جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

تأثير ظاهرة التسرب الوظيفي للأطباء على الاداء في المؤسسات الصحية العمومية

دراسة حالة مستشفى بن يوسف بن خدة بالبرواقية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.

تخصص: إدارة الأعمال.

من إعداد الطالبة:

❖ خوني أسماء

تحت إشراف الأستاذ:

❖ طلحة محمد

لجنة المناقشة:

الدكتور خليل محمد	رئيسا
الأستاذ طلحة محمد	مشرفا ومقررا
الدكتور برابح محمد	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017



أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير للدكتور الفاضل و المحترم "**طلحة محمد**" على كل ما أتقدم بالشكر الكبير إلى الله عز وجل الذي وفقني لانجاز هذا العمل قدمه لي من التوجيهات العلمية و المنهجية لانجاز هذا البحث الشكر الموصول أيضا للدكتور "**مولوج كمال**" الذي قدم لي يد العون كما لا أنسى تقديم الشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه الرسالة كما أتقدم بالشكر الكبير لكل الذين قدموا لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد.



اهدي هذا العمل:

إلى أمي وأبي حفظهما الله و أمدهما بالصحة والعافية و جزآهما الله عني كل خير لما لهما من فضل جليل بعد الله في وصولي إلى هذه المرحلة العلمية وما لقيت منهما من عطف و حنان في طفولتي وأثناء مراحل دراستي ولازلت، واني مهما فعلت سأبقى عاجزة عن رد الجميل لهما سائلة الله عز وجل أن يوفقني في برهما.

إلى إخوتي :أسامة ،عصام،محمد بهاء الدين

إلى أختي الغالية و الوحيدة: نسرين

إلى جميع الأهل و الأقارب

إلى صديقاتي : سلمى ،فطيمة ،شهرة ،الشريفة، فاطمة الزهراء ، أسماء ، خديجة، نور الهدى، صارة.

أسماء

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر و تقدير	
الإهداء	
قائمة المحتويات	أ-ب
قائمة الجداول	ج
قائمة الأشكال	د
قائمة الملاحق	هـ
الملخص	و-ز
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	8-1
1- المقدمة	1
2- مشكلة الدراسة	2
3- الأسئلة الفرعية	2
4- الفرضيات	3
5- أهداف الدراسة	3
6- أهمية الدراسة	4
7- منهج الدراسة	5
8- نموذج الدراسة	5
9- هيكلة الدراسة	6
10-أسباب اختيار الموضوع	7
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	45-9
- المبحث الأول:التسرب الوظيفي	9
- المبحث الثاني :الأداء الوظيفي	24
- المبحث الثالث :الدراسات السابقة	37
الفصل الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	64-49
- المبحث الاول :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	50
- المبحث الثاني :وصف مفردات عينة الدراسة و التحليل الوصفي لإجاباتهم	52

- المبحث الثالث :اختبار الفرضيات	64
خاتمة	65
قائمة المراجع	69
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	صفحة
01-02	الآثار الايجابية و السلبية للتسرب الوظيفي	21
01-03	تعداد الاستبيان الخاص بالدراسة	48
02-03	المتوسط الحسابي لدرجات أعطت لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	50
03-03	قيم معامل ألفاكرونباخ لكل محور للاستبانة ككل	52
04-03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	53
05-03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية	54
06-03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	55
07-03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مكان العمل	56
08-03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية	57
09-03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	58
10-03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمحور الرضا عن العمل	59
11-03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمحور أسباب التسرب الوظيفي	61
12-03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمحور آثار التسرب الوظيفي على الأداء	63
13-03	نتائج اختبار الفرضية الاولى	65
14-03	نتائج اختبار الفرضية الثانية	65
15-03	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	66
16-03	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	67

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	صفحة
01-01	نموذج الدراسة	4
02-01	هيكلة الدراسة	5
01-03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	53
02-03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية	54
03-03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	55
04-03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مكان العمل	56
05-03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية	57
06-03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص	58

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة استبيان موجهة للأطباء	79
02	مخرجات برنامج spss	82

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير ظاهرة التسرب الوظيفي للأطباء على الأداء في المؤسسات الصحية العمومية، وكان مجتمع الدراسة مكون من الأطباء في المؤسسة الصحية العمومية – بن يوسف بن خدة– بالبرواقية ولاية المدية البالغ عددهم 60 طبيبا ، شملت الدراسة31طبيبا وجهت لهم الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، و قد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها :

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

و في الأخير توصي الدراسة – من أجل تخفيض معدل التسرب الوظيفي و زيادة القدرة على الاحتفاظ بالأطباء الأكفاء– بما يلي:

- السعي لتحفيز الأطباء بمحفزات مادية ومعنوية تجعلهم يشعرون بالرضا عن العمل.

- تجهيز المستشفيات بالمستلزمات الطبية .

- زيادة التحفيزات المعنوية والمادية.

الكلمات المفتاحية : التسرب الوظيفي ، الأداء، المستشفيات العمومية.

Résumé

Cette étude visait à identifier l'impact du phénomène du décrochage fonctionnel des médecins sur la performance des institutions de santé publique, et la communauté d'étude était composée de médecins dans la Fondation de santé publique-Ben Youssef Ibn Khida-Balbroaqia, un 60-Doctor, l'étude comprenait 31 médecins qui leur ont été envoyés La résolution comme un outil de collecte de données, et l'étude a montré de nombreux résultats, y compris:

- Les raisons de la fuite fonctionnelle des médecins dans les établissements de santé publique sont différentes.
- Les fuites fonctionnelles affectent le moral des médecins et les affectent ainsi.
- Les niveaux de satisfaction à l'égard du travail des médecins dans les institutions de santé publique varient

Enfin, afin de réduire le taux de décrochage et d'accroître la capacité de retenir les médecins qualifiés, l'étude recommande ce qui suit :

- Cherche à motiver les médecins avec des stimuli matériels et moraux qui les font se sentir bien sur le travail.
- Équiper les hôpitaux de fournitures médicales.
- Augmenter la motivation morale et matérielle.

Mots-clés : fuite fonctionnelle, performance, hôpitaux publics.

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تسعى الدول والمجتمعات إلى زيادة نموها الاقتصادي و ازدهاره ،و ذلك من خلال الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة لديها بما في ذلك المورد البشري ،و كخطوة تسبق عملية التطوير الاقتصادي لابد من العمل على تطوير وتنمية الموارد البشرية ، و العنصر البشري هو أغلى الاستثمارات جميعا ،فهو هدف التنمية ووسيلتها الأساسية .

إن الإمكانيات الطبيعية و المالية و الفنية مهما تعاظمت تصبح كمّا قليل الجدوى و الفائدة ،ما لم تتوافر القدرات و المهارات البشرية التي تحسن استغلالها و توظيفها.

فالعنصر البشري أهم الموارد في أية منظمة كانت ،وذلك من خلال تحقيقه أهداف المنظمة ، وتعد المؤسسات الصحية العمومية إحدى هذه المنظمات المهمة في الدولة و التي تسعى إلى تحقيق أهداف عديدة، ولا يمكن تحقيقها في ظل عدم وجود العنصر البشري، لكن لظاهرة التسرب الوظيفي و ما ينتج عنها من خلل في الأداء يضعف من معدلات الإنتاجية، ويعيق التطور و يعرقل تحقيق الأهداف.

و تعاني العديد من المنظمات و منها المؤسسات الصحية العمومية من ظاهرة التسرب الوظيفي أو ما يشار إليه أحيانا بدوران العاملين ،و لا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة ، فقد بدأت هذه الظاهرة في الظهور و التضخم في السنوات الأخيرة و خاصة في القطاع العام ومؤسسات الدولة، و لا يستثني من هذه الظاهرة القطاع الخاص أيضا، وحين نستشعر أهمية المؤسسات الصحية كجهاز يلعب دورا أساسيا في الصحة و لا مجال فيه للتقصير أو التهاون أو التأخير ، ندرك أن هناك ضرورة ملحة تقتضي أن يكون مستوى أداء الأطباء في هذه المؤسسة عاليا و منسجما مع طبيعة و أهمية الوظائف المناط بها ، ولا ننسى الدور الحساس للطبيب من خلال علاجه للمرضى و كيفية التعامل معهم ، هذه الأمور حتميا تستلزم المحافظة على الأطباء و استقطاب الكفاءات القادرة على العمل.

فالطبيب عندما يرى أن العمل لا يشبع حاجاته و لا يحقق تطلعاته يفقد الحماس في العمل و الرغبة في أدائه و قد يسلك طريقا مضادا لمصلحة العمل كنتيجة لعدم رضائه عن عمله مما ينعكس سلبا على أدائه فتقل إنتاجيته وينخفض مستوى أدائه لعمله ، ولاشك أن التسرب الوظيفي يعد خسارة لأي منظمة وذلك لفقدها

العاملين الذين أنفقت عليهم أموالا طائلة لتدريبهم و تعليمهم و إكسابهم خبرات جديدة في عملهم و خاصة حين يكون المتسربون من ذوي الكفاءات الأكثر إنتاجية فان الخسارة تصبح أكبر.

كما أن البحث عن موظفين جدد و ما يتطلبه ذلك من إعادة تأهيل و تدريب يكلفها نفقات إضافية ، و من الطبيعي أن يسعى الطبيب لتحسين أوضاعه المعيشية و الوظيفية من خلال البحث عن عمل أفضل ، و هذا ما ستوضحه هذه الدراسة في إحدى المؤسسات الصحية العمومية "مستشفى بن يوسف بن خدة بالبرواقية "

1- مشكلة الدراسة:

ظاهرة التسرب الوظيفي تستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات المختلفة، فالتسرب الوظيفي يمثل تكلفة كبيرة من حيث التوظيف و التدريب و الانقطاع عن العمل وإيجاد الموظف البديل ، فضلا عن التكاليف الأخرى غير المباشرة ، و إذا كان حدا مقبولا من التسرب له فوائده فان معدلات التسرب الزائدة تضعف من معدلات الإنتاجية وتعيق التطور المنظم ، كما أن ارتفاع نسبة التسرب في منظمة ما يعني أن هناك نسبة أخرى من العاملين الذين هم على وشك ترك وظائفهم مع انه قد تم تعيينهم حديثا ، وهذا ما يستوجب الدراسة و التحليل والبحث قبل أن يقع التسرب فعلا، ولذلك تسعى المنظمات الإدارية المختلفة سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص إلى الحد من ظاهرة التسرب لكي لا يؤثر ذلك على تدني الأداء الوظيفي. وعليه فان مشكلة الدراسة تتمثل في :

***ما مدى تأثير ظاهرة التسرب الوظيفي للأطباء على الأداء في المؤسسات الصحية العمومية؟.**

2- الأسئلة الفرعية:

في ضوء السؤال الرئيسي الموضح أعلاه حول مشكلة الدراسة فان الدراسة الفرعية تتمثل فيما يلي:

1- هل تختلف الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي؟.
2- هل تختلف مستويات الرضا عن العمل للأطباء في المؤسسات الصحية العمومية ؟
3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائيا بين أسباب التسرب الوظيفي و أداء العاملين؟
4- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائيا بين أسباب التسرب و الرضا عن العمل؟

3- الفرضيات:

1- لا تختلف الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي في المؤسسات الصحية العمومية

2- لا تختلف مستويات الرضا عن العمل في المؤسسات الصحية العمومية.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائيا بين أسباب التسرب الوظيفي و الأداء في المؤسسات الصحية العمومية.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائيا بين أسباب التسرب الوظيفي و الرضا عن العمل.

4- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى تسرب الأطباء في المؤسسات الصحية العمومية.
- التعرف على أهم القطاعات أو المرافق الصحية الأخرى التي يرغب هؤلاء العمل فيها.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد مجتمع البحث.
- الخروج بتصور علمي واضح عن هذه المشكلة و تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي بالقطاعات الصحية العمومية .

5- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذا البحث المتعلق بتسرب الموظفين نظرا لما يترتب على هذه الظاهرة من نتائج سلبية، تتمثل في إحداث خسائر جسيمة على مستوى المنظمات و على مستوى المجتمعات جراء فقد الخبرات البشرية المؤهلة والتي تم الإنفاق عليها الكثير من المال و الوقت، و خصوصا تلك الكوادر الطبية ذات الطبيعة المميزة التي يعتبر الاستثمار فيها مكلف للغاية و يحتاج إلى وقت أطول للتأهيل و التدريب و إلى المتابعة المستمرة للتطورات العلمية التي تحدث في المجال الطبي، علاوة على أن التخصصات الطبية تعتبر من التخصصات الوظيفية النادرة، ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى العالمي أيضا ،حيث نجد أن هناك تنافسا على المستويين الخارجي و الداخلي فنجد أن هناك تنافسا بين القطاع الصحي الحكومي، و القطاع الصحي الخاص داخل الدولة الواحدة، فهذه

الدراسة ترتكز على التسرب الوظيفي للأطباء، فمما لاشك فيه أن للتسرب الوظيفي تأثير على الأداء، و بالتالي ضرورة البحث في المسببات، لزيادة القدرة علـى الاحتفاظ بهؤلاء.

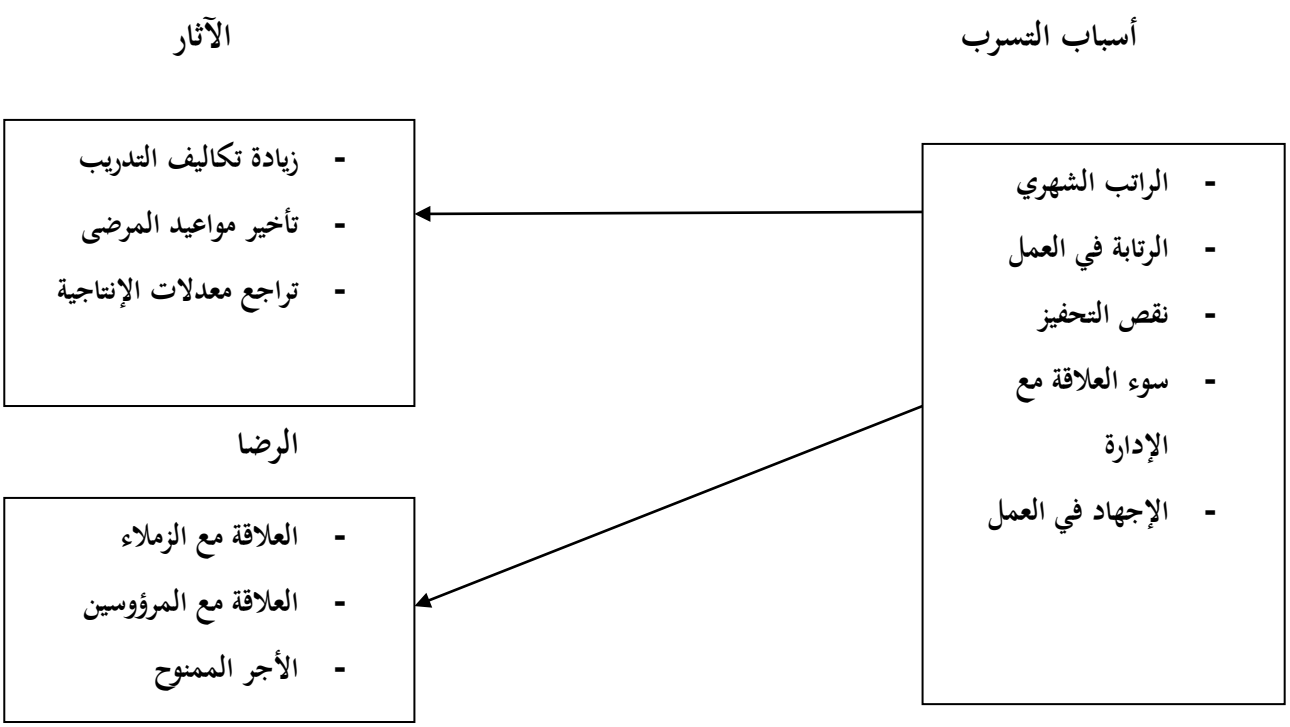
6- منهج الدراسة :

تعتمد الطالبة في إعدادها لهذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي من خلاله سيتم جمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة من خلال البحث بالمكتبة في المراجع و الدوريات التي تخص هذه المشكلة.

كما تقوم الطالبة بتصميم استمارة استبيان ،حيث تعتبر أداة جمع البيانات و تحتوي الاستبانة على مجموعة من الأسئلة التي تعبر عن فرضيات ، مع وجود مجموعة منها إضافية ، حيث سيتم توزيع استمارة الاستبيان على الموظفين.

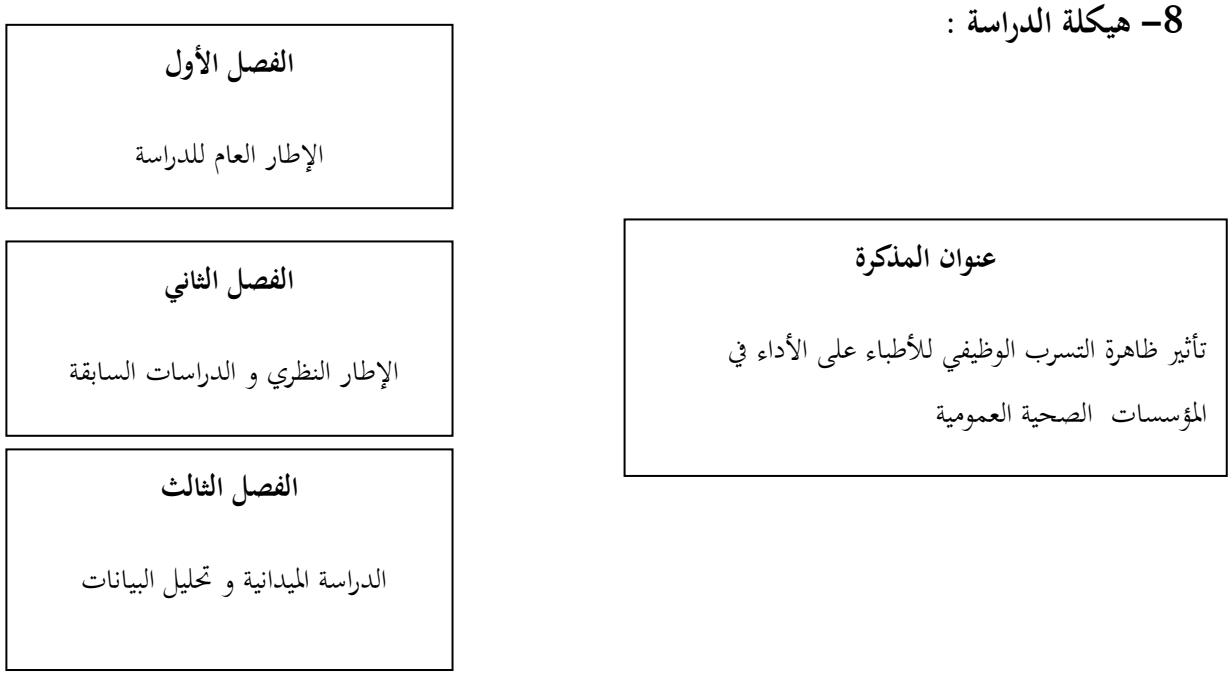
وقد اتبعت الطالبة نظام الأسئلة المغلقة في الاستبيان ،و العمل على تحليله و مناقشته ووضع النتائج و التوصيات اللازمة من خلال التأكد من صحة الفرضيات.

7- نموذج الدراسة:



شكل رقم(1.1):يوضح نموذج الدراسة

8- هيكلة الدراسة :



شكل رقم (02.01): يوضح هيكلة الدراسة

حيث تناولنا في الفصل الأول إطار عام للدراسة، أما في الفصل الثاني فسوف نقوم بتقسيمه إلى 3 مباحث ففي المبحث الأول نظرة عامة حول التسرب الوظيفي أما المبحث الثاني حول الأداء الوظيفي، والمبحث الثالث حول أهم الدراسات السابقة ،أما الفصل الثالث فسنقسم البحث إلى 3 مباحث، ففي المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، و في المبحث الثاني وصف مفردات عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجاباتهم، و في المبحث الثالث اختبار الفرضيات.

9- أسباب اختيار الموضوع:

يشكل موضوع تأثير ظاهرة التسرب الوظيفي للأطباء على الأداء في المؤسسات الصحية العمومية واحدا من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث و التنقيب في أي مؤسسة صحية، لما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم ،وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية و الموضوعية ، ذلك أن عملية البحث و الاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها .إنها عملية معقدة تتطلب البحث و التنقيب، و تخضع لجملة من العوامل النفسية و الخارجية وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من كم الأفكار و الخبرات الخاصة بصاحب البحث ،ويكون ضمن الاختصاص العلمي و تتضمن هذه المبررات ما يلي :

أ- أسباب شخصية:

- الرغبة و الميول لتناول الموضوع و تعزيز معارفنا الشخصية من خلال البحث الميداني.

ب- أسباب موضوعية:

- اعتبار أن هذا الموضوع من بين المواضيع الجديدة بالنسبة لواقعنا اليوم.
- الإحساس بأهمية دراسة موضوع التسرب الوظيفي.
- إن موضوع التسرب الوظيفي من المواضيع التي تتزايد درجة الاهتمام به بسبب التحديات التي تحيط بالمنظمة.
- محاولة التعرف وتبيان تأثير ظاهرة التسرب الوظيفي على الأداء في المؤسسات الصحية العمومية.

10- حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مستشفي بن يوسف بن خدة بالبرواقية ولاية المدية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق دراستنا في المدة من 12-03-2018 إلى 10-04-2018 م .
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الأطباء في المؤسسة الصحية.
- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة في مدى تأثير ظاهرة السرب للأطباء على الأداء، وهذا من خلال ثلاث محاور وهي:
  - محور الرضا عن العمل و الأداء.
  - محور أسباب التسرب الوظيفي.
  - محور آثار التسرب على الأداء.

11- صعوبات الدراسة:

رغم أن موضوع التسرب الوظيفي هو موضوع مهم للغاية يتحتم علينا البحث فيه، ولكن أثناء البحث في هذا الموضوع تلقينا صعوبات من بينها:

- قلة المراجع حول هذا الموضوع.
- صعوبة توزيع أسئلة الاستبيان في المؤسسة الصحية العمومية .
- تحفظ بعض الأطباء بالإجابة عن أسئلة الاستبيان.
- وجود بعض المشاكل بين الإدارة و الأطباء، مما استصعب علينا الأمر بالوصول إلى الأطباء.
- صعوبة استرجاع أسئلة الاستبيان.

الفصل الثاني :

الإطار النظري للدراسة

مقدمة الفصل:

سيتم في هذا الجزء من الدراسة عرض الإطار النظري ،من خلال ما توفر للباحث من الأدبيات المختلفة، و التي تطرقت للموضوع من نواح مختلفة .و يتكون الإطار النظري لهذه الدراسة من ثلاثة مباحث، حيث سنتناول في المبحث الأول، إيضاح مفهوم التسرب الوظيفي و أسبابه التنظيمية، المادية، الشخصية، الاجتماعية...الخ، ثم التعرف على أهم أنواع التسرب الوظيفي و الآثار المترتبة عليه و سبل مواجهته، في المبحث الثاني، بالإضافة إلى إيضاح مفهوم الأداء الوظيفي و أهم عناصره و محدداته و أهم العوامل ذات العلاقة بالأداء، أما المبحث الثالث فخصصناه لأهم الدراسات السابقة التي تطرقت لظاهرة التسرب الوظيفي.

المبحث الأول: التسرب الوظيفي

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتسرب الوظيفي

– ورد مفهوم التسرب الوظيفي في البحوث العلمية تارة تحت مصطلح التسرب الوظيفي، و تارة تحت مصطلح دوران العمل أو العاملين، وقد بدأ الاهتمام بدراسة ظاهرة التسرب الوظيفي منذ أكثر من 65 سنة مضت ، و هذا الاهتمام أخذ عدة مداخل منها: المدخل السيكولوجي، و المدخل الاجتماعي، والمدخل الاقتصادي .

و مع أواخر عام 1940أخذت هذه البحوث تزداد وتبرز مرورا بدراسات muchinsky and 1979 tutelleو1955Bradfield and rocket وهيزبرق 1957وفروم 1964 الذين تناولوا البحث في دوران العمل كجزء من التشخيص بالتركيز على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و دوران العمل.

– العديد من المنظمات تعاني من هذه الظاهرة وبشتى أنواعها ، و قد يرجع ذلك إلى ارتفاع تكلفة المعيشة أو تدني مستوى الأجور أو لرغبة الفرد في تحسين أوضاعه المعيشية أو الوظيفية من خلال البحث عن عمل أفضل.[1]

وتسعى المنظمات الإدارية المختلفة في القطاعين العام والخاص إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي يتأثر سلبا إذا ما تسربت إعداد من القيادات و الموظفين الأكفاء ذوي التأهيل العلمي و التدريب الجيد، مما يؤدي إلى وجود موظفين و قيادات إدارية من ذوي مستويات اقل تأهيلا.[2]

مما يترتب على ذلك من أداء بطيء لفترة طويلة حتى يتقن الموظف الجديد العمل المطلوب منه، و بالطبع فان هذه الفترة الزمنية التي تستغرقها المنظمة في إعداد الموظف الجديد تستنفذ موارد المنظمة الاقتصادية ، وفي كل الأحوال فان تسرب الموظفين مر يستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات و الأفراد والمجتمع .

[1] – تركي عبد العزيز الهليل،**عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية و انعكاساتها الأمنية و الإدارية**،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ،2003م،ص49.

[2] – مرجع نفسه،ص50 .

تعريف التسرب الوظيفي:

- يعرف الصباغ ظاهرة التسرب الوظيفي بأنها:"الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة ".[1]

ويلاحظ أن هذا التعريف حدّد حالات التسرب الوظيفي من المنظمة بحالة واحدة وهي الاستقالة الاختيارية، ولم يوضح بعض حالات التسرب الأخرى كالانتقال إلى قطاع آخر.

-كما عرفّه أيضا الغانم بأنه "انقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته أو اختياره و الانتقال إلى منظمة أخرى ".[2]

-و يعرف عبد الرحمن التسرب الوظيفي بأنه"ترك الوظيفة بطريقة غير نظامية أو الانتقال إلى القطاع الخاص".[3]

ويؤخذ على هذا التعريف بأنه غير واضح ، و غير دقيق، لأنه قصر التسرب الوظيفي على حالة ترك العمل بطريقة غير نظامية: أي أنه استبعد من ذلك الطرق النظامية لترك العمل كالاستقالة، بالإضافة إلى حالة الانتقال للقطاع الخاص، حيث استبعد الانتقال إلى القطاع العام مع أن التسرب الوظيفي قد يحدث من موظف قطاع عام إلى قطاع عام آخر أو القطاع الخاص أو العكس.

- و هناك 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 الخارج أو من خلال أخذهما معا.[4]

- و بشكل عام يمكن القول بأن التسرب الوظيفي الذي يحدث طواعية من الموظف و الممثل في عملية الاستقالة هو أكثر أشكال التسرب إثارة لاهتمام العلماء في قياسهم للتسرب الوظيفي.

---

[1] – الصباغ زهير ، **التسرب بين العاملين و انعكاساته الإدارية:حالة واقعية**، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، ع38،الرياض،1983،ص15.

[2] – تركي عبد العزيز الهليل ، مرجع سابق الذكر ،ص52.

[3] – وليد بن إبراهيم غانم الغانم ،**الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي و علاقتها بالأداء**،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا ،الرياض،2003م،ص15

[4] – التميمي،فهد بن سعد ، **التسرب الوظيفي و انعكاساته السلبية على الأداء في جمرك مطار الملك خالد الدولي**،رسالة ماجستير،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 1421هج،ص94.

و استفاء من التعاريف السابقة ومن الأدبيات حول هذا الموضوع يرى الباحث أن التسرب الوظيفي يمكن تعريفه وفي هذه الدراسة بالذات على أنه : "انقطاع الموظف عن عمله في منظمة ما ،سواء كان ذلك عن طريق الاستقالة أو الإقالة أو الانقطاع عن العمل حتى صدور قرار الفصل "

وعلى هذا الأساس يقصد الباحث بالتسرب الوظيفي للأطباء في هذه الدراسة ما يلي : "ترك الطبيب للعمل في المستشفى العمومي بشكل اختياري بنية فتح عيادة خاصة أو التوجه إلى الخارج أو لأسباب أخرى.....

ويشمل ذلك حالات الإقالة التي يتحايل فيها الطبيب عمدا بارتكابه لخطإ كالانقطاع عن العمل بشكل متكرر بهدف الاستفادة من تعويضات معينة، أو للالتحاق بالعمل لدى عيادة خاصة، أو السفر للعمل خارج الوطن ،بالإضافة إلى الضغط عليه لتقديم الاستقالة ،كما يستثني في هذه الدراسة من مفهوم التسرب الوظيفي حالات نقل الطبيب إلى مستشفى عمومي أخر ،أو إقالته لأي سبب موضوعي ، الإحالة على التقاعد و الأحداث القهرية الأخرى .[1]

المطلب الثاني: الغياب و التسرب الوظيفي.

يخلط كثير من الناس في فهم الفرق بين التسرب الوظيفي و الغياب ، حيث يرى البعض منهم أن المقصود بالتسرب الوظيفي هو عدم انتظام الموظفين في أعمالهم و كثرة التغيب عنها، أو الحضور إلى العمل في أوقات متأخرة عن الوقت المحدد، أو الخروج قبل نهاية الدوام ،كل ذلك يدخل ضمن التسرب الوظيفي ، و لكن هذا الفهم هو فهم مغلوط لمفهوم التسرب الوظيفي و إن كانت هذه السلوكيات تعتبر مقدمات تساعد في التنبؤ على أن هناك اتجاه متزايد لدى هؤلاء الموظفين نحو التسرب الوظيفي، و قد تفيد أيضا أن هناك شعور بالتذمر و عدم الرضا لدى هؤلاء الموظفين عن أوضاعهم الوظيفية، حيث تعتبر تلك المظاهر من السمات و السلوكيات البارزة التي تسبق التسرب الوظيفي، و مع ذلك فان حالات الغياب المتكررة للموظفين و عدم انتظامهم في أعمالهم يمكن اعتبارها حالات تسرب جزئية غير كاملة تؤثر بشكل كبير في التنظيمات ، حيث ينتج عن زيادة حالات التسرب الوظيفي و الغياب

[1] – الدكتور مولوج كمال،**العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المؤسسات الصحية العمومية**،دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأطباء،جامعة المدية ،2016،ص125.

زيادة في التكاليف المباشرة، و خصوصا بالنسبة لأصحاب الأعمال، حيث يربكان جداول العمل و يؤديان إلى الزيادة في العمالة لأصحاب الأعمال و بالتالي تخفيض الإنتاجية، فإلى جانب التكاليف المباشرة هناك تكاليف غير مباشرة تتكبدها المنظمات حينما تصرف أموالا طائلة في توظيف و تدريب من يحل محل التاركين للوظائف أو المتغيبين عن العمل، و تتأثر تكلفة التسرب الوظيفي بعاملين: الأول يتمثل في التكلفة المتزايدة كلما زاد معدل التسرب الوظيفي و التغيب ،و الثاني في تكلفة الإجراءات و التدابير المتخذة للتقليل من مثل هذا السلوك.[1]

المطلب الثالث: أسباب و أنواع التسرب الوظيفي.

الفرع الأول: أسباب التسرب الوظيفي.

تتعدد الأسباب المؤدية للتسرب الوظيفي بتعدد الأفراد و المنظمات ، وهناك من يصنفها إلى :

- أسباب طاردة و أخرى جاذبة.
- أسباب فردية وأخرى تنظيمية.
- أسباب داخلية وأخرى خارجية.
- أسباب مادية و أخرى نفسية.
- أسباب اجتماعية وأخرى اقتصادية.
- أسباب تتعلق بالعامل في حد ذاته و أخرى تتعلق بظروفه.

وعندما نتحدث عن أسباب التسرب فان هناك العديد من هذه الأسباب، و يمكن تلخيصها في جملة واحدة و هي : عدم الرضا عن العمل لسوء المناخ التنظيمي، يتولد هذا الإحساس عن عدم الرضا نتيجة إلى سوء توافر عدة عوامل (عناصر) خاصة بالمناخ التنظيمي مثل :الأجور و المرتبات ، العلاقات ....الخ

[1] – سيزلاقي ،اندرو، و والاس، مارك، **السلوك التنظيمي الأداء**، معهد الإدارة العامة ،ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، الرياض، 1991م،ص430.

و نتيجة لذلك يتولد الشعور بعدم الرضا بين العاملين، ومن ثم الرغبة في التسرب و تكمن الخطورة إذا كانت هذه الرغبة تسود بين العاملين الأكثر إنتاجية.[1]

- ومن أهم الأسباب المؤدية للتسرب الوظيفي ما يلي :

1- الأسباب التنظيمية:

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

الاندماج: "كلما كان هناك اندماج أكبر في العمل كان هناك تسرب أقل" ويقصد بها الاندماج هنا مدى مشاركة الموظف في العلاقات الأساسية و الثانوية.

الاتصالات:هناك نوعان من الاتصالات:

اتصالات رسمية ،و اتصالات وسيليه ،وهي التي توفر المعلومات عما هو مطلوب عمله بشكل حقيقي في الوظائف المختلفة ، أما الاتصالات الرسمية فهي التي توفر معلومات موثقة عما يجري في المنظمة وعن قواعد و قوانين المنظمة مما يعطي الموظف إحساسا بالسيطرة على أوضاعه ناتجا عن ذلك معرفته لما هو مطلوب منه تماما ،و ما هي حقوقه بالمقابل : فالمعلومات هي المحرك الذي يقود المنظمات ، و قد تبين من خلال العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى الاتصالات الرسمية و الوسيلية يؤدي إلى انخفاض في مستوى التسرب.[2]

[1] - الصباغ، زهير،مرجع سابق الذكر،ص153

[2] - العنزي نايف السويلم ،**أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم**،رسالة ماجستير،جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية ،2011م،ص54.

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.[1]

حجم المنظمة :نستطيع من الناحية النظرية أن نقول بأن الحجم التنظيمي مرتبط بوجود تسرب أقل، باعتبار أن المنظمات الأكبر يوجد بها فرص أكثر للتنقل أو الحركية الداخلية ،و تتم بها عمليات اختيار الموظفين و إدارة الموارد البشرية بأسلوب متطور، و يوجد بها أنظمة للرواتب أكثر تنافسية ، و يمكننا أيضا أن نقول أن المنظمات الأكبر ستشهد تسربا أعلى بسبب مشاكل الاتصال ووجود تماسك أقل بين المجموعات ، و مزيد من الموضوعية و البيروقراطية.[2]

ظروف العمل الطبيعية: و المقصود هنا بظروف العمل الطبيعية أي الظروف المادية أو المكانية 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 ومن ذلك على سبيل المثال مساحة المكتب ،مستوى النظافة ،مستوى الصيانة ،الإضاءة و التهوية ، وسائل الاتصال و غير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل المكانية مواتية و مريحة، مما يساهم في تحقيق التعب و الملل و التوتر و الإرهاق.[3]

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

[1] – الحربي بندر بن فهد محمد،**تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص:الأسباب و الحلول المقترحة** "دراسة استطلاعية لأراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض"،رسالة ماجستير،جامعة الملك سعود، السعودية،2008م،ص32.

[2] – موبلي وليام ،ترجمة محمد نجيب المقطوش ، **تسرب الموظفين : أسبابه، نتائجه،السيطرة عليه**،معهد الإدارة العامة،السعودية،1982م،ص113.

[3] – العنزي نايف السويلم ، **مرجع سابق الذكر**،ص56.

1- ظروف عمل مادية: يتمثل في الأجهزة و المعدات، مكان العمل، التهوية، الإنارة....الخ إذ تعتبر هذه العوامل مؤثرة على كفاءة الأفراد للعمل و رغبتهم فيه إلى حد كبير، فكلما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل بشكل جيد كلما كان استعداد الأفراد للعمل يتم بشكل أفضل.[1]

2- ظروف العمل التنظيمية: ويقصد بها تلك الظروف المتعلقة بالعمل من ناحية التنظيم الرسمي و غير الرسمي، و التي يكون لها أثر على أداء الأفراد ورضاهم عن أعمالهم.[2]

والتنظيم الرسمي: يعرف بأنه مجموعة الأنظمة و اللوائح التي تسنها إدارة المنظمة لتحكم بها علاقات العاملين و تعين بها حدود الإدارات و الأقسام ، و تخصص الأدوار ،و تعرف الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات ،وتحدد قنوات **أما التنظيم غير الرسمي:** فهو مجموعة العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي تنشا و تنمو بين العاملين نتيجة لاجتماعهم في مكان العمل ،و الجانبان التنظيم الرسمي و غير الرسمي مكملان لبعضهما ،و العلاقة بينهما متداخلة.[3]

القيادة الإدارية: ويمكن تعريفها بأنها "الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين سواء أفرادا كانوا أو جماعات ،و دفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.[4]

وهناك سلوكيات للقادة تساهم في تدني مستوى مرؤوسيهم و تفكيرهم بالتسرب من المنظمة ،كالقسوة الشديدة و انعدام الإنسانية في تعاملهم معهم ،و كذلك محاباتهم و تمييزهم لفئة من الموظفين على حساب فئة أخرى ، مما يؤدي إلى تدني مستوى رضا المرؤوسين ، فكلما كانت القيادة حكيمة و قادرة على توفير الجو المناسب للموظف كلما كان ذلك دافعا لديه للاستمرار، أما إذا كان العكس و كانت القيادة تتوشح دور المنفر و ليس الجاذب فان ذلك سيؤدي بطبيعة الحال إلى تسرب فئة كبيرة من موظفي المنظمة، و هنا يبرز دور القيادة الإدارية كأحد العوامل الأساسية في الحد من ظاهرة التسرب أو المساهمة في زيادتها.

---

[1] – موبلي ويليام ، **مرجع نفسه** ،ص114.

[2] – الشنواني صلاح،**إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**،،الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر،1997م،ص220.

[3] – عبد الوهاب علي محمد ،**محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية** ، الإداري ، ع1983،55م،ص25.

[4] – القحطاني ،سالم سعيد،**القيادة الإدارية :التحول نحو النموذج القيادي العالي، الرياض** ،مكتبة الفهد الوطنية،2001م،ص8.

ضغوط العمل: قد يترك الموظف عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل، أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد و المؤسسة ،و قد يكون الهروب خطوة نفسية صحية للفرد.[1]

2- الأسباب المادية والمعنوية:

أ- الرواتب و الحوافز: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 ،فكلما كان هناك ارتفاع في معدلات الأجر كلما قابله ذلك انخفاض في عملية التسرب الوظيفي.[2]

أيضا كلما كان هناك حوافز مجزية و توزيع يعدل بين الموظفين كلما كان ذلك دافعا للحد من عملية التسرب

ب- الأسباب المعنوية: الموظف الذي يلقى التشجيع و التحفيز، يدفع به إلى المزيد من الإنتاجية و الإبداع وحب الانتماء للمنشأة، و بالتالي عدم التفكير في التسرب و العكس.

3- الأسباب الشخصية والاجتماعية:

أ- السن: الموظفون الأصغر سنا لديهم احتمالية أعلى لترك العمل، فقد تعتمد العلاقة بين السن و التسرب الوظيفي على عدد من المؤثرات:

إذ قد يكون لدى الموظفين الأصغر سنا فرص أكثر للحصول على وظائف أفضل من حيث مستوى الدخل،كما قد لا يكون لديهم مسؤوليات عائلية، و بالتالي تكون حركتهم الوظيفية أسهل و ربما تكون لديهم أيضا توقعات غير دقيقة بالنسبة للعمل ،و لا تتحقق في الوظائف الأولى التي يحصلون عليها.[3]

ب- مدة الخدمة: هناك علاقة سلبية ثابتة بين طول الخدمة ،و التسرب الوظيفي، إذ قد تكون نسبة التسرب أعلى بالنسبة للموظفين الذين يمضون فترة أقصر من الخدمة.[1]

---

[1] - الخضيري ،محسن ، **الضغوط الإدارية:الظاهرة ، الأسباب، العلاج،القاهرة**، مطبعة أطلس ،1991م،ص68.

[2] - حلواني،حزامي عادل ،**العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة**، رسالة ماجستير، الرياض جامعة الملك سعود،1422هج،ص52

[3] - موبلي وليام ،مرجع سابق الذكر،ص118.

و في دراسة قام بها mangione اتضح أن طول مدة الخدمة من أفضل منبئات التسرب.

ج- الجنس : ليس هناك علاقة مباشرة بين جنس الموظف والتسرب، و لكن ربما يتفاعل الجنس مع متغيرات أخرى كما هو الحال بالنسبة للوظيفة، و المسؤولية العائلية.[2]

د- الشخصية: إن الأشخاص الذين يتركون المنظمة ينزعون إلى النهاية القصوى من عوامل الشخصية مثل : الاكتساب ،العدوان ، الاستقلال ، و الثقة الذاتية ، ويرى بعض الباحثين أن الاختلافات في الشخصية لها أثر هامشي على التسرب.[3]

هـ- الرغبات و الاحتياجات: كلما كانت المتطلبات الوظيفية و الرغبات المهنية متشابهة أكثر، كلما كان معدل التسرب الوظيفي اقل.[4]

من ناحية و خضوع عناصرها للتغيير و التبدل من ناحية أخرى ، مما يحتم على إدارة المنظمة أن تعمل على قياس رضا موظفيها من حين إلى آخر، للتعرف على مستوى رضاهم و الحفاظ عليهم في وضع جيد يعود بالفائدة على التنظيم وأفراده .[5]

ي- المسؤولية الاجتماعية و الأسرية : كلما زادت المسؤولية الاجتماعية و الأسرية للموظف كلما كان ذلك ذا فعالية على البحث عن وظائف بديلة أفضل من وظيفته الحالية.[6]

3- الأسباب الاقتصادية: يمكن إيجازها كما يلي:

[1] - مرجع نفسه ،ص118.

[2] -مرجع نفسه ،ص120.

[3] - موبلي ويليام،**مرجع سابق الذكر** ،ص120.

[4] - مرجع نفسه،ص121.

[5] - الحسن إحسان محمد ، المهر ، فاضل عباس،**الموارد البشرية**، عمان دار الندوة،1972م،ص121.

[6] - الحربي بدر جزاء،**تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة العامة :دراسة استطلاعية على المركز الريسي بالرياض**،رسالة ماجستير ،الرياض ،جامعة الملك سعود،2005م،ص96.

أ– مستويات التوظيف – البطالة:

لقد أكد (Price) على أن فترات الزمنية التي تتميز بمستوى عال من التوظيف ، تترافق بمستوى عال من التسرب الوظيفي ،و هذا أمر طبيعي حيث أن توفر فرص عالية للتوظيف تجعل الشخص يبحث عن أفضل هذه الفرص، و قد يضطره إلى التنقل من وظيفة إلى أخرى بحثا عن الأفضل.

ب– تركيبة القوى العاملة : تعتبر تركيبة القوى العاملة من الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي ، فكلما كانت أغلبية تركيبة القوى العاملة من الشباب أدى ذلك إلى زيادة انتقالهم إلى منظمات أخرى بحثا عن الأفضل كما أن زيادة نسبة الشباب في تركيبة القوى العاملة يفرض تحديا على المنظمات لتوفير الوظائف ، و تدريب و تطوير الموظفين و مع إمكانية توفر الوظائف البديلة، فمن المتوقع أن يزداد التسرب.[1]

الفرع الثاني: أنواع التسرب الوظيفي.

عندما تتم مناقشة التسرب الوظيفي في أدبيات الإدارة، غالبا ما يكون موضوع الدراسة هو التسرب الاختياري كنوع من أنواع الانفصال ما بين الموظف و المنظمة.

و بشكل عام يمكن القول بان التسرب الوظيفي الذي يحدث طواعية من الموظف، و الممثل في عملية الاستقالة هو أكثر أشكال التسرب إثارة لاهتمام العلماء في قياسهم للتسرب الوظيفي.

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

أ– من حيث النتيجة:

يوجد نوعان للتسرب هما:

- تسرب سلبي

- تسرب ايجابي

[1] – موبلي ويليام ، مرجع سابق الذكر،ص 106-107.

سواء كانت هذه الأنواع من وجهة نظر المنظمة، أو من وجهة نظر الفرد، أو من و جهة نظر المجتمع

ب– من حيث الوجهة:

ينقسم التسرب وفقا لذلك إلى نوعين هما:

– تسرب إلى وظيفة أخرى.

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

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

– **قسري** : و هو عبارة عن حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة، و التي لا تحدث أو تنتج عن رغبة الموظف مثل : التسريح ، الفصل ، التقاعد، الموت ، و غالبا ما يكون التسرب ألقسري ناتجا عن رغبة المنظمة و هو ما يمثله الفصل ، و التسريح ، و التقاعد ، كما يمكن أن ينتج لأسباب اجتماعية خارجة عن رغبة المنظمة أو الموظف مثل : الاستقالة المقدمة من زوجة تلبية لرغبة زوجها .

– اختياري: و هو عبارة عن حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة، نتيجة لرغباتهم الخاصة و هو ما يعبر عنه غالبا بالاستقالة أو ترك الوظيفة.[1]

المطلب الرابع : الآثار السلبية و الايجابية للتسرب الوظيفي .

للتسرب الوظيفي العديد من الآثار سواء على الفرد أو المنظمة أو على المجتمع ككل، و لكن هذه الآثار تختلف باختلاف الزمان و المكان، و لا يمكن القول أن التسرب الوظيفي دائما يولد آثار سلبية، بل العكس فأحيانا تكون له آثار ايجابية ،ولكن كل ذلك تحدده عوامل و عناصر مختلفة بحسب الظروف. فكلما كان التسرب الوظيفي يحظى باهتمام المسئولين عن القوى العاملة في المنظمات الحكومية و الخاصة عند التخطيط للقوى العاملة و كلما كانت تلك المنظمات قادرة على التنبؤ بمعدلات التسرب و ضبطها عن الحدود المقبولة ،فان ذلك سيحد من الآثار السلبية للتسرب الوظيفي، و العكس صحيح أي كلما كان هناك سوء إدراك لهذه المشكلة و عدم اهتمام بها كلما

[1] – حلواني ،حزامي عادل،**مرجع سابق الذكر**،ص19.

كانت آثارها السلبية أكثر تأثيرا على تلك المنظمات ،و فيما يلي استعراض لأهم الآثار السلبية و الايجابية للتسرب الوظيفي :

1- الآثار السلبية للتسرب الوظيفي :

أ- آثار التسرب على مستوى المنظمة :

- زيادة في التكاليف التي تتحملها المنظمات الناتجة عن عمليات إحلال موظفين جدد لسد الوظائف الشاغرة نتيجة للتسرب الوظيفي، نظرا للحاجة إلى إجراء العديد من العمليات الإدارية المتعلقة بالتوظيف، و من ثم تدريب الموظف الجديد على العمل.[1]

- فقد الخبرة و هي أحد أنواع المعرفة التي تعاني صعوبة أكبر في تحصيلها، و التي تتمثل في خبرات العاملين في المنظمة، فالأفراد العاملون في المنظمة يعرفون أشياء كثيرة عنها ، و المنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاما ضخمة من المعرفة لو استطاعت فقط أن تعرف كيف تصل إليها ، وعلى العكس من ذلك ، فالمنظمة تفقد جزءا من ثروتها في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عمله .

- انخفاض إنتاجية الموظفين خلال الفترة التي تسبق تسربهم، مما يؤثر سلبا على بقية زملائهم في العمل و خسارة المنظمة لعملائها، و إمكانية تسرب بعض أسرارها لجهة أخرى.[2]

ب- آثار التسرب على مستوى الفرد :

- للتسرب آثار سلبية على مستوى الفرد ، حيث يفتقد فيه الفرد مكانته الوظيفية في المنظمة و التي غالبا ما يكون قد اكتسبها من خلال فترة عمله الطويلة.

- و الأثر الآخر قد يكلف الشخص تكاليف مادية، من خلال الانتقال من مكان إلى آخر.

[1] - حبيش فوزي،**الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين** ،دار النهضة العربية،بيروت ،1991م،ص93.

[2] - وليد إبراهيم غانم الغانم، **مرجع سابق الذكر**، ص30.

– و من الآثار السلبية الأخرى ، خلق حالة من عدم الاستقرار و عدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلة الموظف التي تضطر للانتقال من مدينة إلى أخرى ،و بالتالي تغيير مكان السكن و المدارس و العلاقات الاجتماعية، مما يشعر معه أفراد العائلة بعدم الراحة و الاستقرار و الضغوط النفسية .

2- الآثار الايجابية للتسرب الوظيفي :

لا تقتصر آثار التسرب على الآثار السلبية فقط، فقد يتحقق من التسرب العديد من الفوائد على مستوى الفرد و المنظمة و المجتمع ،و من أبرز الآثار الايجابية للتسرب الوظيفي :

– التسرب الوظيفي قد يحقق للفرد العديد من المنافع الاقتصادية، و ذلك يتوقف على سوق العمل، و مدى توفر الوظائف المناسبة فيه و على مهارات و قدرات الفرد التنافسية ، و هناك منافع أخرى ليست بالضرورة ان تكون اقتصادية، فقد يحقق الفرد طموحه من خلال البحث عن الوظائف التي تتناسب مع طموحاته و ميوله و مهاراته أو التي يتخلص فيها من الضغوط و يشعر فيها بالمتعة .

– قد يحقق التسرب الوظيفي للفرد منافع اجتماعية مثل: القرب من العائلة أو تحقيق علاقات اجتماعية جديدة .

ويوضح الجدول رقم (1) الآثار الإيجابية و السلبية التي قد تترتب على التسرب الوظيفي بالنسبة للأفراد.[1]

[1] - mowday .porter and steers.p.154

جدول رقم (1.2)

عنصر التحليل	الآثار الايجابية	الآثار السلبية
بالنسبة للأفراد المتسربين	– زيادة الدخل – التقدم الوظيفي – زيادة التحدي – التطور الذاتي – فوائد جغرافية كالقرب من الأهل أو السكن. – زيادة التقارب العائلي – علاقات اجتماعية جديدة – تشجيع الانتماء لوظائف و منظمات جديدة	– فقد التميز و الأقدمية – زيادة تكاليف الانتقال – فقد بعض المنافع – إرباك للعائلة – زيادة الضغوط الناتجة عن الانتقال – فقد الأصدقاء و الزملاء – تقليل التواصل العائلي
بالنسبة للأفراد الباقون	– زيادة فرص الترقية – نشوء أنماط وظيفية جديدة – زيادة الأداء – المتعة في العمل – الاهتمام بالبحث عن وظائف جديدة	– زيادة حجم العمل – انخفاض مستوى الأداء – زيادة الضغط و عدم الاستقرار فقد الأصدقاء و الزملاء

الآثار الايجابية و السلبية للتسرب الوظيفي

المطلب الخامس: سبل مواجهة مشكل التسرب الوظيفي.

من الصعب أن نقول إنه يمكن القضاء على حالات التسرب الوظيفي بشكل تام، و ذلك لطبيعة العلاقات القانونية التي تربط بين التنظيمات و العاملين لديها من جهة، و لطبيعة النفس البشرية و ما يتبعها من سلوكيات و اتجاهات و رغبات، يمكن التنبؤ بها و أخرى لا يمكن التنبؤ بها، و بالتالي فان الحل الأنسب لمواجهة مشكلة التسرب الوظيفي هو العمل على جعل معدلاتها ضمن الحدود المرغوبة .

و لكي تستطيع المنظمة من السيطرة على خفض معدلات التسرب الوظيفي لديها فان عليها العديد من المسؤوليات التي يجب أن تتوزع على مختلف المستويات الإدارية فيها فهناك مسؤوليات تقع على مديري الأفراد في المنظمة ،و هناك مسؤوليات تقع على المشرفين المباشرين، و نلخصها في النقاط التالية:[1]

1- مسؤوليات الإدارة العليا :

أ- وضع سياسات سليمة وواضحة للموظفين .

ب- العمل على توفير سبل الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين .

ج- تحديد مسؤولية المشرفين و الرؤساء تجاه مشكلة التسرب الوظيفي في الأقسام و الإدارات .

د- التركيز على برامج التوعية تجاه المتسرب الوظيفي المنخفض و أهميته كعنصر تكلفة.

2- مسؤوليات مدير إدارة الأفراد:

أ- التأكد من أن الشخص المناسب في المكان المناسب.

ب- إقامة اتصالات وثيقة مع المشرفين و مساعدتهم في توفير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، و تنظيم حركات النقل، و تخفيض حالات الاستغناء المؤقت.

ج- العمل على وضع سياسات واضحة لترقية الموظفين.

3- مسؤوليات المشرفين :

أ- الاهتمام بالموظفين و دراستهم من حيث المؤهلات و صفاتهم حتى يمكن وضع كل فرد في المكان المخصص له .

ب- الاهتمام بالتدريب لمساعدة الموظف على أن يبدأ عمله بداية صحيحة و توجيه عناية خاصة للجدد إذ يكونوا أكثر عرضة لحالات عدم الرضا، مما يؤدي بهم إلى ترك العمل .

[1] - الشنواني،مرجع سابق الذكر،ص96-98.

ج- توفير ظروف عمل جيدة، فيجب أن تكون الإضاءة سليمة و التهوية جيدة، و مراعاة الشروط الصحية العامة و العمل على توفير جو من الصداقة بين الجميع، و منع التكتلات بين الأفراد.

د- الابتعاد عن التحيز والمحاباة، لأنها تشكل عنصر سلبي في التنظيم .

هـ- تعرف الموظفين بفرص الترقية المتاحة أمام كل منهم.

و- مساعدهم في مراجعة ما يتحصلون عليه من أجور و التبليغ عن أي حالات تحتاج إلى تعديل أو دراسة.

ي- البحث في الشكاوى، و البت فيها و إزالة أي حالات من سوء الفهم أو الإشاعات غير الصحيحة بين الموظفين.

كما ترى بعض الدراسات التي أجريت ضرورة إعادة النظر بين فترة و أخرى في القوانين و الأنظمة المعمول بها، بحيث تواكب التغيرات الحاصلة .

و ضرورة تقليل الفوارق بين امتيازات العاملين في القطاع العام و الخاص، و المساواة في الامتيازات الممنوحة للموظفين إذا كانوا يقومون بأعمال متشابهة، و ذلك لتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين ، و الحد من معدلات التسرب.[1]

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

يصعب تحديد مفهوم واضح و محدد للأداء، حيث لا يوجد اتفاق عند الكثير من الكتاب حول هذا التعريف، و ما يرتبط به و يشابهه من مصطلحات، فهناك على سبيل المثال مصطلح الإنتاجية و مصطلح الكفاءة، و مصطلح المخرجات.

ولكن الأداء بشكل عام يعني : كل ما يقوم به الأفراد سواء كانوا إداريين أو عاملين على مختلف مستوياتهم من مهام لتحقيق هدف المنظمة ، ومن ثم أهداف العاملين فيها ، و قد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف

[1] - زريقات سامي ،**معدل دورات العمل في القطاع الخاص في البحرين** ،معهد الإدارة العامة،الرياض،1402هج،ص90-91.

اندرويد الأداء بأنه"تفاعل لسلوك الموظف، و إن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده و قدراته".[1]

كما عرف هلال الأداء الوظيفي بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.[2]

وقد عرف هاينز الأداء بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".[3]

و يعرف عاشور أداء الفرد بأنه " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله".[4]

ويعرف بدوي و مصطفى الأداء بأنه " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين".[5]

ويعرف المير الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص لها بنجاح ، و يتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة ".[6]

على الرغم من اختلاف الباحثين و مواقفهم من تعريف الأداء، إلا أن هناك عناصر مشتركة تجمع هذه التعاريف و هي :

– الموظف: و مدى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة و ما يملكه من المعرفة و المعلومات و الدوافع .

– الوظيفة : و ما تتصف به من متطلبات و تحديات، و ما تقدمه من فرص عمل .

– الموقف و ما تتصف به البيئة التنظيمية و التي تتضمن من مناخ العمل والإشراف و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.

---

[1]– محمد سليماني ،**الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة**– دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة – ،مذكرة ماجستير جامعة المسيلة 2007/2006،ص ص117-119.

[2] – هلال محمد عبد الغني،**مهارات إدارة الأداء**،مصر الجديدة، مركز تطوير الإدارة و التنمية،2011،ص129.

[3] –fred.R.david،**concets strategic Management**،Columbus، Memil pullishing compamy،1987، p4.

[4] – عاشور احمد صقر،**السلوك الإنساني في المنظمات**،**الإسكندرية**،دار المعرفة الجامعية،2005،ص ص 25-26.

[5] – شامي صليحة ،**المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**– دراسة حالة جامعة"أحمد بوقرة"،مذكرة ماجستير بومرداس،2010/2009،ص61.

[6] – بوخالفة فطيمة، **أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء**، دراسة حالة الإقامة الجامعية بالمصلى ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص علوم مالية، جامعة المدية ،2013/2012،ص35.

المطلب الثاني: عناصر و محددات الأداء.

الفرع الأول: عناصر الأداء.

إن هناك مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية للأداء و بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال ، و ذلك لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ، و قد اتجه الباحثون للتعرف إلى عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم و تنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات.

إن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل ، من خلال قيام الموظف بأعمال و مهام معينة تتفق و سياسات و إجراءات و ظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف ، إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل مثيرة أبرزها ما يلي :[1]

1-كفاية الموظف : و يقصد بها معلومات و مهارات و اتجاهات و قيمه ، فكفايات الموظف هي موارده الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2- متطلبات الوظيفة : ويقصد بها المهام و المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف .

3- بيئة التنظيم : تتكون من عوامل داخلية و عوامل خارجية و من العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف.

التنظيم و هيكله و الإجراءات المستخدمة فيه و موارده و مركزه الاستراتيجي ، و من العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و الحضارية و السياسية والقانونية.

و بالإضافة إلى ما سبق من العناصر فان هناك عناصر إضافية أخرى للأداء تتمثل في التالي:[2]

[1] – درة عبد الباري و الصباغ زهير ،**إدارة القوى البشرية**، عمان ، دار الندوة للنشر و التوزيع ،2008م،ص ص 304-305.

[2] – عبد المليك مرفود ، **الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم** ، مجلة العلوم الإنسانية ، مجلة العلوم الإنسانية ،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001،ص89-90.

1-كمية العمل المنجز:أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الانجاز .

2- المثابرة و الوثوق :وتشمل الجدية و التفاني في العمل، و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين ، و تقييم نتائج عمله .

3- نوعية العمل: تتمثل في مدة ما يدركه الموظف عما يقوم به من عمل، و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم، و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

الفرع الثاني: محددات الأداء.

سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاثة عوامل رئيسية:

- الدافعية، و تعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل .

- القدرات و الخصائص الفردية .

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

و إدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله، و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

و انطلاقا من فكرة فروم التي تقول: أن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء ،و يمكن أن نقيس على هذه الفكرة و نقدم فرضا مضمونة بأن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل واقعيته للأداء مع قدرته على الأداء، مع إدراكه لمحتوى عمله، و لدوره الوظيفي

و يمكننا صياغة هذا الفرض في المعادلة التالية :

الأداء = الدافعية + القدرات +الإدراك

و معنى هذا التفاعل أن كل عامل من هذه العوامل لا يقوى على الأداء بصفة مستقلة ، و إنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين ، فاثر الدافعية على الأداء لا تتحدد بدرجة الدافعية وحدها ، و إنما بمستوى أو درجة العاملين

العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل من العاملين الآخرين.[1]

أ- يجب أن يتوفر لكل فرد الدافع على العمل، و قد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

ب- يجب تهيئة مناخ العمل الملائم ، سواء على مستوى التنظيم، أو الإدارة أو القسم، أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد و إثارة دوافعه للعمل .

ج- إن محصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية، و مناخ العمل من ناحية أخرى، تتمثل بالشعور العام بالرضا عن العمل، أو الاستياء العام منه.

د- يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له و بكفاءة عالية.

و عليه فان مستوى الأداء سيعكس مدى توافر أو عدم توافر أحد هذه المحددات، و لكن كنتيجة لمحصلة التفاعل بينهما جميعا.[2]

غير أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل، كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح ،و ذلك للأسباب التالية:[3]

- أن محددات أداء منتجة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء منتجة أخرى.

- أن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.

- أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

---

[1] - رضا قحة، **أداء العاملين في التنظيم الصناعي و التنظيمي** ، دار الشروق ، الأردن،1999م،ص ص 38-39.

[2] - سليمان محمود، **السلوك التنظيمي والأداء**، الإسكندرية الدار الجامعية،1978،ص44.

[3] - الحربي بدر جزاء، **مرجع سابق الذكر**، ص161.

وحتى يتوفر الأداء الممتاز أو الجيد لابد من التدرج في تحقيق المعدلات الآتية:

- الرغبة + القدرة = الأداء

- الرغبة + القدرة + المهارة = الأداء الجيد

- الرغبة + القدرة + المهارة + الإبداع = الأداء المتطور (الممتاز).[1]

المطلب الثالث: أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمديرين و الموظفين.

تعد تقارير الأداء الوظيفي أحد أدوات الإدارة الهامة التي لا غنى عنها لتطوير العمل، و التي ترتبط بحياة الموظف على مدى رحلته الوظيفية التي تبدأ من تاريخ صدور قرار تعيينه وحتى صدور قرار انتهاء خدمته ، كما تعد أحد الوسائل الهامة لتاريخ خدماته ،و إبراز عناصر القوة و الجدارة التي يعتمد عليها في المفاضلة لمقارنته مع زملائه و ترشيحه للوظائف القيادية، فضلا عن كون هذا العنصر أحد المعايير الهامة التي يؤخذ بها لضمان حسن اختيار الموظفين لشغل الوظائف العليا وفقا لمبدأ الجدارة و أهم نقاط الارتكاز لشغل وظائف الدولة.[2]

و يعتبر تقويم الأداء ذو أهمية كبيرة لمعرفة جودة الأداء لجميع المستويات، سواء الإشرافية أو التنفيذية، و أيضا يعتبر ذو أهمية في عملية اتخاذ القرارات للترقية ،و صرف المكافآت و تنمية روح العمل و المنافسة الشريفة بين الموظفين ، و تقديم أفضل الطرق في سبيل تحقيق أهداف الأطباء ، و تعتبر عملية تقويم الأداء ذات أهمية قصوى حيث يتم من خلالها تأكد المنظمة من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة و موضوعية، وأن المستندات الموثقة حول الموظفين عبر القرارات التي اتخذتها المنظمة تبين أيضا من هم أصحاب الانجازات من الموظفين و تضعهم في الصورة أمام المسئولين و الزملاء، تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مناصب أعلى في المنظمة . و يساعد التقويم أيضا الرؤساء على معرفة أداء الأفراد في الجهات الإدارية و معرفة نقاط القوة و الضعف لدى هؤلاء الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، مما يساعد توجيه الموظف للعمل الذي يتفق مع درجته و كفاءته. و يساعد أيضا على تشجيع العاملين على بذل الجهد في العمل و الإخلاص فيه لان الموظف حين يدرك أن العمل الذي يؤديه سوف يكون محل

[1] – سليمان محمود، **مرجع نفسه**، ص50.

[2] – عبد الناصر مرسى، **تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد السادس ،2004م،ص 35.

تقويم الرؤساء مما يترتب على ذلك آثار بعيدة في مستقبله الوظيفي . و يعتبر تقويم الأداء ذو أهمية في عملية تخطيط البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى الأفراد، و ذلك حسب نقاط الضعف للعاملين في المنظمة.[1]

المطلب الرابع:قياس الأداء.

تؤكد البحوث و الدراسات الإدارية أن الاهتمام بأساليب أداء العمل يعد هدف إدارة الجودة الشاملة الذي يضع في قمة أولويات المستفيدين من الخدمة، و إيجاد بيئة عمل تهيئ للعاملين الذين ينعكس على تطوير أساليب و خطوات أداء العمل .[2](عالم ،1995م،1).

ومفهوم قياس الأداء أو تقويم الأداء ظهر مؤخرا كمفهوم هام جدا ،حيث اعتبر من أبرز مصطلحات مباحث علم الإدارة. و اكتسب أهميته من ارتباطه بتوجيه الجهود و الأنشطة و البرامج إلى الأهداف التي تصبو إليها لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة ، الأمر الذي جعل عملية تقويم الأداء تشتمل على عدد من الإجراءات و الخطوات الفعالة التي من شانها أن تحقق القياس الموضوعي لأداء الموظف و جدوى نشاطه.[3]

و هناك العديد من المداخل النظرية و الإجرائية لقياس أداء العمل . فقد قام سميث بوضع إطار ثلاثي الأبعاد في تصنيف الأشكال المختلفة من مقاييس الأداء.

و الأبعاد الثلاثة هي:

– الفترة الزمنية التي يغطيها المقياس، إذ تشير الفترة الزمنية التي يغطيها المقياس إلى حقيقة مؤداها انه يمكن الحصول على مقاييس الأداء بعد حدوث السلوك الفعلي بفترة قصيرة أو بعد فترة متأخرة تكون أحيانا بضع ساعات و تصل أحيانا أخرى إلى عدة سنوات.

– خصوصية المقياس (كونه محددا أم عاما). و درجة خصوصيتها أو عموميتها. فقد يشير مقياس ما إلى جانب محدد من أداء الوظيفة أو إلى مؤشر عام لإجمالي الأداء.

[1] – عبد الناصر مرسى،**مرجع سابق الذكر**،ص37.

[2]– حنفي عبد الغفار ، **السلوك التنظمية و إدارة الأفراد** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2000،ص45.

[3] – حنفي عبد الغفار،**مرجع سابق الذكر**،ص46.

– صلة المقياس بأهداف المؤسسة، و هو أهم بعد في إطار التصنيف الذي وضعه سميث، فهو صلة المقياس الوثيقة بأهداف المؤسسة . و لهذا البعد ثلاث مستويات: السلوك و النتائج و الفعالية التنظيمية.و يشير مستوى السلوك إلى الملاحظة المباشرة لسلوك العمل كتوقيت عناصر الحركة المطلوبة في تجميع سلعة معينة، و يشير مستوى النتائج إلى مقياس ملخص لفعالية سلوك العمل لشخص ما، إذ يتم تجميع الملاحظات في ملخص لفعالية سلوك العمل لشخص ما ، إذ يتم تجميع الملاحظات في فترات زمنية متعددة للتوصل إلى استنتاج عن أداء الفرد للعمل . و حتى تكون مقاييس الأداء هذه موضوعية (كمعدل الغياب و معدل الإنتاج) أو ذاتية (كتقدير المشرف لأداء العامل).

و أخيرا فان فعالية التنظيم تتكون من مقاييس يتم التوصل إليها من خلال خطوة استنتاجيه أخرى، إذ يتم تجميع المقاييس على مستوى النتائج للدلالة على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. و يمكن اعتبار قياس أداء العمل حالة خاصة من القياس النفسي . فالقياس النفسي يتم بالإجراءات أو العمليات التي تزودنا بوصف كمي لمدى وجود أو ظهور خصائص أو صفات أو سمات معينة لدى الأفراد .أما قياس أداء العمل فيتضمن الأساليب أو الإجراءات التي تزودنا بمؤثرات كمية عن مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين و عن نتائج هذا السلوك . وتستند أساليب القياس النفسي الأكثر عمومية إلى وجود فوارق فردية تهتم معظم البحوث النظرية و التطبيقية في مجال القياس بفوارق السلوك أو السمات بين الأفراد. و ينطبق هذا الكلام أيضا على قياس أداء العمل على الرغم من أن التباين في أداء الفرد الواحد له أهمية كبيرة وبشكل خاص في استخدامات القياس في إرشاد و تطوير الموظفين.[1]

و هناك وسائل عديدة ومتنوعة لقياس الأداء ، و قد صنفها لاندي إلى فئتين :

أولا : المقاييس الحكمية (التقديرية):

و تتطلب عملية تقدير الأداء هنا قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر. و تتضمن جمع معلومات ، ووزن أهميتها ، و استخدامها في إدراج بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم، و هكذا فان تقديرات الأداء تعتبر في بعض جوانبها نوعا من التجريد ، و تعتبر المقاييس الحكمية أكثر وسائل قياس الأداء استخداما إلى

[1] – وليد بن ابراهيم بن غانم الغانم،**مرجع سابق الذكر**،ص41

حد كبير، و يمكن تصنيف مقاييس أداء العمل الحكمية بعدة طرق ، و من أبسط هذه التصنيفات هي التمييز بين المقاييس المعيارية (المقاييس المطلقة) و المقاييس النسبية (المقاييس المقارنة).

و المقاييس المعيارية هي التي تحاول وصف أو تقييم أداء عمل فرد (موظف) دون الرجوع إلى أفراد آخرين، و لكن استنادا إلى معيار أو معايير محددة للأداء. أما المقاييس النسبية فتهتم بمقارنة أداء فرد مع فرد آخر أو مجموعة من الموظفين الآخرين.[1]

و قد يبدو أن التقرير الذي يعطيه شخص ما لشخص آخر أمر بسيط للغاية إلا أن تلك البساطة خادعة ، فهناك عدد كبير من المؤثرات التي تؤثر على درجة التقرير.[2]

ثانيا :المقاييس الغير حكمية (الموضوعية

تتكون الفئة الأخرى من مقاييس الأداء (المقاييس الغير الحكمية) من مقاييس لا تتطلب تجريد أو تجميعا أو استنتاجا من قبل الشخص الذي يقوم بجمع القياسات على الأقل إذ تتألف هذه البيانات من أشياء يمكن عدها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة من موظف لآخر ،و تحدد في حالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظمة . هناك مقاييس غير حكمية أخرى لا تمثل الأداء بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية و تشمل هذه المتغيرات معدلات الغياب و الحوادث و الشكاوى و تسرب العاملين أو ترك العمل .[3]

المطلب الخامس : العوامل ذات العلاقة بالأداء و أهمها

1- الرضا الوظيفي: يعتقد الكثير من الباحثين و المديرين أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء. و بعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج ، فيما يرى آخرون أن الأداء الجيد يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة ، و هناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا و الأداء يسببان بعضهما

[1] - **مرجع نفسه**،ص44

[2] - **مرجع نفسه**،ص45

[3] - وليد بن إبراهيم بن غانم الغانم،**مرجع سابق الذكر**،ص46.

البعض ، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، و العامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا ، و بذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي و الأداء ،معرفة تامة، و قد تكون مسالة العلاقة بينهما تختلف من فرد لأخر.[1]

كما قام بعض الكتاب بعرض العلاقة بين متغيري الأداء و الرضا على اعتبار أنها علاقة سببية، فالرضا عندهم هو المتغير المسبب، و الأداء هو الأثر أو النتيجة، و تبرير العلاقة يقوم على أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل و يزداد أيضا امتنانه ، فترتفع بذلك إنتاجيته و أداؤه . و بالعكس فان الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله يقل نتيجة لهذا حماسه للعمل ، و يقل إقباله عليه ، و يقل أيضا امتنانه لوظيفته وولائه للوظيفة والمنظمة ، فتقل بذلك إنتاجيته و أداؤه.[2]

ومع ذلك فالفكرة السائدة هي أن الأداء و الرضا الوظيفي يتمازجان ، و هناك نتائج ملموسة تتعلق بالرضا الوظيفي، فكلما كان العامل غير راض عن عمله كلما ارتفعت نسبة تغيبه عن العمل، و زادت قابليته لترك العمل في المنظمة.

ويفسرها هيرزبرج أن مشاعر الرضا و السعادة تحركها عوامل مختلفة كيفيا عن تلك التي تحرك مشاعر الاستياء ، و كذلك فان مشاعر الرضا هي وحدها التي تؤثر على أداء الأفراد للعمل: أي أنها هي المشاعر الدافعة للعمل ، أما مشاعر الاستياء فلا علاقة لها بالدافعية لأداء العمل .[3]

بطبيعة الحال أن مشاعر الرضا و مشاعر الاستياء هي حالة من الانفعال النفسي الداخلي ، لكن هذه المشاعر الداخلية أحيانا ما تظهر و يعبر عنها الفرد في سلوك يمكن ملاحظته ، فعندما يكون الفرد سعيدا راضيا جدا عن عمله ، قد يظهر هذا في وجهه أو في طريقة تعامله مع رئيسه أو زملائه ، أو مع جمهور و عملاء المنظمة ، كما قد يظهر أيضا في صورة انتظامه في العمل، أو حرصه على التواجد فيه ، و تمسكه بوظيفته ، و عندما يكون الفرد في حالة استياء شديدة في العمل، يظهر سلوكا عدوانيا تجاه رئيسه أو زملائه أو الجمهور الخارجي ، و قد يدفعه هذا الاستياء إلى التهرب من التواجد في العمل، فيظهر ذلك في عدم انتظامه و غيابه و تركه الخدمة في المنظمة ، و البحث عن

[1] – سيزلاقي،اندرو،و وارس ، مارك،**مرجع سابق الذكر**، ص76.

[2] – عاشور، احمد صقر،**السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية،دار المعرفة الجامعية،1985م،ص29.

[3] – عاشور احمد صقر ، **مرجع سابق الذكر**،ص11.

عمل آخر ، و لهذا السبب نلاحظ أن الكثير من المنظمات تستخدم مؤشرات مثل معدل التأخير ، الغياب لقياس المشاعر الكلية للأفراد تجاه العمل ، فكلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا و العكس صحيح.[1]

فالرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا الموضحة بالمعادلة الآتية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرصة الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

و بالتالي فانه بقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباعات أو منافع كبيرة بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة و يزداد بالتالي ارتباطه بها .[2]

2- ضغط العمل :

هناك نظرية تقول "إن الضغط هو العامل الرئيسي في كثير من المشكلات التنظيمية، خاصة مشكلة الأداء المنخفض و دوران العمل و التغيب، إذ تبدو العلاقة بين الضغط و الأداء أكثر تعقيدا ، فمن الممكن أن يكون للضغط أثر سلبي أو ايجابي على الأداء أو قد لا يكون له أي أثر على الإطلاق ، فحيثما يكون الضغط منخفضا أو منعدما ، على سبيل المثال، يحافظ الموظفون على مستويات أدائهم الحالية على وجه العموم، أو بذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر ، و حينما ترتفع مستويات الضغط إلى أقصى الدرجات ، يمكن أن ينخفض الأداء بصورة ملحوظة ، و يحدث هذا الوضع نتيجة لتكريس الشخص قدرا من جهده و طاقته، لتخفيف الضغط أكثر من توجيه جهوده نحو الأداء .

و عندما يطول أمد الضغط على مستوى عال، يحس الناس بضرورة إجراء تغيير ما قبل أن يصيبهم الانهيار، و قد تظهر في هذه المرحلة أنماطا سلوكية سلبية مثل: الانسحاب و الغياب و ترك العمل.[1]

[1] – عاشور صقر ،**مرجع سابق الذكر**، ص 28

[2] – **مرجع نفسه**،ص142.

3- المعلومات:

يعتبر تحسين الأداء الوظيفي للأفراد احد الأهداف المهمة لمنظمات العمل ، ومن المتفق عليه عموما إن معلومات الأداء أو المعلومات المرتدة تشكل عنصرا أساسيا في أي مدخل فعال لتحسين الأداء ، و يتمثل احد أهداف نظام قياس أداء العمل في توفير معلومات أساسية عن الأداء يمكن أن يستخدمها الأفراد في تغيير سلوكهم.

فقد اعتبر الفن و زملاؤه المعلومات المرتدة حالة خاصة من عملية الاتصالات العامة التي يتم فيها بعث رسالة (المعلومات المرتدة) إلى مستقبل (الموظف) من مصدر ما (مشرف أو زميل عمل مثلا).

أما أشفورد و كمنغر فقد اتخذا مدخلا مختلفا و قالا أن المعلومات المرتدة عن الأداء، تمثل مصدرا قيما للفرد العامل ، و بالتالي فانه يسعى جاهدا للحصول عليها .

و قد طورا إطارا نظريا في محاولة لتوضيح كيفية سعي الأفراد للحصول على معلومات، و كيفية استجابتهم لها في بيئات عملهم.[2]

4- الحوافز:

وتعرف الحوافز بأنها: " العوامل أو العناصر التي تشبع النقص في حاجات الفرد ".[3]

و هي إثارة دافعية لانجاز وتنميتها لدى الفرد العامل لتحقيق هدفين هما :

- إشباع حاجة فردية حسية (مكافأة) أو اجتماعية (ترفيع) أو نفسية (تقدير الذات).

- تحقيق أهداف العمل بكفاءة .

وحتى تتحقق فاعلية التحفيز ، يقتضي ربط أهداف العمل بالأهداف الشخصية أي إشباع الحاجات الفردية في إطار تحقيق أهداف العمل .[1]

[1] - سيزلاقي ، اندرو ،ووالس ،مارك ، **مرجع سابق الذكر** ،ص190.

[2] - سيزلاقي اندرو،ولاس مارك،**مرجع سابق الذكر**،ص192.

[3] - robert le duff.Encyclopedie du gestion des resources humaines.paris.edition dolloz.1999.p899.

ويمكن للحوافز أن تتضمن أربعة أنواع، و هي كما يلي :

- **مادية إيجابية** : و هي التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل: الحاجة إلى الأكل و الشرب و الملبس و غيرها ، و تشمل الراتب ، المكافأة ، الترقيات.

- **مادية سلبيه** : و هي منع صرف المكافأة للموظف ، و كذلك الخصم من راتب الموظف، و هذه مادية سلبيه و تؤثر على الموظف و على نفسيته و يظهر عدم رضاه عن عمله.

– معنوية إيجابية : تتخذ الحوافز من هذا النوع غير مادية كفرص المشاركة في اتخاذ القرارات، أو شهادات تقدير و شكر، أو تسلم وسام أو تحسين لقب العامل الوظيفي ، فعندما يشعر الموظف أن عمله موضع تقدير و ملاحظ من قبل الإدارة كلما زاد رضاه عن عمله و زادت درجة حماسه للعمل ، و ذلك لان الجهد المبذول مقدر من قبل الإدارة العليا.[2] .

– معنوية سلبية : ويقصد بها العقوبات كالتوبيخ أو الإنذار أو التنبيه، و كذلك فان عدم الاعتراف بالجهد الذي يبذله الموظف من قبل الإدارة العليا، و يكون تأثيره واضح على أداء الموظف إذ إن مجهوده غير مقدر من قبل الإدارة . فبالتالي يؤدي ذلك إلى تحطيم الموظف و قتل الابتكار و الحماس الذي لدى الموظف ، و ذلك دليل على عدم رضاه عن قرارات الإدارة أو تجاهل الإدارة لمجهوده.

و نظرا لان الحوافز المختلفة تلعب دورا هاما في حفز الأفراد على العمل و زيادة الإنتاجية ، لذلك فانه يقع على الإدارة في المنظمة رسم سياسة إيجابية و فعالة للحوافز ، و ذلك من خلال التعرف على رغبات الأفراد و حاجاتهم و من ثم تحليل و دراسة النتائج التي تسفر عنها لمحاولة تقصي رغبات العاملين ، وبناء على هذه النتائج، تقوم الإدارة باختيار أنواع الحوافز الملائمة التي تتفق مع تلك الرغبات، و تصميم كيفية حصول العاملين عليها بشرط ارتباطها بالكفاءة ، و هناك بعض المؤشرات التي توضح للإدارة أن الوقت مناسب لإجراء تلك الدراسات و من المؤشرات :

- معدلات الغياب عن العمل .

[1] – توفيق محمد عبد المحسن،**تقييم الأداء(مداخل جديدة..لعالم جديد)**،القاهرة،دار الفكر العربي،2003-2004،ص:8.

[2]– توفيق محمد عبد المحسن ،**مرجع سابق الذكر**،ص09.

- معدلات ترك العمل .

- معدلات الشكاوي.

- انخفاض الكفاءة لدى العاملين .[1]

و يقوم الاعتقاد بان الحوافز تدفع للأداء و تقلل من معدل دوران العمل و الغيابات تجلب العناصر المؤهلة ، على الافتراض بان الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها .

و يمكننا القول بوجه عام إن الناس الذين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المنظمة ، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافأة حافزا قويا لإثارة مستوى من السلوك و الأداء الوظيفي، أو يقع إلى اختيار منظمة من المنظمات كمكان للعمل.

زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد، لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل .

وتعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات و تؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك، و تقوم بتوجيه الفرد بالدرجة التي تشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل ،و يستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئية على أساس الرضا الوظيفي.[2]

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

الجزء التالي يلقي الضوء على أهم الدراسات و الأبحاث الخاصة باتجاهات التسرب الوظيفي ، و بالعوامل المسببة له أو بالأداء الوظيفي المتأثر به. وسوف نستعرض أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعنا.

[1] – العصيمي متعب ،**ظاهرة التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك ، بحث دبلوم** ، الرياض ،معهد الإدارة العامة ،1998م،ص10.

[2] – سيزلاقي ، اندرو، و ولاس ، مارك ، **مرجع سابق الذكر**، ص415.

أ/الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة لزهير الصباغ (1403هـ) "التسرب بين العاملين و انعكاساته الإدارية حالة واقعية ". حيث أجريت هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الصناعية الأردنية لإنتاج المواد الكيماوية يبلغ رأس مالها 3 مليون دينار، و يبلغ عدد العاملين بها حوالي 410موظفا وعاملا، و ذلك للوقوف على مشكلة تسرب العاملين فيها من خلال الأهداف التالية:

1- تحديد عدد حالات التسرب بشكل رقمي .

2- قياس سرعة التغيير و نسبة التسرب.

3- قياس التكلفة المادية للتسرب .

4- تحسس أسباب التسرب و العوامل المؤثرة فيه.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- المركزية الشديدة في العمل و عدم تفويض الصلاحيات .

2- تدني مستوى و نوعية العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين .

3- عدم وجود أسس عادلة و موضوعية في التقويم و الترفيع.

4- المحسوبية الشديدة وأثر النفوذ الشخصي و الاجتماعي على العمل .

5- سوء توزيع العمل، وعدم التساوي في الحقوق و الواجبات .

الدراسة الثانية:

دراسة سعود النمر و جيرماي بيرهي (1412هـ) "مشكلة الاحتفاظ بالأطباء في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية " حيث شملت عينة الدراسة 422 طبيبا (166) طبيبا سعوديا و (276) طبيبا غير سعودي، في ثلاث مستشفيات، و قد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأطباء بما يحقق استقرارهم في وظائفهم، و من بين أهم تلك العوامل التي تم قياس تأثيرها على أفراد العينة: الراتب ، الإشراف ، والترقية ، وبيئة العمل ، و العلاقات الاجتماعية بين العاملين و البيئة الاجتماعية خارج العمل.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الرضا لدى أفراد العينة تراوح ما بين المنخفض جدا و المتوسط، و لم يعبر أي منهم عن درجة عالية في الرضا تجاه تلك العوامل ، و كذا أوضحت الدراسة أن الأطباء السعوديين هم أكثر رضا تجاه بعض المتغيرات و هي المرتب ، و الإشراف و الترقية، مقارنة بزملائهم الأطباء غير السعوديين .

الدراسة الثالثة:

دراسة طلعت لطفي " جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمل داخل المصنع"

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جماعات العمل غير الرسمية الذي ينتمي إليها العمال في ظهور مشكلة دوران العمل داخل المصنع، من خلال التركيز على دراسة العلاقات الإنسانية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

أن مشكلة دوران العمل ترجع إلى عوامل متعددة: اجتماعية و غير اجتماعية، إلا أنها ترتبط بالعوامل المادية ، و أيضا قد تبين أن العمال المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية هم أكثر رغبة في الاستمرار في العمل و عدم ترك الخدمة مقارنة بغيرهم ، و أن الجماعات غير الرسمية تمارس ضبطا اجتماعيا قويا على اتجاهات العاملين نحو الاستمرار في العمل أو ترك الخدمة ، من خلال بعض المعايير التي تؤمن بها الجماعات غير الرسمية ، وانه كلما زاد الإنفاق بين أهداف الجماعات غير الرسمية و بين أهداف المصنع ككل خفت مشكلة دوران العمل ، و على ضرورة التركيز على نمط القيادة غير الرسمية في حل مشكلات العمال إلى التخفيف من حدة مشكلة دوران العمل.

الدراسة الرابعة:

دراسة كامل علي متولي عمران (1991م) بعنوان "أثر خصائص الوظيفة و المتغيرات الشخصية على درجة الولاء التنظيمي و مستوى الأداء الوظيفي ". هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على توضيح ماهية الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي وفحص اختبار العلاقات بين بعض من الخصائص الوظيفية، و المتغيرات الشخصية و درجة الولاء التنظيمي ، و مستوى الأداء الوظيفي على مستوى عينة الدراسة و التي كانت 200 فردا يعملون في بعض المنظمات الكويتية ، و تضم أربعة مجموعات من العاملين ، ثلاثة منها من العمالة الآسيوية ، العمالة العربية ، العمالة الغربية ، و المجموعة الرابعة هي العمالة الوطنية الكويتية ، للتعرف على أهم المتغيرات التي يمكن أن تساهم في دعم و رفع مستوى الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي ، الأمر الذي يعتبر لازما و ضروريا قبل اتخاذ أية إجراءات و البدء في أية برامج علاجية لظواهر انخفاض درجة الولاء التنظيمي ، و مستوى الأداء في أي من المنظمات الكويتية ، و لقد توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية قد لعبت دورا كبيرا في رفع مستوى الأداء الوظيفي لكل من أفراد المجموعة الآسيوية ، و المجموعة الغربية ، ثم المجموعة العربية . وأيضا أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الحوافز المعنوية مثل الشعور باحترام الذات ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، و الشعور بالأمن و الاستقرار ، الاستقلالية و الحرية ، لعبت دورا اكبر مما تلعبه الحوافز المادية ، و أن المستوى التعليمي كان له تأثير كبير و ايجابي بالنسبة لمستوى الأداء الوظيفي ، خاصة بالنسبة لأفراد المجموعة الغربية و الآسيوية ، أما بالنسبة لأثر مدة الخدمة على مستوى الأداء الوظيفي ، فقد أظهرت النتائج أن هناك فروق بين أفراد المجموعات الأربعة ، حيث كان تأثير هذا العامل المستقل أقوى و أعلى من حيث مستوى الدلالة الإحصائية بالنسبة لأفراد المجموعة الكويتية ، و أفراد المجموعة الآسيوية.

الدراسة الخامسة:

دراسة التميمي بعنوان "التسرب الوظيفي و انعكاساته السلبية على الأداء ف جمرك مطار الملك خالد الدولي " (**1421هـ**) ، وهي دراسة وصفية تناولت العلاقة بين التسرب الوظيفي و الأداء ، فمن خلال مجتمع بحث متكون من 550 مراقبا ، أخذ الباحث عينة متكونة من237 مراقبا جمركيا هدفت الدراسة إلى :

1- معرفة رغبة المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي الذين هم على رأس العمل حول إنهاء خدماتهم في الجمارك السعودية.

2- معرفة أهم العوامل المؤثرة على أراء المراقبين الجمركيين في جمرك مطار الملك خالد الدولي للتسرب من عملهم بالجمارك السعودية.

3- معرفة أراء المسئولين في جمرك مطار الملك خالد الدولي حول الانعكاسات السلبية التي تطرأ على الأداء بسبب تسرب المراقبين الجمركيين.

4- قياس اختلاف أراء المسئولين الإداريين في جمرك مطار الملك خالد الدولي عن أراء المراقبين الجمركيين فيما يتعلق بالأسباب الرئيسية للتسرب، و كذلك الآثار السلبية الناتجة عن تسرب المراقبين الجمركيين.

وبعد الحصول على البيانات والقيام بتحليلها توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن عدم رضا المراقبين الجمركيين لأفراد العينة عن عملهم كان واضحا في بعض معايير الرضا الوظيفي التي حددها الباحث.

- بلغت نسبة المراقبين الجمركيين أفراد العينة الذين يرغبون في ترك العمل في جمرك مطار الملك خالد الدولي نسبة (69.3) ، و هذه النسبة تعكس عدم رضاهم الحالي ماديا و معنويا في الجمرك.

- أن نسبة 95.7 من عينة البحث ترى أن قلة الراتب هو السبب الرئيسي لترك المراقبين للعمل .

- أن نسبة 74 من عينة البحث ترى أن زيادة ساعات العمل تؤثر سلبا على الأداء .

- أن أراء غالبي المديرين و المراقبين الجمركيين أفراد العينة تتفق حول الآثار السلبية الناتجة عن تسرب المراقبين الجمركيين من العمل في جمرك مطار الملك خالد الدولي ، و المتمثلة في تعطيل المسافرين و انخفاض شدة الرقابة، و تعطيل التخليص الجمركي و زيادة تكاليف التدريب.

الدراسة السادسة:

دراسة الدكتور مولوج كمال(2016) "العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية "

حيث يتكون مجتمع الدراسة من كل الأطباء (طبيب الأسنان ،طبيب عام ،طبيب مختص) العاملين في القطاع العام في بعض ولايات الشمال (المدية ، البليدة و الجزائر العاصمة) ، حيث تم اختبار عينة ملائمة حجمها 55 منتسب لهذه المهنة ، تم توزيع استمارات الاستقصاء عليهم خلال الفترة الممتدة من 20مارس إلى غاية 15ماي 2014، و قد بلغ عدد الاستمارات المسترجعة 47 استمارة صلحت منها 43 استمارة لإجراء التحليل.

هدفت هذه الدراسة لتحديد الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي لدى أطباء قطاع الصحة العمومية في الجزائر ، أشارت النتائج أن أهم العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء هي على الترتيب : لا عدالة الراتب الشهري و المكافآت ، نقص التحفيز المادي و المعنوي للطبيب المتميز، إمكانية فتح عيادة خاصة ، عدم توفر الإمكانيات و المستلزمات الطبية اللازمة ، ثقل حجم و عبء العمل ، بعد موقع المستشفى عن مقر السكن.

ب/الدراسات الأجنبية:

تناولت الدراسات الأجنبية موضوع التسرب الوظيفي بشكل شامل ، ومن نواح متعددة تنظيمية و نفسية و شخصية

الدراسة الأولى :

دراسة رازا (raza.1993) **"محددات التسرب الوظيفي عند العاملين بالخدمات الإنسانية "** اعتمدت على نموذج محدد ، حيث توصلت إلى أن هناك أربعة متغيرات رئيسية تفسر التسرب الوظيفي عند العاملين بالخدمات الإنسانية و التي كانت مستوى الرضا عن العمل و مدى توافق العمل مع الأهداف الشخصية ، والتاريخ الوظيفي ، و قد توصلت الباحثة إلى أن وضع الرضا عن العمل يقود إلى تحديد مستوى الرغبة بالترك ، و تفسر التسرب الفعلي للموظفين بالخدمات الإنسانية.

الدراسة الثانية:

دراسة راوس (rouse.2001) **"طوعية التسرب عند المتخصصين في أنظمة المعلومات "** هدفت إلى مراجعة للنماذج المقصرة للتسرب ، حيث افترض الباحث أن النماذج تقدم خطوات متسلسلة لحدوث التسرب الوظيفي في المنظمة ، إلا أن المتخصصين قد لا يفسر تسربهم بناء على النماذج التقليدية ، إذ قد يفسر على ما قدمته النظرية الانطباعية في تفسير التسرب ، إذ اعتبرت أن هناك عوامل أخرى غير العاطفية ،كما طرحت النظريات التقليدية ،

فضلا عن ذلك لا يعتمد المتخصصون على مفهوم البحث عن البدائل ، و أن أي إجراء للمقارنة بين الوظيفة الحالية و الوظيفة المستقبلية يعتمد على الانطباعات الشخصية و ليس العوائد المتوقعة.

الدراسة الثالثة:

دراسة موريل و زملاؤه (morrwl.clarke and wilkinson.2001) **"مراجعة نقدية للتسرب الوظيفي** " هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة النماذج النظرية لدراسة التسرب الوظيفي ، و نقدت هذه النماذج و أعطت ملاحظات ضرورية لتطوير النماذج النظرية في تقليل و إدارة التسرب الوظيفي ، و استعرضوا مسلماتها و افتراضاتها و من ثم قدموا بعض الملاحظات الضرورية لتحسين هذه النماذج .

الدراسة الرابعة:

دراسة دروجي و هوبلر (droege and hoobler.2003) **"دراسة نقدية عن التسرب الوظيفي ووضع الأدوار داخل التنظيم** " ، و من خلال مراجعة نقدية للدراسات السابقة ، حيث افترض أن المؤسسات ذات التنظيم الاجتماعي الجيد سيكون موظفوها أكثر دراية بالمعرفة بالتنظيم ، افترضا أن هناك علاقة بين الخبرة ، ووجود التعاون بالتنظيم ، حيث توصلا إلى أن وضوح المعرفة وانتشار المعرفة الضمني مؤثر في متغير التسرب ، و قد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوضيح الأدوار و زيادة الحوافز في المؤسسات .

التعقيب على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أكثر مصادر المعلومات إثراء و إفادة ، حيث انه يمكن الاستفادة منها عند إجراء أي دراسة.

و تعقيبا على جملة الدراسات التي قمت بعرضها، يتضح أنها قد تعددت و اختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها،و المعلومات التي تناولتها و قد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض أهدافها ، و اختلفت مع بعضها أيضا.

وقد استفادت الطالبة من هذه الدراسات بشكل كبير في كتابة الإطار النظري، و تصميم و إعداد الاستبانة ، كما تم الاستفادة من التوصيات و المقترحات التي تضمنتها هذه الدراسة.

الفصل الثالث:

تحليل

و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

حتى تكون دراستنا شاملة و متوازنة ، و يجب علينا تدعيمها بفصل تطبيقي و الذي يعتبر الحلقة الواصلة بما جاء في الفصلين السابقين من مفاهيم و مبادئ ، و مدى مطابقتها على أرض الواقع ، من خلال النظر إلى طبيعة المشكلة المراد معالجتها عن طريق جمع المعلومات و تحليلها و استخلاص النتائج ، وقد تم اختيار مستشفى بن يوسف بن خدة بالبرواقية ولاية المدية،كميدان لدراستنا ، لمعرفة تأثير ظاهرة التسرب الوظيفي للأطباء على الأداء في المؤسسات الصحية العمومية ، ومن أجل ذلك استعملنا الاستبانة كأداة للدراسة ،ولعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، تمت معالجة بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية.

و لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية و هي:

- **المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.**
- **المبحث الثاني: وصف مفردات عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجاباتهم.**
- **المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.**

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ظاهرة التسرب الوظيفي للأطباء على الأداء في المؤسسات الصحية العمومية، ولتحقيق أهداف الدراسة سنتناول في هذا المبحث توضيح منهج الدراسة وأداة الدراسة ، وكذلك الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واستنباط النتائج.

المطلب الأول: منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها للتعرف على تأثير ظاهرة التسرب الوظيفي للأطباء في المؤسسة الصحية ، حيث تتمثل منهجية الدراسة في حدود الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مستشفي بن يوسف بن خدة بالبرواقية ولاية المدية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق دراستنا في المدة من 12-03-2018 إلى 10-04-2018 م .
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الأطباء في المؤسسة الصحية.
- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة في مدى تأثير ظاهرة السرب للأطباء على الأداء ، وهذا من خلال ثلاث محاور وهي:
  - محور الرضا عن العمل و الأداء.
  - محور أسباب التسرب الوظيفي.
  - محور آثار التسرب على الأداء.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة:

لقد تم الاعتماد في دراستنا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، ونظرا لطبيعة البحث قد قمنا بتقديم الاستبانة إلى أفراد عينة الدراسة، وعملنا على شرح العبارات الغامضة لهم ، وإزالة أي التباس قد يعيق سيران البحث، والتأكد من أن جميع الإجابات كانت على أساس المعنى المقصود الذي على أساسه صياغة الأسئلة.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة:

يستوفي هذا النوع على توضيح منهجية الدراسة من حيث مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة.

01- مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع الإحصائي بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات وخصائص عامة مشتركة، أي يجمعها إطار عام ، كما أن هناك حدود واضحة وقاطعة من حيث المكان والزمان لهذه المفردات، بحيث يكون معروفا تمام المفردات التي تنتمي لهذا المجتمع دون أدنى شك، وهذه المفردات قد تكون بشرية أو غير بشرية، كما تكون قياسات (مشاهدات) لظاهرة ما، فالمجتمع الإحصائي هو تجمع من المفردات تشترك في صفات وخصائص عامة يمكن قياسها[1].

وفي دراستنا هذه يمثل مجتمع البحث جميع أطباء مستشفى بن يوسف بن خدة بالبرواقية ولاية المدية ، والذي يبلغ عددهم حوالي 60 طبيبا ، من بينهم مختصين وأطباء عموميين ، وهذا لمعرفة آرائهم حول مدى تأثير ظاهرة التسرب الوظيفي للأطباء في هذه المؤسسة.

02- عينة الدراسة:

العينة هي: عدة أفكار مكونة للمجتمع أخذت عنه لتمثيله ، ويتوقف صدق العينة على طريقة اختيار العينة وحجم العينة[2].

[1] هبة قنديل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال والتسويق، المركز الجامعي بالمدية، الجزائر، 2010 ص 144.

[2] محمد الصاوي محمد مبارك، **البحث العلم**ي، أسسه وطرق كتابته، مكتبة الأكاديمية القاهرة مصر، 1992، ص 40.

العينة: هي نموذج يشتمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له ، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات[3].

العينة: ليست مجرد جزء من المجتمع حسبما اتفق ولكنها تراعي فيه القواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي ، والعينات التي يمكن تعميم نتائجها هي العينات الاحتمالية أو العشوائية ، وهذه العينات يتم اختيار مفرداتها تعطي الفرصة لجميع مفردات المجتمع للتمثيل في العينة بصورة متساوية[4].

وهذا ما حدث معنا ، حيث قد قمنا باختيار عينة عشوائية نظرا لعدم القدرة على إجراء الدراسة على المجتمع ككل، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 40 عاملا والجدول الآتي يوضح بالتفصيل مكونات عينة البحث:

الجدول(1.3) تعداد الاستبيان الخاص بالدراسة

الأساسيات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	النهائية
المجموع	40	31	09	31
النسب المئوية	100%	77.5%	22.5%	77.5%

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول (1.3) نلاحظ أن عدد الاستبيانات الموزعة على الموظفين يبلغ (40) استبانة، استرجعنا منها (31) استبانة وهو عددها عال جدا ، أما الاستبيانات المفقودة فكان عددها (09) استبانات ، وهو عدد قليل وهذا ما جعل دراستنا تقوم على (31) استبانة نهائية.

[3] عامر قنديلجي، إيمان االسامرائي، **البحث العلمي الكمي والنوعي الطبعة العربية**، دار اليازوري، عمان الأردن، 2009-ص255.

[4] محمد منير حجاب،**الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية** ، دار فجر القاهرة، مصر 2000، ص 31-32.

المطلب الثاني: أدوات ومقاييس الدراسة:

بناء على طبيعة المعلومات المراد جمعها وتباعا لأسلوب البحث المتبع، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في دراستنا أسلوب الاستبيان ، وقد اعتمدنا في تصميمه وصياغة أسئلته على الاستبيانات الخاصة بالدراسات السابقة ،كما أخذنا بعين الاعتبار إرشادات وتوجيهات الأستاذ المشرف ، ومجموعة من الأساتذة.

01- أداة الدراسة:

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسة التي صممت ونظمت على 22سؤالا في شكلها النهائي ، وهي مكونة من جزأين كالآتي:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية ، وتتمثل في بعض المتغيرات، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي يتكون منها الاستبيان ، حيث يتضمن 22 عبارة وتقابل كل عبارة مقياس ليكرت الخماسي (Likert) : موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق ، غير موافق جدا، وهو مقسم إلى ثلاث محاور.

- المحور الأول: وقد شمل عبارات تصف مدى رضا الأطباء عن عملهم في المستشفى محل الدراسة.
- المحور الثاني: وقد شمل عبارات تصف أسباب التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفى محل الدراسة.
- المحور الثالث: وقد شمل عبارات تصف آثار التسرب الوظيفي في المستشفى محل الدراسة.

حيث اشتمل الاستبيان على 05 نقاط بمقياس (ليكرت Likert) لبيان مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى الموظفين على المحاور، وأعطيت الإجابات على الخيارات المختلفة حسب المعايير التالية:

- الدرجة"5" تعني موافق جدا بالنسبة لعبارات المحور الثاني و الثالث، أما عبارات المحور الأول فهي تعني راض جدا.
- الدرجة"4" تعني موافق. بالنسبة لعبارات المحور الثاني و الثالث، أما عبارات المحور الأول فهي تعني راض .
- الدرجة"3" تعني محايد. بالنسبة لعبارات المحور الثاني و الثالث، أما عبارات المحور الأول فهي تعني محايد.

- الدرجة"2" تعني غير موافق. بالنسبة لعبارات المحور الثاني و الثالث، أما عبارات المحور الأول فهي تعني غير راض.

– الدرجة"1" تعني غير موافق جدا. بالنسبة لعبارات المحور الثاني و الثالث، أما عبارات المحور الأول فهي تعني غير راض تماما.

02– مقياس التحليل:

انطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، ثم حساب طول المدى (5-1=4) ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات4/5=0,8 بعد ذلك تم إضافة العدد 0,8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول(2.3) المتوسط الحسابي لدرجات أعطت لخيارات المجابة المتاحة في الاستبيان

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1,79	غير موافق جدا،غير راض تماما
من1,80 إلى 2,59	غير موافق،غير راض
من 2,60 إلى 3,39	محايد
من 3,40 إلى 4,19	موافق، راض
من 4,20 إلى 5	موافق جدا،راض جدا

المصدر:من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لأغراض تحليل البيانات وتحقيق أهداف الدراسة ، قد تم اعتماد واستخدام برنامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية ، والذي يرمز له بالرمز SPSS وتمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية وهي:

- **التكرارات والنسب المؤوية**: وذلك لوصف والتعرف على البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

- **المتوسط الحسابي"Mean"**: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة.
- **الانحراف المعياري"Standard Dexatim"**: وذلك لقياس درجة تشتت قيم إجابات العينة.
- **اختبار الثبات**: معامل **الفاكرونباخ** لقياس مدى تشابه إجابات أفراد عينة الدراسة ، بحيث كلما كان عامل الثبات أكبر من 60%دل ذلك أن الاستبيان ثابت.

المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبانة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معرفة كل من ثبات وصدق الاستبانة.

01- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة التأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما أعدت لأجله ، وللتأكد من صدقه قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات:

أ-الصدق الظاهري: لتحديد مدى صدق الاستبانة قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة من جامعة المدية ممن لديهم مساهمات فكرية ومن اختصاصات مختلفة، وطلبنا إبداء رأيهم فيها من جميع النواحي، وبتقديم تعديلات أو إضافة عبارات أو حذفها.

حيث عرضت الاستبانة على مجموعة من الأساتذة مذكورين في(الملحق رق...) الذين تفضلوا مشكورين بإبداء رأيهم حول الاستبانة من خلال أهم الملاحظات التالية وهي:

1. كان تقسيم الاستبانة حسب موضوع الدراسة.
2. تقليص وحذف عدد من الأسئلة غير المتعلقة بالمحور.
3. محاولة التقليص في سنوات الخبرة.
4. بعض التصحيحات اللغوية للعبارات، وبعض التعديلات في ترتيبها .

ثم قمنا بتعديل الاستبانة من خلال هذه الملاحظات والاقتراحات ، وتم إخراج الاستبانة النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة.

02- ثبات الاستبانة

يعد ثبات الاستبانة مدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة إلى مستوى القياس، وقد تم الاعتماد على معامل **ألفاكرونباخ** ، وذلك لدراسة كل المحاور، و الجدول الآتي يوضح معامل ألفا كرونباخ مجموع الاستبانة ككل.

جدول رقم(3.3): قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور و للاستبانة ككل

اسم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول	الرضا عن العمل	7عبارات	0.771
المحور الثاني	أسباب التسرب الوظيفي	7 عبارات	0.775
المحور الثالث	آثار التسرب الوظيفي	8عبارات	0.753

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (3.3) : أن معامل الثبات ألفاكرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تتراوح قيمهما بين [0.753-0.775]، وهي قيم مرتفعة جدا،م ما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع جدا، هذا يؤكد أن أداة الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة ، وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثاني: وصف مفردات عينة الدراسة وتحليل إجابات مفرد عينة الدراسة

سيتم في هذا المبحث وصف مفردات عينة الدراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي أجريت على الأطباء في المؤسسة الصحية العمومية – بن يوسف بن خدة- بالبرواقية ولاية المدية للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة و تحليل و تفسير إجابات الأطباء الخاصة بمحاور الدراسة .

المطلب الأول : وصف مفردات عينة الدراسة

تم تخصيص مجموعة من الأسئلة العامة في مقدمة الاستبانة ، و الخاصة بمعلومات شخصية عن أفراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية : الجنس، الفئة العمرية ، سنوات الخبرة ، مكان العمل، الحالة الاجتماعية، التخصص وكانت النتائج كما يلي:

1- الجنس

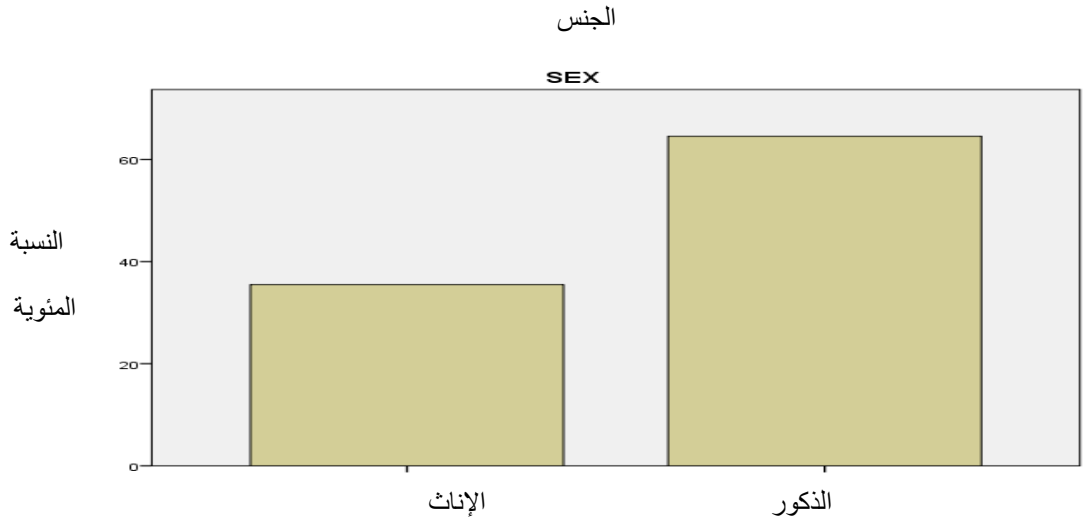
فيما يلي جدول يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول رقم (4.3): وصف مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	29	% 64.5
أنثى	02	% 35.5
المجموع	31	% 100

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(1.3): توضح وصف مفردات عينة الدراسة



المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتspss

يتضح من الجدول رقم (4.3) والأعمدة البيانية رقم (1.3) وصف عينة مفردات البحث ، وفقا لمتغير الجنس حيث أن نسبة 64.5% من عينة البحث هم ذكور ، و تأتي بعدها الإناث بنسبة 35.5% مما يتضح أن النسبة الغالبة هي الذكور.

2- الفئة العمرية

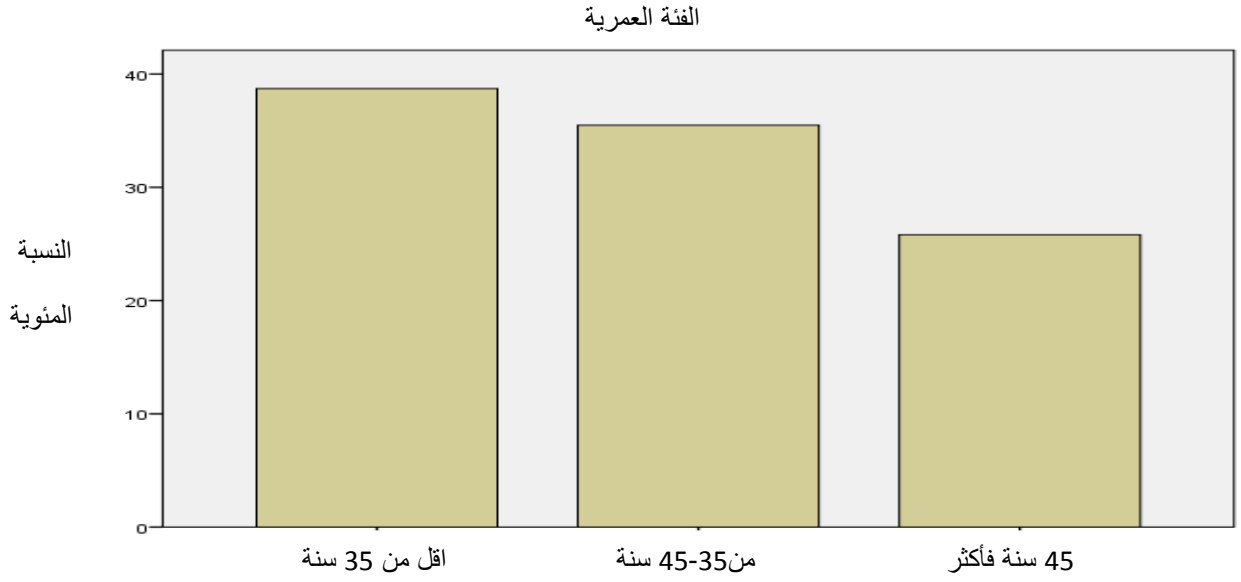
فيما يلي جدول يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

جدول رقم(5.3): يوضح توزيع عينة البحث وفقا لمتغير الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
اقل من 35 سنة.	12	% 38.7
من 35-45سنة	11	% 35.5
45سنة فأكثر	08	% 25.8
المجموع	31	%100

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (2.3): توضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (5.3) والأعمدة البيانية رقم (2.3) وصف عينة مفردات البحث وفقا لمتغير الفئة العمرية حيث أن نسبة 38.7 % من عينة البحث هم أطباء اقل من 35 سنة تليها الفئة العمرية من 35-45 سنة بنسبة 35.5 % بينما كانت نسبة الفئات العمرية 45سنة فأكثر 25.8 %.

3- سنوات الخبرة

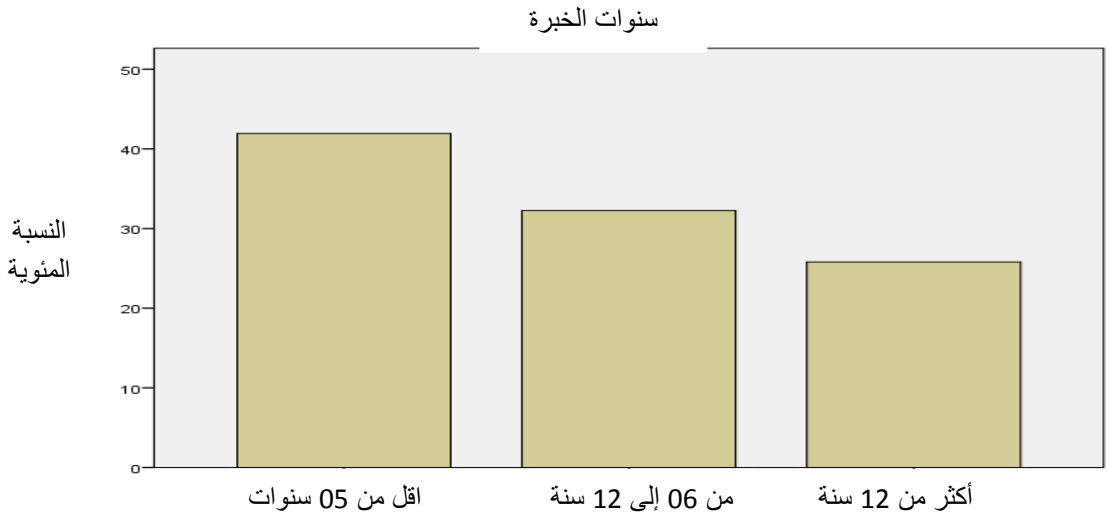
فيما يلي جدول يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (6.3):يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5سنوات	13	% 41.9
من06-12سنة	10	% 32.3
أكثر من 12سنة	08	% 25.8
المجموع	31	% 100

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(3.3): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة



المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (6.3) والأعمدة البيانية رقم (3.3) وفقا لعدد سنوات الخبرة ، حيث نجد ما يقارب نصف العينة في فئة اقل من 05 سنوات بنسبة 41.9 % تليها فئة من 6-12 سنة بنسبة 32.3 % وفي الأخير فئة أكثر من 12سنة بنسبة 25.8% من إجمالي العينة.

4- مكان العمل

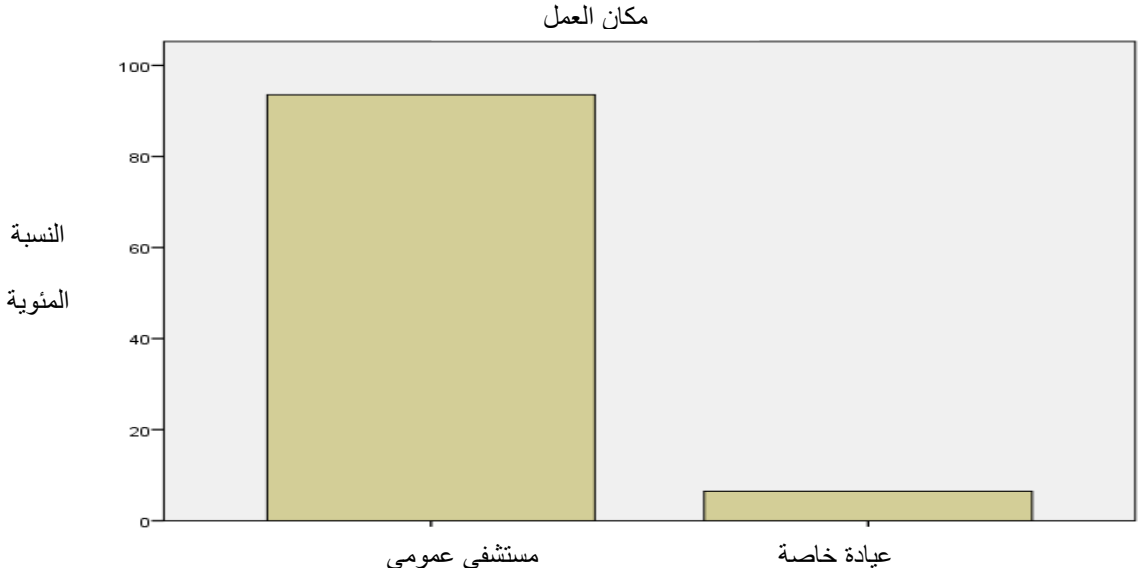
فيما يلي جدول يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل.

جدول رقم (7.3): يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير مكان العمل

مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية
مستشفى عمومي	29	% 93.5
عيادة خاصة	02	%06.5
المجموع	31	%100

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(4.3):يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مكان العمل



المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (7.3) والأعمدة البيانية رقم (4.3) وفقا لمكان العمل حيث نجد أن أغلبية أفراد العينة يعملون في مستشفى عمومي بنسبة 93.5% والذين يعملون في عيادة خاصة هم فئة قليلة بنسبة 6.5%.

5- الحالة الاجتماعية

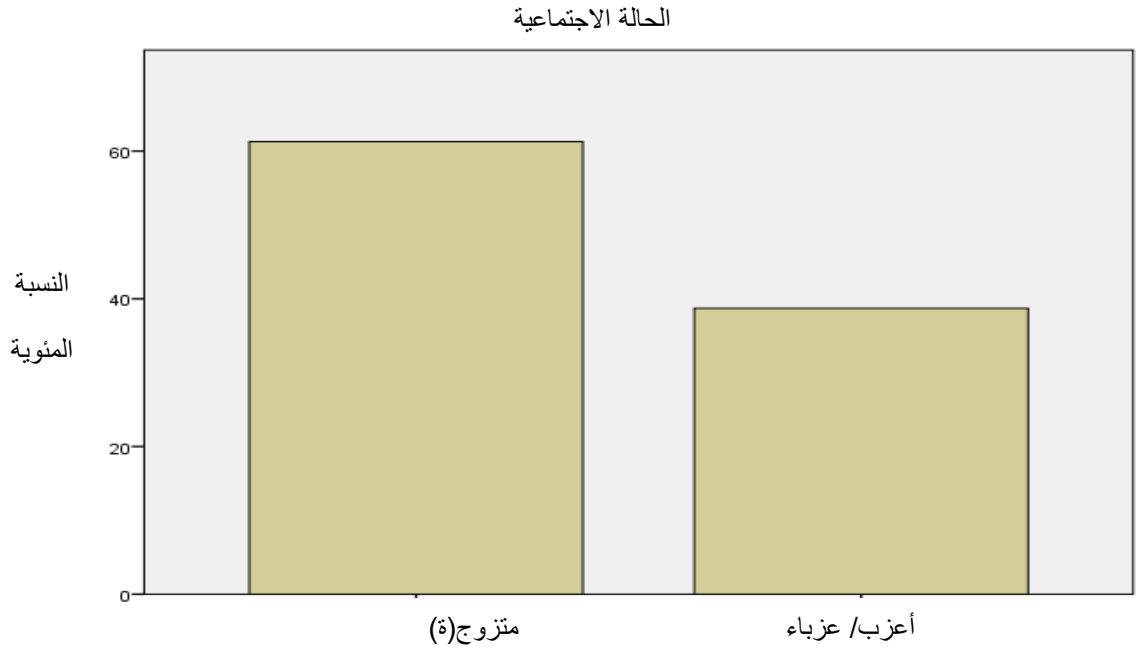
فيما يلي جدول يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (8.3) :يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
متزوج(ة)	19	% 61.3
أعزب/ عزباء	12	% 38.7
حالات أخرى	00	% 00
المجموع	31	% 100

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (5.3):توضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح في الجدول رقم (8.3) والأعمدة البيانية رقم (5.3) توزيع العينة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية ، فقد وجدنا أن الغالبية من أفراد العينة متزوجون بنسبة 61.3% في حين أن نسبة 38.7% من أفراد العينة عزاب تأتي في الأخير 0 % من أفراد العينة في حالات أخرى.

6- التخصص

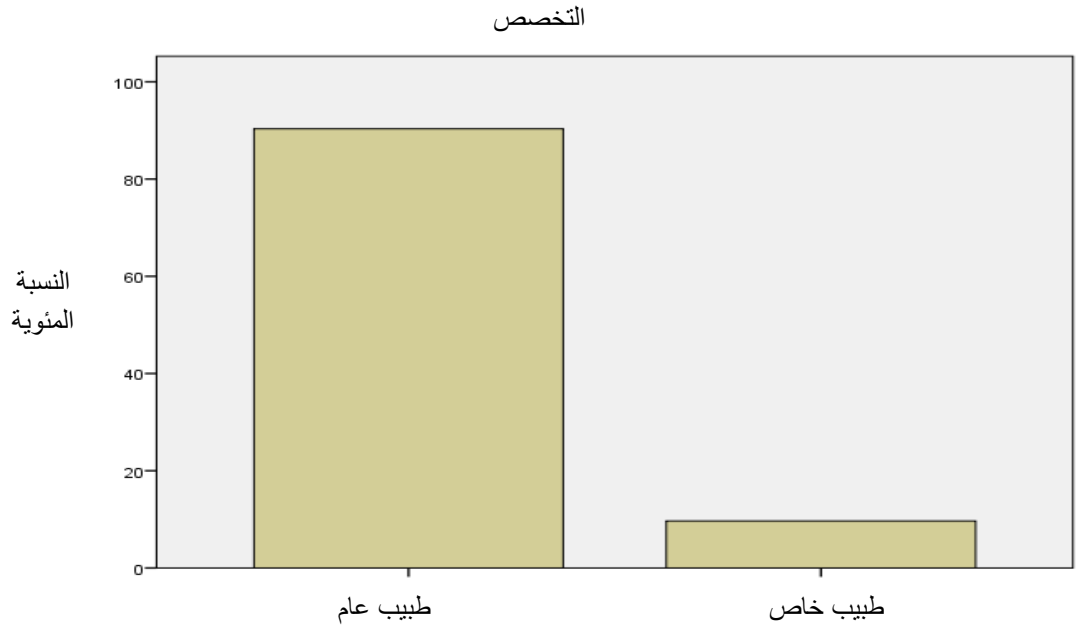
فيما يلي جدول يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة حسب متغير التخصص

جدول رقم (9.3):يوضح وصف لمفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة
طبيب عام	28	90.3
طبيب مختص	03	9.7
المجموع	31	100

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (6.3):توضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتspss

يتضح من خلال الجدول رقم (9.3) والأعمدة البيانية رقم (6.3) توزيع عينة البحث وفقا لمتغير التخصص ، حيث نلاحظ أن اغلبيه أفراد العينة طب عام بنسبة 90.3% ونسبة 9.7% فقط هم أطباء مختصون.

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لإجابات مفردات عينة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة محاور الدراسة وتحليلها وتفسيرها ، وذلك لمعرفة إيجابيات الأطباء في المؤسسات الصحية العمومية .

1- تحليل محور الرضا عن العمل في المؤسسة الصحية العمومية.

يحدد هذا المحور أهم العوامل المباشرة لرضا الموظف عن عمله ، والتي تكون لها اثر مباشر على ترك العمل أو الاستمرار فيه ، و لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المحور الذي يصف واقع التكوين في الكلية ، وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل ، والجدول الأتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10.3): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمحور الرضا عن العمل

الرقم	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الرضا
01	علاقتك مع زملائك	4.5484	0.5473	01	راض تماما
02	علاقتك مع مرؤوسيك	4.1935	0.6010	02	راض
03	فرص التدريب المتاحة لك	3.0000	0.8944	06	راض متوسط
04	بيئة العمل المحيطة	3.8387	0.8980	04	راض
05	الترقية المتوفرة	2.5484	0.8884	07	غير راض
06	الأجر الممنوح	3.4194	1.0574	05	راض
07	نظام الدوام	3.9355	0.8920	03	راض
07-01	الرضا عن العمل	3.6406	0.5494	03	راض

المصدر:من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (3-10) أن المتوسط الحسابي للرضا عن العمل هو 3.64 أي أن درجة الرضا عالية أي أن الأطباء في مستشفى بن يوسف بن خدة راضون على العمل فيه ،كما جاء الانحراف المعياري ب 0.549 وهذا دليل على تقارب أراء الأطباء و عدم تشتتها.

و انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-10) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا و هذا حسب المتوسط الحسابي ، و الانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي :

- حيث جاءت العبارة رقم 01 التي تتمثل في "علاقتك مع زملائك"في المرتبة الأولى بمتوسط 4.54 الذي يشير إلى راض تماما و بانحراف معياري 0.54
- وجاءت في العبارة رقم 02 التي تتمثل في "علاقتك مع مرؤوسيك" في المرتبة الثانية بمتوسط 4.19 الذي يشير إلى راض و بانحراف معياري 0.60
- جاءت العبارة رقم 07 التي تتمثل في "نظام الدوام" في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.93 الذي يشير إلى راض و بانحراف معياري 0.89
- جاءت العبارة رقم04 التي تتمثل في "بيئة العمل المحيطة" في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.83 الذي يشير إلى راض و بانحراف معياري 0.89

وفي اقل درجات الرضا فقد جاءت على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم 03التي تتمثل في "فرص التدريب المتاحة لك" التي تشير إلى راض متوسط بمتوسط 3.00و بانحراف معياري 0.89
- جاءت العبارة رقم 05التي تتمثل في "الترقية المتوفرة" بمتوسط 2.54 التي تشير إلى غير راض و بانحراف معياري 0.88

ويتضح مما سبق أن عدم الرضا عن الترقية المتوفرة ، قد حظي بأدنى متوسط 2.54 بينما كان مستوى الرضا عن علاقات العاملين هو الأعلى بمتوسط4.54.

هذا يعني أن عامل الترقية المتوفرة تتقدم على العوامل الأخرى التي قد يكون لها علاقة مباشرة بالتسرب عن العمل في المؤسسات الصحية العمومية.

2- تحليل محور أسباب التسرب الوظيفي في المؤسسة الصحية العمومية المعنية

يحدد هذا المحور أهم الأسباب التي تؤدي إلى التسرب من المؤسسات الصحية العمومية ، و لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات ، المحور الذي يصف واقع التكوين في الكلية، وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل ، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (11.3): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمحور أسباب التسرب الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة القوة
01	الراتب الشهري	4.3871	1.1453	01	قوي جدا
02	الإجهاد البدني و الذهني في العمل	3.5161	1.3873	03	قوي
03	قلة فرص الترقيات و الانتدابات	2.5806	1.2048	06	ضعيف
04	نقص التحفيز المعنوي للطبيب المجتهد	2.6452	1.2260	05	قوي متوسط
05	سوء العلاقة مع الإدارة	4.4194	1.1187	02	قوي جدا
06	صعوبة التعامل مع المرضى	3.3548	1.2529	04	قوي متوسط
07	الرتابة في العمل (الروتين)	2.6452	1.0181	05	قوي متوسط
07-01	أسباب التسرب الوظيفي	3.3641	0.7762	04	قوي متوسط

المصدر:من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (03-11) أن المتوسط الحسابي لأسباب التسرب الوظيفي 3.36

كما جاء الانحراف المعياري بـ 0.77و هذا دليل على تقارب أراء الأطباء و عدم تشتتها .

و انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (03-11) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا و هذا حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- حيث جاءت العبارة 01 التي تتمثل في "الراتب الشهري" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.38الذي يشير إلى قوي جدا وبانحراف معياري 1.14

- كما جاءت العبارة 05 التي تتمثل في "سوء العلاقة مع الإدارة"في المرتبة الثانية بمتوسط 4.41الذي يشير إلى قوي جدا و بانحراف معياري 1.11
- جاءت العبارة 02 التي تتمثل في"الإجهاد البدني و الذهني في العمل"في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.51 الذي يشير إلى قوي و بانحراف معياري 1.14
- أيضا جاءت العبارة 06 التي تتمثل في "صعوبة التعامل مع المرضى" في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.35 الذي يشير إلى قوي متوسط و بانحراف معياري 1.25

في حين اقل الأسباب للتسرب كما يراها الأطباء

- جاءت العبارة 07 التي تتمثل في "الرتابة في العمل(الروتين) في المرتبة الخامسة بمتوسط 2.64 الذي يشير إلى قوي متوسط و بانحراف معياري 1.01
- و أخيرا جاءت العبارة 03التي تتمثل في "قلة فرص الترقيات و الانتدابات"بمتوسط 2.58 الذي يشير إلى ضعيف و بانحراف معياري 1.20

وهنا أيضا يتضح أن قلة الراتب الشهري قد تصدر قائمة العوامل المتسببة في التسرب ، ثم سوء العلاقة مع الإدارة بينما جاءت قلة فرص الترقيات و الانتدابات في آخر قائمة الأسباب .

3-تحليل محور آثار التسرب الوظيفي على الأداء

يحدد هذا المحور أهم الآثار السلبية للتسرب الوظيفي على الأداء في المؤسسة الصحية العمومية ، ولمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات ، المحور الذي يصف واقع التكوين في الكلية، وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم(12.3): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمحور آثار التسرب الوظيفي على الأداء

الرقم	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التأثير على الأداء
01	انخفاض الروح المعنوية لدى الأطباء	4.2581	1.2640	01	سلبي جدا
02	إضعاف الولاء و الانتماء للمؤسسة	3.3871	1.3583	05	سلبي متوسط
03	اللجوء إلى توظيف أطباء جدد	3.4516	1.2339	04	سلبي
04	زيادة تكاليف التدريب	3.3871	1.3583	05	سلبي متوسط
05	ارتفاع نسبة تذمر المرضى	3.6129	0.9549	03	سلبي
06	تأخير مواعيد المرضى و تذمرهم	3.2903	1.1311	06	سلبي متوسط
07	انخفاض الأداء الوظيفي لدى الغير متسربين	3.2903	1.2700	06	سلبي متوسط
08	تراجع معدلات الإنتاجية والأداء	3.8387	1.2934	02	سلبي
08-01	آثار التسرب الوظيفي على الأداء	3.5645	0.2302	04	سلبي

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (03-12) أن المتوسط الحسابي لبعد آثار التسرب الوظيفي على الأداء مقداره 3.56 و هذا يدل على أن هناك آثار للتسرب الوظيفي في المؤسسة الصحية العمومية – بن يوسف بن خدة -كما جاء الانحراف المعياري 0.23 و هذا دليل على اختلاف أراء الأطباء في هذه المؤسسة و تشتتها.

و انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (03-12) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا ، و هذا حسب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

- جاءت العبارة 01التي تتمثل في "انخفاض الروح المعنوية لدى الأطباء" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.25 الذي يشير إلى سلبي جدا و بانحراف معياري 1.26
- في حين جاءت العبارة08 التي تتمثل في "تراجع معدلات الإنتاجية والأداء"في المرتبة الثانية بمتوسط 3.83 الذي يشير إلى سلبي و بانحراف معياري 1.29

- كما جاءت العبارة 05 التي تتمثل في "ارتفاع نسبة تذمر المرضى"في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.61 الذي يشير إلى سلبي و بانحراف معياري 0.95
- أيضا جاءت العبارة 03 التي تتمثل في "اللجوء إلى توظيف أطباء جدد"في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.45 الذي يشير إلى سلبي و بانحراف معياري 1.23

في حين أن اقل الآثار السلبية للتسرب كما يراها الأطباء جاءت كما يلي :

- جاءت العبارة 04 التي تتمثل في "زيادة تكاليف التدريب" و العبارة 02 التي تتمثل في "إضعاف الولاء و الانتماء للمؤسسة" في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.38 اللذان يشيران إلى سلبي متوسط و بانحراف معياري 1.35.
- في الأخير جاءت العبارة 06 التي تتمثل في "تأخير مواعيد المرضى و تذمرهم" و العبارة 07 التي تتمثل في "انخفاض الأداء الوظيفي لدى غير المتسربين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.29 اللذان يشيران إلى سلبي و بانحراف معياري 1.29

و من ذلك يتضح أن للتسرب علاقة كبيرة بانخفاض معنويات العاملين ، و من ثم تراجع معدلات الإنتاجية و أداءهم و أيضا ارتفاع نسبة تذمر المرضى.

أما تأثير التسرب على عامل انخفاض الأداء الوظيفي لدى غير المتسربين ، و عامل تأخر مواعيد المرضى و تذمرهم في آخر سلم الآثار السلبية.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

H0: لا تختلف الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي عند مستوى المعنوية0.05

H1: تختلف الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05

جدول رقم (13.3):يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

رقم الفرضية	tالمحسوبة	درجة الحرية	Sig مستوى المعنوية
01	2.61	30	0.014

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج(SPSS).

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار (One sample t-test)، وبما أن قيمة t المحسوبة بلغت 2.61ذات المعنوية 0.014 دالة إحصائيا عند مستوى معنوي 0.05 لان قيمة المعنوية 0.014 اقل من 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ، ونقبل الفرضية البديلة (H1)

- تختلف الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي

اختبار الفرضية الثانية:

H0: لا يختلف مستوى رضا العاملين عند مستوى المعنوية 0.05

H1: يختلف مستوى رضا العاملين عند مستوى المعنوية 0.05

جدول رقم(14.3):يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

رقم الفرضية	tالمحسوبة	درجة الحرية	Sig مستوى المعنوية
02	13.65	30	0.000

المصدر:من إعداد الطالبة بناءا على نتائج (SPSS).

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار (One sample t-test)، وبما أن قيمة Tالمحسوبة بلغت 13.65 ذات المعنوية 0.000دالة إحصائيا عند مستوى معنوي 0.05لان قيمة المعنوية 0.000اقل من 0.05وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ،ونقبل الفرضية البديلة(H1)

- يختلف مستوى رضا العاملين عند مستوى المعنوية 0.05

الفرضية الثالثة:

H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب التسرب الوظيفي و أداء العاملين.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب التسرب و أداء العاملين.

جدول رقم(03-15): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

البيان	**المتغير المستقل**: أسباب التسرب الوظيفي				
المتغير التابع: أداء العاملين	R الارتباط	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F فيشر	SIG مستوى المعنوية
	0.10	0.01	0.016	0.297	0.59

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت النتائج التحليل الإحصائي ما يلي :

قيمة معامل الارتباط **R=0.10** بين أسباب التسرب الوظيفي وأداء العاملين ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين هي علاقة ارتباط ضعيفة.

وبلغ معامل التحديد R2=0.01 اي أن ما قيمة 1% من أداء العاملين يفسره أسباب التسرب الوظيفي

كما بلغت قيمة **F 0.297** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية **0.05** لان قيمة الاحتمالية لهذه الإحصائية هي 0.597 أكبر من 0.05

وعليه نقبل الفرضية العدمية Ho القائلة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب التسرب الوظيفي و أداء العاملين.

و نرفض الفرضية H1 القائلة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب التسرب الوظيفي و أداء العاملين.

الفرضية الرابعة:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب التسرب الوظيفي و رضا العاملين.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب التسرب الوظيفي و رضا العاملين

جدول رقم(03-16): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

البيان	**المتغير المستقل**: أسباب التسرب الوظيفي				
المتغير التابع: الرضا عن العمل	R الارتباط	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F فيشر	SIG مستوى المعنوية
	0.362	0.131	1.190	4.386	0.045

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي :

قيمة معامل الارتباط **R=0.36**بين أسباب التسرب الوظيفي ورضا العاملين ، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط ضعيفة.

وبلغ معامل التحديد R2= 0.13 اي أن ما قيمة 13% من الرضا عن العمل يفسره أسباب التسرب الوظيفي.

كما بلغت قيمة **F 4.386** وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية **0.05** لان قيمة الاحتمالية لهذه الإحصائية هي 0.045 اقل من 0.05

وعليه نقبل الفرضية H1 القائلة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب التسرب الوظيفي و رضا العاملين.

و نرفض الفرضية العدمية H0 القائلة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب التسرب الوظيفي و رضا العاملين.

خلاصة

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة حالة مستشفى بن يوسف بن خدة بالبرواقية ولاية المدية، و استعملنا الاستبانة كأداة للدراسة ، وقمنا باختبار صدقها الظاهري ، من خلال عرضها على بعض الأساتذة ، و بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها قمنا بتوزيعها على الأطباء في المستشفى.

و بعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبانة من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) و المتمثل في مقياس ليكارت الخماسي و إجراء مختلف الاختبارات الإحصائية (معامل ألفاكرونباخ ،التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري..الخ)

حيث توصلنا باختبار الثبات للدراسة بواسطة معامل ألفاكرونباخ الذي بلغت قيمته للدراسة ككل (0.7) و هي قيمة عالية مما يدل على ثبات الاستبيان.

و انطلاقا من عرض و تحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية ، توصلنا من خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة :

- الفرضية الأولى :تم نفي الفرضية القائلة"لا تختلف الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي"و قبول الفرضية القائلة" تختلف الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي".
- الفرضية الثانية: تم نفي الفرضية القائلة"لا تختلف مستويات الرضا عن العمل" وقبول الفرضية القائلة" تختلف مستويات الرضا عن العمل".
- الفرضية الثالثة: تم قبول الفرضية القائلة"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب التسرب الوظيفي و أداء العاملين" و رفض الفرضية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب التسرب الوظيفي و أداء العاملين".
- الفرضية الرابعة: تم رفض الفرضية القائلة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب التسرب الوظيفي و الرضا عن العمل" وقبول الفرضية القائلة"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب التسرب الوظيفي و الرضا عن العمل".

خاتمة :

لقد أصبحت ظاهرة التسرب الوظيفي تستوجب الاهتمام، بل يجب مواجهتها لما ينتج عنها من خلل في الأداء يضعف معدلات الإنتاجية و يعيق التطور و يعرقل تحقيق الأهداف.لأن تحقيق مستوى الأداء العالي المنشود يتوقف على توفر عنصرين أساسيين هما:القدرة على أداء العمل، و الرغبة في أداء العمل ،و انعدام الرغبة في العمل تفتح المجال لعدة مسائل من بينها و في مقدمتها: التسرب الوظيفي.

ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا في :

- **ما مدى تأثير ظاهرة التسرب الوظيفي للأطباء على الأداء في المؤسسات الصحية العمومية ؟.**

و في سياقنا لمعالجة هذه الإشكالية تناولنا في بحثنا جانبين :

1- **جانب نظري**: حيث تطرقنا إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع و تم تقسيمه إلى 3 مباحث كما يلي :

المبحث الأول :تطرقنا إلى مفهوم التسرب الوظيفي، و أسبابه ثم التعرف على أهم أنواع التسرب الوظيفي و الآثار المترتبة عنه وسبل مواجهته.

المبحث الثاني: تطرقنا إلى إيضاح الأداء الوظيفي ،و أهم عناصره و محدداته و أبرز العوامل ذات العلاقة بالأداء.

المبحث الثالث: تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة.

2- **جانب تطبيقي**: بغرض تدعيم الدراسة النظرية قمنا بإسقاطها على مستشفى **بن يوسف بن خدة** بالمدية قمنا في البدء بأهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، حيث تم جمع المعلومات من خلال استبانة وزعت ثم جمعت، وبعدها قمنا بتحليل معلومات الاستبيان المقدمة لأفراد عينة الدراسة لمعرفة مدى تأثير ظاهرة التسرب الوظيفي على الأداء في المؤسسات الصحية العمومية.

نتائج اختبار فرضيات البحث:

بغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا في بداية الدراسة بصياغة عدد من الفرضيات و فيما يلي سنقوم باختبار صحة الفرضيات أو عدمها كما يلي :

الفرضية الأولى: و المتمثلة في "**لا تختلف الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي**" فقد تم نفي صحة هذه الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث يمكن القول انه" **تختلف الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي**"

حيث أن هناك أسباب كثيرة للتسرب الوظيفي، أسباب داخلية و أخرى خارجية ، أسباب مادية، و أخرى نفسية،أسباب اجتماعية،اقتصادية،أسباب فردية....الخ

الفرضية الثانية :و المتمثلة في "**لا تختلف مستويات الرضا لدى العاملين** " فقد تم نفي صحة هذه الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث يمكن القول انه يختلف مستوى الرضا لدى العاملين وفقا لرأي "هيرز برق" هناك مستويان للرضا عن العمل:

مستوي المشاعر الايجابية: يتحقق بوجود العوامل الدافعة التي تعمل على تحفيز الأفراد العاملين على الانجاز كونها تحقق الرضا الوظيفي.

مستوى المشاعر السلبية: فان هذا المستوى يتحقق في حالة عدم توفر عوامل تحفزهم على الأداء الجيد .

الفرضية الثالثة : و المتمثلة في" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب التسرب الوظيفي ،و أداء العاملين" فقد تم التأكيد على صحة الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية الرابعة: و المتمثلة في"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائيا بين أسباب التسرب الوظيفي، و الرضا عن العمل" فقد تم نفي صحة هذه الفرضية عند مستوى الدلالة0.05 حيث يمكن القول "انه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائيا بين أسباب التسرب الوظيفي، و الرضا عن العمل"حيث يمكن القول أن من أسباب التسرب الوظيفي هي درجة الرضا عن العمل.

نتائج الدراسة :

من مجمل ما تقدم يمكن استخلاص النتائج التالية :

- تختلف الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي لدى الأطباء في المؤسسات الصحية العمومية.
- قلة الراتب سبب رئيسي في ظاهرة التسرب الوظيفي للأطباء .
- لم توضح الدراسة أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسرب الوظيفي و الأداء.
- من بين أكثر العوامل تأثيرا على رضا العاملين هي فرص التدريب المتاحة و بيئة العمل المحيطة و الترقية المتوفرة و أكثر عامل تأثيرا هو عامل الرضا عن الترقية المتوفرة.
- نرى أن مستوى الرضا عن علاقات مع العاملين عالي جدا
- من بين أكثر الأسباب و أقواها التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي،، هي الراتب الشهري في مراتبه الأولى أيضا سوء العلاقة مع الإدارة ، أيضا الإجهاد البدني و الذهني في العمل
- كانت اقل الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي هي الرتابة في العمل ،و قلة فرص التدريب

توصيات الدراسة :

للاحتفاظ بالأطباء العاملين في المستشفيات العمومية، يمكن القيام بالاتي:

- على المؤسسة مراجعة الأجور والتعويضات و الرفع من معدلاتها للتقليل من نسبة التسرب الوظيفي.
- السعي لتحفيز الأطباء بمحفزات مادية ومعنوية تجعلهم يشعرون بالرضا عن العمل.
- تقليص ساعات العمل للأطباء.
- محاولة تحسين علاقة الإدارة مع الأطباء من خلال تلبية بعض مطالبهم و توفير ظروف عمل ملائمة لهم.
- توفير فرص الترقيات والانتدابات للأطباء

آفاق الدراسة :

- تأثير التسرب الوظيفي على أداء المستشفيات.
- تأثير التسرب الوظيفي على جودة الخدمات الطبية.
- أسباب التسرب الوظيفي في المستشفيات العمومية.

- دراسة مقارنة بين القطاع العام و الخاص، يبين أسباب التسرب الوظيفي.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ–الكتب باللغة العربية

1. توفيق محمد عبد المحسن،**تقييم الاداء(مداخل جديدة..لعالم جديد)**،القاهرة،دار الفكر العربي،2003-2004.

2. حبيش فوزي،**الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين** ،دار النهضة العربية،بيروت ،1991م.

3.حنفي عبد الغفار ، **السلوك التنظمية و إدارة الأفراد** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2000.

4. الحسن إحسان محمد ، المهر ، فاضل عباس،**الموارد البشرية**، عمان ،دار الندوة،1972م،ص121.

5.الخضيري ،محسن ، **الضغوط الإدارية:الظاهرة ، الأسباب، العلاج،القاهرة، مطبعة أطلس** ،1991م.

6.درة عبد الباري و الصباغ زهير ،**إدارة القوى البشرية**، عمان ، دار الندوة للنشر و التوزيع ،2008م.

7. رضا قجة، **أداء العاملين في التنظيم الصناعي و التنظيمي** ،الأردن ، دار الشروق ، 1999م.

8. زريقات سامي ،**معدل دورات العمل في القطاع الخاص في البحرين** ،الرياض،معهد الإدارة العامة،1402هـ.

9. سيزلاقي ،اندرو، و والاس، مارك، **السلوك التنظيمي الأداء**،الرياض، معهد الإدارة العامة ،ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، 1991م.

10.سليمان محمود، **السلوك التنظيمي والأداء**، الإسكندرية ،الدار الجامعية،1978.

11. الشنواني صلاح،**إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**،،الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر،1997م.

12.الصباغ زهير ، **التسرب بين العاملين و انعكاساته الإدارية:حالة واقعية**، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة.

13.عبد الوهاب علي محمد ،**محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية الإداري** ، ع1983،55م.

14.عاشور احمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية**،دار المعرفة الجامعية،1985م.

15.عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، **البحث العلمي الكمي والنوعي الطبعة العربية**،عمان الأردن،دار اليازوري،2009م.

16.القحطاني ،سالم سعيد،**القيادة الإدارية :التحول نحو النموذج القيادي العالي، الرياض** ،مكتبة الفهد الوطنية،2001م.

17.محمد االصاوي محمد مبارك، **البحث العلمي أسسه وطرق كتابته**، مكتبة الأكاديمية القاهرة مصر، 1992.

18.محمد منير حجاب،**الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية** ، دار فجر القاهرة، مصر 2000.

19. موبلي وليام ،ترجمة محمد نجيب المقطوش ، **تسرب الموظفين : أسبابه، نتائجه،السيطرة عليه**،معهد الإدارة العامة،السعودية،1982م.

20.هلال محمد عبد الغني،**مهارات إدارة الأداء**،مصر الجديدة، مركز تطوير الإدارة و التنمية،2011.

ب –الكتب باللغة الفرنسية

1.fred.R.david،**concets strategic Management**،Columbus،Memil pullishing compamy،1987.

2.robert le duff.**Encyclopedie du gestion des resources humaines**.paris.edition dolloz.1999..

ج–المذكرات:

1.بوخالفة فطيمة، **اثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء**،دراسة حالة الاقامة الجامعية بالمصلى ،مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص علوم مالية ، جامعة المدية ،2013/2012،ص35.

2. تركي عبد العزيز الهليل،**عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية و انعكاساتها الأمنية و الإدارية**،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية،2003م .

3.التميمي،فهد بن سعد ، **التسرب الوظيفي و انعكاساته السلبية على الأداء في جمرك مطار الملك خالد الدولي**،رسالة ماجستير ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 1421هج.

4. الحربي بندر بن فهد محمد،**تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص:الأسباب و الحلول المقترحة "دراسة استطلاعية لأراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض"**،رسالة ماجستير،جامعة الملك سعود، السعودية،2008م.

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

6.الحربي بدر جزاء،**تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة العامة :دراسة استطلاعية على المركز الريسي بالرياض**،رسالة ماجستير ،الرياض ،جامعة الملك سعود،2005م.

7.شامي صليحة، ،المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين–دراسة حالة جامعة"احمد بوقرة"،مذكرة ماجستير، بومرداس،2010/2009.

8.العنزي نايف السويلم ،**أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم**،رسالة ماجستير،جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية ،2011م.

9.العصيمي متعب ،**ظاهرة التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك** ، بحث دبلوم ، الرياض ،معهد الإدارة العامة ،1998م.

10.هبة قنديل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال والتسويق، المركز الجامعي بالمدية، الجزائر، 2010.

11.عفرون أمينة ولعقاب جميلة، **فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط لولاية المدية**: مذكرة ماستر، تخصص إدارة تسيير المؤسسة، جامعة المدية.

12. مولوج كمال،**العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المؤسسات الصحية العمومية**،دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأطباء،جامعة المدية ،2016.

13.محمد سليماني ،**الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة–**دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة –،مذكرة ماجستير،جامعة الميلة2007/2006.

14. وليد بن إبراهيم غانم الغانم ،**الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي و علاقتها بالأداء**،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا ،الرياض،2003م.

د–المجلات و المؤتمرات:

1.عبد الناصر مرسى، **تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد السادس، 2004م.

2.عبد المليك مرفود ، **الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم** ، مجلة العلوم الإنسانية ، مجلة العلوم الإنسانية،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.

الملاحق

الملحق 01: استمارة استبيان موجهة إلى أطباء المؤسسات الصحية العمومية.

أخي العامل .....أختي العاملة.

تحية طيبة و بعد

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول تأثير ظاهرة التسرب الوظيفي للأطباء على الأداء في المؤسسات الصحية العمومية ، وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق علما أن آراءكم و اقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة، و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، و ستحاط بالسرية التامة.

لكم منا التحية و التقدير.

استمارة استبيان موجهة للأطباء

1/الجزء الأول: البيانات الشخصية.

الجنس:

-ذكر ☐

-أنثى ☐

الفئة العمرية:

-اقل من 35 ☐

-36-45سنة ☐

-45فاكثر ☐

سنوات الخبرة:

-اقل من 5سنوات ☐

-6-12سنة ☐

-أكثر 12سنة ☐

مكان العمل:

-مستشفى عمومي ☐

-عيادة خاصة ☐

الحالة الاجتماعية:

-متزوج(ة) ☐

-أعزب ☐

-حالات أخرى ☐

التخصص:

-طبيب عام ☐

-طبيب متخصص ☐

2/الجزء الثاني:الرضا عن العمل

في ما يلي عبارات تتعلق بمدى رضاك عن عملك، الرجاء وضع إشارة(X) في المربع الذي يمثل إجابتك عن كل عبارة.

م	العبارة	راض تماما	راض	راض متوسط	غير راض	غير راض تماما
1	علاقتك مع زملائك					
2	علاقتك مع مرؤوسيك					
3	فرص التدريب المتاحة لك					
4	بيئة العمل المحيطة					
5	الترقية المتوفرة					
6	الأجر الممنوح					
7	نظام الدوام					

3/الجزء الثالث:أسباب التسرب الوظيفي.

فيما يلي بعض أسباب التسرب لدى بعض من أطباء المؤسسات العمومية الصحية ضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تؤديها.

م	السبب	أوافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	لا أوافق بشدة
1	الراتب الشهري					
2	الاجهاد البدني و الذهني في العمل					
3	قلة فرص الترقيات و الانتدابات					
4	نقص التحفيز المعنوي للطبيب المجتهد					
5	سوء العلاقة مع الإدارة					
6	صعوبة التعامل مع المرضى					
7	الرتابة في العمل(الروتين)					

4/الجزء الرابع:آثار التسرب على الأداء

إلى أي مدى توافق أو لا توافق على العبارات التالية التي تمثل آثار سلبية تنجم عن تسرب الأطباء من المؤسسة الاستشفائية.

م	الأثر	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
1	انخفاض الروح المعنوية لدى الأطباء					
2	إضعاف الولاء و الانتماء للمؤسسة					
3	اللجوء إلى توظيف أطباء جدد					
4	زيادة تكاليف التدريب					
5	ارتقاء نسبة تذمر المرضى					
6	تأخير مواعيد المرضى و تذمرهم					
7	انخفاض الأداءالوظيفي لدى غ متسربين					
8	تراجع معدلات الإنتاجية و الأداء					

الملحق 02: مخرجات برنامج spss

Statistiques

		SEX	AGE	EXPERIENCE	SITE PROFESSIONEL	SITUATION SOCIALE	SPECIALITE PROF
N	Valide	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

SEX

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	FEMME	11	35,5	35,5	35,5
	HOMME	20	64,5	64,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

AGE

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MOIN DE 35	12	38,7	38,7	38,7
	ENTRE 36 ET 45	11	35,5	35,5	74,2
	PLUS DE 45	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

EXPERIENCE

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin de 5ans	13	41,9	41,9	41,9
	entre 6 et 12 ans	10	32,3	32,3	74,2
	plus de 12 ans	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

SITE PROFESSIONEL

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	HP	29	93,5	93,5	93,5
	QP	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

SITUATION SOCIALE

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MARIE	19	61,3	61,3	61,3
	CELIBATAIRE	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

SPECIALITE PROF

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	GENERALISTE	28	90,3	90,3	90,3
	SPECIALISTE	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X1	31	4,3871	1,14535	,20571
X2	31	3,5161	1,38735	,24917
X3	31	2,5806	1,20483	,21639
X4	31	2,6452	1,22606	,22021
X5	31	4,4194	1,11876	,20093
X6	31	3,3548	1,25295	,22504
X7	31	2,6452	1,01812	,18286
Y1	31	4,2581	1,26406	,22703
Y2	31	3,3871	1,35837	,24397
Y3	31	3,4516	1,23393	,22162
Y4	31	3,3871	1,35837	,24397
Y5	31	3,6129	,95490	,17150
Y6	31	3,2903	1,13118	,20317
Y7	31	3,2903	1,27000	,22810
Y8	31	3,8387	1,29349	,23232
Z1	31	4,5484	,56796	,10201
Z2	31	4,1935	,60107	,10796
Z3	31	3,0000	,89443	,16064
Z4	31	3,8387	,89803	,16129
Z5	31	2,5484	,88840	,15956
Z6	31	3,4194	1,05749	,18993
Z8	31	3,9355	,89202	,16021
X	31	3,3641	,77621	,13941
Y	31	3,5645	,23020	,04134
Z	31	3,6406	,54942	,09868

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,101[a]	,010	-,024	,23294

a. Prédicteurs : (Constante), X

b. Variable dépendante : Y

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	0,016	1	,016	0,297	0,590[b]
	Résidus	1,574	29	,054		
	Total	1,590	30			

a. Variable dépendante : Y

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,362[a]	0,131	0,101	0,52082

a. Prédicteurs : (Constante), X

b. Variable dépendante : Z

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,190	1	1,190	4,386	0,045[b]
	Résidus	7,866	29	0,271		
	Total	9,056	30			

a. Variable dépendante : Z

b. Prédicteurs : (Constante), X