كلها جاءت أكبر من 0.05 وبهذا نقبل فروض العدم عند مستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق اتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، الخبرة (عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة)، المسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية. وبناءً على ذلك يمكننا الحكم بعدم صحة فرضيتنا الرئيسية الثانية التي مفادها أن هناك فروق في اتجاهات الأفراد تجاه التسرب الوظيفي تعزى لتوزيع السمات الشخصية.

## خاتمة:

فيما يلي سنقوم بعرض النتائج والتوصيات التي توصلنا لها:

### النتائج والتوصيات:

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- عدم وجود اهتمام بالعاملين، وكذا إتاحة فرص التطور المهني لهم وغياب الحوافز والمكافآت المبدولة لذلك. هذا ما عكسته إجابات المبحوثين والتي تراوحت في معظمها بين الحياد وعدم الموافقة فيما يتعلق ومحور الاستبقاء؛
- هناك توجه لأفراد العينة نحو التسرب الوظيفي خاصة في حال توفر وظيفة أخرى بأجر مرتفع؛
- هناك علاقة دالة إحصائياً بين عوامل الاستبقاء والاتجاه نحو التسرب الوظيفي وهي علاقة سلبية؛
- هناك أثر لعوامل الاستبقاء في الاتجاه نحو التسرب الوظيفي تجسدت في عامل تصميم العمل.

وبذلك نوصي بما يلي:

- إعادة النظر في السياسات والممارسات المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية؛
- إعطاء أهمية للكفاءات، والحفاظ عليها من خلال إعادة النظر في سياسة التعويضات والأجور المعتمدة في المؤسسة؛
- سبر آراء العاملين حول مدى رضاهم للوقوف عند أهم المسببات التي تضطربهم لترك العمل؛
- التوسيع في مجتمع الدراسة ليشمل الجنسين من جهة، والإداريين من جهة أخرى؛

- كذا التوسيع في مجتمع الدراسة وجعله شاملا لمؤسسات أخرى منافسة في نفس المجال،  
بإجراء دراسات مقارنة والاستفادة من مزايا وإيجابيات المؤسسات المنافسة.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013، ص383، نقلًا عن: Jackson, S.;

Shaw, J.D.; Gupta, N. and Delery, J.E., (2004). Alternative conceptualization of the relationship between voluntary turnover and organizational performance, Academy of management Journal, 48 (1): 50-68.

<sup>2</sup> Bodjrenou Kossivi, Ming Xu, Bomboma Kalgora, Study of Determining Factors of Employee Retention, Open Journal of Social Sciences, 2016, 4, 261-265.

<sup>3</sup> Sunil Ramlall, Managing Employee Retention as Strategy for increasing organizational competitiveness, Applied H.R.M, reasearch, 2003, volume 8, Number 2, PP 66-68..

<sup>4</sup> Michael O. Samuel and Crispen Chipunza, Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea, African Journal of Business Management, Vol.3 (8), September, 2009, P410.

<sup>5</sup> روبرت ماثس وجون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، ط1، شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2009، ص118،  
بتصرف.

<sup>6</sup> وليد عبد المحسن الملحم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي (دراسة مسحية على حراس الأمن  
العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007،  
السعودية، ص ص 53-54.

<sup>7</sup> بن إبراهيم بن غانم الغانم، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء-دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في  
المملكة العربية السعودية-، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص ص 20-21.

<sup>8</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2012، ص168.

<sup>9</sup> وليد بن إبراهيم بن غانم الغانم، مرجع سابق، ص ص 20-21.

<sup>10</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015،  
ص243

<sup>11</sup> سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص29.

<sup>12</sup> نفس المرجع، ص ص 21-22.

<sup>13</sup> ارجع إلى:

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 502-504

- روبرت ماثس وجون جاكسون، مرجع سابق، ص579.

<sup>14</sup> وليد عبد المحسن الملحم، مرجع سابق، ص70.

<sup>15</sup> مؤيد الساعدي، الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية: رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية، ط1، دار صفاء، للنشر والتوزيع،  
عمان، الأردن، 2017، ص 245.

<sup>16</sup> دعائشة صفراني، استراتيجيات إدارة التنوع في منظمات الأعمال وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة حالة المجمع الغازي إن أمناس  
تيقنورين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، 2015، ص  
158.

<sup>17</sup> تركي عبد العزيز الهليل، عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية - دراسة تطبيقية على مستشفى  
قوى الامن الداخلي ومجمع الرياض الطبي بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص ص

64، 65

<sup>18</sup> للتوسع أكثر حول شركة سونلغاز يمكن الرجوع لموقعها على الرابط: [www.sonelgaz.dz](http://www.sonelgaz.dz)

## قائمة المراجع:

### باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية، مصر، 2012
2. تركي عبد العزيز الهليل، عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية - دراسة تطبيقية على مستشفى قوى الأمن الداخلي ومجمع الرياض الطبي بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
3. حسين حريم، *إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل*، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013.
4. روبرت ماثس وجون جاكسون، *إدارة الموارد البشرية*، ترجمة محمود فتوح، ط1، شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2009
5. سليم عيسى، *إدارة شؤون الأفراد*، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
6. دعائشة صفراني، استراتيجيات ادارة التنوع في منظمات الأعمال وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة حالة المجمع الغازي إن أمناس تيقنتورين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، 2015
7. عمر وصفي عقيلي، *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي*، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
8. مؤيد الساعدي، *الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية: رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية*، ط1، دار صفاء، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017
9. وليد بن إبراهيم بن غانم الغانم، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء-دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية-، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004
10. وليد عبد المحسن الملحم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي (دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007

### باللغة الأجنبية:

11. Bodjrenou Kossivi, Ming Xu, Bomboma Kalgora, Study of Determining Factors of Employee Retention, *Open Journal of Social Sciences*, 2016, 4, PP 261-268.
12. Claude Blanche Allegre et al, *Gestion des ressources humaines*, 1ere Edition, Editions de Boeck Universite, Bruxelles, 2010
13. Gary dessler, Akram Al Ariss, *Human Resource Management*, pearson, First published, pearson Education, London, 2012.

14. Michael O. Samuel and Crispin Chipunza, Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea, *African Journal of Business Management*, Vol.3 (8), September, 2009, PP 410-415.
15. Sunil Ramlall, Managing Employee Retention as Strategy for increasing organizational competitiveness, *Applied H.R.M, reasearch*, 2003, volume 8, Number 2, PP 63-72.