وزارة التعليـــــــــــــم العـــــــــالي والبحث العلـــــــــــــمي

جـــــــامعة الدكتـــــــــور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية

- دراسة ميدانية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

اعداد الطالبتين :

- ليشاني الشريفة
- بن سماية صارة

إشراف الأستاذ:

- مولوج كمال

اللجنة المناقشة :

د/ طلحة محمد	**(جامعة المدية)**	**رئيسا**
د/ مولوج كمال	**(جامعة المدية)**	**مقررا و مشرفا**
د/بلحمري خيرة	**(جامعة المدية)**	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية 2018/2017

اللهم

هذا جهدنا جهداعاجزا أمام فيضك

فيض المنعم الوهاب

اللهم اجعل علمنا هذا نافعا لعبادك

واجعله في ميزان حسناتنا

يوم العرض عليك.

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيما قدرته وسلطانه الذي ألهمنا

.الطموح

والصبر وسدد خطايانا بأن من علينا بإتمام هذه الرسالة ومنّ علينا بفضله ونعمه

التي لا نحصيها والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

وعل آله وصحبه أجمعين

وبعد،،،،،،،،،

نتوجه بعميق وخالص الشكر لأستاذنا كمال مولوج حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة ومعلوماته القيمة فلم يبخل بجهده أو نصائحه،جزاه الله عنا خير الجزاء

ونتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين

على مابذلوه من جهد قراءة لرسالتنا المتواضعة وعلى ماسيبدونه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتنا الموقرة جامعة الدكتور يحي فارس،ممثلة بمسؤوليها وأعضاء هيئة التدريسية فيها، ونتوجه كذلك بالشكر والتقدير

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في مسيرتنا العلمية فجزاهم الله عنا خير

اهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم و عانينا الكثير من الصعوبات و نحن اليوم و الحمد لله نطوي سهر الليالي و تعب الأيام و خلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع

- إلى منارة العلم و الإمام المصطفى الأميإلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم صلى الله عليه و سلم.
- إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي أطال الله في عمرها.
- إلى من سعى و شقيلأنعم بالراحة و الهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر والدي العزيز
- إلى من حبهم يجري بعروقي و يلهج بذكراهم فؤادي إخواني و أخواتي.
- إلى من عرفت معهم رمزا المعاشرة الطيبة و الأخوة زوجات إخواني.
- إلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الإبداعإلى من تكاتفنا يد بيد و نحن نقطف زهرة العلم إلى صديقاتي و زميلاتي.
- إلى من علمونا حروفا من ذهب و كلمات من درر و عبارات من أسمى و أجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا و من فكرهم منارتا تنير لنا سيرة العلم و النجاح إلى أساتذتنا الكرام .
- إلكل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة.

صبارة



بعد الكثير من الصعوبات والكثير من العقبات ها نحن اليوم نطوي سهر الليالي وتعب الأيام ملخصة في هذه الرسالة المتواضعة.

- إلى سيد الخلق خاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه وسلم.
- إلى زهرة أنامي إلى من ضمتني بوشاح عنائها إلى مؤنستي في وحدتي ولذتي في حياتي إلى صانعة حياتي إلى يوم الدّين أمي الحنونة حفظها الله.
- إلى عين الوفاء و عنوان الروح و عمري في دنياي إلى من احترق تحت حر الشمس وتصلبت عروقه تحت الجليد ليلقنني أسمى دروس التحدي و الإقدام أبي الكريم أطال الله في عمره.
- إلى من قاسموني حنان أمي وشاركوني حب أبي إلى إخوتي الأعزاء وأزواجهم.
- إلى من يسعدني لقائهم ويحزنني فرقاهم من عرفت معهم معنى الصداقة والحب والإخلاص أصدقائي أجمعين وبالأخص صبرين وليلى وشريكتي في مذكرتي.
- إلى كل من دعى لي بالتوفيق سرا وجهرا.
- إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.



مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عينة ملائمة شملت 38 مفردة من أطباء ولاية المدية.

حيث أشارت أهم النتائج إلى اختلاف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية ،وأن أهم هذه العوامل هي نقص التحفيز المادي والمعنوي للطبيب المتميز وعدم توفر بيئة عمل ملائمة.

وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة زيادة التحفيز المادي والمعنوي للطبيب لضمان عدم تسربه من المستشفيات العمومية.

الكلمات الدالة:التسرب الوظيفي، الأطباء، المستشفيات العمومية

Résumé:

Cette étude visait à identifier les facteurs qui influent sur la fuite fonctionnelle des médecins des hôpitauxpublics، Pour y parvenir Unéchantillon approprie de38 médecins de Médéa، a été utilisé.

Les principaux résultats indiquent l’importance relative des facteurs affectant la fuite professionnelle des médecins des hôpitaux publics، le plus important étant le manque de motivation physique it morale du médecin distingué et l’absenced’unenvironnement de travail approprié.

Enfin l’étude a recommandé la nécessité d’augmenter la motivation physique et morale du médecin pour s’assurer qu’il ne fuit pas des hôpitaux publics.

Mots clés:Médecins، Les hôpitaux publics،la fuite d’emploi.

قائمة المحتويات	الصفحة:
شكر وتقدير	
إهداء	
ملخص الدراسة	
قائمة المحتويات	II
قائمة الجداول والأشكال	V
قائمة الملاحق	VIII
الفصل الأول:الإطار العام للدراسة	
مقدمة عامة	02
مشكلة الدراسة	03
فرضيات الدراسة	04
نموذج الدراسة	05
أهداف الدراسة	06
أهمية الدراسة	06
مجتمع وعينة الدراسة	07
أسباب اختيار الموضوع	07

الدراسات السابقة	08
صعوبات الدراسة	15
هيكل الدراسة	16
الفصل الثاني:الإطار النظري للدراسة	
تمهيد	18
المبحث الأول:الإطار المفاهيمي للتسرب الوظيفي.	19
المطلب الأول:مفاهيم حول التسرب الوظيفي.	19
المطلب الثاني:أنواع وأسباب التسرب الوظيفي.	20
المطلب الثالث:أثار وعلاقات التسرب الوظيفي.	33
المطلب الرابع:طرق حساب معدلات التسرب الوظيفي وسبل مواجهته.	41
المبحث الثاني:مدخل للتسويق الداخلي.	45
المطلب الأول:مفهوم التسويق الداخلي.	45
المطلب الثاني:أهداف وأهمية التسويق الداخلي.	47
المطلب الثالث:أبعاد التسويق الداخلي.	48
المطلب الرابع:سياسات التسويق الداخلي.	52
المبحث الثالث:الرضا الوظيفي.	54
المطلب الأول:مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي.	54

المطلب الثاني:أنواع وعناصر الرضا الوظيفي.	55
المطلب الثالث:عوامل ومظاهر الرضا الوظيفي.	57
خلاصة الفصل.	64
الفصل الثالث:تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.	
تمهيد.	67
المبحث الأول:وصف مفردات عينة الدراسة.	68
المبحث الثاني:التحليل الوصفي لإجابات مفردات عينة الدراسة.	77
المطلب الأول:العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية.	77
المطلب الثاني:الآثار السلبية للتسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية.	79
المطلب الثالث: الآثار الإيجابية للتسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية.	81
المطلب الرابع:مستويات الرضا الوظيفي لدى الأطباء في المستشفيات العمومية.	82
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.	84
المطلب الأول:اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	84
المطلب الثاني:اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.	85
خلاصة الفصل.	91
خاتمة	93
قائمة المراجع	97
قائمة الملاحق	106

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(3-1)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	68
(3-2)	توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل.	70
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	71
(3-4)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	73
(3-5)	توزيع أفراد العينة حسب التخصص	74
(3-6)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	75
(3-7)	المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية.	77
(3-8)	المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للآثار السلبية للتسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية.	79
(3-9)	المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للآثار الايجابية للتسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية.	81
(3-10)	المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي للأطباء وترتيبها	82
(3-11)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	84
(3-12)	نتائج تحليل التباين الأحادي للعوامل المؤثرة للتسرب الوظيفي للأطباء بإختلاف	85

	الجنس.	
(3-13)	نتائج تحليل التباين الأحادي للعوامل المؤثرة للتسرب الوظيفي للأطباء باختلاف مكان العمل.	86
(3-14)	نتائج تحليل التباين الأحادي للعوامل المؤثرة للتسرب الوظيفي للأطباء باختلاف الفئة العمرية.	87
(3-15)	نتائج تحليل التباين الأحادي للعوامل المؤثرة للتسرب الوظيفي للأطباء بإختلاف الحالة الاجتماعية.	88
(3-16)	نتائج تحليل التباين الأحادي للعوامل المؤثرة للتسرب الوظيفي للأطباء باختلاف التخصص.	89
(3-17)	نتائج تحليل التباين الأحادي للعوامل المؤثرة للتسرب الوظيفي للأطباء بإختلاف الخبرة.	90

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة المقترح	05
2	توزيع الأفراد حسب الجنس	69
3	توزيع الأفراد حسب مكان العمل.	70
4	توزيع الأفراد حسب الفئة العمرية.	72
5	توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية.	73
6	توزيع الأفراد حسب التخصص.	75
7	توزيع الأفراد حسب الخبرة.	76

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم(1)	الأستاذ محكم الإستبانة	106
الملحق رقم(2)	الإستبانة في شكلها النهائي	107
الملحق رقم (3)	الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج SPSS.	112

مقدمة عامة:

إن ما يحددّ نجاح المنظمة أو فشلها هو مدى إدارتها لأحد أهم مواردها ،وهو رأس المال البشري الذي تمتلكه فهو يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من أدائها وفعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوي طاقات كامنة تستطيع المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق هدفها التي تسعى إليه كل منظمة.

وتعاني العديد من المنظمات ومنها المستشفيات العمومية من ظاهرة التسرب الوظيفي، والذي يقصد به الاستقالة الاختيارية للعاملين ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة فقد بدأت هذه الظاهرة في التزايد في السنوات الأخيرة خاصة في القطاع العام ولا يستثنى ذلك القطاع الخاص،وقد يرجع ذلك لارتفاع تكلفة المعيشة أو تدني مستوى الأجر أو رغبة الفرد في تحسين أوضاعه المعيشية والوظيفية من خلال البحث عن عمل أفضل،وتسعى المؤسسات الصحية العامة إلى رفع كفاءتها لتحقيق الرضا الوظيفي للأطباء حيث تتأثر هذه المؤسسات سلبا إذا ما تسربت أعداد من الكفاءات والأطباء ذوي التأهيل والخبرة.

لهذا فان التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية أمر يستوجب الاهتمام، فهو يشمل من المنظور التنظيمي تكلفة كبيرة من حيث التدريب والتوظيف والإنقطاع عن العمل وإيجاد الموظف البديل إضافة عن التكاليف الأخرى غير المباشرة.

ولايمكن للطبيب من جهة عمله أن يشعر بالرضا والولاء إلا إذا شعر بالأمان من المخاوف التي تعتريه ولو بالحدّ الأدنى منه،خصوصا الجوانب المادية وتدني مستوى دخله فإذا لم يجد مايضمن بقائه في المؤسسة،وأن الإستغناء عنه محتمل ووارد وأن الأجر الذي يتقاضاه لا يغطي أدنى مستوى معيشته فمن الطبيعي أن يقل رضائه بوظيفته،وحتما سوف يفكر بالخروج من المستشفى الذي يعمل به ومحاولة انتقاله إلى عيادة خاصة بها بعض

المميزات تجذبه للعمل بها،لذا يتطلب من المؤسسات الصحية العمومية وضع مشكلة التسرب الوظيفي منها موضع الإهتمام والتعرف على أسبابها ووضع معالجات لها لأنها حتما ستؤثر سلبا على أدائها.

وهناك من يرى أن نمو المنظمات يتحقق من خلال عملاء لديهم الولاء للمنظمة راضيين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها،وحيث أن قيمة الخدمة المقدمة تتم من خلال الموظفين فيجب أن يتمتع هؤلاء الموظفين بجودة الحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم من خلال التسويق الداخلي.

ويهتم موضوع الرضا الوظيفي بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المستشفيات، بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للأطباء مما يسهم في رفع أداء خدماته ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم،فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين كلما زاد الرضا الوظيفي للأطباء وبالتالي ازدياد ولائهم والعكس صحيح.

I–مشكلة الدراسة:

يعد العنصر البشري في المنظمات العنصر الأساسي لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية،وذلك لأن مدى فاعلية هذه المنظمات في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حدّ كبير على مواردها البشرية وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات وما لديهم من طاقات ودوافع ورضا وطموحات تدفعهم إلى الرضا عن وظيفتهم ومن ثم تحقيق هدف المنظمة،أما إذا وقع العكس فسوف تعاني من مشكلة ألا وهي ظاهرة تسرب الكفاءات،فالمستشفيات العمومية تعاني اليوم من هذه الظاهرة حيث تسببت في تكليفها الكثير مادّيا ومعنويا،الأمر الذي دفعنا إلى القيام بدراسة هذه الظاهرة للتعرف على العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية.

وبذلك يمكن طرح **الإشكالية الرئيسية** التالية:

فيما تتمثل العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية ؟؟

ويتفرع عنها التساؤلات الفرعية التالية:

-هل تختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية؟؟

-هل توجد اختلافات ذّالة معنويا في الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي تعزى للمتغيرات الوسيطية التالية :(الجنس،مكان العمل ،الفئة العمرية،الحالة الاجتماعية،التخصص،الخبرة)؟؟

-فيما تتمثل الآثار السلبية للتسرب الوظيفي؟؟

-فيما تتمثل الآثار الايجابية للتسرب الوظيفي؟؟

-ماهي مستويات الرضا الوظيفي للأطباء على مستوى المستشفيات العمومية؟؟

II-فرضيات الدراسة:

-H01 لا تختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية.

-H02 لا يوجد اختلافات ذّالة معنويا في الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي تعزى للمتغيرات الوسيطية التالية:(المستشفى،الجنس،الفئة العمرية،الحالة الاجتماعية،التخصص،الخبرة)

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H021 لا يوجد اختلاف ذّال معنويا يعزى لمتغير المستشفى.

H022 لا يوجد اختلاف ذّال معنويا يعزى لمتغير الجنس.

H023 لا يوجد اختلاف ذّال معنويا يعزى لمتغير الفئة العمرية.

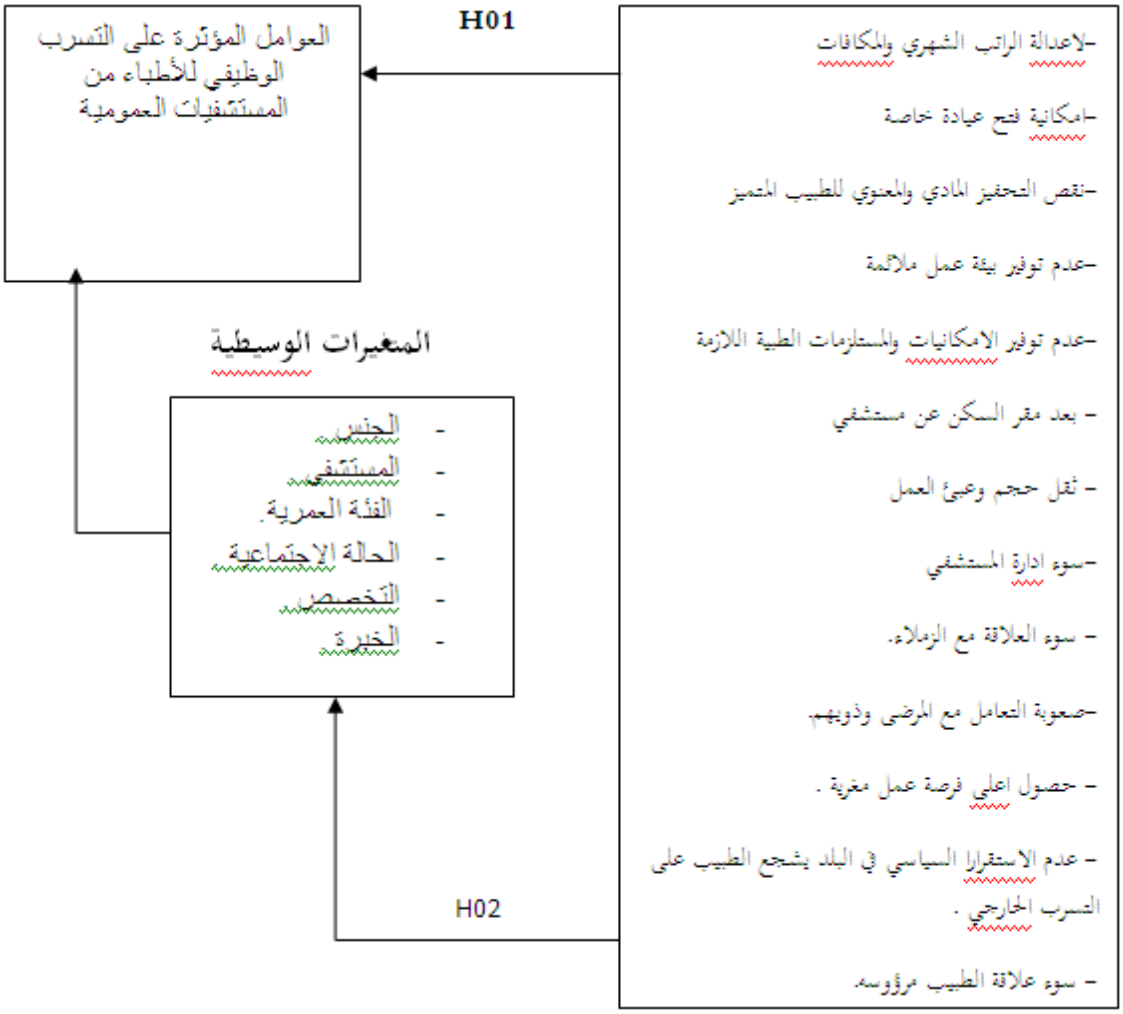
H024 لا يوجد اختلاف ذّال معنويا يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

H025 لا يوجد اختلاف ذّال معنويا يعزى لمتغير التخصص.

H026 لايوجد اختلاف ذّال معنويا يعزى لمتغير الخبرة.

III-نموذج الدراسة:

المتغيرات المستقلة **المتغير التابع**



الشكل رقم(1):نموذج الدراسة المقترح

IV-أهداف الدراسة:

-تحديد الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي من المستشفيات العمومية.

-تحديد مدى وجود الاختلاف في الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة للتسرب الوظيفي يعزى للمتغيرات الوسيطية المذكورة سابقا.

-تحديد الآثار السلبية للتسرب الوظيفي للأطباء.

-تحديد الآثار الايجابية للتسرب الوظيفي.

-تحديد مستويات الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية .

-الخروج بتصور علمي عن مشكلة التسرب الوظيفي وتقديم بعض التوصيات والاقتراحات للحدّ من هذه الظاهرة.

V-أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث المتعلق بالعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي نظرا لما يترتب على هذه الظاهرة من نتائج سلبية تتمثل في إحداث خسائر جسيمة على مستوى المنظمات وعلى مستوى المجتمعات جراء فقدان الخبرات البشرية المؤهلة والتي تم الإنفاق عليها الكثير من المال والوقت وخصوصا تلك الكوادر الطبية ذات الطبيعة المميزة التي يعتبر الاستثمار فيها مكلفا للغاية ويحتاج إلى وقت أطول للتأهيل والتدريب والى المتابعة المستمرة للتطورات العلمية التي تحدث في المجال الطبي علاوة على أن التخصصات الطبية تعتبر من التخصصات الوظيفية النادرة على المستوى المحلي أو الإقليمي بل وعلى المستوى العالمي أيضا حيث نجد أن هناك تنافسا على المستويين الخارجي والداخلي فنجد أن هناك تنافسا قويا على استقطاب الكفاءات الطبية المتميزة بين الدول وكذلك تنافسا بين القطاع الصحي الحكومي والقطاع الصحي الخاص داخل الدولة الواحدة لذلك قد ركزنا في بحثنا على النقاط التالية :

1-التركيز على التسرب الوظيفي بصفة عامة والأطباء بصفة خاصة فيما لا شك فيه أن

للتسرب تأثير على الأداء وبالتالي ضرورة البحث في المسببات لزيادة القدرة على الاحتفاظ بهم.

2-تبرز هذه الدراسة الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء,مم قد يساهم في اتخاذ إجراءات مناسبة للحد من هذه الظاهرة.

3-يمكن أن تساهم التوصيات المقدمة في البحث الحد من ظاهرة تسرب الأطباء

VI -مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل الأطباء العاملين في المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة في ولاية المدية ونظرا لعدم القدرة على دراسة كل المجتمع بسبب محدودية الوقت والميزانية تم اختيار عينة ملائمة ميسرة حجمها 50 مفردة، حيث قمنا بتوزيع استمارات الإستبانة في مستشفى البرواقية والمدية وكذا بعض العيادات الخاصة خلال شهر مارس 2018،وقد تم استرجاع 45 استمارة استبيان بمعدل استجابة بلغ 90 %،وبعد فحص الاستبيانات المستلمة قمنا بإلغاء 7 استبيانات لعدم صلاحيتها كعدم اكتمال إجابات بعضها ،فقد تم استخدام بعض الأدوات الإحصائية كالتكرار،النسب المئوية،المتوسط الحسابي،الانحراف المعياري،اختبار T، اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) وقد تم تحكيم الاستبيان من طرف الأستاذ المشرف، وتم تعديل بعض الفقرات وفق مااقترحه علينا،في حين تم حساب معامل الفاكرونباخ لقياس الثبات وقد بلغ (0،659) وهو أكبر من (0,6) النسبة المتعارف عليها لقبول الاستبيان،وعليه فالأداة تتمتع بدّلالات مقبولة.

VII-أسباب اختيار الموضوع:

يمكن حصر الأسباب و الدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

1-الأسباب الذاتية:

-ارتباط الموضوع وملائمته بالتخصص الذي ندرس فيه.

-الرغبة الذاتية و الميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي في المنظمة.

-الشعور بالأهمية و القيمة الحقيقية لموضوع التسرب الوظيفي.

-تفاقم ظاهرة التسرب الوظيفي للعاملين من المنظمات في الآونة الأخيرة بصفة عامة ومن المستشفيات العمومية بصفة خاصة .

2-الأسباب الموضوعية:

-إبراز العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية.

-قابلية الموضوع للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

VIII-الدراسات السابقة:

فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث:

- **دراسة (للصباغ،1983)**:كان موضوعها الأساسي هو التسرب بين العاملين و انعكاساته الإدارية و قد طبقت على مؤسسة صناعية بهدف بيان عدد حالات التسرب بشكل رقمي وقياسي بسرعة التغير ونسبة وقياس التكلفة المادية للتسرب ،والتعرف على أسباب التسرب و العوامل المؤثرة فيه،وقد تم التوصل أن الأسباب الرئيسية التي قد تؤدي إلى التسرب تتمثل في المركزية الشديدة في العمل وعدم تفويض الصلاحيات ،وتدنى مستوى ونوعية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم وجود أسس عادلة و موضوعية في التقويم و الترقية أيضا وجود المحسوبية الشديدة و اثر النفوذ الشخصي و الاجتماعي على العمل و أخيرا سوء توزيع العمل وعدم التساوي في الحقوق و الواجبات
- **دراسة (الرفاعي و كمال عمران ،1992)**: بهدف تحليل مدى أهمية العوامل التالية بالترتيب:الدوافع الوظيفية ،طبيعة العمل ،التغذية الراجعة،الضغوط الوظيفية،والأسلوب القيادي كعوامل تدفع الموظف للتفكير في ترك العمل. وكانت نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقة قوية بين الرغبة في التسرب و الدوافع الوظيفية و الضغوط الوظيفية و الصفات الوظيفية و الأسلوب القيادي،كما وجد انه بشكل خاص يوجد عند الرجال،العزاب،المدراء،بشكل عام

علاقة أقوى ما بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة،وقد فسر الباحث ذلك على انه بسبب وجود مستوى عال من التوقعات لدى الأفراد المتصفين بهذه الصفة .

- **دراسة (النمر وبيرمي ،1992)**:كانت هذه الدراسة مخصصة لدراسة الأسباب التي قد تدفع الأطباء إلى ترك عملهم في وزارة الصحة قد أجر بين هذه الدراسة من خلال قياس مدى الرضا الوظيفي للأطباء نع التركيز على الفروق بين الأطباء السعوديين و غير السعوديين ،وتبين أن الرضا الوظيفي بشكل عام بتراوح ما بين رضا منخفض إلى معتدل أو وسط مع وجود فروق دلالة إحصائية بين الأطباء السعوديين و زملائهم المتقاعدين فيما يتعلق بالرضا عن المراتب و الترقية و الأشراف ،حيث دلت النتائج عن رضا اقل للأطباء السعوديين.
- **دراسة Khaled Saad 1995**: وهي الدراسة التي هدفت لتحديد العوامل المؤثرة على القرار بعدم الاستمرار في التعاقد مع المستشفى في السعودية ،أشارت هذه النتائج إلى وجود علاقة بين كل من العوامل الديمغرافية والعوامل ذات العلاقة بالعمل وقرارهن بالاستمرار أو عدمه،كما تبين أن أهم العوامل المؤثرة على قرارهن بالرحيل هي:سوء إدارة المستشفى،عدم الرضا الوظيفي،عدم وجود فرصة للتطوير،أسباب شخصية وعائلية وأخيرا انخفاض مستوى الراتب الشهري.
- **دراسة(العصيمي 1998)** :قام بدراسة عن التسرب الوظيفي بعنوان ظاهرة التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك وكان الهدف منها التعرف على أسباب ظاهرة التسرب الوظيفي ومعرفة أثر كل من الحوافز والتدريب والقيادة على التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك،وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: وجود علاقة سلبية ذات دّلالة إحصائية بين كل من الحوافز والقيادة الإدارية وبين التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك،كما تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من فرص مواصلة التعليم وظروف العمل والتدريب وبين التسرب الوظيفي.

وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من بينها ضرورة رفع الحوافز المادية والمعنوية ووضع نظام علمي وموضوعي لتقييم الأداء والاهتمام بعقد دورات تدريبية وإجراء مقابلة الخروج مع الموظف المتسرب.

- **دراسة (آل المذهب،1998)**:وهي دراسة استطلاعية قام بإجرائها عن تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي وكانت على جامعة الملك سعود وتناولت أسباب تسرب أعضاء هيئة التدريس والمشاكل التي تحدث جراء ذلك بهدف معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين على رأس العمل نحو العمل خارج الجامعة والعوامل التي تدفعهم للتسرب،وكانت النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة تتمثل في أن أهم أسباب التسرب هي قلة الراتب وانخفاض العلاوة السنوية وعدم وجود سكن مناسب لأعضاء هيئة التدريس.

وكذلك يعزى التسرب المؤقت والدائم إلى العوامل المهنية المتعلقة بطبيعة عمل أستاذ الجامعة في المقام الثاني مثل عدم الرغبة في التدريس،وصقل المعرفة الأكاديمية بالخبرة العلمية وعدم توافق العمل مع المتطلعات المهنية واتساق العمل الأكاديمي بالروتين وضعف النشاط للعمل.

- **دراسة(فهد التميمي،2000)**:قام بإجراء دراسة وصفية بعنوان التسرب الوظيفي وانعكاساته السلبية على الأداء في جمرك مطار الملك خالد الدولي وقد تناولت العلاقة بين التسرب الوظيفي والأداء وذلك بهدف رغبة معرفة المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي الذين هم على رأس العمل حول إنهاء خدماتهم في الجمارك السعودية وما أهم العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التسرب الوظيفي وما الانعكاسات السلبية التي قد تطرأ على الأداء بسبب التسرب،وكذلك قياس اختلاف أراء المسؤولين الإداريين في جمرك مطار الملك خالد الدولي عن أراء المراقبين الجمركيين فيما يتعلق بالأسباب الرئيسية للتسرب.

وأهم النتائج التي خلصت لها الدراسة فكانت مايلي:

ارتفاع نسبة الراغبين في التسرب الوظيفي بسبب قلة الراتب وزيادة ساعات العمل ومن بين النتائج وجود أثار سلبية ناتجة عن تسرب المراقبين الجمركيين من العمل في مجتمع الدراسة ومن أهمها تعطيل المسافرين وانخفاض شدّة الرقابة وزيادة تكاليف التدريب.

وقد ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها :ضرورة العمل على رفع الحوافز المادية وضرورة زيادة اهتمام المديرين والمسؤولين بالاستخدام الأمثل للحوافز المعنوية للموظفين والعمل على تقريب العلاقة بين الرؤساء والمراقبين الجمركيين.

- **دراسة(محمودية شهيرة،2000)**:قامت بدراسة تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية كلية علم النفس وعلوم التربية،تخصص علوم التربية،جامعة الجزائر

حيث أفرزت الدراسة نتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرضا والأجر،المكانة الاجتماعية،فرص الترقية،الإشراف،محتوى العمل،ساعات العمل،جماعة العمل،الظروف الفيزيقية وهذا ما يؤكد أن لهذه العوامل تأثير كبير على رضا المعلم على مهنة التعليم.

- **دراسة (حزامي حلواني،2001)**:أجريت دراسة حول عوامل التسرب الوظيفي لدّى أعضاء هيئة التدريس وكانت عبارة عن دراسة حالة جامعة الملك سعود بهدف معرفة دور العوامل التنظيمية في إحداث التباين في التوجه نحو التسرب الوظيفي، والتعرف على الدور الذي يلعبه اختلاف الخصائص الشخصية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس في تباين اتجاههم نحو التسرب الوظيفي وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط سلبية بين التوجه نحو التسرب الوظيفي وبين كل من الالتزام التنظيمي والمهني والاغتراب الوظيفي،وأثبتت الدراسة أن الالتزام التنظيمي والمهني هو العامل الأكثر قدرة على تفسير نسبة لابأس بها من

التباين في توجيه أفراد العينة للتسرب الوظيفي ثم جاء الرضا الوظيفي في الرتبة الثانية من حيث قدرته على تفسير تباين أفراد العينة في توجههم نحو التسرب الوظيفي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:تعديل الجامعة لسياساتها المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس بما يتوافق مع احتياجاتهم وطموحاتهم والعمل على زيادة الحوافز والمكافآت المادية والعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي.

- **دراسة (دياب،2002)**:هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لأطباء الأسنان كما تبين عدم رضا الأطباء عن سياسة المؤسسة الصحية في التوظيف،التعليم المستمر،والترقيات والرواتب،نظام الاتصال،نظام الإدارة والإشراف وعدم معرفتهم بفلسفة ونظم وقوانين المؤسسة.
- **دراسة (هليل ،2003)**:قام بدراسة تطبيقية كانت عن عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية والتي طبقت على مستشفى قوى الأمن الداخلي ومجمع الرياض ،بهدف التعرف على اتجاهات الموظفين ممن هم على رأس العمل في مجتمع الدراسة نحو التسرب الوظيفي وكذلك التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على اتجاهاتهم وتدفعهم نحو التسرب، ومحاولة التعرف على أهم الآثار الإدارية والأمنية المترتبة على التسرب الوظيفي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:أن أكثر من نصف مفردات الدراسة يرغبون في التسرب إلى قطاعات أخرى سواءا صحية أو غير صحية وان من أهم الأسباب التي تقودهم إلى التسرب الوظيفي بالترتيب من حيث الأهمية كما يلي: ضعف نظام الأجور والحوافز،عدم الشعور بالاستقرار الوظيفي،سوء نظم العمل والعملية الإدارية وضعف فرص التطوير الذاتي والوظيفي وعدم ملائمة البيئة الداخلية للمنظمة للعطاء والإنتاجية والاستمرار .

وكان من بين التوصيات ضرورة توفير بيئة العمل المناسبة وإيجاد الحوافز المادية والمعنوية للحدّ من هذه الظاهرة والعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي،ورفع مستوى الخدمات والسكن والإعاشة.

❖ **دراسة (الغانم،2003)**:أجرى دراسة تطبيقية عن الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء ،حيث طبقت هذه الدراسة على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية وذلك بهدف معرفة أهم الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي كما يراها المراقبون الجمركيين العاملون في المطارات الثلاثة وهي اتجاهاتهم نحو ترك العمل وماهي الأسباب الداعية إلى ذلك،ثم التعرف على وجهات نظرهم حول علاقة التسرب الوظيفي بالأداء الوظيفي،والتعرف على أوجه التماثل أو الاختلاف في ميول العاملين في هذه المطارات نحو التسرب وموقفهم من الأسباب الداعية إلى ذلك.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

أن عينة الدراسة يفكرون بترك العمل لعدّة أسباب يتلخص أهمها في ضعف نظام المكافآت المادية وقلة الراتب وقلة فرص الترقيات وعدم وجود تحفيز معنوي ومادي للمراقب المجتهد والإجهاد البدني والذهني في العمل،ويرى المراقبون الجمركيين الذين على رأس عملهم أن من الآثار السلبية للتسرب انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وتراجع معدلات الأداء وإضعاف الولاء والانتماء.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة إعادة النظر في الرواتب والمكافآت والحوافز بهدف زيادتها وبالتالي زيادة مستوى الرضا الوظيفي، حيث أن من أهم الأسباب الرئيسية لتسرب عينة الدراسة قلة الراتب الشهري إذ بلغت نسبة 88,6 للعينتين.

كما أوضحت الدراسة برفع الحد الأدنى للرواتب والاهتمام بتوفير فرص التدريب والاهتمام بالنواحي المعنوية للمراقب الجمركي والعمل على توفير بيئة عمل مناسبة.

❖ **دراسة(الحربي،2004)**:وهي من أحدث الدراسات التي تناولت ظاهرة التسرب الوظيفي حيث قام بإجرائها الحربي عن تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة بالرياض وذلك بهدف التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريب نحو الرغبة في ترك العمل بالمعهد والتعرف على مسببات ذلك وماهي العلاقة بين الخصائص الشخصية والتفكير في التسرب.

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة مايلي: إن 74،9 من أعضاء هيئة التدريب في معهد الإدارة العامة يفكرون في العمل عن طريق الإعارة لدى جهة خارج المعهد وان 56،5 من الأعضاء يفكرون في الخروج من المعهد نهائيا خلال خمس سنوات القادمة وهذه النتيجة تتفق مع ماتوصلت إليه دراسة أل المذهب (1998) حيث وجد أن هناك اتجاها قويا لدى غالبية أفراد العينة للخروج من الجامعة ولو مؤقتا في جهات أخرى خارج الجامعة كما توصلت الدراسة إلى أن أسباب التسرب الذاتية أقل العوامل تأثيرا على اتجاه عضو التدريب نحو التسرب الوظيفي،ووجد أن أسلوب المعاملة داخل المعهد ذا أثرا كبير أما بخصوص الأسباب التحفيزية فقد كانت أيضا من الأسباب الرئيسية للتسرب

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أبرزها:أن يقوم المعهد بوضع إستراتيجية تساعد على الاستغلال الأمثل لقد رأت ومعارف أعضاء هيئة التدريب وكذلك خفض مستوى الرقابة وإعادة النظر في أوقات الدوام،والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وتخفيض المهام الإدارية المناطة بالأعضاء.

❖ **دراسة(الناعم 2007)**: هدفت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد العمل والمتمثلة في العبئ الوظيفي،ظروف العمل،صراع الدور،التطور والرقي الوظيفي،الضغوط الاقتصادية والاجتماعية وبين الاتجاه نحو التسرب الوظيفي حيث كلما زاد الشعور بضغوط العمل زادت القناعة بترك العمل.

❖ **دراسة(الحربي 2008)**: توصلت هذه الدراسة إلى وجود ثلاث أنواع من أسباب التسرب الوظيفي وهي:أسباب مادية ومعنوية ومنها انخفاض الرواتب، الأسباب الشخصية والاجتماعية ومنها الرغبة في إكمال الدراسة.

❖ **دراسة(ذياب 2010)**: حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود أسباب ودوافع هجرة الكوادر الطبية والتمريضية من وزارة الصحة الأردنية إلى القطاع الخاص داخل الأردن وخارجه وقد خلصت الدراسة إلى أن أهم الأسباب هي:عدم توفر فرص التدريب،وعدم الرضا عن الحوافز المعمول به في الوزارة،وعدم وجود نظام رواتب مناسب للأطباء والتمريض، بالإضافة إلى طبيعة القوانين والأنظمة المعمول بها في الوزارة،وكذلك توفر فرص خارج الوزارة

كما دعمت نتائج دراسة "العنزي 2011" أن أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين تتمثل في تفاوت رواتب المعلمين من مدرسة لأخرى وقلة العائد المادي الذي يحصل عليه المعلم بالمدارس الأهلية،ندرة فرص الترقية ،ندرة انبعاث المعلمين لإكمال دراستهم العليا،العمل لساعات أكثر مقارنة مع معلمي المدارس الحكومية

❖ **دراسة (Ahmad Riaz 2011)**:توصلت إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر على نية البقاء كما أنه محدد هام لمعدلات التسرب،كما أكدت تأثير كل من إدراك فرص العمل البديلة ،غياب العدالة في التوزيع،أسلوب البيروقراطي،عدم كفاية الراتب،عدم الرضا عن حجم العمل،والاتجاه نحو المسؤول المباشر على نوايا تسرب الأطباء.

❖ **دراسة(صبيان إيمان 2012)**: دراسة تحت عنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحَوكَمَة الشركات، جامعة تلمسان.

IX – صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلقت بالجانب النظري أو التطبيقي و يمكن إيجازها فيما يلي :

-عدم توفر المراجع الكافية لدراسة و معالجة هذا الموضوع.

-صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.

-صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة.

-صعوبة التوصل إلى نتائج من قبل المستشفيات المدروسة.

X -هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته والوصول إلى إبراز أهميته وتحقيق أهدافه اقتضت الضرورة إلى تقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول تليهم خاتمة وبعض النتائج المتحصل عليها إضافة إلى بعض التوصيات

بالنسبة للفصل الأول: تحت عنوان الإطار العام للدراسة حيث يحتوي على العناصر التالية:

إشكالية البحث إضافة إلى التساؤلات الفرعية والفرضيات، نموذج الدراسة، أهداف وأهمية البحث، مجتمع وعينة الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، صعوبات الدراسة،الدراسات السابقة،هيكل الدراسة.

بينما خصص الفصل الثاني لمعالجة الإطار النظري للتسرب الوظيفي وقد شمل ثلاث مباحث المبحث الأول تناول الإطار المفاهيمي للتسرب الوظيفي والمبحث الثاني تناول مدخل للتسويق الداخلي ، المبحث الثالث تناول الرضا الوظيفي، وخصص الفصل الثالث بإسم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، ويتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ،المبحث الأول وهو وصف مفردات عينة الدراسة والمبحث الثاني التحليل الوصفي لإجابات مفردات عينة الدراسة بينما المبحث الثالث وهو اختبار فرضيات الدراسة.

تمهيد:

يعد العنصر البشري أهم الموارد في أية منظمة كانت وذلك من خلال تحقيقه أهداف المنظمة،وتعد المستشفيات العمومية أحد المنظمات المهمة في الدولة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف عديدة لا يمكن تحقيقها في ظل عدم وجود العنصر البشري.

فعندما يرى الطبيب أن عمله لايشبع حاجاته ولايحقق تطلعاته يفقد الحماس في العمل والرغبة في أدائه، وقد يسلك سلوكا مضادا لمصلحة العمل كنتيجة لعدم رضائه عن عمله مما ينعكس سلبا على أدائه، فتقل إنتاجيته ولاشك أن التسرب الوظيفي يعد خسارة لأي منظمة وذلك لفقدها الأطباء الذين أنفقت عليهم أموال طائلة لتدريبهم ،وخاصة عندما يكون المسربون ذوي الكفاءات فان الخسارة تكون أكبر كما أن البحث عن موظفين جدد يكلف نفقات إضافية.

ولهذا فان المحرك الأساسي دافعية الأطباء لأداء عملهم هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنه بقدر ماتزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر مايزيد حماس الفرد لبذل الجهد مكثف في أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور بالسعادة والرضا عن العمل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسرب الوظيفي

في هذا المبحث سوف نحاول الإشارة إلى مختلف تعار يف التسرب الوظيفي وكذا أنواعه وأسبابه بالإضافة إلى أثار وعلاقات التسرب الوظيفي وكذلك طرق حساب معدله وسبل مواجهته.

المطلب الأول:

I–مفاهيم حول التسرب الوظيفي:

من الصعب العثور على مفهوم موحد متفق عليه للتسرب الوظيفي وذلك لاختلاف و جهات النظر تبعا للزاوية التي ينظر منها إلى التسرب الوظيفي ،إلا أن هناك عناصر مشتركة ضمن جميع التعريفات التي قدمت من مختلف الباحثين في هذا المجال و الذي يوضح مجموعة التعريفات الخاصة بالتسرب الوظيفي .

يعرف التسرب الوظيفي بأنه "توقف الفرد نهائيا عن العمل في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها مقابلا ماديا نظير عمله" (موبلي، 1982، ص33).

كما يعرف التسرب بأنه الاستقالة الاختيارية للعاملين ولا يشمل ذلك الطرد والاستغناء عن الخدمة (الصباغ، 1983، ص150).

كما يعرفه التسرب بأنه الانقطاع أو التوقف عن العمل حتى صدور قرار الفصل

(الغانم، 2003، ص20).

ويمكن تعريف التسرب الوظيفي يتمثل في توقف الموظف الطوعي عن عضويته في المنظمة والطوعية في التسرب يجب أن تكون واضحة (موريال وزملائه2005،، ص13) .

يرى موبلي بأن التعريف العام للتسرب الوظيفي هو"توقف الفرد العام عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضا نقديا"(موبلي1982،ص 40،).

ويضيف "موبلي" بأنه يلاحظ على هذا التعريف أن التركيز يقع على التوقف أو الإنفصال من المنظمة وليس على المسائل ذات العلاقة مثل الترقية،النقل أو غير ذلك من التحرك الداخلي في نطاق المنظمة، كما يركز هذا التعريف على الموظفين الذين يتقاضون تعويضا نقديا من المنظمة باعتباره شرطا من شروط العضوية.

وهناك من يطلق على التسرب الوظيفي مصطلح دوران العمل الذي يقصد به"حركة العاملين في المشروع خلال فترة زمنية معينة سواء كانت هذه الحركة موجهة إلى الداخل عن طريق الإلتحاق بالمشروع أو كانت موجهة إلى الخارج أو من خلال أخذها معا"(الكبيسي، 1980،ص94).

ونجد أن وجه الشبه بين التسرب الوظيفي ودوران العمل يتمثل في توجه العاملين خارج المنظمة أي تسربهم منها،بينما أن الاختلاف بينهما يتمثل في أن دوران العمل هو حركة العاملين الموجهة إلى الداخل أي بزيادة عدد العاملين من تعيين ونقل إلى هذه المنظمة وهو عكس التسرب الوظيفي الذي تكون وجهة العاملين فيه إلى خارج المنظمة فقط (الغانم، 2002،ص20).

1- مفهوم دوران العمل: يطلق مصطلح دوران العمل على تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم الصناعي وإحلال آخرين جدد محلهم ويشير هذا المصطلح إلى ظاهرة التغير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهائها (لطفي، 1990،ص 21).

وفي تعريف أخر لدوران العمل:هي الحالة التي تنطوي على تعيين أفراد تم فقدهم ثم إحلالهم بآخرين (النشراني، ،1996ص19).

المطلب الثاني:أنواع وأسباب التسرب الوظيفي

الفرع الأول:أنواع التسرب الوظيفي

عندما تتم مناقشة التسرب الوظيفي في أدبيات الإدارة غالبا ما يكون موضوع الدراسة هو التسرب الاختياري كنوع من أنواع الإنفصال ما بين الموظف والمنظمة وبشكل عام يمكن القول بأن التسرب الوظيفي الذي

يحدث طواعية من الموظف الممثل في عملية الاستقالة هو أكثر أشكال التسرب إثارة لإهتمام العلماء في قياسهم للتسرب الوظيفي (الحربي2005 ص70).

ولكن بنظرة مدققة أكثر نجد أن أنواع التسرب الوظيفي يختلف حسب زاوية النظر إليه على النحو التالي:

أ–من حيث النتيجة: هناك نوعان للتسرب من حيث النتيجة هما تسرب سلبي وتسرب ايجابي سواءا كانت هذه الأنواع من وجهة المنظمة أو من وجهة نظر الفرد أو من وجهة نظر المجتمع.

ب–من حيث الوجهة:ينقسم التسرب وفقا لهذا إلى نوعين:

1–تسرب إلى وظيفة أخرى.

2–تسرب إلى خارج القوى العاملة سواء عن طريق التقاعد أو الوفاة أو البطالة.

ج–من حيث السبب:وينقسم التسرب من حيث السبب إلى نوعين هما:

1–تسرب قسري:وهو عبارة عن حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة و التي لا تنتج عن رغبة الموظف مثل :التسريح و الفصل و التقاعد والموت وغالبا مايكون التسرب لقسري ناتجا عن رغبة المنظمة وهو مايمثله الفصل والتسريح والتقاعد،كما يمكن أن ينتج لأسباب اجتماعية خارجة عن رغبة المنظمة أو الموظف مثل الاستقالة المقدمة من الزوجة لتلبية رغبة زوجها (الحربي2008 ، ص50).

2–تسرب اختياري:وهو عبارة عن حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة نتيجة لرغباتهم الخاصة وهذا ما يعبر عنه غالبا بالاستقالة أو ترك الوظيفة (حلواني 2001ص 19).

وهناك من قسم أنواع التسرب الوظيفي إلى:

1-**التسرب المؤقت**:"الإعارة "ويعني خدمة العامل خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة،غالبا مدة سنة قابلة للتجديد على ألا يتقاضى من المنظمة تعويضاً مادياً خلال فترة إعارته (زيد مصطفى1992، ص83).

2-**التسرب الدائم**:وهو خروج الموظف طوعاً من المنظمة بصفة دائمة قبل بلوغ سن التقاعد (الساعاتي عبد الإله1419، ص44).

3-**الندب**:وهو الإنتداب أي خدمة العامل خارج منظمته لصالح منظمة حكومية أخرى ،عادة لمدة سنة قابلة للتجديد ،بحيث يتقاضى من منظمته تعويضا مادياً خلال فترة ندبه (الصباغ1983، ص90).

الفرع الثاني : أسباب التسرب الوظيفي

تعد الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي وذلك بتعدد الأفراد والمنظمات ويمكن تصنيفها بشكل عام إلى:

1-أسباب طاردة وأخرى جاذبة.

2-أسباب فردية وأخرى تنظيمية.

3-أسباب داخلية وأخرى خارجية.

4-أسباب اجتماعية وأخرى اقتصادية.

5-أسباب مادية وأخرى نفسية.

6-أسباب تتعلق بالعامل ذاته وأخرى تتعلق بظروفه.

وعندما نتحدث عن أسباب التسرب الوظيفي نجدها كثيرة ويمكن إيجازها في جملة واحدة وهي:عدم الرضا عن العمل لسوء المناخ التنظيمي حيث يتولد الإحساس بسبب عدم توافر عدة عوامل خاصة بالمناخ التنظيمي مثل: الأجور والرواتب والعلاقات الإنسانية.....الخ

وكنتيجة لذلك يتولد الشعور بعدم الرضا بين العاملين ومن ثم الرغبة في التسرب، وتكمن الخطورة إذا كانت هذه الرغبة تسود بين العاملين الأكثر إنتاجية(الصباغ، 1403، ص153).

و ترى الباحثتين أنه يمكن صياغة أهم الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي كما يلي:

- **الأسباب التنظيمية:**

1-الأمن الوظيفي: من المعروف أن شعور الموظف بعدم الأمان في الوظيفة التي يعمل بها في إطار منظمة معينة تجعله يبحث عن منظمة أخرى تمنحه ما افتقد و بالتالي فانه كلما زاد الأمن الوظيفي كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدلات التسرب و العكس صحيح.

2-**الإندماج:** كلما كان هناك اندماج أكبر في العمل كان هناك تسرب أقل "و يقصد بالاندماج هنا مدى مشاركة الموظف في العلاقات الأساسية أو الرئيسية و شبه الأساسية و الثانوية".

3-الاتصالات: الإتصالات هنا على نوعين هما:اتصالات رسمية،و اتصالات وسيلية وهي توفر المعلومات عما هو مطلوب عمله بشكل حقيقي في الوظائف المختلفة،أما الاتصالات الرسمية فهي التي توفر معلومات موثقة عما يجري في المنظمة، و عن قواعد و قوانين المنظمة مما للموظف إحساسا بالسيطرة على أوضاعه ناتجا عن ذلك معرفته لما هو مطلوب منه تماما، و ما هي حقوقه بالمقابل،فالمعلومات هي المحرك الذي يقود المنظمات وقد تبين العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى الاتصالات الرسمية في المنظمة يؤدي إلى انخفاض في مستوى التسرب(حلواني حزمي، 1422، ص50).

4-تصميم و محتوى العمل أو الوظيفة: يحدث التسرب أحيانا نتيجة لعدم التقويم الصحيح من جانب الموظف لمحتوى الوظيفة،مما قد يفقده الرضا عن محتوى الوظيفة و بالتالي يسعى إلى خيارات أخرى من ضمنها التسرب(الحربي، 2005، ص32).

5- حجم المنظمة: نستطيع من الناحية النظرية أن نقول بأن الحجم التنظيمي مرتبط بوجود تسرب أقل باعتبار أن المنظمات الأكبر يوجد بها فرص أكثر بالتنقل و الحركية الداخلية,وتتم بها عمليات اختيار الموظفين و إدارة الموارد البشرية بأسلوب منظور،ويوجد لها أنظمة للرواتب أكثر تنافسية،ويمكننا أيضا أن نقول أن المنظمات الأكبر تشهد تسربا أعلى بسبب مشاكل الاتصال و وجود تماسك أقل بين المجموعات ،ومزيد من الموضوعية و البيروقراطية(موبلي، 1982، ص 110).

6-ظروف العمل الطبيعية: و المقصود بظروف العمل الطبيعية أي الظروف المادية المحيطة بالفرد في موقع عمله، و هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله للمنظمة و بصورة واضحة و هي بذلك من الأمور التي يسهل الحكم على مدى كفاءتها ،وتتضمن هذه الظروف العديد من العوامل و من ذلك على سبيل المثال:مساحة المكتب،مستوى النظافة ،مستوى الصيانة،الإضاءة،التهوية وسائل الاتصال، و غير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل المكانية مواتية و مريحة مما يساهم في تخفيف التعب و الملل و التوتر و الإرهاق (سند1981، ص 214-222).

ويجب على المنظمة أن توفر للموظف الظروف البيئية للعمل حتى تكون لديه القدرة على الإنتاجية و يتحقق ذلك بتهيئة ظروف العمل المناسبة و يمكن تقسيم تلك الظروف إلى:

أ-ظروف العمل المادية:وتتمثل في الأجهزة و المعدات ،مكان العمل،التهوية،الإنارة،نظام المكان و نظافته،ساعات العمل ،نظام المناوبات إذ تعتبر العوامل مؤثرة على كفاءة الأفراد للعمل و رغبتهم فيه إلى حد كبير فكلما كانت تلك الظروف مهيأة للعمل بشكل جيد كلما كان استعداد الأفراد للعمل يتم بشكل أفضل(السلمي،1985،ص 311).

ب-ظروف العمل التنظيمية:ويقصد بها تلك الظروف المتعلقة بالعمل من ناحية التنظيم الرسمي و الغير رسمي،و التي يكون لها اثر على أداء الأفراد و رضاهم عن أعمالهم (الشنواني1992،ص 220).

و التنظيم الرسمي يعرف بأنه مجموعة الأنظمة و اللوائح التي تسنها إدارة المنظمة لتحكم بها علاقات العاملين و تعين بها حدود الإدارات و الأقسام ، وتخصص الأدوار و تعرف الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات و تحدد قنوات الاتصال و يراد بهذه الأنظمة و اللوائح أن يوجد نظام معين يسير العمل بموجبه و يلتزم بحدوده.

أما التنظيم غير الرسمي فيقصد به مجموعة العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي تنشأ و تنمو بين العاملين نتيجة لاجتماعهم في مكان العمل و الجانبان التنظيم الرسمي و غير الرسمي مكملان لبعضهما و العلاقة بينهما متداخلة(عبد الوهاب، ،1974ص 25).

7-درجة المركزية: هناك علاقة ايجابية بين مستوى المركزية ومستوى التسرب إن ما يمكن استنتاجه من هذا الافتراض هو أهمية المشاركة في اتخاذ القرار لدى الموظفين ومدى تأثيرها على قرارهم بالمغادرة،وتكتسب المركزية أهمية خاصة إذا تم النظر إليها في ضوء ما تسببه من شعور للموظف بالاعتمادية وعدم السيطرة على مجريات عمله المباشرة مما قد يدفعه إلى التسرب من المنظمة(حلواني، 2001،ص55).

8-القيادة الإدارية: يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها "الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين سواء أفراد كانوا أو جماعات ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة"(القحطاني2001،ص8).

وهناك سلوكيات للقادة تساهم في تدني مستوى مرؤوسيهم وتفكيرهم بالتسرب من المنظمة كالقسوة الشديدة وانعدام الإنسانية في تعاملهم معهم،وكذلك محاباتهم وتمييزهم لفئة من الموظفين على حساب فئة أخرى،مما يؤدي إلى تدني مستوى رضا المرؤوسين،وكذلك قد يستخدم القادة أساليب التجسس بين العاملين على بعض إحداث مناخ يتسم بعدم الثقة والشك والريبة(الخضري1991،ص119).

فكلما كانت القيادة حكيمة وقادرة على توفير الجو المناسب للموظف كلما كان ذلك دافعا لديه للإستمرار أما إذا حدث العكس وكانت القيادة تتوشح دور المنفر وليس الجاذب فإن ذلك سيؤدي بطبيعة الحال

إلى تسرب فئة كبيرة من موظفي المنظمة وهنا تبرز القيادة الإدارية كأحد العوامل الأساسية في الحد من عملية التسرب أو المساهمة في زيادتها.

9-التدريب: تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها إلى حد كبير على كفاءة أداء القوى العاملة المشاركة في عملياتها وعلى قدرتها على الإنتاج،والتكيف مع مستويات التقنية في العمل لذا فإن الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها والحقيقة إلى التدريب الفاعل يعد استثمارا في القوى العاملة ويعود بالكثير من المنافع على المنظمة والموظف في المدى القصير والطويل،فهو عملية تعليمية يمكن أن تسهم في زيادة مهارات حل المشكلات وتنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدّى الموظف وزيادة مهارات التعامل مع الزملاء والرؤساء والجمهور،الأمر الذي يعني زيادة قدرات الموظفين للتكيف مع التغييرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية،وإتقان الأعمال والتقليل من الأخطاء والحد من عمليات الرقابة والإشراف على الموظفين لمتابعة أعمالهم،ومن ثم تقليل التكاليف،واكتسابهم للمهارات التي تؤهلهم للترقي وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضا لدّيهم وتحقيق الإستقرار في المنظمة بالحد من تسرب الموظفين،الأمر الذي ينعكس في نهاية المطاف على مستوى أداء المنظمة أن تعي أهمية التدريب وتوليه الإهتمام اللاّزم فكلما كان ذلك أدى للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي،أما إذا كان التدريب يقبح في أخر اهتمامات المنظمة فإنه قد يكون سببا رئيسيا في زيادة التسرب (التميمي 2000،ص12).

10-الصراع التنظيمي: قد يحدث التسرب نتيجة نزاع تنظيمي،قد ينشأ أثناء المنافسة،ويمكن حل هذا النزاع من خلال التحكيم أو على مراحل من أجل أن تعمل المؤسسة بفاعلية وكلما كان النزاع متأصلا ويشكل عائقا أمام العمل التنظيمي،يكون التسرب هو الملاذ الأخير لحل النزاع وهذا النوع من التسرب يكون ايجابيا من وجهة النظرة الفردية والتنظيمية على حد سواء (موبلي1972ص40).

وأحيانا تكون هذه النزاعات صعبة الحل خاصة إذا كانت نتيجة اختلافات في القيم أو المعتقدات الأساسية.

11-تخطيط المسار الوظيفي:هي عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة،ويندرج تخطيط المسار الوظيفي تحت مفهوم التطوير الوظيفي الذي يمكن القول بأنه عبارة عن الطريق الذي يسلكه الموظف ،وتساعده فيه الإدارة إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته العملية في المنظمة.

(علاقي، 1999 ،ص520).

12-ضغوط العمل:قد يترك الموظف عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو التوقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد والمؤسسة، وقد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحية للفرد (العصيمي 1998،ص28).

- **الأسباب المادية والمعنوية:**

1-الرواتب والحوافز:هناك علاقة بين مستويات الراتب ومعدلات التسرب الوظيفي وفي تحليل تفصيلي لمعدل ترك العمل الاختياري في مجال التصنيع،وجد بعض الباحثين أن أكثر العوامل أهمية في تحديد ترك العمل الاختياري في النشاطات الصناعية هو المستوى النسبي للدخل حيث أن هناك نسبة عالية من التسرب في النشاط الصناعي الذي يدفع لموظفيه رواتب ضعيفة(موبلي، 1982،ص114).

فكلما كان الأجر مناسبا لمقدار العمل كلما كان الموظف راضيا عن عمله و بالتالي بقائه فيه دون التفكير في الانتقال إلى مكان أخر (أغمية1990،ص22).

و المقصود بالأجور و الرواتب هنا هو ما يكون عبارة عن نقود أو فوائد إضافية أو مزايا أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدماتهم ،فالمعروف أنه كلما كان هناك ارتفاع في معدلات الأجر كلما قابله ذلك انخفاض في عملية التسرب الوظيفي(حلواني 2001،ص52).

أيضا كلما كان هناك حوافر مجزية و توزع بعدّل بين الموظفين ،كلما كان ذلك دافعا للحدّ من عملية التسرب

ويرى العصيمي أن الحوافر من أهم الدوافع النفسية في عملية التسرب (العصيمي، 1998،ص 25).

2-الأسباب المعنوية:ويقصد بها تشجيع الموظف و تحفيزه معنويا سواءا عن طريق الإشادة به لوحده أو أمام الموظفين أو عن طريق شهادات الشكر و التقدير ،حيث تعتبر هذه الأساليب من الأسباب التي تجعل الموظف يفكر في التسرب من عدمه،فالموظف الذي يلقى التشجيع و التحفيز فإن ذلك سيدفع به إلى المزيد من الإنتاجية و الإبداع و حب الانتماء للمنظمة و بالتالي عدم التفكير في التسرب و العكس صحيح (العصيمي 1998،ص 28).

- **الأسباب الاقتصادية:**

يمكن تصنيف الأسباب الإقتصادية التي تؤثر في عملية التسرب بطرق مختلفة يمكن إيجازها كما يلي:

1-مستويات التوظيف-البطالة:توجد علاقة بين معدلات التسرب و الوضع الاقتصادي كما تم تصنيفه حسب مستويات التوظيف-البطالة و قد يبين March Simon أن الوضع الاقتصادي هو أدق من تسرب العاملين تحت نفس الظروف تقريبا،ولغرض تخطيط الموارد البشرية في نطاق المنظمة (March، 1968 p 100 Simon) .

فإن تجزئة العلاقة بين التسرب والتوظيف والبطالة في الأسواق المحددة بمناطق جغرافية يجب أن تعزز فائدة العلاقة بين التسرب والأرقام القياسية للوضع الاقتصادي(موبلي، 1982 ،ص104).

وقد أكد (Price 1997 p29) على أن الفترات الزمنية التي تتميز بمستوى عالي من التوظيف تتوافق بمستوى عالي من التسرب الوظيفي ،وهذا أمر طبيعي حيث أن توفر فرص عالية للتوظيف تجعل الشخص يبحث عن أفضل هذه الفرص، وقد يضطر ذلك إلى التنقل من وظيفة إلى أخرى بحثا عن الأفضل وهذا مايؤيده (أل المذهب 1999، ص10)

حيث يرى أن توفر فرص عمل متعددة قد يحفز الموظف إلى ترك عمله والإنتقال إلى منظمة أخرى كما أنه كلما كان هناك ازدهار في الاقتصاد كلما أدى ذلك إلى زيادة نسب التسرب الوظيفي في المنظمات.

2-تركيبة القوى العاملة: تعتبر تركيبة القوى العاملة من الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي،فكلما كانت أغلبية تركيبة القوى العاملة من الشباب كلما أدى ذلك إلى زيادة انتقالهم إلى منظمات أخرى بحثا عن الأفضل،كما أن زيادة تنمية الشباب في تركيبة القوى العاملة يفرض تحديا على المنظمات لتوفير الوظائف،وتدريب وتطوير الموظفين،ومع إمكانية توفر الوظائف البديلة فمن المتوقع أن يزداد التسرب(موبلي ،1982،ص102-107).

3-التضخم: يمكن أن يؤثر التضخم على التسرب الوظيفي وغيره من المتغيرات ذات العلاقة بالتسرب في عدد من الطرق كما يلي:

-تشجيع أكبر عدد من مكتسبي الأجور الثانوية على الدخول في سوق العمل لتكملة مكتسبات العائلة.

-تشجيع التسرب كوسيلة لحماية المكتسبات وذلك بافتراض توفر الوظائف ذات الأجور الأعلى.

-عدم تشجيع التسرب الذي ينطوي على انتقال جغرافي نظرا لتكلفة التنقل.

ويتضح من عرض الأسباب الاقتصادية وجود علاقة إجمالية سلبية قوية بين مستويات البطالة ومعدلات التسرب(موبلي، 1982،ص109).

حيث أن زيادة معدلات البطالة تؤدي إلى خفض نسب التسرب الوظيفي إذ أن الموظف يكون أكثر تمسكا بوظيفته نظرا لندرة فرص التوظيف كما أن لعنصري التضخم وتركيبة القوى العاملة تأثيرا مباشرا على عملية التسرب الوظيفي.

- **الأسباب الشخصية والاجتماعية:** يمكن تصنيف الأسباب الشخصية التي تؤثر في عملية التسرب الوظيفي إلى مايلي:

1-السن: هناك علاقة سلبية ثابتة بين السن وبين طول مدة الخدمة، فالموظفون الأصغر سنا لديهم احتمالية أعلى لترك العمل، وقد تعتمد العلاقة بين السن والتسرب على عدد من المؤثرات إذ قد يكون لدّى الموظفين الأصغر سنا فرص أكثر للحصول على وظائف أفضل من حيث مستوى الدخل كما قد يكون لديهم مسؤوليات عائلية،وبالتالي تكون حركتهم الوظيفية أسهل وربما تكون لديهم أيضا توقعات غير دقيقة بالنسبة للعمل لا تتحقق في الوظائف الأولى التي يحصلون عليها(موبلي، 1982،ص118).

2-مدة الخدمة: هناك علاقة سلبية ثابتة بين طول مدة الخدمة والتسرب،إذ قد تكون نسبة التسرب أعلى بالنسبة للموظفين الذين يمضون فترة أقصر في الخدمة(موبلي، 1982،ص118).

وفي دراسة قام بها Mangione1973 اتضح أن طول مدة الخدمة من أفضل منبئات التسرب.

3-الجنس: ليس هناك علاقة مباشرة بين جنس الموظف والتسرب ولكن ربما يتفاعل الجنس مع متغيرات أخرى،كما هو الحال بالنسبة للوظيفة والمسؤولية العائلية(موبلي، 1982،ص12).

4-التعليم: كلما ارتفع مستوى التعليم في فئة ما ارتفعت نسبة التسرب فيها فإن هناك مجموعة من الدراسات التي أثبتت وجود علاقة ايجابية بين مستوى التعليم والتسرب إلا أن هناك دراسات أخرى تناقض ذلك(Price1997p35) .

وفي هذه الدراسة فان مستوى التعليم قد يكون من المتغيرات التي تؤثر تأثيرا مباشرا على عملية التسرب الوظيفي خصوصا وأن أفراد العينة بينهم تفاوت في مستوى التعليم ويتضح ذلك في نتائج هذه الدراسة (موبلي 1982،ص120).

5-**الشخصية:** إن الأشخاص الذين يتركون المنظمة ينزعان إلى النهاية القصوى من عوامل شخصية مثل:الإكتساب والعدوان والاستقلال والثقة الذاتية،ويرى بعض الباحثين أن الاختلافات في الشخصية لها أثرها على التسرب(موبلي، 1982،ص120).

ومن وجهة نظر الباحثتين أن الشخصية تعتبر من الأسباب التي قد تؤدي إلى تسرب الموظف من وظيفته فالشخص الذي يتسم بشخصية هادئة قد يكون أكثر قدرة على البقاء في الوظيفة من الموظف الذي يتسم بشخصية عدوانية أو شخصية غير قابلة للتوجيه والتلقين.

6-الرغبات والاحتياجات: كلما كانت المتطلبات الوظيفية والرغبات المهنية متشابهة أكثر كلما كان معدل التسرب الوظيفي أقل(موبلي، 1982،ص121).

7-القيم: قد يحدث التسرب نتيجة دوافع شخصية مثل:الرغبة في الحصول على قيم لا علاقة لها بالعمل كبحث عن وظيفة لزوجته أو إبنه أو الانتقال إلى منطقة أخرى يحصل بها على تعليم لأبنائه بطرق أفضل وغير ذلك،ولهذا فإن بعض الموظفين يتركون وظائفهم بحثا عن بدائل يملكهم التفاؤل وهم غير ملمين بمعلومات كافية عن المنظمات التي يودون الالتحاق بها(باصرة 1998، ص71).

8-الواقعية: قد يحدث التسرب أحيانا نتيجة لعدم البحث والاختيار الواقعي للموظفين الجدد الذين غالبا ما تكون لديهم معلومات غير دقيقة وأمال غير متوقعة مما يؤدي إلى عملية التسرب الوظيفي

حين يصطدم الموظف بواقع الوظيفة التي يشغلها (باصرة ، 1998، ص 22).

9-الدوافع: إن حالة الفرد المعنوية ودرجة رضاه عن عمله يحددها التوازن والتوافق بين الحاجات التي يشعر بها الأفراد في المنظمة "دوافع العمل" من ناحية والحوافز التي تقدمها له الإدارة من ناحية أخرى،فانعدام الوضوح وبرامج الحوافز وعدم عدالة الأجر التي على ضوئها توزع تلك الحوافز تعمل على عدم استقرار العلاقات بين

الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة أخرى ،وهذا مما يزيد من حالة التسرب الوظيفي(التميمي، 2000،ص14).

10-المسؤولية الاجتماعية والأسرية: كلما زادت المسؤولية الاجتماعية والأسرية للموظف كلما كان ذلك دافعا له على البحث عن وظائف بديلة أفضل من وظيفته الحالية(الحربي بدر جزاء، 2005، ص36).

11-الرضا الوظيفي: تعتبر ظاهرة الرضا الوظيفي من الظواهر سريعة التغيير والتبدل وذلك لتعدد العوامل المؤثرة فيها من ناحية خضوع عناصرها للتغيير والتبدل من ناحية أخرى مما يحتم على إدارة المنظمة أن تعمل على قياس رضا موظفيها من حين إلى أخر للتعرف على مستوى رضاهم والحفاظ عليهم في وضع جيد يعود بالفائدة على التنظيم وأفراده(بعيره والمنصور، 1986 ،ص121).

فانعدام الرضا الوظيفي له دور في عملية التسرب،حيث كلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية وكان راضيا عن عمله ،ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها آراؤهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي وقوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي،فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل أخر أو بزيادة نسبة غيابه وتأخره عن العمل(التميمي، 2000،ص14).

فالرضا عن العمل هو محصلة رضا الفرد عن أجره ومحتوى عمله وفرصته في درجة الترقية ورضاه عن الجماعة التي يعمل معها وساعات وظروف العمل(الحرفة 1980،ص95).

كما أن الرضا لا يتأثر بالأجر من حيث كفايته وتناسبه مع كمية العمل وساعاته فإن لم يكن متناسبا بحيث عدم الاستقرار للموظف مما يجعله يفكر في الانتقال إلى مكان أخر أو إلى اللامبالاة(موبلي، 1982،ص82).

وبالنسبة لعلاقة التسرب الوظيفي بالرضا فقد دعمت البحوث المختلفة وجود علاقة عكسية بين التسرب والرضا،وتقوم هذه العلاقة على افتراض أنه إذا تساوت جميع الظروف الأخرى فانه من المنطقي أن يريد الموظف

الغير راضي من مكان عمله أن يغيره خاصة إذا ما أخذه في الحسبان أن التسرب الوظيفي هو التعبير النهائي عن عدم الرضا الوظيفي(موبلي، 1982،ص83).

المطلب الثالث : آثار و علاقات التسرب الوظيفي

الفرع الأول:آثار التسرب الوظيفي:تمثل ظاهرة التسرب الوظيفي في تسرب الموظفين عن العمل ولا يجب أن تنظر إلى ظاهرة التسرب الوظيفي على أنه شر مطلق أو خيار مطلق،بمعنى أن هناك بعض من السلبيات وبعض من الايجابيات عن أثار ظاهرة تسرب الموظفين من خلال منظماتهم،وقد حاول الباحثون تصنيف الآثار إلى ثلاث مستويات وهي:على مستوى المنظمة،مستوى الفرد ،مستوى المجتمع (موبلي 1426، ص27-35).

1-الآثار الإيجابية و السلبية للتسرب على مستوى المنظمة:وتصنف هذه الآثار كما يلي

- ✓ **الآثار الإيجابية:**

_الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف:وهذا أكثر النتائج التنظيمية وضوحا وذلك بالاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف وإحلال موظفين ذوي أداء أفضل ودخول أدمغة جديدة ونشيطة (أل مذهب 1419،ص11).

_الإبداع والمرونة والتكيف:يؤدي التسرب إلى ظهور فرص لتوظيف أفراد جدد وقد يأتي هؤلاء الأفراد ومعهم معرفة وأفكار ومناهج وأساليب علمية جديدة كما أن إدخال التكنولوجيا الجديدة وإعادة التنظيم والتنويع يوفر فرصا لتخفيض التكلفة من خلال إلغاء أو دّمج الوظائف الشاغرة وإعادة تحديد الوظائف(التميمي،2000،ص30).

ويحتمل أن يكون تزايد الحركة والتنقل الداخلي،يؤدي إلى إيجاد مرونة في تطوير المهن الوظيفية والتدريب النموذجي وربما يزيد من معنويات الموظفين المتبقين.

_تناقص سلوكيات الانسحاب الأخرى:حينما لا يستطيع الأفراد ترك وظائفهم بسبب قلة البدائل ووجود العوائق العائلية مثلا برغم رغبتهم ومن ذلك يلجئون إلى إتباع أشكال أخرى من الانسحاب مثل الغياب أو اللامبالاة

مثلا، وإذا وصلت الحالة لهذا الحدّ فقد يكون من المفيد للمنظمة أن يتركها مثل هؤلاء الأفراد بدلا من أن تتحمل تكاليف مثل هذه الأشكال البديلة للتسرب(موبلي، 1407،ص39).

_الحد من النزاع التنظيمي:الحد من النزاع التنظيمي حول الآراء والقيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة،وكلما كان النزاع متأصلا ويشكل عائقا أمام العمل التنظيمي،يكون التسرب هو الملاذ الأخير لحل النزاع وهكذا فان التسرب قد يضع حدّا لمثل هذه النزاعات إضافة إلى أن التسرب قد يجعل العمل أكثر جاذبية لأولئك الذين بقو داخل المنظمة،مع احتمال زيادة ولائهم لأعمالهم(أل مذهب، 1419،ص11).

✓ الآثار السلبية:

_زيادة التكاليف المتمثلة في إعادة التوظيف والتدريب والتعليم وتشمل تكاليف التوظيف في الإعلان عن الوظيفة وكذلك تكاليف المقابلات واختيار الموظفين وما يسببه ذلك من إضاعة بعض الوقت على الإداريين،أما تكاليف التدريب والتعليم فتتمثل في التدريب الرسمي والتدريب على رأس العمل،ووقت المدرب،والإنتاجية المفقودة بين الأفراد الآخرين أثناء التدريب(موبلي 1467،ص30).

_تعطيل الأداء:لهذا الأثر تكلفتين غير مباشرتين ولها علاقة بتكاليف الفصل عن الخدمة وهي فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي تسبق انفصاله عن العمل وتكلفة وجود وظيفة شاغرة في أثناء البحث عن موظف بديل،وقد يستمر الأثر إلى أن يصبح الموظف البديل من مندمجا تماما في العمل وإذا كانت نوعية شاغلي الوظائف الجدد بتاركي الوظائف لتبين لنا أن فقدان الأفراد ذوي الأداء المرتفع أو الذين يحتمل أن يكون أداؤهم كذلك يمكن أن يكون ذا أثر يؤدي إلى إبطاء العمل في الوظيفة(التميمي، 2000، ص51).

_اضطراب نظام الأداء والاتصالات:إذا كان المتسربين من العاملين والمنتجين أو ذوي القيمة أو إذا كانوا أساسيين في شبكات الاتصال وإذا كانت مجموعة العمل متماسكة فمن الممكن أن يكون للتسرب أثار سلبية على هؤلاء المتبقين(الصباغ، 1403هـ،ص154).

وقد يكون هنا اضطراب واضح في الأداء وقد تتجاوز زيادة أعباء العمل والانحدار المحتمل في الأداء إلى إبطاء في الإنتاجية.

_انخفاض معنويات الموظفين غير المتسربين:قد يؤثر التسرب سلبيا على اتجاهات المتبقين في المنظمة وذلك نتيجة لوجود توقفات وارتباكات في الأداء في الأنماط الاجتماعية والاتصالات،وقد يؤدي إلى إحداث تسرب إضافي من جراء التسبب في انحدار الاتجاهات وتسليط الضوء على حقيقة وجود وظائف بديلة قد تكون متوفرة (موبلي، 1407ص34).

_استخدام الاستراتجيات غير المتمايزة في السيطرة على التسرب :وهذه سلبية أخرى محتملة على مستوى المنظمة وهي استخدام استراتجيات غير متمايزة في السيطرة على التسرب وبما أن التسرب سلوك يمكن مشاهدته ولا تتوفر معلومات كافية عن أسبابه ونتائجه فإن الإدارة تستجيب له بصورة غير ملائمة وغير فعالة أو بشكل غير منتج،ومن الأمثلة على الاستراتيجيات غير المتمايزة،إعطاء زيادات في الراتب للجميع أو تنفيذ دورة تدريبية مستعجلة في العلاقات العامة للمشرفين(موبلي، 1403،ص120).

ومن الآثار السلبية أيضا نقص الاندماج داخل المنظمة وتبلغ نسبة تكلفة التسيب 7 % من مجموع تكاليف رواتب الموظفين المتسربين(الصباغ ،1403هـ،ص 120).

2-الآثار الإيجابية والسلبية للتسرب على مستوى الفرد:

✓ الأثارالإيجابية:

_زيادة التعويض المادي الذي يتقاضاه المتسرب،والتقدم الوظيفي في مجال عمله قد يكون الفرد الذي يترك الوظيفة مدفوعا بتوقعات ذات نتائج ايجابية أكبر في الوظيفة الجديدة،و تتمثل في التوقع في الحصول على مكتسبات و تحديات وظيفية أعلى و تطور مهني و مناخ تنظيمي أكثر دعما،و قد يتسرب الفرد عن العمل كنوع من الهروب من ضغط العمل ،أما الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بينه و بين المنظمة، فقد يكون هذا الهروب

خطوة نفسية صحية للفرد،فالفرد الذي يبادر إلى البحث عن وظيفة جديدة ،و يحددها بنجاح أو ذلك الذي توظفه منظمة أخرى ،قد يكشف في نفسه ثقة و كفاءة أكبر و اختيار الفرد لذاته في سوق العمل و نجاح قد يكون معززا له (موبلي 1407،ص40).

ـزيادة قوة العلاقات الأسرية و إقامة علاقات اجتماعية جديدة فقد يكون الموظف مدفوعا لترك العمل لأسباب شخصية مثل الرغبة في السعي للحصول على قيم لا علاقة لها بالعمل، كالحصول على وظيفة لزوجته أو الانتقال إلى مكان يستطيع فيه الأطفال أن يحصلوا على تعليم حكومي أفضل،وقد يكون لرغبة الفرد في الانتقال من مدينة لأخرى و ذلك لوجود أسرته مثلا أو أقاربه في المدينة الأخرى ،أو لراحته النفسية من المدن الصغيرة مثلا(أل مذهب، 1419ص11).

- ✓ **الآثار السلبية**:فتتلخص فيما يلي:

ـ قد يكون لقرار ترك العمل خسارة للفرد من ناحية المنافع غير مستمرة ،وفي الأقدمية وفي العلاوات الإضافية المرتبطة بها و الحقوق المكتسبة (الصياغ1403ص154).

ـانقطاع العلاقات الاجتماعية بالنسبة للفرد و عائلته و ذلك لتغييره الوظيفة أو انتقاله من منطقة لأخرى يمكن أن تكون لها نتائج سلبية فضلا عن تزايد أفراد العائلات ذات المهن المزدوجة و انتقال أحد الزوجين قد يكون له نتيجة سيئة على التطور الوظيفي للأخر وإذا كان أحد الزوجين مبدعا في عمله ومنسجما ،فإن انتقال أحدهما يؤثر على الأخر ،وإذا كان الدافع للتغيير الوظيفي هو الهروب من الموقف الوظيفي السيئ فإن البديل قد يكون أو لا يكون منسجما مع التطلعات الوظيفية للفرد.

ـفقدان زملاء العمل الذين كانوا موضع تقدير و احترام إما لكفاءتهم في العمل أو لعلاقتهم الاجتماعية الحميمة مع الآخرين ،وزيادة عبء العمل و وجوب تعلم كيفية التعامل مع الموظفين الجدد ،وفقدان رئيس كان جديرا بالثقة (موبلي1407ص40-43).

3-الآثار الإيجابية و السلبية للتسرب على مستوى المجتمع:

✓ **الآثار الإيجابية:**نذكر منها مايلي

_هجرة العمال إلى صناعات أحدث أو أكثر اتساعا تعتبر ضرورية للتنمية الإقتصادية المستمرة أو الهجرة لصناعات تدفع رواتب أعلى يمكن أن تزيد من دخل الفرد،و قد يؤدي تسرب العاملين من الوظائف التي يجدرونها موجهة إلى خفض التكاليف الاجتماعية المرتبطة بالمظاهر النفسية و المادية للإجهاد(التميمي،2000،ص30).

✓ **الآثار السلبية:**

-يمكن إن تؤدي الزيادة المفرطة في ارتفاع معدلات التسرب إلى زيادة في تكلفة الإنتاج و إلى وجود طاقة إنتاجية عاطلة بسبب نقص المنتقلين المدربين ،ويعتمد تصنيف المرء لهذه الأنواع من الآثار بوصفها ايجابية أو سلبية على تصوره الذاتي و على المنظور الزمني و المنظور الاجتماعي و الاقتصادي(موبلي1407ه،ص43- 44).

الفرع الثاني:علاقات التسرب الوظيفي

1-علاقة الغياب بالتسرب الوظيفي:

يخلط الكثير في فهم الفرق بين التسرب الوظيفي والغياب،حيث يرى البعض منهم أن المقصود بالتسرب الوظيفي هو عدم انتظام الموظفين في أعمالهم وكثرة التغيب عنها أو الحضور إلى العمل في أوقات متأخرة عن الوقت المحدد أو الخروج قبل نهاية الدوام كل ذلك يدخل ضمن التسرب الوظيفي ولكن هذا الفهم فهم خاطئ لمفهوم التسرب الوظيفي وإن كانت هذه السلوكيات تعتبر مقدمات تساعد في التنبؤ على أن هناك اتجاه متزايد لدّى هؤلاء الموظفين نحو التسرب الوظيفي وقد تفيد أيضا إلى أن هناك شعور بالتذمر وعدم الرضا لدّى هؤلاء الموظفين عن أوضاعهم الوظيفية حيث تعتبر تلك المظاهر من السمات والسلوكيات البارزة التي تسبق التسرب الوظيفي، ومع ذلك فإن حالات الغياب المتكررة للموظفين وعدم انتظامهم في أعمالهم يمكن اعتبارها حالات تسرب جزئية غير كاملة وتؤثر بشكل كبير في التنظيمات،حيث ينتج عن زيادة حالات التسرب الوظيفي والغياب

زيادة في التكاليف المباشرة هناك وخصوصا بالنسبة لأصحاب الأعمال حيث يربكان جداول العمل ويؤديان إلى الزيادة في العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية فإلى جانب التكاليف المباشرة التي تتكبدها المنظمات حينما تصرف أموالا طائلة في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظائف أو المتغيبين عن العمل، وتتأثر تكلفة التسرب الوظيفي بعاملين هما الأول يتمثل في التكلفة المتزايدة كلما زاد معدل التسرب الوظيفي والتغيب أما العامل الثاني يتمثل في تكلفة الإجراءات والتدابير المتخذة للتقليل من مثل هذا السلوك(سيزلاقي، 1991،ص430).

2-علاقة الرضا الوظيفي بالتسرب الوظيفي:

إن أغلب البحوث والدراسات التي تطرقت إلى موضوع التسرب الوظيفي عزت ذلك شعور الموظفين بعدم الرضا ويلخص بعضهم أسباب التسرب في جملة واحدة وهي عدم الرضا عن العمل وسوء المناخ التنظيمي وذلك نتيجة لسوء توافر عدد من العوامل مثل: الأجور،الصلاحيات،العلاقات و الاتصالات مما يولد اتجاهات سلبية لدّى العاملين تكون محصلة تلك الاتجاهات السلبية توالد شعور بعدم الرضا الوظيفي لدى العاملين وبالتالي الرغبة في ترك العمل(الصباغ ،1403هـ ،ص153-104).

علاوة على ذلك تشير الدراسات أنه حينما يزداد الشعور بعدم الرضا ويصبح مومنا يحدث صدمات ذات عواقب وخيمة فقد يسلك العاملون الغير راضين في العمل وفي نفس الوقت لا يرغبون في ترك العمل بالمنظمة سلوكا غير منتج كحجبهم للمعلومات أو إحجامهم عن التعاون اللازم مع الرؤساء وزملاء العمل ومن الممكن أيضا أن يلجئوا إلى السرقة والتزوير وأي شكل أخر من أشكال خيانة الأمانة(سيزلاقي 1991،ص76).

3- علاقة ظروف العمل بالتسرب الوظيفي:

إن معدل التسرب الوظيفي يرتفع في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقل في الأعمال التي تتصف بظروف عمل وتتعدد الأسباب التي يمكن إرجاعها لمناخ العمل التنظيمية والإدارية والتي يمكن أن تؤثر على درجة بقاء الفرد في عمله أو البحث عن فرص بديلة منها:

_تعارض أهداف وفلسفة المنظمة مع الأهداف والقيم التي يؤمن بها الفرد.

_عدم ارتياح الفرد للسياسات والممارسات القائمة في العمل.

_عدم جاذبية نظام الحوافز والمكافآت.

_فقدان روح الجماعة وكثرة الصراعات والخلافات.

_مناخ تنظيمي غير جيد في كافة جوانب العمل (سيزلاقي، 1991،ص78).

4-علاقة الإدارة بالتسرب الوظيفي:

إن هناك خطأ شائع يرتكبه معظم الإداريين حيث يعتقد بأن مهمتهم تنتهي مجرد اختيار شخص ملائم لوظيفة ما، وفي الواقع أنها ابتدأت لأن أهم وظائفهم ليس اختيار والتعيين ولكن الإحتفاض بالعاملين وحثهم ودفعهم للعمل والأداء من خلال تحسين وتوفير ظروف عمل ملائمة ومشجعة وضمن إطار تنظيمي مشجع

وبالنسبة لمشكلة التسرب فهناك مسؤوليات إضافية على الإداري أن يقوم بها وهي:

1-تشخيص طبيعة وأسباب التسرب.

2-تقويم النتائج السلبية والإيجابية للتسرب.

3-وضع تنفيذ البرامج الفعالة لحل المشكلة.

4-تقويم نتائج تلك البرامج والسياسات.

أما بالنسبة للأسباب الرئيسية للمؤسسة هي:

1-تدني مستوى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

2-المركزية الشديدة في العمل .

3-المحسوبية وأثر النفوذ الشخصي على العمل.

4-عدم وجود أسس عادلة وموضوعية في الترفيع.

5-سوء توزيع العمل وعدم تساوي في الحقوق والواجبات.

وتعكس تلك الأسباب في الأساس ضعف الجهاز الإداري الذي ينشأ عنه سوء المناخ التنظيمي فقد تم وضع التوصيات التالية أمام المؤسسة لمساعدتها في حل مشكلة التسرب بين العاملين:

1-إعادة النظر في سياسة وإجراءات التوظيف.

2-التدقيق المستمر لاتجاهات العاملين للتعرف عليها.

3-أن يكون هناك تقويم مستمر لأداء كافة العاملين.

4-الإهتمام بمقابلة الخروج لاكتشاف إن أمكن الأسباب الفعلية للتسرب والتعرف على انطباعات العاملين. : (السالم مؤيد وصالح عادل حرحوش، 2000 ،ص130).

5-علاقة الإنتاج بالتسرب الوظيفي:

لايجب النظر في البداية إلى التسرب على أنه ظاهرة خطيرة وسلبية تستدعي سرعة المواجهة واتخاذ القرار الحاسم بعد التأكد من نوعية العاملين المتسربين هل هم الأكثر أم الأقل كفاءة في الأداء والإنتاجية؟؟(كامل مصطفى ، 1994، ص91).

إذ المشكلة في حالة ما إذا كان التسرب يحدث بين العاملين الأكثر كفاءة وإنتاجية وهذا يؤدي إلى تكلفة إدارية ومادية ومعنوية ويكون له نتائج سلبية على الإنتاج ويؤدي إلى تدّنيه.

6-علاقة التدريب والجودة بالتسرب الوظيفي:

التدّريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات العمل.

وتعتبر عملية التدريب الإداري وتنمية قدرات الموظفين عنصرا أساسيا في إدارة الأفراد والهدف منه تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم بكفاية وجدارة وهو من المواضيع التي توليها الأمم الناهضة اهتماما كبيرا ويعتمد نجاح التدريب في التعرف على الاحتياجات التدريبية التي

تلزم العاملين المطلوب تدريبهم فهناك عدّة مؤشرات يمكن عن طريقها الإستدلال على مدى الحاجة إلى التدريب داخل المنظمات ومن بينها إرتفاع معدل التسرب الوظيفي وبالتالي فإن التدريب والجودة يساعد المتدربين (الموظفين) في تحقيق رغباتهم في التقدم والنمو وإشباع حاجاتهم مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وبالطبع يقلل من التسرب الوظيفي(الهيتي خالد عبد الرحيم، 2000 ،ص111).

المطلب الرابع:طرق حساب معدل التسرب الوظيفي وسبل مواجهته

الفرع الأول :طرق حساب التسرب الوظيفي:

هناك العديد من الطرق الحسابية والإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على معدلات التسرب الوظيفي وتحديد المؤشرات ذات العلاقة بالتسرب الوظيفي من أهم تلك الطرق مايلي:

$$\text{حساب متوسط الخدمة} = \frac{\text{مجموع خدمات كل الموظفين}}{\text{عدد الموظفين}}$$

فإن كان متوسط الخدمة متدنيا فإن ذلك يعني أن هناك حالات تسرب لدّى الموظفين والعكس صحيح فكلما كان متوسط الخدمة للموظفين عاليا كلما كان ذلك دّالا على أن هناك استقرار لدّى الموظفين في ذلك التنظيم (المرهضي سنان غالب2006، ص114).

$$\text{معدل دخول الموظفين الجدد} = \frac{\text{عدد الموظفين الجدد}}{\text{متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترة}}$$

هذا مؤشر يساعد أيضا في التعرف على ما إذا كان هناك حالات تسرب كثيرة للموظفين يتطلب معها إحلالهم بموظفين جدّد أي دخول موظفين جدّد في التنظيم وبالتالي فإن زيادة هذا المعدل أي زيادة عدد الموظفين الجدد يعطي دلالة على أن هناك حالات تسرب وظيفي من الجانب الآخر ولكن يجب الانتباه في هذه الحالة بأنه ليس دائما أن زيادة معدل دخول موظفين جدد للتنظيم تعني زيادة في معدلات التسرب فقد تكون هذه الزيادة في

معدل دخول الموظفين الجدد ناتج عن التوسع في خدمات التنظيم وفتح فروع ومجالات عمل جديدة تابعة لها (حسين حسن 1414، ص80).

$$\text{معدل خروج الموظفين} = \frac{\text{عدد الموظفين الذين تركوا العمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترةمع بقاء العناصر الأخرى كما هي}}$$

ويعطي هذا المؤشر دلالة مباشرة على معدل عدد الموظفين الخارجين من الخدمة أي الذين تركوا العمل في وظائفهم فكلما كان هذا المعدل كبيرا كلما كان ذلك دلالة على أن هناك حالات تسرب كثيرة للموظفين والعكس صحيح (الحسن إحسان محمد مهر، 1983، ص66).

$$\text{معدل عدم استقرار الموظفين} = \frac{\text{عدد الموظفين الذين تركوا العمل خلال الفترة}}{\text{عدد الموظفين الذين كانوا موجودين في بداية الفترة مع ثبات العوامل الأخرى}}$$

وهذا المؤشر عكس المؤشر السابق حيث يقيس هذا المؤشر معدل عدم استقرار الموظفين فكلما كان هذا المؤشر كبيرا كلما كان ذلك دلالة على عدم استقرار الموظفين و زيادة في حالات التسرب الوظيفي والعكس صحيح (الحرفة حامد 1980، ص100).

الفرع الثاني:سبل مواجهة التسرب الوظيفي

من الصعب أن نقول أنه يمكن القضاء على حالات التسرب الوظيفي بشكل تام وذلك لطبيعة العلاقات القانونية التي تربط بين التنظيمات والعاملين لديها من جهة و لطبيعة النفس البشرية وما يتبعها من السلوكيات واتجاهات ورغبات يمكن التنبؤ بها وأخرى لايمكن التنبؤ بها وبالتالي فإن الحل الأنسب لمواجهة مشكلة التسرب الوظيفي هو العمل على جعل معدلاتها ضمن الحدود المرغوبة ولكي تستطيع المنظمة من السيطرة على خفض معدلات التسرب الوظيفي لديها فإن عليها العديد من المسؤوليات التي يجب أن تتوزع على مختلف المسؤوليات

الإدارية فيها فهناك مسؤوليات تقع على الإدارة العليا وهناك مسؤوليات تقع على مدير الأفراد في المنظمة وهناك مسؤوليات تقع على المشرفين المباشرين و نلخصها في النقاط التالية:

أولا.مسؤوليات الإدارة العليا :

- ❖ وضع سياسات سليمة وواضحة للموظفين .
- ❖ العمل على توفير سبل الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين.
- ❖ تحديد مسؤولية المشرفين والرؤساء اتجاه مشكلة التسرب الوظيفي في الأقسام و الإدارات والتركيز على برامج التوعية اتجاه التسرب الوظيفي المنخفض وأهميته لعنصر تكلفة .

ثانيا:مسؤوليات مدير إدارة الأفراد :

- ❖ التأكد من أن الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ❖ القوى العاملة وتنظيم حركات النقل وتخفيض حالات الاستغناء المؤقت.
- ❖ العمل على وضع سياسات واضحة لترقية الموظفين.

ثالثا:مسؤوليات المشرفين :

- ❖ الإهتمام بالموظفين ودراستهم من حيث المؤهلات و مواصفاتهم حتى يمكن وضع كل فرد في المكان المناسب له.
- ❖ الاهتمام بالتدريب لمساعدة الموظفين على أن يبدأ بداية صحيحة وتوجيهه عناية خاصة للموظفين الجدد إذ يكونون أكثر عرضة لحالات عدم الرضا مما يؤدي بهم إلى ترك العمل.
- ❖ توفير ظروف عمل جيدة فيجب أن تكون الإضاءة سليمة و التهوية جيدة ومراعاة الشروط الصحيحة العامة والعمل على توفير جو من الصداقة بين الجميع ومنع التكتلات بين الأفراد.
- ❖ الإبتعاد عن التحيز والمحاباة لأنها تشكل عنصر سلبي في التنظيم.
- ❖ تعريف الموظفين بفرص الترقية المتاحة أمام كل منهم.

- مساعدتهم في مراجعة ما يتحصلون عليه من أجور و التبليغ عن أي حالات تحتاج إلى تعديل أو دراسة .
- البحث عن الشكاوى والبث فيها وإزالة أي حالات من سوء الفهم أو الإشاعات غير الصحيحة بين الموظفين (الشنواني ،1997 ،ص96 – 98).

كما ترى بعض الدراسات التي أجريت ضرورة إعادة النظر بين فترة وأخرى في القوانين و الأنظمة المعمول بها بحيث تواكب المتغيرات الحاصلة،وضرورة تقليل الفوارق بين امتيازات العاملين في القطاع العام والخاص والمساواة في الإمتيازات الممنوحة للموظفين إذا كانوا يقومون بأعمال متشابهة وذلك لتحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين والحد من معدلات التسرب (زريقات، ص 90- 91).

المبحث الثاني:مدخل للتسويق الداخلي

سوف نحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم وأهداف التسويق الداخلي، بالإضافة إلى أهميته وأبعاده وكذا سياسات التسويق الداخلي.

المطلب الأول:مفهوم التسويق الداخلي:

ظهر في بداية الثمانينيات مصطلح جديد يركز على التفاعلات داخل المنظمة ،حيث ركز على التفاعل بين العاملين وازدادت أهميته بزيادة الإهتمام بالعنصر البشري لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة وقد سمي بالتسويق الداخلي ،فالمشاركة بين الأقسام المفتاح الرئيسي لتحقيق و تعزيز العلاقات بين العاملين من خلال تطبيق مفاهيم التسويق الداخليً(سويداني و البراري ،200، ص55).

وتبدأ المنظمات الناجحة خططها التسويقية بالعاملين و ليس بالعملاء حيث المقصود بالتسويق الداخلي ما يهدف لتحقيق أكبر قدر من أهداف العاملين و أهداف المنظمة فهم يعتبرون من أصحاب المصالح في المنظمة ولهذا تقوم فكرة التسويق الداخلي على نوعين من العملاء :

- **العملاء الداخلون:**وهم العاملون داخل المنظمة .
- **العملاء الخارجون:**أي هم العاملون الذين يمكن تسميتهم بالعملاء الخارجينً (ديربالي ،2000 ص11)

-التسويق الداخلي هو اختيار و توظيف العاملين المناسبين و تدريبهم و تحفيزهم وتشجيعهم ومكافأتهم و توفير المعدات و التكنولوجيا بهدف توصيل الخدمة ذات الجودة المطلوبة (Zethaml Bittner 2006).

وهو فلسفة وممارسة التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن بحيث يتم توظيف أكفء الأفراد و الاحتفاظ بهم (Berry ,1984.p23)ً.

كما" أنه عملية اختيار و تحفيز للعاملين المؤهلين مع الاحتفاظ بهم شرط أن تكون مهاراتهم و إمكانياتهم متوافقة مع طبيعة الأعمال التي تشجع حاجاتهم"(cahil ،1996،p3).

وهو جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد العاملين بتصور كامل وفهم واضح للأهداف و المهارات التي ترغب المنظمة بتحقيقها من خلال التدريب و التحفيز والتقويم لإنجاز الأهداف (Gummesson،200،0p140).

وهو أيضا استخدام المنظور التسويقي للإدارة العاملين في المنظمة و تنمية مهاراتهم لكي يكونون قادرين على تقديم أفضل الخدمات و خلق علاقات طيبة مع الزبائن و بالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية (الطائي و العلاق، 2009، ص246).

ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية فهي تعمل كأنها عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين:

أ–التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة و الأنشطة المختلفة بداخلها و ذلك في إطار من البيئة التي تدعم العاملين الخارجين.

ب–التأكد من أن كل العاملين لديهم الإستعداد والدافعية للعمل على التوجه لخدمة العميل الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها.

فيما تقدم برغم الاختلاف ما بين التعريفات المختلفة للتسويق الداخلي إلا أنها جميعها تركز على أنها فلسفة المنظمة في إدارة الموارد البشرية و اعتبارهم زبائن داخلين تسعى لتلبية حاجاتهم عن طريق التدريب و التحفيز و المكافآت و الإحتفاظ بأحسنهم وجذبهم و تطويرهم وتمكينهم من أجل تحقيق الهدف الأساسي للمنظمات الخدمية و هو تحقيق رضا الزبائن(George،1990،p65).

المطلب الثاني :أهداف وأهمية التسويق الداخلي:

الفرع الأول :أهداف التسويق الداخلي:

لعل الكثير من قادة المنظمات يطرحون سؤالا يحيرهم دائما وهو لماذا لم يحققوا أهدافهم التسويقية أو الترويجية بالرغم من أن خططهم التسويقية تبدوا على مايرام ؟

و الإجابة عن هذا السؤال تكون بسؤال آخر هو هل راجعتم التسويق الداخلي لديكم؟ (أحمد، 2008، ص11)

عليه فإن المنظمات تسعى من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

1-نشر المعلومات و تبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.

2-تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر.

3-تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المنظمات الصناعية والخدمية .

4-يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الإستراتجية .

5-خلق بيئة داخلية يتميز العاملين فيها بالوعي و الحماس للعمل حيث أن من أهم العوامل المؤثرة في ذالك هو دعم الإدارة العليا المتواصل للعاملين.

6-المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية(دربالي، 2009 ،ص18).

وخلاصة ذلك أن الهدف من التسويق الداخلي هو العمل على إيجاد كوادر بشرية تعمل في بيئة مستقرة وبروح معنوية عالية وبتعاون يساهم في استقرار العمل وتوفير اتصالات داخلية مرنة للوصول إلى خدمة العملاء بكفاءة

عالية ،كذلك يتصف التسويق الداخلي بأنه عملية اجتماعية فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التفاعل بين المنظمة و العاملين بها (علي 2007، ص29).

وهو أيضا عملية إدارية تعمل على التأكد من أن لدّى العاملين دراية بالأنشطة التي يقومون بها ،وكذا التأكد من أنه تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة (حامد2003، ص8).

الفرع الثاني:أهمية التسوق الداخلي:

- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
- يعمل التسويق الداخلي على تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي نحو العاملين .
- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل و التنسيق في نشاطات المنظمة التي تتعلق بالعاملين و علاقاتهم.
- يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجياً "أي على العملاءً".
- يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

ولهذا تهتم المنظمات بتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم و تحديد أشكال التعاون بينهم وفقا لمفهوم التسويق الداخلي، الذي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المنظمة حيث تستخدم أساليب وطرق التعامل مع العاملين وبناء علاقات داخلية جيدة والتعاون بينهم بهدف تحسين الجودة المقدمة للجمهور .

.(Rafiq، M&.Ahmad2000p453)

المطلب الثالث:أبعاد التسويق الداخلي:

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثيرا من الجهد فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات

والتالي يحقق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضا العاملين والزبائن (الطائي والعلاق، 2009، ص346) .

ومن المناسب ذكر بعض عناصر التسويق الداخلي وهي كما يلي:

أولا:التدريب

التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل (ديري والكسواني ،2009 ص229)

وهو منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية تختص بتحديد وتقديم المعارف و المهارات والإتجاهات اللازمة للعاملين لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية (عبد النبي ،2010، ص226).

والتدريب يتكون من مجموعة من البرامج المتخصّصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم (العقلي،2005، ص 438).

إن السمة المميزة لبرامج التسويق الداخلي هي تدريب العاملين على إتباع السلوكيات الإيجابية واتخاذ المواقف الصحيحة وإتقان مهارات الاتصال، بما يجعلهم مؤهلين لتأدية أعمالهم بكفاءة عالية (الجريري2006 ، ص 46).

لذا يعتبر التدريب والتنمية من الأنشطة الأساسية والخطيرة في إدارة الموارد البشرية وتنفق المنظمات أموال طائلة على التدريب تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجهم (درة والصباغ 2008، ص 301).

- **أهمية التدريب** :

للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين نذكر منها مايلي:

- يزود العاملين بمهارات قد لاتكون موجودة لدّيهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصال و التفاعل بما يحقق الأداء الإيجابي نحو العمل.
- يطور وينمي ويوفر الفرص أمام العاملين للتطوير و الترقية في العمل.
- يمكن أن يزيد التدريب من الإلتزام للمنظمة و يعزز من إدراك العاملين بأن المنظمة مكان ملائم للعمل (درة و الصباغ،2008 ،ص400).

ثانيا:تمكين العاملين

يقصد بتمكين العاملين توفير الصلاحيات و السلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة(daft ،1992،p502).

ويقصد به كذلك تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة (الطائي، 2007 ،ص98).

كما أشار آخرون إلى أنه منح العاملين ما يكفي من السلطة و توفير الموارد اللازمة مع حرية العمل لجعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية (Eccles،1993،p17).

- **وللتمكين فوائد منها:**

1- يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي تشاركوا في اتخاذها بأنفسهم مما يساعد على الوصول إلى قرارات رشيدة .

2- يساعد على تفهم العاملين لظروف و أهداف وإمكانيات وإستراتيجيات المنظمة ومن ثم الالتزام بتحقيقها.

3- يساعد على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الرضا الوظيفي (الدرة والصباغ،2008، ص440).

ثالثا:فرق العمل:

هي مجموعة أفراد يعملون معاً لتحقيق غاية مشتركة لا يستطعون أن يصلوا إليها بصورة فردية (Huxtable،1995،p97) .

كما أشار آخرون أن فرق العمل عبارة عن إثنين أو أكثر من الأفراد يتقاسمون المسؤولية وفقاً لمخرجات الأداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم (Guerin ،1997،p2).

- **خصائص فرق العمل** : تتصف فرق العمل بالخصائص التالية:

1-يعتمد عمل الفريق على المشاركة والعمل الجماعي،فهو يسمح لكل عضو أن يؤدي عدد من المهمات ويحفز الأعضاء على إستخدام مختلف المهارات و يقلل من روتينية العمل (Salas ،stagel Burke،2003،p5-6) .

2- مشاركة الأعضاء في مسؤولية تحقيق النتائج و الأهداف للأعمال التي يقومون بها (Greenberg Baron،2004،p316).

3- يتمتع فرق العمل بالعمل الجماعي من خلال المرونة لإنجاز المهمات لمنح العاملين صلاحيات باتخاذ إجراءات ذات سلطات وصلاحيات أوسع (Wilkinson،1998 ،p44).

رابعا:الدعم الإداري:

يحتاج العاملون بالمنظمات الخدمية ليكونوا مؤثرين في منظماتهم إلى أنظمة دعم إداري تلبي حاجاتهم، حتى يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء من خلال توفير الصلاحيات التي تعين الموظف على أداء المهمة المفوضة إليه

إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين بأن تسمح للموظف أن يتفرغ للدراسة لعدد من السنوات بأجر كامل أو جزئي أو منحه قرضا لتغطية بعض تكاليف الدراسة ،وكذلك توفير خدمات ترويجية للعاملين مثل السفر أو إقامة أنشطة اجتماعية (الطائي وآخرون2006 ص439)

كما أن من أوجه الدعم الإداري تحقيق التوافق ما بين الفرد وزملائه لرفع الروح المعنوية من خلال شعوره بأنه مقبول حيث يستطيع تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية (الطائي وآخرون 2006، ص473).

خامسا:المعلومات التسويقية :

إن الإجراءات التي تتخذ من أجل التأكد من تعزيز هذه المجالات لصياغة أي برامج فإن التحليل للعناصر الأساسية هو ضروري وهذا يعني جمع المعلومات لتقييم معرفة العاملين والاتجاهات والسلوكيات، و بناءاً على هذه المعلومات فإن الإجراءات التي تتخذها الإدارة تتعلق بالاختيار و التدريب والحوافز، وبهذه الصورة يستطيع المديرون مساعدة العاملين لجعلهم أكثر فعالية في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتقديم الإرشادات الكلية والدعم لبرامج التسويق الداخلي كما أن تقارير الاتصالات و الرسائل و المعلومات يجب أن تعمم على جميع العاملين بهدف زيادة الدافعية والفعالية (الضمور، 2002، ص286).

وبناءا على ذلك يفترض أن يساهم نظام المعلومات التسويقية في نشر المعلومات للعاملين وليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للعملاء ،وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات التسويقية على أن تكون كماً ونوعاً وأن تتميز بالدقة بحيث تشمل الخدمات التي تنوي المنظمة الترويج لها ،ليكونوا على دراية بها حتى تساهم في تقديم المنافع للعملاء (العلاق و الطائي،2009، ص378).

المطلب الرابع:سياسات التسويق الداخلي:

من أجل جعل العاملين أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة فعلى الإدارة أن تتخذ مجموعة من السياسات المتمثلة في التوظيف ،التحفيز،التدريب (الحاج عبد 2008 ص31).

- **التوظيف:** عملية التوظيف هي العملية التي تؤمن بها المؤسسة مواردها البشرية بحيث يركز نشاط التوظيف على جذب والحفاظ على العامل المناسب في المؤسسة .
- **التدريب:** التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات العامل على أداء العمل ،أي يعتبر التدريب عملية تتضمن زيادة المهارات اللازمة لتطوير الأنشطة وتتمثل فاعلية ودور برامج التدريب فيما يلي:

-إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعا أي زيادة الإنتاجية و بالتالي تخفيض التكاليف .

-تنمية القدرات الذاتية وتحقيق الرفاهية لدّى العاملين في المؤسسة وبناء الكفاءات.

- **التحفيز**:يقصد به اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على استمرارية السلوك الإيجابي للعاملين، ويعتبر مجموعة العوامل التي تدفع لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف وتتمثل شروط نجاح نظام الحوافز في:

-معرفة العوامل الداخلية و الخارجية التي تشجع الأداء الفردي و الجماعي وأن درجة تحفيز العامل يتم عن طريق مستوى الأداء والمواقف وردود الأفعال الإيجابية .

-يجب أن يكون هناك تناسب بين دوافع العاملين مع الحوافز التي تستخدمها الإدارة .

وتستخلص الباحثتان أن التسويق الداخلي هو الاستخدام الأمثل للمنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمات ، وتنمية مهاراتهم وقدرتهم من خلال التدريب وتحفيزهم ومن خلال هذا سوف يرضي العاملين و بالتالي الحد من ظاهرة التسرب العاملين.

المبحث الثالث:الرضا الوظيفي:

سوف تتم الإشارة في هذا المبحث إلى مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي بالإضافة إلى عناصره وعوامله وكذلك مظاهره .

المطلب الأول:مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته:

الفرع الأول:مفهوم الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي،فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ،وتحقيق الإشباع عن طريق الأجر وظروف العمل وطبيعة الإشراف (حسن2002، ص260).

وفي تعريف آخر للرضا الوظيفي هو عبارة عن اتجاه للفرد نحو وظيفته وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا ، ويكون الفرد راضيا بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل:العمل ذاته ، والأجر،والترقيات ،وظروف وشروط العمل وسياسات المنظمة (حسن2002، ص261).

تعريف آخر الرضا الوظيفي عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل، وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راض عن عمله ومحققاً لطموحاته و رغباته، ومتناسبا مع ما يريد الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه (محمد سعيد 2003 ،ص234).

وهناك من عرف الرضا الوظيفي أنه الشعور الذي يفصح عنه الشخص اتجاه وظيفته وهو عبارة عن رد فعل عن تقدير للإنجاز الوظيفي للشخص أو لخبرته (محمد سعيد 2003، ص235).

الفرع الثاني:أهمية الرضا الوظيفي

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية و المحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها.

إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواءا كان مديرا أو موظفا اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه و الظروف التي يعمل فيها و البيئة المحيطة به وعموما فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى :

1-رفع الروح المعنوية للعاملين ما يؤدي إلى إنخفاض معدلات الغياب وترك العمل و معدلات الشكاوي وكذلك انخفاض مستوى الصراعات سواءاً بين العمال أو بين العامل والإدارة.

2-زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يسهم في زيادة فعالية المؤسسة.

3-تحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي للفرد الذي يؤدي للنجاح في العمل و بالتالي زيادة إنتاجية الفرد، فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل و النجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده كما يمكن أن يكون مؤشر لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية (الزكي حنوش1985، ص86).

المطلب الثاني:أنواع وعناصر الرضا الوظيفي:

الفرع الأول :أنواع الرضا الوظيفي :يوجد نوعان من الرضا الوظيفي وهما :

- **الرضا العام:** يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلاً الفرد، وهذا السبب أنه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله .
- **الرضا النوعي**:يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله و تتضمن هذه الجوانب مثل :سياسة المنظمة ،الأجور ،فرص الترقية،الرعاية الصحية والاجتماعية ،أساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع الزملاء و يمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة في العمل ذاته (أشرف محمد عبد الغني 2001 ،ص335).

الفرع الثاني :عناصر الرضا الوظيفي :

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرر الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل وأن درجة رضا الأفراد تعد عاملاً من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى وهذه العوامل يمكن أن تحدد كالتالي :

- **الرضا عن الأجر**: ويقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير المجهودات التي يبذلها سواءاً كانت جسمية أو فكرية و يعتبر هرزبرغ و رفقائه 1959 أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنح فقط مشاعر الإستياء من أن تستحوذ على الفرد ،لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و المصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الدخل ،فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي والعكس بالعكس (بلخير سهام +عشيط حنان2012 ،ص6 -7).
- **الرضا عن محتوى العمل:** توصل عدد من الباحثين أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل إنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

-درجة تنوع مهام العمل .

-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.

-استخدام الفرد لقدراته (بلخير سهام +عشيط حنان2012،ص10).

- **الرضا عن فرص الترقية:** كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر و تقدير وأنه لابد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله و بالتالي ارتفعت كفاءته في العمل (أحمد صقر عاشور 1983، ص140).
- **الرضا عن الإشراف**:تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي ،وأوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه

روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه،هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب تأييدهم ورضاهم عن عملهم.

ويتحقق الرضا عن الإشراف بتحقيق العوامل التالية:

_إظهار روح الصداقة في العمل .

_تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره.

_مساندة العمال وتقديم يد العون لهم .

_وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وعماله دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر .

_الاهتمام بشخصية المشرف وسلوكه ومن ثم اختياره للوظائف القيادية .

_المعايشة السلمية في العمل بين المشرف والعمال(أحمد صقر عاشور 1983، ص143).

- **الرضا عن جماعة العمل**:إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم فإنه لابد وسيرضى عن عمله وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.
- **الرضا عن ظروف العمل**:تؤشر ظروف العمل المعنوية مثل درجة الحرارة والتهوية والرطوبة والنظافة أعلى درجة رضا الموظف عن بيئة العمل ،وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المعنوية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله(زين الدين ضياف 2000 ،ص73).

المطلب الثالث:عوامل ومظاهر الرضا الوظيفي:

الفرع الأول:العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.

✓ **العوامل التنظيمية:**

❖ **نظام العوائد:** تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم وأهمها :الأجر،الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت، يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل(نور الدين شنوفي2005،ص198).

1-الأجر: إذا اعتمد على ربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا،ومهما يكن المنطق فإنه لا يمكن إهمال العائد كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل ،وكأنه الإعتراف بما قدمه(أحمد صقر عاشور1983،ص154).

2_الحوافز: "الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد ،والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء" ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب(زكي حنوش1985،ص86).

3_الترقية: يقصد بالترقية "تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها".

ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام،كما أن توفير الترقية يعدّ الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل،إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين فرص الترقية والرضا الوظيفي(أحمد صقر عاشور،1983ص187).

❖ السياسات التسييرية:

-نمط الإشراف: يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لايقل أهمية عن العوائد المادية.

فمعظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الإستبدادية(الديكتاتورية) الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية ،كتكافؤ الفرص،حرية الرأي،المساواة أمام القانون،العدالة والتعاون في حدود الأهداف التنظيمية (محمد سعيد سلطان2003،ص25).

1-قيم وأهداف المنظمة: كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه ،لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.

2-سياسة المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه، فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة،التكامل،الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي(أحمد صقر عاشور،1979،ص151).

❖ ظروف العمل:

أ_ظروف العمل المادية: بدأ الإهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال التون مايو وتجارب هاوثون) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء

العالم،ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه،إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل (الإضاءة،الحرارة،التهوية،الضوضاء،الاهتزاز،النظافة،وسائل العمل وغيرها) وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية ،وبالتالي على رضاه على عمله، كما تشير معظم الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي(أحمد صقر عاشور،1979،ص151).

ب–الظروف الاجتماعية:(جماعة العمل)

يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالإنتماء إلى جماعة معينة(جمال الدين المرسي،ثابت عبد الرحمان،2002،ص65).

ويشر جمال الدين محمد المرسي إلى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة، وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي(جمال الدين المرسي،ثابت عبد الرحمان،2002،ص66).

ج_محتوى العمل: يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة ،و الإداري مهمته الأعمال الإدارية ،و هكذا و لاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل و هو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه و يعتبر هرزبوغ أن للمتغيرات المنظمة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام ومستوى الصلاحيات الممنوحة وإمكانيات المبادرة و المشاركة في العمل و غيرها ،كما يقرر هرزبرغ الحلول التالية:

- **الإثراء الوظيفي:** إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المدريين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل و كذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الوقاية على الوظيفة و تعويض متزايد من السلطة للعاملين .

- **التكبير الوظيفي**:باعتبار أن الغرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط و عدم الرضا عما يؤدونه من العمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد و نوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله.
- **التدوير الوظيفي**:يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى،و يستعل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب و زيادة مهارة و مرونة الأفراد في أداء العمل. (جلال إبراهيم العبد،نهال فريد مصطفئ،2003ص166).

د–ساعات العمل(برنامج العمل):

يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل فمنهم من يفضل العمل نهارا ،و منهم من يفضله ليلا ،و منهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر ،و هكذا،وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين ،وإن كانت مدة العمل متفق عليها فلابد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير على الفرد نفسيا وعضويا.

✓ العوامل الذاتية:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات مايلي:

1_ احترام الذات:كلما كان هناك ميل لدّى الأفراد للإعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي أما أولئك الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم(أحمد صقر عاشور،1979،ص157).

2-تحمل الضغوط: كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره،أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثو أن يفقدوا رضاهم الوظيفي(أحمد ماهر،2000،ص243).

3-المكانة الاجتماعية: المكانة الاجتماعية للعامل في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره في حين تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا(أحمد صقر عاشور،1979،ص157).

4-الرضا العام عن الحياة: يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم ،أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم الرضا ومشاكل وصراعات تنظيمية(محمد سعيد سلطان ،ص204).

الفرع الثاني:مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن أن يستدّل الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي:

- قلة الفاقد من مستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم .
- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا واستقرار العمال.
- إن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين إلى حدّ كبير عن عملهم.
- الصورة الذهنية الإيجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة،نوعها،نوع العمل بها،طريقة الأفراد العاملين تعدّ مؤشرا هاما للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الذهنية الإيجابية عن العمل والمنظمة في أذهان العمال تؤدي دائما إلى أن يدافع

العمال عن منظمتهم وأن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها وهذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.

- استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال تكنولوجيا، وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقة لدفع وتطوير العمل ونظمه تدّل على مدى الرضا، وقدره المرتفع لدّى العاملين الراضين عن عملهم(أشرف محمد عبد الغني،2001،ص335).

خلاصة الفصل.:

من خلال ماتم التطرق إليه في هذا الفصل نستنتج مايلي:

- ❖ هناك عدة تعاريف للتسرب الوظيفي إلى أن غالبيتها يتفقون على أن التسرب الوظيفي عبارة عن توقف الفرد نهائيا عن العمل في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها مقابلا "ماديا نظير عمله" بمعنى هو توقف العامل عن عمله بمحض إرادته ولا يشمل ذلك الاستقالة أو الإقالة.
- ❖ هناك من قسم التسرب الوظيفي حسب زاوية النظر إلى من حيث النتيجة ومن حيث الوجهة ومن حيث السبب وهناك من قسمه الى تسرب قسري وتسرب اختياري وكذا تسرب مؤقت
- ❖ تتعدد أسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي وذلك بتعدد الأفراد والمنظمات وأهمها:

-أسباب طاردة وأخرى جاذبة

-أسباب فردية وأخرى تنظيمية

-أسباب داخلية وأخرى خارجية

-أسباب اجتماعية وأخرى اقتصادية

-أسباب مادية وأخرى نفسية

-أسباب تتعلق بالعامل ذاته وأخرى تتعلق بظروفه

- ❖ هناك أثار ايجابية وسلبية للتسرب الوظيفي وهي على مستوى المنظمة ومستوى الفرد ومستوى المجتمع
- ❖ للتسرب علاقات متعددة مع مختلف المتغيرات.
- ❖ هناك العديد من الطرق الحسابية والإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على معدلات التسرب الوظيفي.
- ❖ ليس من السهل مواجهة مشكلة التسرب الوظيفي.

- هناك عدة تعاريف للتسويق الداخلي إلى أن جميعها تركز على أنه "فلسفة المنظمة في إدارة الموارد البشرية واعتبارهم زبائن داخليين تسعى لتلبية حاجياتهم عن طريق التدريب والتحفيز من أجل تحقيق الهدف الأساسي للمنظمات وهو تحقيق رضا الزبائن.
- الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو إيجاد كوادر بشرية تعمل في بيئة مستقرة.
- هناك عدة أهداف للتسويق الداخلي وأهمها بناء علاقات داخلية جيدة بين العاملين بهدف تحسين الجودة
- هناك عدة أبعاد للتسويق الداخلي.
- من أجل جعل العاملين أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة فعلى الإدارة أن تتخذ مجموعة من السياسات المتمثلة في التحفيز والتوظيف والاتصال الداخلي.
- أورد الباحثون عدة تعاريف للرضا الوظيفي من بينها أن الرضا الوظيفي هو"عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة.
- تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي مهما كان نوعها تحتاج إلى العقل البشري الذي يدبرها ويحركها.
- يوجد نوعان من الرضا الوظيفي وهما رضا عام ورضا نوعي.
- هناك عدة عناصر تؤثر على رضا العاملين تنقسم إلى عوامل مؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة وأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.
- يستند الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر تتصل بسلوك العاملين في العمل وتسمى هذه بمظاهر نواتج الرضا عن العمل.

تمهيد:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية ،وللوقوف على حقيقة ذلك، ارتأينا استخدام أسلوب الإستبانة لطرح مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع وجهت إلى عينة من الأطباء بمستشفيات المدية، أما أفراد عينة الدراسة فتمثلت في طبيب عام،طبيب مختص،طبيب أسنان، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات سوف يتم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS .

وسوف يتم في هذا الفصل عرض النتائج عبر ثلاثة مباحث وفقا للتالي:

المبحث الأول:وصف مفردات عينة الدراسة.

المبحث الثاني:التحليل الوصفي لإجابات مفردات عينة الدراسة .

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول:وصف مفردات عينة الدراسة

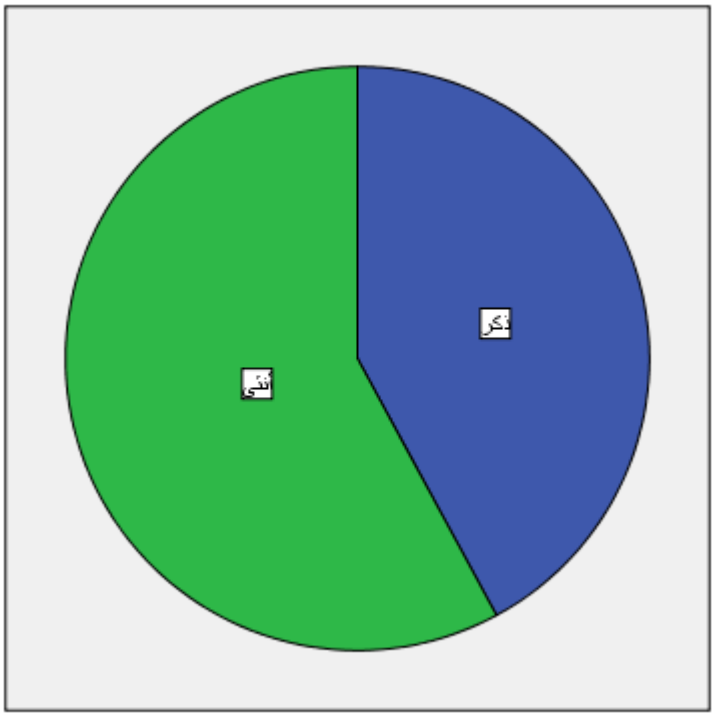
تم تخصيص مجموعة من الأسئلة العامة في مقدمة الإستبانة، والخاصة بمعلومات شخصية عن أفراد عينة الدراسة حيث تبين مايلي:

❖ الجنس:

جدول رقم(3-1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	%42,1
أنثى	22	%57,9
المجموع	38	%100

المصدر :من إعداد الباحثتين بالاعتماد على برنامج SPSSالإحصائي



الشكل رقم(2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

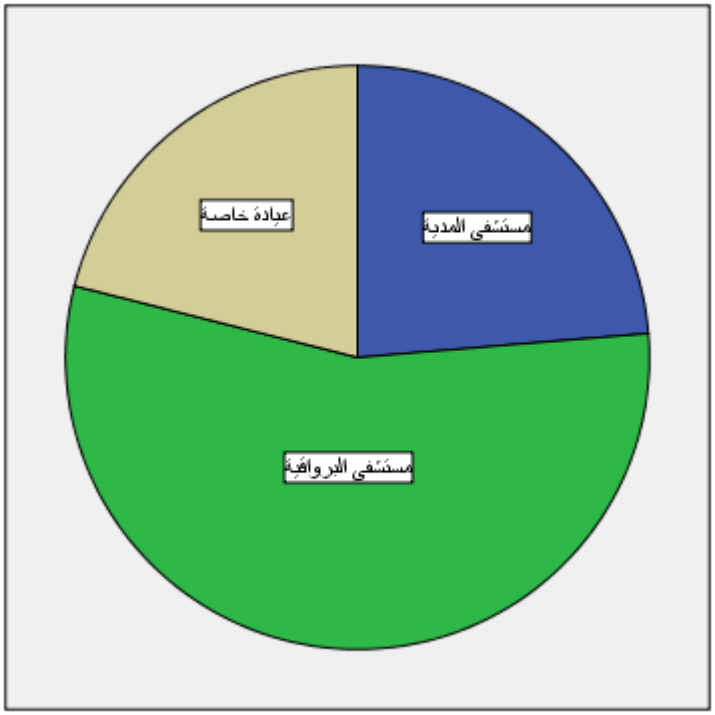
يظهر من الجدول رقم(3-1) أن نسبة الذكور بلغت (42,1%)،في حين بلغت نسبة الإناث (57,9)، وذلك لكون أن أغلب الطاقم الطبي يتكون من الإناث.

❖ **مكان العمل:**

جدول رقم (3_2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل

مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية
المدية	9	%23,7
البر واقية	21	%55,3
عيادة خاصة	8	%21,1
المجموع	**38**	**%100**

المصدر:من إعداد الطالبتين الباحثتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي



الشكل رقم(3):توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

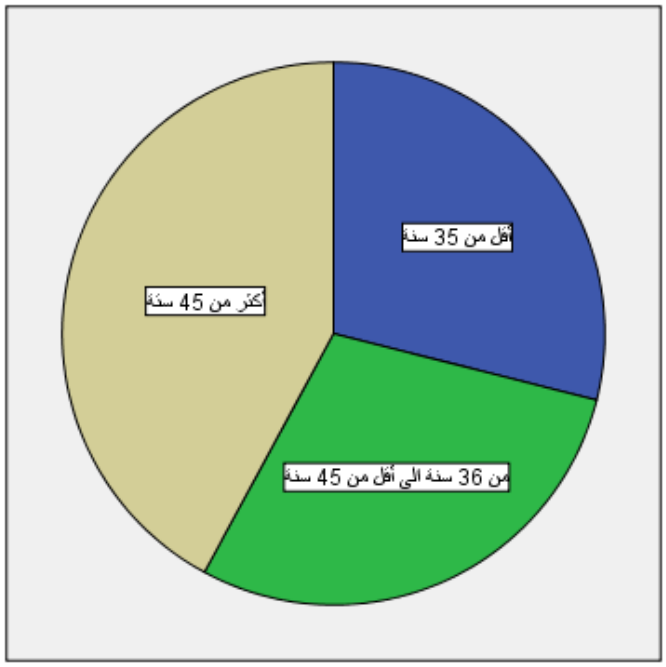
يظهر من الجدول أعلاه أن معظم الأطباء كانوا من مستشفى البرواقية بنسبة(55,3%) ،ومستشفى المدية ب(23,7%)وعيادة خاصة بنسبة (21,1%) ،وذلك لتجاوب أطباء مستشفى البرواقية لتساؤلاتنا أكثر من غيرهم.

❖ **الفئة العمرية:**

جدول رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	11	%28,9
من 36 إلى أقل من 45 سنة	11	% 28,9
أكثر من 45 سنة	16	%42,1
المجموع	**38**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي



الشكل رقم(4)توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فئة العمر الأكثر من 45 سنة بلغت أكبر نسبة بواقع (42,1%) في حين بلغت الفئة أقل من 35 سنة والفئة العمرية من 36 سنة إلى أقل من 45 سنة نفس النسبة بواقع (28,9%).

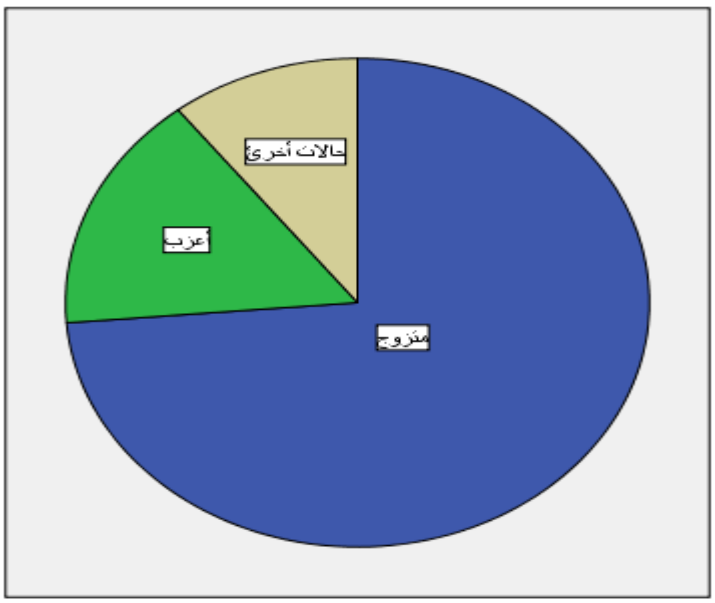
ومن خلال هذا يعني أن أفراد عينة الدراسة الأكثر من 45 سنة يتمتعون بالخبرة والاحترافية حيث كلما زاد السن زادت الخبرة.

❖ الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	28	%73,7
أعزب	6	%15,8
حالات أخرى	4	%10,5
المجموع	**38**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على برنامج SPSSالإحصائي



الشكل رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

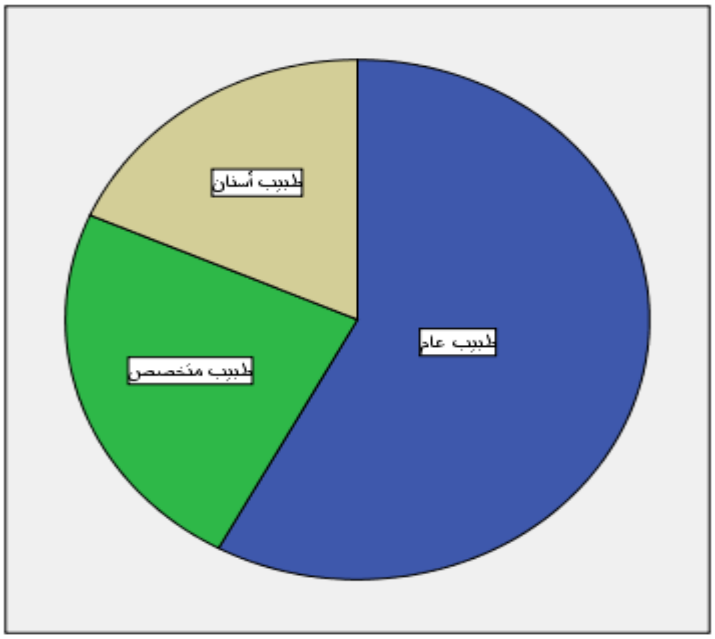
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الأطباء المتزوجون بلغت نسبة(73,7%)، في حين بلغت نسبة الأطباء العازبين وحالات أخرى (15,8%) و(10,5%) على التوالي ،ولصغر حجم العينة كان أغلب أفراد عينة الدراسة متزوجون.

❖ التخصص:

الجدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب التخصص

الصنف الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
طبيب عام	22	%57,9
طبيب متخصص	9	%23,7
طبيب أسنان	7	%18,4
المجموع	**38**	**%100**

المصدر:من إعداد الباحثتين بالاعتماد على برنامج SPSSالإحصائي



الشكل رقم(6):توزيع أفراد العينة حسب التخصص

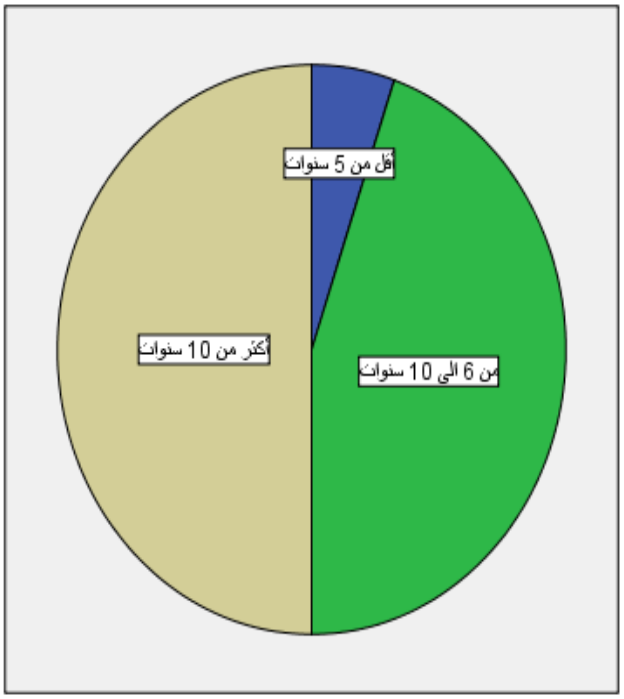
يظهر من الجدول أعلاه أن أفراد عينة البحث أطباء عامين حيث بلغت النسبة (57,9%) ،في حين بلغت نسبة الأطباء المتخصصين (23,7%)،أما النسبة الأخيرة كانت من صنف أطباء أسنان بنسبة (18,4%) وهذا مايدل على أن أفراد عينة الدراسة متنوعة من حيث التخصص الطبي.

❖ الخبرة:

الجدول رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	02	%5,3
من 6 سنوات الى 10 سنوات	17	%44,7
أكثر من 10 سنوات	19	%50
المجموع	**38**	**%100**

المصدر :من إعداد الباحثتين بالاعتماد على برنامج SPSSالإحصائي



الشكل رقم(7):توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بلغت (50%) في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تقع خبرتهم في مجال من 6 إلى 10 سنوات(44,7%)، وبلغت نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم أقل من 5 سنوات (5,3%) ،وذلك يعني أن كلما زادت سنوات العمل زادت الخبرة.

بعد عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة نكون في وضع يسمح لنا بعرض التحليل الوصفي لإجابات مفردات عينة الدراسة في الجزء الموالي.

المبحث الثاني:التحليل الوصفي لإجابات مفردات عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء التحليل الوصفي لإجابات مفردات الدراسة بخصوص محاور الاستبيان.

المطلب الأول:العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية

الجدول رقم (3-7) يوضح المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي

الرقم	العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التأثير
1	-لاعدالة الراتب الشهري والمكافآت	3,8947	1,08527	4	مؤثر
2	-إمكانية فتح عيادة خاصة.	3,5363	1,20218	8	مؤثر
3	-نقص التحفيز المادي و المعنوي للطبيب المتميز	4,3947	0,91650	1	تأثير قوي جدا
4	-عدم توفير بيئة عمل ملائمة.	4,2368	0,94252	2	تأثير قوي جدا
5	-عدم توفير الإمكانيات والمستلزمات الطبية اللازمة.	4,0000	1,13899	3	مؤثر
6	-بعد مقر السكن عن المستشفى.	2,8684	1,41748	10	تأثير متوسط
7	-نقل حجم و عبئ العمل.	3,66053	1,28484	6	مؤثر
8	-سوء إدارة المستشفى.	3,84211	1,197437	5	مؤثر
9	-سوءا لعلاقات مع الزملاء.	2,3158	1,21043	13	غير مؤثر
10	-صعوبة التعامل مع المرضى و ذويهم.	2,8947	1,331132	9	تأثير متوسط
11	-حصول الطبيب على فرصة عمل مغرية.	3,6053	1,46194	7	مؤثر
12	-عدم الاستقرار السياسي في البلد يشجع	2,7632	1,40338	12	تأثير متوسط
	الطبيب على التسرب الخارجي.	2,8684	1,33904	11	تأثير متوسط
13	-سوء علاقة الطبيب مع مرؤوسه				
	المتوسط المرجح العام	**3,4474**	**0,54769**		**مؤثر**

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي المرجح العام للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي بلغ (3,44) بانحراف معياري عام قدره (0,54) وهذا يعني أن درجة تأثير العوامل المدروسة كان قوي، ويدل أيضا على وجود شبه اتفاق مفردات عينة الدراسة على قوة تأثير هذه العوامل.

كما يلاحظ من الجدول وجود عاملين مؤثرين بشكل قوي جدا وهما نقص التحفيز المادي والمعنوي بمتوسط مرجح قدره (4,39) وانحراف معياري قدره (0,91) وهذا يدل على وجود شبه اتفاق مفردات عينة الدراسة أما العامل الثاني هو عدم توفر بيئة عمل ملائمة بمتوسط قدره (4,23) وانحراف قدره (0,94) وهذا يدل على أن هذا العامل له تأثير قوي جدا في تسرب الأطباء من المستشفيات العمومية

كما نلاحظ وجود ستة عوامل مؤثرة وهي على الترتيب:

في المرتبة الثالثة عدم توفر الإمكانيات والمستلزمات الطبية اللازمة بمتوسط مرجح قدره (4,00) وانحراف معياري قدره (1,13) وهذا يدل على أن عند عدم توفر الإمكانيات والمستلزمات الطبية اللازمة تموت لديهم الرغبة في العمل والشعور بالعجز لتلبية متطلبات مرضاهم لذلك يفكرون بالتسرب ، أما العامل الرابع لاعدالة الراتب الشهري والمكافآت بمتوسط قدره (3,89) وانحراف معياري قدره(1,08) وتليها سوء إدارة المستشفى بمتوسط (3,84) وانحراف معياري بلغ (1,19) ثم ثقل حجم وعبئ العمل بمتوسط بلغ (3,66) وانحراف معياري قدره(1,28) وبعدها حصول الطبيب على فرصة عمل مغرية بمتوسط قدره(3,60) وانحراف معياري قدره (1,46)وبعدها في المرتبة الثامنة عبارة إمكانية فتح عيادة خاصة بمتوسط قدره (52,3) وانحراف معياري قدره(1,20) مما يدّل على وجود اختلاف بين أفراد العينة ويفسر ذلك بأن الأطباء ي لايجدون عدالة في الأجر بالمقارنة بعبئ العمل الكبير هذا من جهة ومن جهة أخرى سوء علاقة الإدارة مع الأطباء وعدم مشاركتهم في أي تغيير يمس المستشفى يجعلهم يفكرون في التسرب لتحسين حالاتهم الاجتماعية والاقتصادية والطموح لتحقيق مراكز اجتماعية تليق بهم كما توجد أربعة عوامل متوسطة التأثير هي صعوبة التعامل مع المرضى وذويهم

بمتوسط قدره (2,89)وانحراف معياري قدره(1,33) وكذا بعد مقر السكن عن المستشفى بمتوسط قدره (2,86) وانحراف معياري قدره (1,33)ويليه سوء علاقة الطبيب مع مرؤوسيه بنفس المتوسط الحسابي وانحراف معياري قدره(1,41) ويليه عدم الاستقرار السياسي في البلد يشجع الطبيب على التسرب بمتوسط قدره (2,76) وانحراف معياري قدره (1,40) وهذا يدل على وجود اختلاف بين العينة المدروسة ويفسر ذلك بأن هذه العوامل تأثيرها متوسط على رغبة الأطباء في التسرب.

وفي الأخير نجد عامل واحد غير مؤثر وهو سوء العلاقة مع الزملاء بمتوسط حسابي قدره (2،31) وهذا يدل على أن الأطباء لايتسربون لسوء العلاقة مع الزملاء وانحراف معياري قدره (1،21) مما يدل على اختلاف أفراد العينة

➢ المطلب الثاني: الآثار السلبية للتسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية

الجدول رقم (3-8) يوضح المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للآثار السلبية للتسرب الوظيفي للأطباء

الرقم	الآثار السلبية للتسرب الوظيفي للأطباء	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التأثير
1	-فقدان المستشفى الخبرة والاحترافية.	3,7368	1,40817	4	مؤثر
2	-تراجع معدلات الإنتاجية والأداء.	4,0789	0,9630	2	مؤثر
3	-تأخر مواعيد المرضى وتذمرهم.	4,1579	1,05334	1	مؤثر
4	-تراجع ثقة الجمهور في خدمات المستشفى.	3,8158	1,18219	3	مؤثر
5	-خسارة المستشفى لتكاليف التربصات.	3,50000	1,24662	6	مؤثر
6	-انخفاض الرضا الوظيفي لدى الأطباء غير المتسربين.	3,7105	1,3133	5	مؤثر
	المتوسط المرجح العام	**3,8514**	**3,3947**		مؤثر

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي المرجح العام بلغ (3,85) والانحراف المعياري العام بلغ (3,39) وهذا يعني بأن الآثار السلبية لها درجة مؤثرة على المستشفيات العمومية

ويتضح من الجدول أن تأخر مواعيد المرضى وكذا تراجع معدلات الإنتاجية والأداء من أهم الآثار السلبية على المستشفى وذلك بمتوسط حسابي مرجح قدره (4,15)وانحراف معياري قدره(1,05) ومتوسط مرجح قدره(4,07) وانحراف معياري قدره (0,96)

ويؤدي ذلك لتذمر المرضى نتيجة شغور مناصب المتسربين لفترات مختلفة إلى درجة غلق مصلحة معينة.

أما الأثر الثالث بدرجة مؤثرة هو تراجع ثقة الجمهور في خدمات المستشفى وهذا بمتوسط حسابي مرجح قدره (3,81) وانحراف معياري قدره (1,18) فقد أصبح الأطباء يكتسبون الخبرة والشهرة في المستشفى ثم يغادرون إلى القطاع الخاص كما يتضح بأن للتسرب أثر سلبي على فقدان المستشفى الخبرة والاحترافية بمتوسط (3,73) وانحراف قدره (1,40)ثم يليه أثر انخفاض الرضا الوظيفي لدّى غير الأطباء غير المتسربين بمتوسط قدره (3,71)وانحراف بقدر(1,31) وهو ما قد يجعلهم يفكرون بنفس الطريقة،وهو ما قد يؤثر على نواياهم في ترك العمل لدّى القطاع العام.

أما الأثر السلبي الذي يأتي في المرتبة السادسة فهو خسارة المستشفى لتكاليف التربصات بمتوسط قدره (3،50) وانحراف قدره (1،24)وهذا يعني أن الأطباء بعدما يستفيدون من تربص أو أكثر على حساب المستشفى العمومي يتركونه ويتجهون للعمل في العيادات الخاصة ولهذا تأثير كبير على التكلفة المادية على مختلف أبعادها " تكلفة التكوين،التوظيف،وتكلفة البحث عن طبيب آخر وتكوينه"

وهذا يعني بأن كل الآثار سابقة الذكر لتسرب الأطباء لها أثر سلبي على المستشفيات العمومية ووجود اختلاف واضح بين أفراد العينة

➢ المطلب الثالث:الآثار الإيجابية للتسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية

الجدول رقم(3-9) :يوضح المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للآثار الايجابية للتسرب الوظيفي للأطباء

الرقم	الآثار الايجابية للتسرب الوظيفي للأطباء	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التأثير
1	-الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف واستبدالهم بعاملين ذوي الأداء الجيد.	3،1053	1،39089	3	تأثير متوسط
2	-وجود فرص لتوظيف أطباء جدد.	3،7105	1،31330	1	مؤثر
3	-يتيح فرص لتقدم والترقية.	3،384	1،26108	2	تأثير متوسط
	المتوسط المرجح العام	**3،3947**	**1،01595**		**تأثير متوسط**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط المرجح العام للعوامل الايجابية للتسرب الوظيفي من المستشفيات العمومية بلغ (3،39) وبدرجة تأثير متوسطة وبلغ الانحراف المعياري (1،015) وهذا يعني أن للتسرب أثار ايجابية بدرجة أقل من الآثار السلبية.

ويتضح من الجدول كذلك أن هناك عاملين بدرجة تأثير متوسطة وهما: تسرب الأطباء يتيح فرصة التقدم الوظيفي والترقية بمتوسط مرجح قدره (3،38) والاستغناء عن خدمات الأطباء ذوي الأداء الضعيف واستبدالهم بعاملين ذوي أداء جيدّ بمتوسط مرجح قدره(3،10) وانحراف معياري قدره(1،26)و1،39) على التوالي

وهذا يعني بأن تسرب الأطباء يتركون فرص للأطباء المتبقون من أجل التقدم والترقية وكذا يستفيد المستشفى من الاستغناء عن الأطباء ذوي الأداء الضعيف وهذا ما يؤثر على المستشفيات ويزيدها أعباء إضافية وكذا يوجد عامل ذو درجة مؤثرة وهو وجود فرص لتوظيف أطباء جددّ بمتوسط مرجح قدره(3،71) وانحراف معياري قدره

(1,31)ويفسر ذلك بأن تسرب الأطباء من المستشفيات العمومية فإنهم يتركون أماكنهم شاغرة وبذلك يتم توظيف أطباء جددّ ويدل كذلك على وجود اختلاف بين أفراد العينة

➢ المطلب الرابع: مستويات الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية

الجدول رقم(3-10) :يوضح المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمستويات الرضا للأطباء

الرقم	مستويات الرضا الوظيفي لدى الأطباء	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الرضا
1	-الاستقرار والأمن الوظيفي.	3,1579	1,10347	4	رضا متوسط
2	-الاحترام في مكان العمل.	3,5000	1,17978	2	راض
3	-عدالة الترقية والتقدم الوظيفي.	2,5526	0,92114	7	غير راض
4	-عدالة الأجر والتعويضات.	2,5789	1,10604	6	غير راض
5	-عدالة توزيع الواجبات.	3,0000	1,13680	5	رضا متوسط
6	-العلاقة مع المرؤوسين.	3,2895	0,86541	3	رضا متوسط
7	-العلاقة مع الزملاء.	4,1842	0,57784	1	راض
	المتوسط العام المرجح	**3,1805**	**0,57784**		**رضا متوسط**

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي المرجح العام بلغ (3,18) وانحراف معياري عام قدره (0,57) وهذا يعني وجود رضا متوسط ووجود شبه اتفاق بين أفراد العينة المدروسة .

ويوجد كذلك بعدين راضيين عنهما هما العلاقة مع الزملاء بمتوسط مرجح قدره (4,18)وانحراف معياري قدره(0,57) ويدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة والاحترام في مكان العمل بمتوسط مرجح قدره (3,50)وانحراف معياري قدره(1,17) وهذا يعني وجود اختلاف بين أفراد العينة ويمكن تفسير هذا بأن الأطباء لديهم علاقة طيبة مع بعضهم البعض ويتمتعون بالاحترام في مكان العمل ويدل

ويوجد ثلاث عوامل حضيت برضا متوسط وهي العلاقة مع المرؤوسين بمتوسط مرجح قدره(3,28)وانحراف معياري قدره (0,86)الاستقرار والأمن الوظيفي بمتوسط مرجح قدره(3,15)وانحراف معياري قدره (1,10) وكذا عدالة توزيع الواجبات بمتوسط مرجح قدره (3,00)وانحراف معياري قدره (1,13) و يعني اختلاف بين أفراد عينة الدراسة ويمكن تفسير هذا عدالة توزيع الواجبات مما أدّى إلى رضا الأطباء على المرؤوسين مما نتج عنه استقرار وأمن وظيفي.

كما يوجد بعدين غير مؤثرين على رضا الأطباء وهما عدالة الأجر والتعويضات وعدالة الترقية والتقدم الوظيفي بمتوسط مرجح قدره (2,57)و(2,55) وانحراف معياري قدره(1,10)و(0,92) على التوالي ويمكن أن يكون هذا راجع إلى عدم رضا الأطباء على أوضاعهم الاقتصادية ويدل على وجود الاختلاف بين أفراد عينة الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

خصص هذا الجزء لاختبار فرضيات الدراسة حيث يتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بواسطة اختبارات (T- test)،في حين يتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية باختبار التباين الأحادي (One WAY Anova)

➢ المطلب الأول :اختبار الفرضية الرئيسية الأولىH_{01} :

لا تختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية.

الجدول رقم(3-11) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05

الرقم	T	مستوى المعنوية	النتيجة
01	5,035	0,000	مرفوضة

تم اختيار الفرضية(H01) القائلة لا تختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية باستخدام اختبار onesamplet-test اعتمادا على معنوية قيمة T المحسوبة حيث بلغت 5,035 في حين بلغ مستوى الدلالة 0,000 فإننا نرفض الفرضية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والقائلة ب اختلاف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية ،وهذا يعني اختلاف درجات تأثير العوامل المدروسة على تسرب الأطباء،وقد يعزى هذا الإختلاف إلى اختلاف توقعات ومهارات الأطباء واختلاف طبيعة الظروف الاقتصادية والاجتماعية لهم.

➢ المطلب الثاني:اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H02) :

لا تختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية باختلاف المتغيرات الوسيطية(الجنس،مكان العمل،الفئة العمرية،الحالة الاجتماعية،التخصص،الخبرة)

أولا:اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

الجدول رقم (3-12)نتائج التحليل الأحادي للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي باختلاف الجنس

المتغير		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	النتيجة
الجنس	بين المجموعات	0,023	1	0,23	0,073	0,788	لا توجد فروقات
	داخل المجموعات	11,071	36	0,308			
	المجموع	11,099	37				

تم اختبار الفرضية (H021)والقائلة لاتختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية تعزى لمتغير الجنس اعتمادا على معنوية قيمة (F)المحسوبة إذ بلغت (0,073)ومستوى الدلالة بلغ (0,788) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)مما يعني عدم اختلاف وجهات النظر بين الذكور والإناث ،ولكلا الجنسين نفس الطموحات ونفس المتطلبات.

وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية (H021)التي تنص على لاتختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية باختلاف الجنس.

➢ ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

الجدول رقم (3-13) نتائج التحليل الأحادي للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي باختلاف مكان العمل

المتغير		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	النتيجة
مكان العمل	بين المجموعات	0,262	2	0,131	0,424	0,658	لاتوجد فروقات
	داخل المجموعات	10,836	35	0,310			
	المجموع	11,099	37				

تم اختبار الفرضية (H022)والقائلة لاتختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية تعزى لمتغير مكان العمل اعتمادا على معنوية قيمة (F)المحسوبة إذ بلغت (0,424)ومستوى الدلالة بلغ (0,658) وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)مما يعني عدم اختلاف وجهات النظر باختلاف مكان العمل ويعود السبب للعمل في نفس البيئة ووجود نفس نمط التسيير في المستشفيات المدروسة.

وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية (H022)التي تنص على لاتختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية باختلاف مكان العمل.

➢ ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

الجدول رقم (3-14) نتائج التحليل الأحادي للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي باختلاف الفئة العمرية

المتغير		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	النتيجة
الفئة العمرية	بين المجموعات	1,225	2	0,613	2,172	0,129	لاتوجد فروقات
	داخل المجموعات	9,873	35	0,282			
	المجموع	11,099	37				

تم اختبار الفرضية (H023)والقائلة لاتختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية تعزى لمتغير الفئة العمرية اعتمادا على معنوية قيمة (F)المحسوبة إذ بلغت (2,172)ومستوى الدلالة بلغ (0,129) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأكثر وهذا لصغر حجم العينة المدروسة وهذا يختلف مع أغلبية الدراسات التي أكدت على وجود فروقات في الفئة العمرية حيث وجدت الدراسات أن الأطباء صغار السن هم أكثر تسربا من الكبار وذلك لوجود فرص أكثر.

وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية (H023)التي تنص على لاتختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية باختلاف الفئة العمرية.

➢ اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية

الجدول رقم (3-15) نتائج التحليل الأحادي للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي باختلاف الحالة الاجتماعية

المتغير		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	النتيجة
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	1,889	3	0,630	2,324	0,092	لااتوجد فروقات
	داخل المجموعات	9,210	34	0,271			
	المجموع	11,099	37				

تم اختبار الفرضية (H024)والقائلة لاتختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية اعتمادا على معنوية قيمة (F)المحسوبة إذ بلغت (2,324)ومستوى الدلالة بلغ (0,092) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأكبر وقد يعود هذا إلى أن للأطباء نفس الظروف الاجتماعية والاقتصادية.

وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية (H024)التي تنص على لاتختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية باختلاف الحالة الاجتماعية.

➢ اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية

الجدول رقم (3-16) نتائج التحليل الأحادي للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي باختلاف التخصص

المتغير		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	النتيجة
التخصص	بين المجموعات	0,411	2	0,205	0,673	0,517	لاتوجد فروقات
	داخل المجموعات	10,688	35	0,305			
	المجموع	11,099	37				

تم اختبار الفرضية (H025)والقائلة لاتختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية تعزى لمتغير التخصص اعتمادا على معنوية قيمة (F)المحسوبة إذ بلغت (0,673)ومستوى الدلالة بلغ (0,517) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)فأكبر وهذا يعني أن الرغبة في التسرب لا تختلف سواءا كان طبيب عام أو متخصص أو طبيب أسنان.

وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية (H025)التي تنص على لاتختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية باختلاف التخصص.

➢ اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية السادسة للفرضية الرئيسية الثانية

الجدول رقم (3-17) نتائج التحليل الأحادي للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي باختلاف الخبرة

المتغير		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig	النتيجة
الخبرة	بين المجموعات	0,338	2	0,169	0,550	0,582	**لاتوجد فروقات**
	داخل المجموعات	10,760	35	0,307			
	المجموع	11,099	37				

تم اختبار الفرضية (H026)والقائلة لاتختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية تعزى لمتغير الخبرة اعتمادا على معنوية قيمة (F)المحسوبة إذ بلغت (0,550)ومستوى الدلالة بلغ (0,582) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)فأكثر وهذا مايختلف مع بعض الدراسات التي أكدت على وجود فروقات في الخبرة لأن الطبيب الذي لديه خبرة يفكر في التسرب أكثر من الطبيب الذي ليس لديه خبرة.

وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية (H026)التي تنص على لاتختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية باختلاف التخصص.

خلاصة الفصل:

بعد عرض نتائج التحليل الإحصائي نستخلص مايلي:

- ❖ تختلف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية
- ❖ لاتوجد اختلافات تعزى للمتغيرات الوسيطية (الجنس،مكان العمل،الفئة العمرية،الحالة الاجتماعية،التخصص،الخبرة) في درجة تأثير العوامل المدروسة.
- ❖ توجد أثار سلبية للتسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية كفقدان المستشفى الخبرة والاحترافية وتراجع معدلات الإنتاجية والأداء.
- ❖ توجد أثار ايجابية للتسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية كوجود فرص لتوظيف أطباء جدد ويتيح فرص للتقدم والترقية.
- ❖ يوجد رضا من قبل الأطباء على العلاقة مع الزملاء والاحترام في مكان العمل.

خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية ،وتحديد الآثار الإيجابية والسلبية ومستويات الرضا الوظيفي لدى الأطباء،ومن أجل تحقيق هذه الأهداف قامت الباحثتين بتقسيم دراستهما إلى ثلاث فصول ،حيث قدما في الفصل الأول الإطار العام للدراسة ، مشكلة الدراسة وأسئلتها،فرضيات الدراسة،نموذج الدراسة وأهداف وأهمية البحث ومجتمع وعينة الدراسة وكذا أسباب اختيار الموضوع والدراسات السابقة التي تناولت الدراسة والصعوبات التي واجهتنا وكذا هيكل الدراسة، وتناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة متضمنا الإطار النظري للتسرب الوظيفي وكذا مدخل للتسويق الداخلي وأيضا الرضا الوظيفي ،أما الفصل الثالث فخصص لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتضمن وصف مفردات عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجابات مفردات عينة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة،وقد تم الإعتماد على عينة ملائمة مشكلة من 38 مفردة من الأطباء العاملين في بعض مستشفيات ولاية المدية والعاملين في العيادات الخاصة.

أولا:نتائج الدراسة: انتهت هذه الدراسة عن لنتائج التالية

- تبين وجود عاملين ذات تأثير قوي جدا على تسرب الأطباء من المستشفيات العمومية وهي:

نقص التحفيز المادي والمعنوي للطبيب المتميز وعدم توفير بيئة عمل ملائمة.

تبين وجود ستة عوامل مؤثرة على تسرب الأطباء وهي

عدم توفير المستلزمات والإمكانيات الطبية اللازمة،لاعدالة الراتب الشهري والمكافآت

وسوء إدارة المستشفى.ثقل حجم وعبئ العمل ،حصول الطبيب على فرصة عمل مغرية،إمكانية فتح عيادة خاصة.

- وجود أربعة عوامل متوسطة التأثير على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية وهي

صعوبة التعامل مع المرضى وذويهم، بعد مقر السكن عن المستشفى وسوء علاقة الطبيب بمرؤوسيه وعدم الاستقرار السياسي في البلد يشجع الطبيب على التسرب الخارجي.

- تبين وجود عامل غير مؤثر على تسرب الأطباء من المستشفيات العمومية وهو سوء العلاقة مع الزملاء.
- تبين أن لتسرب الأطباء من المستشفيات العمومية أثار سلبية وهي بدرجة مؤثرة منها فقدان المستشفى الخبرة والاحترافية وتراجع معدلات الإنتاجية والأداء وتأخر مواعيد المرضى وتذمرهم وكذلك تراجع ثقة الجمهور في خدمات المستشفى
- تبين وجود أثر ايجابي مؤثر على التسرب الوظيفي للأطباء وهو وجود فرص لتوظيف أطباء جدد. ووجود أثرين متوسطي التأثير وهما الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف واستبدالهم بعاملين ذو أداء جيدّ ويتيح فرص للتقدم والترقية.
- تبين وجود رضا للأطباء على كل من العلاقة مع الزملاء والاحترام في مكان العمل.
- كما تبين وجود رضا متوسط من قبل الأطباء على العلاقة مع المرؤوسين والاستقرار والأمن الوظيفي وكذا عدالة توزيع الواجبات.
- كما تبين أن الأطباء غير راضيين عن عدالة الأجر والتعويضات وعدالة الترقية والتقدم الوظيفي.
- عدم وجود فروقات تعزى للمتغيرات الوسيطية (الجنس،مكان العمل،الفئة العمرية،الحالة الاجتماعية،التخصص،الخبرة) في درجة تأثير العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء.

ثانيا :توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي كشفنا عنها نوصي بما يلي

- ضرورة زيادة التحفيز المادي والمعنوي للطبيب لضمان عدم تسربه من المستشفيات العمومية
- العمل على توفير كل المعدات الطبية الضرورية لضمان حسن عمل الطبيب وبالتالي تقديم الأفضل للمريض.
- توفير المناخ المناسب لعمل الطبيب وذلك من خلال تذليل صعوبات مزاولة العمل الطبي.

- إعادة النظر في أجور الأطباء ومكافأتهم فعند المقارنة بدخول الأطباء الخواص نجد لاعدالة الراتب لذلك على الوزارة الصحة وضع قوانين تحدد أجور الأطباء الخواص
- من الضروري تحسين إدارة المستشفى وذلك من خلال على إشراك الطبيب في قراراتها.
- المحاولة والسعي للتقسيم العادل لفترات العمل على الأطباء وذلك لتخفيف ثقل وعبئ العمل.
- على الدولة أن تسعى للمحافظة على الأطباء المتميزين وتجعل بين أيديهم كل المغريات التي يطمحون إليها.
- العمل على الحد قدر الإمكان من التسرب الوظيفي لأنه يؤدي إلى تأخر مواعيد المرضى وتذمرهم وذلك من خلال تخصيص مصلحة يشرف عليها فريق عمل متخصص لإدارة الشكاوي.

ثالثا :الدراسات المستقبلية:

- دور التسويق الداخلي في الحد من التسرب الوظيفي وعلاقته بالرضا.
- أثر الرضا الوظيفي على تسرب الموظفين.
- الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء.
- التسرب الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل الداخلية.
- العوامل المؤثرة على نية ترك العمل في قطاع التعليم.
- اتجاهات أساتذة الجامعات نحو التسرب الوظيفي.
- أثر التسرب على الأداء العام للمؤسسة.

أ-المراجع باللغة العربية:

1.أحمد صقر عاشور،**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**،دار النهضة العربية ،بيروت، لبنان،طبعة الأولى،(1979).

2.أحمد صقر عاشور،**إدارة الموارد البشرية العامة**،دار المعرفة الجامعية الإسكندرية،مصر،(1983) .

3.أحمد ماهر ،**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**،الدار الجامعية الإسكندرية،مصر،الطبعة السابعة،(2000).

4.أحمد صقر عاشور،السلوك **الإنساني في المنظمات**،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،مصر،(2005).

5. أشرف محمد عبد الغني،**علم النفس الصناعي**،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،مصر،(2001)

6.آل مذهب معدي محمد

8.التميمي فهد ابن سعد،**التسرب الوظيفي وانعكاساته السلبية على الأداء** في جمرك مطار الملك خالد الدولي،رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،(1421هـ).

9.الجريري صالح عمر وكرامة،**أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون**،جامعة دمشق،(2006).

10.الحربي عبد الله ابن زين،**معوقات سعودة وطارق الأطباء بالمستشفيات الحكومية**،دراسة ميدانية،رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،(1420هـ).

11.الحربي بدر جزاء، **تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة العامة**، دراسة استطلاعية على المركز الرئيسي بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية،(2005).

12.الحربي بندر بن فهد محمد،**تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص**،الأسباب والحلول المقترحة "دراسة استطلاعية لأراء المتسربين في العمل في القطاع الخاص،الرياض،رسالة ماجستير،جامعة الملك سعود،السعودية،(2008).

13.الحسن إحسان محمد مهر فاعل عباس، **الموارد البشرية**، عمان دار الندوة، (1983).

14.الحرفة جامد، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، بيروت، الدار العربية للموسوعات، الطبعة الأولى، (1980).

15.الخضري محسن ،الضغوط الإدارية،ظاهرة،الأسباب،العلاج،القاهرة ،مطبعة الأطلس،(1991).

16.الساعاتي،عبد الله عثمان،مبادئ إدارة المستشفيات،القاهرة ،دار الفكر العربي(1419هـ).

17.السالم،مؤيد سعيد وصالح عادل حرحوش،**إدارة الموارد البشرية**،مطابع جامعة بغداد،العراق،الطبعة الثانية،(2000).

18.السلمي علي،**السلوك الإنساني في الإدارة**،القاهرة،دار المعرفة،(1985).

19.الشنواني صلاح،**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**،الإسكندرية،مؤسسة شباب الجامعة،(1992).

20.الصباغ زهير،**التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية**،حالة واقعية،الرياض،معهد الإدارة العامة،(1983).

21.الطائي حميد والعلاق بشير،**تسويق الخدمات**،عمان الأردن،دار اليازوري للنشر والتوزيع،(2008).

22.الضمور هاني حامد والشمايلة حمزة نبيه،**التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن** "دراسة تحليلية ميدانية،(2002).

23.العصيمي متعب،**ظاهرة التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك**،بحث دبلوم،الرياض،معهد الإدارة العامة،(1998).

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

25.القحطاني سالم سعيد،**القيادة الإدارية،التحول نحو النموذج القيادي العالمي**،الرياض،مكتبة الملك فهد الوطنية،(2001).

26.الكبيسي ،**إدارة شؤون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية** ،بغداد ،دار الكتب ،الطبعة الأولى(1980).

27.المرهضي سنان غالب،**نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي**،مركز الأمين للنشر والتوزيع ،صنعاء،اليمن،الطبعة الثالثة(2006).

28.الهيتي خالد عبد الرحيم،**إدارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي**،عمان،الأردن،دار حامد للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى (2000).

29.باصرة حسين عبد الرحمان،**تطبيق نظرية هيرزبيرج لقياس الرضا العاملين في جمرك ميناء جدة الإسلامي**،بحث دبلوم،الرياض،معهد الإدارة العامة،(1998).

30.بعيرة أبو بكر المنصوري،**موسوعة الإدارة،مصطلحات مختارة**،بنغازي،المعهد العالي للعلوم الإدارية والمالية،(1986).

31.بلخير سهام وعشيط حنان،**أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية**،دراسة حالة جامعة البويرة،مذكرة ماستر قسم علوم التسيير،تخصص إدارة إستراتيجية،الجزائر،(2012).

32.جلال إبراهيم العبد ونهال فريد مصطفى،**إدارة اللوجيستيات**،دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر،الطبعة الأولى(2003).

33.جمال الدين محمد المرسي،ثابت عبد الرحمان إدريس،**السلوك التنظيمي**،الدار الجامعية ،إسكندرية مصر،(2002).

34.حاج عبد أمل إبراهيم أحمد،**أثر تطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي** من جهة نظر موظفي البيع **في** مجموعة الاتصالات الأردنية،عمان(2008).

35.حامد سعيد شعبان،**بحث مرجعي عن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية** مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال،كلية التجارة،جامعة الأزهر القاهرة(2003).

36.حسن راوية،**إدارة الموارد البشرية**،رؤية مستقبلية،الدار الجامعية للطباعة والنشر،الإسكندرية، مصر(2002).

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

38.دربالي سهام موسى،**واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي**"دراسة حالة غلى الكادر الطبي والتمريض في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي،جامعة اليرموك،أريد،الأردن،(2000).

39.درة عبد الباري إبراهيم والصباغ،زهير النعيم،**إدارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الأولى،(2008).

40.ديريالي زاهد محمد والكسواني،معادة راعب،**إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة**،دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الأولى،(2009).

41.رشيد مازن فارس،**إدارة الموارد البشرية،الرياض**،مكتبة العبيكان،(224).

42.زريقات سامي،**معدل دوران العمل في القطاع الخاص في البحرين**،الرياض،معهد الإدارة العامة،(1402هـ).

43.زكي الحنوش،**الحوافز والتنمية الشاملة**،مجلة الإدارة العامة،العدد 47 لشهري سبتمبر وأكتوبر،حلب،سوريا،(1985).

44.زيد مصطفى،**الإحصاء والاستقرار**،القاهرة،مطبعة المهندس إسماعيل أنور الدقي،(1992).

45.زين دين ضياف،**السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي**،رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم،جامعة قسنطينة الجزائر،(2000).

46.سفاري ميلود،**محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر**،رسالة ماجستير في علم الاجتماع،جامعة سطيف الجزائر،(2007).

47.سند عرفه متولي،**مقدمة في العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال الإدارة**،صنعاء،جامعة صنعاء،(1981).

48.سويداني نظام موسى والبراري،**إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية**،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،(2000).

49.صديق محمد عفيفي وأحمد عبد الهادي،**السلوك التنظيمي**،**المكتب العربي الحديث**،الإسكندرية،مصر،الطبعة العاشرة،(2003).

50.طائي يوسف حميم الفضل،مؤيد عبد الحسين والعبادي هاشم فوزي،**إدارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي متكامل"**دار الوراق للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الأولى،(2006).

51.طائي حميد والعلاق بشير،**مبادئ التسويق الحديث**،مدخل شامل،اليازوري للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الأولى،(2009).

52.عبد النبي،محمد أحمد،**إدارة الموارد البشرية**،دار زمزم ناشرون وموزعون،عمان،الطبعة الأولى،(2010).

53.عبد الوهاب علي محمد، **الحوافز في المملكة العربية السعودية**، الرياض، معهد الإدارة العامة، (1974).

54.عقيلي وصفي،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة"بعد استراتيجي"**،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،(2005).

55.علاقي مدني عبد القادر،**إدارة الموارد البشرية**،دار زهران للنشر والتوزيع،جدة،الطبعة الثانية،(1999).

56.علي حسام محمد،**أثر استخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء المرضى والمراجعين في المركز العربي الطبي**،دراسة ميدانية،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن،(2007).

57.عمار حسين حسن، **إدارة شؤون الموظفين المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية**، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، (1414هـ).

58.كامل مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، (1994).

59.لطفي طلعت إبراهيم،**جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمل داخل المصنع** ،دراسة ميدانية لعينة من العاملين والذين تركو العمل بمصنع النسيج،المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ،معهد التخطيط القومي،(1990).

60.محمد مسقر الشمراني،**معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها**،دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني،رسالة ماجستير،جامعة نايف،سعودية

61.محمد سعيد سلطان،**السلوك التنظيمي**،دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،مصر،(2003).

ب –المراجع باللغة الأجنبية:

1.Berry. L. Service Markingin Difffrent، Text cases and Reading، prnetise Hall New jersey(1984).

2.Calil D. J. Intrnal marketing، your company، S noxtage of Growth، New yourk، the Ha Worth press Inc(1996).

3.Creage jennfer، Organzationali Behavior، N YAddison Welsey pulisling company(1990).

4.Daft، R. Nia. Organizational theary Behavior Harcourt callege publishers U. S. A(1992).

5.Eccles، the bece pting Allureof empowerment lang range planning. t .(1993) .

6.Gummesson، internal Marketingin the lightof Relationshp Marketing and Network organization Diredions for management. N .Y. (2000)

7.Guerin، team Work at Barton company، Apsycho dynamic perpective، paper pres eentedto the Sympasum of the imternational Societ yfos the psychoanaltic studyoforgani zations (1993).

8.Gearge، Enternal Marketingand oranizational Behaviara partnershipin Developingeustomer، consions Emloyees at Evrey D (1990).

9.Hux table. N. samall Bushness total Quality london، Champmandhall (1995).

10. Rafid، M. Ahmed، cammentary، Imtrnal Marketing Issues and challenges، European jounal of Marketing ،(2000).

11.Wilkinson، A. Empowerment. Theoryand practice personls Revie w (1998).

12. Zeithaml ،v a and birner. M. jand gremles. Dd. Servise marketing in tegratuy custamerfo cus across mefirm newyourk، megrow lillerwil (2006).

ج–المذكرات:

1.بلخير سهام وعشيط حنان ،**أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية**،دراسة حالة جامعة البويرة،مذكرة ماستر ،قسم علوم التسيير،تخصص إدارة الإستراتيجية،الجزائر (2012).

2.نور الدين شنوفي ،**تفعيل نظام تقيم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**،أطروحة لنيل شهادة الدكتورة،تخصص علوم التسيير،جامعة الجزائر،الجزائر،(2005).

د–الملتقيات والمجلات والمداخلات:

1.زكي حنوش،الحوافز والتنمية الشاملة،مجلة الإدارة العامة،العدد 47،لشهري سبتمبر وأكتوبر،حلب،سوريا،(1985).

الملحق رقم(1): اسم الأستاذ محكم الاستبان

	الرتبة العلمية	مكان العمل
1	الدكتور مولوج كمال	جامعة المدية

الملحق(2):استبانة البحث

بسم الله الرحمان الرحيم

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبانة بحث:

بعد التحية:

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستبانة المتعلقة بدراسة العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر

إن الباحثتان يتعهدان فيكم الاهتمام والاستعداد الدائمين لمؤازرة البحث العلمي الذي يخدم علوم التسيير ويساهم في تطويرها كلها أمل بتعاونكم الصادق من خلال الاهتمام والإجابة الدقيقة على الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة بموضوعية وحيادية،الأمر الذي يعد من أهم عوامل نجاح الدراسة ويساهم في تحقيق الأهداف المتوخاة منها،كما أن اقتراحاتكم وأرائكم ستكون ركيزة هامة تساهم في إثراء البحث

هذا وتؤكد الباحثتان بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط

شاكران حسن تعاونكم

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.....

أولا:معلومات شخصية من عينة الدراسة

ضع علامة(×) أمام الإجابة الصحيحة.

س1: المستشفى التي تعمل بها:

مستشفى المدية ☐ مستشفى البرواقية ☐ عيادة خاصة ☐

س2: ما هو جنسك :

ذكر ☐ أنثى ☐

س3: الفئة العمرية:

- أقل من 35سنة ☐ من 36 إلى أقل من 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

س4: الحالة الاجتماعية:

متزوج ☐ أعزب ☐ حالات أخرى ☐

س5: التخصص:

طبيب عام ☐ -طبيب متخصص ☐ -طبيب أسنان ☐

س6: الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

ثانيا:فيما يلي بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث الرجاء الاجابة عليها

	العبـــارات:	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
أ	العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء من مستشفيات العمومية.					
1	لا عدالة الراتب الشهري والمكافآت .					
2	إمكانية فتح عيادة خاصة .					
3	نقص التحفيز المادي والمعنوي للطبيب المتميز.					
4	عدم توفير بيئة عمل ملائمة .					
5	عدم توفير الإمكانيات والمستلزمات الطبية اللازمة .					
6	بعد مقر السكن عن المستشفى .					
7	نقل حجم وعبئ العمل .					
8	سوء إدارة المستشفى.					
9	سوء العلاقات مع الزملاء.					
10	صعوبة التعامل مع المرضى وذويهم.					
11	حصول الطبيب على فرصة عمل مغرية					
12	.الخارجي عدم الاستقرار السياسي في البلد يشجع الطبيب على التسرب					
13	سوء علاقة الطبيب مرؤوسه.					
ب	الآثار السلبية للتسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية.					
1	فقدان المستشفى الخبرة والاحترافية .					

2	تراجع معدلات الإنتاجية والأداء.						
3	تأخر مواعيد المرضى وتذمرهم .						
4	تراجع ثقة الجمهور في خدمات المستشفى .						
5	خسارة المستشفى لتكاليف التربصات .						
6	انخفاض الرضا الوظيفي لدى غير المتسربين.						
ج	الآثار الإيجابية للتسرب الوظيفي للأطباء من المستشفيات العمومية.						
1	الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف واستبدالهم بعاملين ذوي الأداء الجيد.						
2	وجود فرص لتوظيف أطباء جدد .						
3	يتيح فرص لتقدم والترقية.						

ثالثا:حدد درجة رضاك على الأبعاد التالية :

1	العبارات :	راض جدا	راض	الرضا متوسط	غير راض	غير راض إطلاق
1	الاستقرار والأمن الوظيفي					
2	الاحترام في مكان العمل					
3	عدالة الترقية والتقدم الوظيفي					
4	عدالة الأجر والتعويضات					
5	عدالة توزيع الواجبات					
6	العلاقة مع المرؤوسين					
7	العلاقة مع الزملاء					

"في الأخير نشكركم على تعاونكم ونرجو عدم اهمال أي سؤال

الملحق رقم (3) الجداول الأساسية لبرنامجSPSS

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,889	3	,630	2,324	,092
Intra-groupes	9,210	34	,271		
Total	11,099	37			

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,023	1	,023	,073	,788
Intra-groupes	11,076	36	,308		
Total	11,099	37			

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,225	2	,613	2,172	,129
Intra-groupes	9,873	35	,282		
Total	11,099	37			

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification

Inter-groupes	,411	2	,205	,673	,517
Intra-groupes	10,688	35	,305		
Total	11,099	37			

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,338	2	,169	,550	,582
Intra-groupes	10,760	35	,307		
Total	11,099	37			

ANOVA à 1 facteur

s

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,262	2	,131	,424	,658
Intra-groupes	10,836	35	,310		
Total	11,099	37			

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,262	2	,131	,424	,658
Intra-groupes	10,836	35	,310		
Total	11,099	37			

Tableau de fréquences

X1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	6	15,8	15,8	15,8
	متأكد غير	6	15,8	15,8	31,6
	موافق	12	31,6	31,6	63,2
	تماما موافق	14	36,8	36,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	5,3	5,3	5,3
	2,00	7	18,4	18,4	23,7
	3,00	7	18,4	18,4	42,1
	4,00	13	34,2	34,2	76,3
	5,00	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	3	7,9	7,9	7,9
	3,00	2	5,3	5,3	13,2
	4,00	10	26,3	26,3	39,5
	5,00	23	60,5	60,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	3	7,9	7,9	7,9
	3,00	4	10,5	10,5	18,4
	4,00	12	31,6	31,6	50,0
	5,00	19	50,0	50,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	5,3	5,3	5,3
	2,00	3	7,9	7,9	13,2
	3,00	3	7,9	7,9	21,1
	4,00	15	39,5	39,5	60,5
	5,00	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	15,8	15,8	15,8
	2,00	15	39,5	39,5	55,3
	3,00	2	5,3	5,3	60,5
	4,00	8	21,1	21,1	81,6
	5,00	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	7,9	7,9	7,9
	2,00	5	13,2	13,2	21,1
	3,00	8	21,1	21,1	42,1
	4,00	10	26,3	26,3	68,4
	5,00	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,000	8	21,1	21,1	21,1
	3,000	6	15,8	15,8	36,8
	4,000	8	21,1	21,1	57,9
	5,000	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	9	23,7	23,7	23,7
	2,00	19	50,0	50,0	73,7
	3,00	2	5,3	5,3	78,9
	4,00	5	13,2	13,2	92,1
	5,00	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	7	18,4	18,4	18,4
	2,00	10	26,3	26,3	44,7
	3,00	5	13,2	13,2	57,9
	4,00	12	31,6	31,6	89,5
	5,00	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	15,8	15,8	15,8
	2,00	4	10,5	10,5	26,3
	3,00	2	5,3	5,3	31,6
	4,00	13	34,2	34,2	65,8
	5,00	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	7	18,4	18,4	18,4
	2,00	14	36,8	36,8	55,3
	3,00	5	13,2	13,2	68,4
	4,00	5	13,2	13,2	81,6
	5,00	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

X13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	7	18,4	18,4	18,4
	2,00	11	28,9	28,9	47,4
	3,00	4	10,5	10,5	57,9
	4,00	12	31,6	31,6	89,5
	5,00	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
X1	38	2,00	5,00	148,00	3,8947	1,08527
X2	38	1,00	5,00	134,00	3,5263	1,20218
X3	38	2,00	5,00	167,00	4,3947	,91650
X4	38	2,00	5,00	161,00	4,2368	,94252
X5	38	1,00	5,00	152,00	4,0000	1,13899
X6	38	1,00	5,00	109,00	2,8684	1,41748
X7	38	1,00	5,00	137,00	3,6053	1,28483
X8	38	2,000	5,000	146,000	3,84211	1,197437
X9	38	1,00	5,00	88,00	2,3158	1,21043
X10	38	1,00	5,00	110,00	2,8947	1,33132
X11	38	1,00	5,00	137,00	3,6053	1,46194
X12	38	1,00	5,00	105,00	2,7632	1,40336
X13	38	1,00	5,00	109,00	2,8684	1,33904
S	38	2,62	4,62	131,00	3,4474	,54769
N valide (listwise)	38					

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Y7	38	1,00	5,00	3,1053	1,39089
Y8	38	1,00	5,00	3,7105	1,31330
Y9	38	1,00	5,00	3,3684	1,26108
s3	38	1,00	5,00	3,3947	1,01595
N valide (listwise)	38				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
Y7	38	1,00	5,00	118,00	3,1053	1,39089
Y8	38	1,00	5,00	141,00	3,7105	1,31330
Y9	38	1,00	5,00	128,00	3,3684	1,26108
N valide (listwise)	38					

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
Z1	38	1,00	5,00	120,00	3,1579	1,10347
Z2	38	1,00	5,00	133,00	3,5000	1,17978
Z3	38	1,00	5,00	97,00	2,5526	,92114
Z4	38	1,00	5,00	98,00	2,5789	1,10604
Z5	38	1,00	5,00	114,00	3,0000	1,13899
Z6	38	1,00	5,00	125,00	3,2895	1,13680
Z7	38	2,00	5,00	159,00	4,1842	,86541
s4	38	2,14	4,43	120,86	3,1805	,57784
N valide (listwise)	38					