

بيئة العمل الداخلية وأثرها على التسرب الوظيفي (دراسة حالة مستشفى الولادة والأطفال بمدينة خميس مشيط -الموظفين الإداريين)

الحسين يحيى النعمي - عبد الله مسفر القحطاني
مشرف غرمان العمري - عبد العزيز عوض الشهراني
جامعة الملك خالد، كلية الأعمال، ماجستير إدارة الأعمال التنفيذي

الملخص:

هدف هذا البحث الى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على التسرب الوظيفي للموظفين الإداريين في مستشفى الولادة والأطفال بمدينة خميس مشيط، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، متبعين أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث من الموظفين الإداريين والبالغ عددهم (٢٢٠) موظفاً، قام الباحثون بتطوير استبيان لقياس أثر بيئة العمل الداخلية على التسرب الوظيفي للموظفين الإداريين في مستشفى الولادة والأطفال بمدينة خميس مشيط ضمن ثلاث محاور رئيسية ثلاث محاور أساسية؛ محور لقياس الأسباب المؤدية للتسرب الوظيفي، محور تحسين وسائل بيئة العمل للحد من التسرب الوظيفي ومحور الجهات المستقطبة للعاملين المتسربين، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن الأسباب الاقتصادية تعتبر المحرك الأول للتسرب الوظيفي تليها الأسباب الإدارية وأخيراً الأسباب المهنية، كما توصل البحث الى ضرورة الابتعاد عن الجوانب السلبية الناتجة عن التغيير في الإدارة العليا كأهم وسائل تحسين بيئة العمل لتخفيض نسبة التسرب الوظيفي، وكانت أكثر الجهات المستقطبة للموظفين هي المستشفيات بالدرجة الأولى تليها المركز الصحية ثم مديريات الصحة، ويوجد تأثير دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبيئة العمل الداخلية بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط على حالات التسرب الوظيفي، وأوصى البحث بضرورة تجنب الآثار السلبية للتغيير المستمر في الإدارات العليا واختلاف سياسة كل مدير عن الآخر وأيضاً صرف المستحقات المالية للموظفين بموعدها المستحق وبدون تأخير.

كلمات مفتاحية: التسرب الوظيفي، الموظفين الإداريين في القطاع الصحي، تأثير بيئة العمل

The effect of the internal work environment on the Employee turnover of administrative staff in the Maternity and Children Hospital in Khamis Mushait

:Prepared by

Alhossin Yahya Alnami Qurayni- QAHTANI, ABDULLAH MESFER B
Mishref Grman Saad Alamri- Alshahrani, Abdulaziz Awadh S
King Khalid University, College of Business, Executive MBA

Abstract:

The aim of this research is to identify the effect of the internal work environment on the Employee turnover of administrative staff in the Maternity and Children Hospital in Khamis Mushait.

The researchers used the descriptive analytical approach to achieve the research goals, following the method of a comprehensive survey of the research community of (220) administrative employees.

The researchers developed a questionnaire to measure the effect of internal work environment on the Employee turnover of administrative staff, which included three main scopes;

First, one for measuring the causes leading to Employee turnover, the second for developing methods to enhance the work environment leads to reduce Employee turnover ratio and the third to identify the main polarizing organizations for them.

The research resulted that: those economic reasons are considered the first driver of Employee turnover, followed by administrative and professional reasons, the research also found the importance to decreasing the gap of changing the management as the most important means of improving the work environment to reduce the rate of Employees turnover, and more than the polarized organizations of employees are hospitals in the first choice followed by the health centers and then the headquarters.

There is a statistical significance effect at the level of $\alpha \leq 0.05$ for the internal work environment on Employees turnover, and the research recommended that: the necessary of avoiding the negative effects of the gap of changing the management and the different policy of each manager, the necessary of pay the financial dues to the employees by the due date And without delay.

Keywords: Employees turnover, administrative staff in the health sector, the impact of the work environment

المقدمة:

الكل يعلم أن لكل منظمة من المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة خصائص تميزها عن غيرها وهذه الخصائص هي المحيط الذي يعمل فيه الفرد وتؤثر في سلوكه وعمله فبيئة العمل الداخلية تمثل الكثير من التحديات لدي الإدارات من خلال تهيئتها وجعلها بيئة عمل مناسبة ليتنافس من خلالها الأفراد لتحقيق أهدافهم الشخصية والأهداف العامة للمنشأة فالعامل يتأثر بهذه البيئة وتكون سبب في زيادة إنتاجيته إذا كانت بيئة إيجابية والعكس صحيح إذا كانت سلبية ولذا فإن دراسة بيئة العمل مهمة للغاية وفهمها يساعد على تطور أداء العاملين والاحتفاظ بهم ومنع تسربهم فظاهرة التسرب الوظيفي ظاهرة خطيرة وخاصة في المجال الصحي حيث ترتبط بصحة المريض والخدمات المقدمة له وفقدان الكفاءات يؤدي إلى النقص في تقديم الخدمة المميزة للمريض ويجعل هناك نقص دائم في الكادر المؤهل المدرب القادر على تقديم الخدمة فتكاليف التأهيل وتدريب العاملين عالية جداً واستمرار تسربهم يعني خسارة كبيرة للمنشأة ورحيل الكفاءات بعد تدريبها وتأهيلها وتسربهم يعني أن هناك خلل ولا بد من البحث عنه ومعالجته للمحافظة على هذه الكفاءات والاستفادة منها، ومما سبق فإن هذا البحث يسعى لمعرفة بيئة العمل الداخلية وأثرها على التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط وسيتناول هذا البحث خمس فصول (الفصل الأول يتحدث عن الإطار العام للدراسة والفصل الثاني عن الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة والفصل الثالث عن الطريقة والإجراءات من خلال العينة ومجتمع البحث والأداة والفصل الرابع عرض النتائج والفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات)

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تشتمل بيئة العمل الداخلية على العديد من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض والتي قد تشكل لنا بيئة ايجابية يستطيع الفرد الإبداع فيها أو سلبية وهي مشكله البحث لدينا وتجعله يفكر بشكل كبير للتسرب من العمل سواء بالانتقال إلى جهة أخرى أو تقديم الاستقالة فبيئة العمل تلعب دوراً كبيراً في أداء وسلوك العاملين وتكون مؤشر كبير وواضح لرغبة العاملين بالاستمرار من عدمه فالكثير من المنظمات تستمر في تحديث بيئة العمل والهيكل التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات من أجل تهيئة بيئة العمل المناسبة وتعاني الكثير من المنظمات من افتقارها للكوادر المميزة من خلال تسربهم إلى جهات أخرى حيث تقوم جهات خارجية باستقطابهم وتشير المؤشرات الموجودة لدينا بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط خلال السنوات الثلاث الماضية إلى إن هناك ازدياد كبير في التسرب الوظيفي سواء بالانتقال إلى جهة أخرى بالنقل أو التكليف أو تقديم الاستقالة مما يجعل هناك نقص واضح ومستمر في تقديم الخدمة المميزة للمريض ويتضح مما سبق أهميه دراسة بيئة العمل الداخلية بمستشفى الولادة بخميس مشيط وأثرها على التسرب الوظيفي، والتي يمكن التعبير عن تساؤلاتها كما يلي:

1- ما هي الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية والتي تؤدي إلى التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط.

2- ما هي الحلول المناسبة لتحسين بيئة العمل مما يحد من التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط.

3- ما هي الجهات الخارجية التي تحرص على استقطاب العاملين بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط بعد خروجهم من جهة العمل الحالية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في محاولة التعرف على أحد الظواهر المهمة والتي تشكل خطر كبير للكثير من المنظمات ألا وهي ظاهرة التسرب الوظيفي فهي تحمل المنظمات الكثير من الخسائر المادية وتستنزف مواردها من خلال تدريب الموظفين الجدد وتأهيلهم وتحفيزهم مالياً حتى يكونوا كفاءات عالية تستفيد منهم المنشأة ومما يجعلهم فجأة يفضلون العمل في جهة أخرى أكثر جذباً وهذا فيه هدر كبير للموارد وأيضاً في الوقت المفقود الذي تفقده المنشأة للبحث عن كفاءات أخرى تعوض عن موظفيها المتسربين وأيضاً هذا البحث مهم في الكشف عن العناصر المؤثرة في البيئة الداخلية لمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط وأثرها في التسرب الوظيفي حيث أنه حسب علمنا أول بحث يتحدث عن ظاهرة التسرب الوظيفي بصحة عسير بشكل خاص ووزارة الصحة بشكل عام والتي أصبحت هاجس كبير ومؤثر على جودة العمل في هذا القطاع الهام.

أهداف البحث:

نحاول في هذا البحث التعرف على العناصر الداخلية المؤثرة في التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط وفقاً للأهداف التالية:

- التعرف على الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية والتي تؤدي إلى التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط.
- التعرف على الحلول المناسبة للحد من التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط.
- التعرف على الجهات الخارجية التي تحرص على استقطاب العاملين بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط.

فرضيات البحث:

- لا يوجد أثر لبيئة العمل الداخلية على حالات التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط.
- يوجد أثر لبيئة العمل الداخلية على حالات التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط.

الإطار النظري:

مفهوم بيئة العمل: تمثل بيئة العمل للمؤسسة التي تتضمن الأنظمة والإجراءات والرواتب والجزاءات وغيرها لذلك عرفها (العديلي، ١٩٩٥م، ص ١٩) بأنها "الخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الموظف مثل: الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل وظروف العمل والنظم التي تعمل داخل المؤسسة بموجبها".

وأيضاً تعرف بيئة العمل بأنها:

"الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمؤسسة التي تحدد خصائص المؤسسة الداخلية ويميزها عن غيرها من المنظمات". (رحالة، ٢٠١٠م، ص ١١)، وتؤثر بيئة العمل على عناصر العملية الإدارية كافة من خلال جلب البيئة المعززة أو الراضية والمثبطة لذا بيئة العمل لها دور كبير في جذب الموظفين للعمل أو تكون بيئة سلبية وطاردة لهم وأيضاً عرفها (القربوني، ٢٠٠٠م، ص ٣٥) بأنها "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية" وفي سياق آخر يمكن تعريف بيئة العمل الداخلية بأنها "ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب بل تشمل جميع الآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته". (النعيمي، ٢٠٠٩م، ص ٢٤).

ولا تقتصر بيئة العمل على الأنظمة والإجراءات والاتصالات والنمط القيادي وسياسة إدارة الموارد البشرية ولكنها تتضمن البيئة المادية لذلك عرفها (حمزاوي، ٢٠٠٨م، ص ١٠٥ و ١٠٦) في إطار المكونات المادية بأنها "المكونات المادية المتوفرة داخل مقر العمل من ضوء ودرجة حرارة وإضاءة وتصميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة"، وهناك من ربط ظروف العمل المادية بماهية وطبيعة الوظيفة في التعبير عن بيئة العمل حيث عرفها (القحطاني، ٢٠٠٨م، ص ٢٥٩) من هذا المنطلق بأنها "الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهووية والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية" وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومدى تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصة إن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل كتلك التي تتطلب مقابلة الجمهور، أو تلك التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني، أو تلك الوظائف التي تشمل على مسؤولية إدارة الأفراد أو التي ترتبط بمواعيد محدده لتناوب العمل".

يتضح مما سبق أن بيئة العمل لها الكثير من التعريفات ولكل جهة بيئة عمل خاصة فيها وقد تختلف عن جهة أخرى ولكن بشكل عام تنطوي بيئة العمل على بيئة العمل التنظيمية والوظيفية وتتضمن الأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنية المستخدمة والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية، العلاقات

السائدة في بيئة العمل، والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية وضغوط العمل، وتشمل بيئة العمل المادية: الضوضاء، درجة الحرارة، والإضاءة، وتصميم المكاتب، والأدوات المكتبية المساعدة. خصائص بيئة العمل الداخلية:

خصائص البيئة التنظيمية: يقصد الباحثين ببيئة العمل التنظيمية كافة القوى المحيطة داخل المنظمة ومنها:

(١) **الهيكل التنظيمي:** تسعى الكثير من المنظمات إلى تحديث الهيكل التنظيمي فيها بشكل مستمر حتى يكون متوافق مع المهام والمسؤوليات المتغيرة بشكل مستمر لذا يهيئ الهيكل التنظيمي المرن بيئة تنظيمية أفضل تساعد على رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة، مما يمنح العاملين قدرة أكبر على الإبداع والابتكار ويزيد من فرص نمو الالتزام الوظيفي، بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة. (القطامين، ٢٠٠٢م، ص ٦٥)

(٢) **المناخ التنظيمي:** الكثير من المنظمات المميزة والناجحة تجد لديها مناخ تنظيمي جاذب يجعل جميع الموظفين يقدمون كل ما لديهم من أجل نجاح منظماتهم ولذا عرف المناخ التنظيمي بأنه "هو الشعور أو الشخصية والطابع المميز لبيئة العمل، وهو أيضاً الأجواء التي تعكس خصائص البيئة الداخلية في وعي الأفراد العاملين بالمؤسسة وطريقة إدراكهم وتفسيرهم لها وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم". (بومخولف، ٢٠٠١م، ص ٢٨)، ويشكل **المناخ التنظيمي** "الحصيلة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم و انتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها" (الكبيسي، ٢٠٠٦م، ص ٧٢) فالمناخ التنظيمي قد يكون مناخ سلبي وطارد للموظف أو مناخ إيجابي وجاذب له لذلك يسهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تعميق مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال ما يضيفه على الهيكل التنظيمي من مرونة تزيد من قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، فضلاً على إثارة التحديات لدى العاملين فتدفعهم إلى التجربة والابتكار والإبداع والسعي للإنجاز للحصول على المكافأة أو الترقية التي يوفرها المناخ التنظيمي الإيجابي وبخلاف المناخ التنظيمي السلبي الذي يخفض الالتزام التنظيمي بسبب جموده وضعف قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية مما يحد من قدرة العاملين على مواجهة التهديدات التي تؤثر سلباً على مكاسب المؤسسة في ضوء استمرار متطلبات العمل الروتينية التي تكرر الملل وتحد من الإبداع. (المغربي، ١٩٩٥م، ص ٣٠٣).

(٣) **الثقافة التنظيمية السائدة:** تؤثر ثقافة المنظمة في شخصية الموظف فهناك الكثير من المنظمات لديها ثقافة إبداعية تجعل من الموظف مبتكر ومميز وقادر على العمل بأصعب الظروف وأيضاً هناك منظمات لديها ثقافة روتينية لا ترغب من الموظف أكثر من عمله اليومي الروتيني العادي لذا عرفت الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين لتحديد

طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجهم" (عزوي عمر، ٢٠٠٦م، ص ٦١).

والثقافة التنظيمية بالمنظمة عندما تكون ثقافة تعتمد على الرقابة الذاتية ولا تسعى إلى تصيد أخطاء الموظف وتتيح له الإبداع وتزرع الثقة فيه فهي ثقافة ايجابية داعمة له وتسهم الثقافة التنظيمية المرنة في رفع الالتزام التنظيمي من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما وزرع قيم تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمؤسسة التي تصف كيفية تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال اندماج الأفراد وتعلمهم القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين، بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة التي تخفض مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تشكيل ضغوط على العاملين تحد من إبداعهم وتجعلهم يشعرون بالملل والإحباط في انتظار الأوامر والتعليمات الروتينية المتكررة. (شارلز، هل وجونز، ٢٠٠١م، ص ٦٥٠ و٦٥١)

٤) القيم التنظيمية: وهي ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى ويعني جانب التفضيل هنا أن القيم تتعلق بمشاعر وعواطف وأحاسيس ومبادئ تجعلنا نميز بين الجيد والسيئ (حمزوي ٢٠٠٨م ص ٤١).

وتسهم القيم التنظيمية الإيجابية في زيادة الالتزام التنظيمي حيث يشكل المصدر الأساس لما يصدر عن الفرد من مشاعر وأحاسيس وأفكار وطموحات وأمال وأقوال وأفعال وإنجازات، كما أنها المكون الحقيقي لشخصية الفرد التي تميزه عن غيره من الناس، فالقيم هي المعيار الذي يحدد مكانة وقيمة و قدر الإنسان في المجتمع فهي المرجعية التي تحكم تصورات وتصرفات الفرد والسياج الذي يحميه من الانحراف والزلل والخطأ (الديب، ٢٠٠٨م، ص ٩ و ١١).

ويشير (الكبيسي، ١٩٩٨ م، ص ٧) إلى إن العلاقة بين القيم السائدة وبيئة العمل والالتزام التنظيمي تظهر بدرجات متفاوتة، وتعد القوة والشجاعة إحدى الوسائل المهمة في هذا الإثبات لذلك فإن وجود القيم لدى العاملين قد يساهم في انخفاض أو ارتفاع معدلات الالتزام التنظيمي والصراع التنظيمي وضغوط العمل بحسب نوعية القيم الموجودة لدى العاملين ومدى رسوخها فقيم التسامح والمحبة والطاعة وتحمل المسؤولية والانضباط لها علاقة مباشرة بالمحافظة على الالتزام الوظيفي فدور القيم هو ضبط الثبات الانفعالي وتهذيب سلوكيات العاملين لأن القيم هي المرجع الأساس لضبط السلوكيات في إطار العلاقات الاجتماعية والأعراف السائدة.

٥) أنظمة وإجراءات وسياسات العمل: هناك الكثير من التعريفات المختلفة ومنها أن "الأنظمة: هي القواعد القانونية المنظمة للعمل. أما الإجراءات فهي: الخطوات التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفاً لكيفية أداء الأعمال واتخاذ القرارات الخاصة بها". (العوامل، ٢٠٠٩م، ص ٢٠)، "بينما السياسات هي: مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة والتي يسترشد بها العاملون في

المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف" (النمر سعود وآخرون، ٢٠١١م، ص ٩٧) فعندما تكون الأنظمة واضحة للموظف وأيضا مكتوبة ويمكن العودة لها وقت الحاجة فأنها تساعد على أداء العمل بشكل جيد لذلك فإن وضوح أنظمة وإجراءات وسياسات العمل يسهم في زيادة الالتزام التنظيمي، بخلاف الأنظمة والإجراءات والسياسات غير الواضحة أو المتحيزة والعشوائية التي تخفض المعنويات وتخفض مستوى الالتزام التنظيمي. (الكبيسي، ٢٠٠٦م، ص ٧٦).

٦) الوصف الوظيفي: لكل وظيفة في المنظمة وصف عام يخصصها ولا بد من الموظف أن يكون مطلع على الوصف الوظيفي له ويقوم بالتوقيع عليه حيث أنه مسئول عن جميع المهام المدرجة في هذا الوصف ويشير الوصف الوظيفي إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف بداية من عناصر بيانات العمل الأساسي والتي تحدد العمل ويتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمى العمل الوظيفي وفترة ملخصة قصيرة عن الأهداف الأساسية التي يجب على الموظف تحقيقها وعبارات تفصيلية عن الواجبات والمسؤوليات مع وصف كل واجب ومسؤولية في فقرة منفصلة ويبين الوصف أيضا علاقات الوظيفة والمعرفة والمهارات اللازم توفرها بالقائم بأعمال الوظيفة (محمد أحمد إسماعيل، ٢٠١٠م، ص ١٢) ويسهم هذا الوصف في توضيح مهام الوظيفة وإزالة اللبس والغموض ومن ثم رفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة إدراك كل موظف لمهام وحدود واختصاصات وظيفته.

٧) نمط السلطة: نجد الكثير من القادة الناجحين لديهم تفويض للسلطة وهو إعطاء الموظفين بعض من الصلاحيات الموجودة لديهم ويتفرغ القائد للمهام الكبرى التي هي من حدود مسؤولياته ولا بد على القائد أن يشرك موظفيه ويكون لهم رأي ودور بالمنظمة حيث أنه سيكون له أثر كبير في تطور شخصيتهم وثقتهم بأنفسهم وتكوين صف قيادي ثاني يستطيعون القيام بمهام القائد أثناء عدم تواجده، ويؤثر نمط السلطة السائد في بيئة العمل في الالتزام التنظيمي حيث تسهم المركزية الشديدة في قتل عناصر المبادرة والابتكار وخفض الروح المعنوية وتعطيل الأعمال ونمو الكسل والتراخي واللامبالاة بالعمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، بعكس اللامركزية التي تسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة شعور العاملين بأهميتهم ومشاركتهم الفعلي و في اتخاذ القرارات فيقبلون بالعمل في هذه البيئة ولديهم قناعة بأهمية انجازه بالشكل الصحيح. (النمر سعود، ٢٠١١م، ص ١٨٠ و ١٨١)

٨) نمط القيادة: القيادة لها دور كبير ومؤثر في جعل بيئة العمل الداخلية بيئة جاذبة فالكثير من القادة لديهم السمات التي تجعلهم يؤثران إيجابيا في العاملين لديهم بالمنظمة ويؤثر نمط القيادة السائد في بيئة العمل الداخلية بشكل مباشر على العاملين فالقائد الأوتوقراطي المستبد تكون جميع الصلاحيات والسلطات في يده ويتخذ من المركزية أسلوبا أساسيا في العمل (النمر سعود، وآخرون، ٢٠١١م، ص ٣٨١) حيث يجلب بيئة غير مناسبة للالتزام التنظيمي بخلاف القائد الديمقراطي الذي يؤمن بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع

خطة العمل وأساليبه مما يرفع ثقتهم بأنفسهم ويؤدي إلى ارتفاع مستوى التزامهم. أما القائد الفوضوي أو المنطلق الذي لا يتدخل لتحديد الأعمال و تعيين من يقوم فيها ويترك للعاملين حرية العمل بالطريقة والأسلوب الذي يريدونه دون رقابة أو متابعة فيعكس ظهور الأعمال الفردية غير المنظمة حيث يتحرر العاملون من أي سلطة للقائد مما يخلق بيئة للتنازع والاختلاف بين أفراد المجموعة نتيجة إتباع كل منهم أساليب مختلفة عن الآخرين، مما يؤدي إلى ارتفاع الصراع التنظيمي وضغوط العمل ومن ثم انخفاض مستويات الالتزام الوظيفي (حمزاوي، ٢٠٠٨م، ص ٧٣) أما القائد التحويلي فيساعد على ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين والتركيز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين. وكذلك الحال بالنسبة لنمط القيادة بالأداء، فالقائد في هذا النمط يهتم بتحفيز الأفراد أولاً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم مما يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي. (النمر، ٢٠١١م، ص ٣٨٥ و٣٨٨).

خصائص البيئة الوظيفية: يقصد الباحثين فيها الأسباب التي تؤثر على بيئة العمل لتكون بيئة جاذبه.

(١) الأجور والرواتب والحوافز: يعلم الجميع أن الأجور والحوافز والرواتب لها دور كبير في جعل بيئة العمل بيئة محفزه وتختلف الحوافز من منظمة إلى أخرى حسب الإمكانيات المتاحة لها سواء حوافز مالية أو معنوية وأيضاً هناك الكثير من الموظفين الذين تختلف طموحاتهم الوظيفية فبعض الموظفين لديهم رغبة في الحوافز المالية وآخرون لديهم شغف في التحفيز المعنوي وتحقيق ذاتهم من خلال النجاح بعملهم لذا تعرف الحوافز "بأنها مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العامل وتؤثر في معنوياتهم ومستوى التزامهم التنظيمي والأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية" (العوامل، ٢٠٠٩م، ص ١٦١) "فالحوافز تعتبر في أبسط معانيها ما يحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمنظمة وبقائه فيها" (عدون، ٢٠٠٣م، ص ٦٩ و٧٠) وأيضاً حتى يكون الموظف يشعر بالرضا الوظيفي لابد أن يكون المقابل المالي يساوي ما يعطى من مهام فمن الخطأ أن تكون المهام الممنوحة للموظف أعلى مما يحصل عليه من مقابل مالي مما يسبب له الكثير من التذمر والرغبة بترك العمل ويسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتب أو حافز في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف به، وتتجلى مظاهر ذلك في المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر وكذلك الالتزام بوقت الانصراف والحرص على إنجاز أعباء العمل اليومي دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بضعف وعدم كفاية أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية، مما يترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام وإهمال العمل واللامبالاة بإنجازه في الوقت المحدد، فعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل مقابل ما يبذله من مجهود بسبب عدم فاعلية وعدالة نظام الأجور والرواتب والحوافز يخفض التزامه التنظيمي. (القحطاني، ٢٠٠٨م، ص ٢٥٩).

(٢) محتوى العمل وطبيعته: لابد على المنظمات أن تكون طبيعة العمل ومحتواه واضحة للموظف ويكون مدرب عليها وتسهم ماهية وطبيعة العمل في زيادة أو خفض مستوى الالتزام التنظيمي، فالوظائف الواضحة غير المعقدة ترفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة عدم وجود صعوبة في القيام بها، بخلاف الوظيفة المعقدة التي تستدعي تمتع الفرد بمؤهلات ومهارات خاصة، والتي تتضمن خطوات معقدة وغير واضحة تستدعي الرجوع للرؤساء والزملاء الأكثر خبرة و فمن يمتلك دراية وخبرات جيدة بمجال عمله تكون لديه قدرة على استخلاص النتائج من المعلومات المتاحة لديه والخبرات المكتسبة إضافة إلى كونه يعمل بروح معنوية جيدة (طه، ٢٠٠٦م، ص ٢٢٥) كما إن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية أو القوى العاملة لأداء الأعمال والمهام المختلفة (النعمي، ٢٠٠٩م، ص ١٨) كما إن بعض الوظائف وخاصة التي تتضمن التعامل مع الجمهور تحدث ضغوط عمل إضافية وكذلك الوظائف التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني، فهذه الوظائف تجلب لدى الفرد الضيق والرغبة في التسرب وضعف الالتزام التنظيمي. (القحطاني، ٢٠٠٨م، ص ٢٥٩)

(٣) فرص الترقى المتاحة: الكثير من الموظفين يشكل موضوع الترقية هاجس كبير لهم وقد تكون سبب مباشر له في تغيير بيئة العمل الحالية والتسرب إلى جهات أخرى من أجل الحصول على بيئة عمل لديها وضوح في نظام الترقيات وتتيح للموظف فرصة أكبر في الترقية وتعرف الترقية بأنها : "شغل العامل المترقي لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز وتفوق وظيفته الحالية" (عبدالعال، ٢٠٠٨م، ص ٩٢) فالمنظمات المميزه بالتأكيد يوجد لديها نظام واضح للترقيات يجعل الموظف يسعى لتحقيق كل المتطلبات من أجل الحصول على الترقية ويسهم وجود فرص ترقى متاحة عبر المسارات الوظيفية المختلفة في رفع مستويات الالتزام التنظيمي من خلال زيادة إقبال الموظفين على العمل وتحسين مستويات التزامهم وزيادة انهماكه في العمل بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وفي الوقت نفسه الحصول على الترقية المتاحة بخلاف غياب الترقيات الذي يصيب الفرد بالجمود، واللامبالاة بالعمل، من ثم انخفاض مستوى التزامه التنظيمي، فهما بذل من جهد لن يحصل على ترقية لعدم توافر فرص الترقى. (رشيد، ٢٠٠٤م، ص ٩٢٦ و ٩٢٧)

(٤) جماعات العمل: القادة الناجحين يتفهمون دور جماعات العمل وأثرها على سير العمل وخاصة إذا كانت جماعات غير رسمية ولديها قائد بإمكانه توجيه آراءهم لما يريد فيجب عليها احتوائهم وجعلهم تحت مظلة المنظمة لتستطيع السيطرة عليهم ودمجهم مع التنظيمات الرسمية للمنظمة لتوحيد هدف الجماعات ليكون في صالح المنظمة وتسهم جماعات العمل في تشكيل قوة ضغط لا يستخف فيها سواء أكانت هذه الجماعات رسمية أو غير رسمية فجماعات العمل تجلب مناخ تنظيمي خاص فيها وهي تؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي لكل من يخالفها، بل تشكل وسيلة ضغط قوية على مراكز اتخاذ القرارات، خاصة إذا كانت القرارات المتخذة تتعارض مع مصالحها، فكلما زاد تأثير هذه جماعات الضغط كلما أجبرت متخذ القرار على التراجع عن قراره،

وهو ما يشكل عقبة أمام متخذي القرارات تجعلهم يصابون بالضجر، ويقل التزامهم بالتنظيم نتيجة شعورهم بالعجز عن مواجهة جماعات العمل. (عبد الباقي، 2005م، ص 249)

المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية:

ذكرنا سابقاً إن بيئة العمل الداخلية تختلف من منظمة إلى أخرى حسب ما هو متاح لها من إمكانيات وتؤثر بيئة العمل الداخلية على مستويات الالتزام التنظيمي ولها تأثيرات متباينة حسب إيجابية أو سلبية مكونات بيئة العمل المادية، وأهم المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية هي: (حمزاوي، 2008م، ص 105 و 106)

(1) الضوضاء: مما لا شك فيه أن انطباعات الموظفين تختلف حول بيئة العمل الداخلية فتجد البعض منهم لا يستطيع العمل في بيئة فيها ضوضاء وتثير الضوضاء أعصاب بعض العاملين، وتعد من أهم مصادر ضغوط العمل التي تقلل الالتزام التنظيمي، حيث أكدت الدراسات أن شدة الصوت تثير الجهاز العصبي وتزيد من إفرازات هرمون الأدرينالين من الغدة الدرقية والذي يؤدي إلى استجابات حادة ألي مؤثر بجانب زيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وبصفة خاصة في الأعمال التي تحتاج إلى تركيز. (عقيلي، 2005م، ص 581)

(2) الإضاءة: أيضاً هناك الكثير من العاملين لديهم انطباعات غير جيدة حيال الإضاءة القوية بالمكاتب وأثرها على عملهم ويعد الضوء المبهر من مصادر ضغوط العمل لأنه يجذب انتباه الموجودين ويثير جو من الصخب بخلاف الضوء الهادئ أو المناسب لطبيعة العمل فنظام الإضاءة الجيد يزيد من قدرة العاملين على التركيز ويحسن من مستوى التزامهم وأدائهم وكما إن الإضاءة السيئة التي تجلب شعوراً بالانقباض وتؤدي إلى شعور العاملين بسرعة التعب والإجهاد فضلاً عن إمكانية وقوع بعض الأخطاء نتيجة سوء الرؤية بسبب الإضاءة الغير مناسبة. (كمال، 2007م، ص 129)

(3) درجة الحرارة: نجد الكثير من الموظفين لديهم انطباعات دائمة ومتكررة حيال درجة الحرارة فنجد البعض منهم يحبذ الأجواء الباردة وآخرين الأجواء المعتدل أو الحارة وتختلف استجابات العاملين للحرارة بحسب البيئة التي يعيشون فيها، فبعض الأفراد أكثر تكيفاً مع البيئة الحارة والبعض الآخر أكثر تكيفاً مع الأجواء الباردة وتعد درجة الحرارة مصدراً من مصادر الضغوط في ضوء تأثيرها على جسم الإنسان حيث يؤدي ارتفاعها إلى فقد الفرد كميات كبير من السوائل (تعرق الجسم) مما يؤدي على المدى البعيد إلى الإصابة بالإجهاد أو التصلب الحراري الذي يدفع العامل لعدم الالتزام بساعات الدوام والبحث عن عمل آخر يتضمن ظروف وبيئة عمل أفضل لا تعرضه للحرارة المرتفعة التي قد تعرضه للخطر. (النعيمة، 2009م، ص 282)

(4) تصميم المكاتب: تحرص الكثير من المنظمات العالمية الرائدة على تصميم المكاتب بشكل مميز وأنيق يشعر الموظفين بالراحة حتى يستطيعوا أداء عملهم بشكل جيد ونلاحظ الكثير من المنظمات لديها تعديل وتحديث مستمر لتصميم مكاتب العاملين فيها ليكون متوافق مع تطلعاتها المستقبلية ويساعد التصميم الجيد للمكاتب من حيث المساحة والتأثير والتهوية والإضاءة لمساعدة العاملين على الالتزام بوقت الدوام وعدم الهرب بحثاً عن

جو ملائم وكما إن سوء تصميم المكتب والتكدس والزحام يترتب عليهما إصابة العامل بالإرهاق، لذا فإن حسن تصميم المكاتب ووضعيتها تمنح العاملين مزايا مهمة من أبرزها. (عقيلي، ٢٠٠٥م، ص ٥٨٣):

(١) تقديم الحماية والأمان.

(٢) تسهيل عملية الاتصال بين العاملين.

(٣) زيادة مستويات الالتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل بها الفرد.

(٤) تعزيز أداء المهنة بطريقة عملية حديثة.

(٥) إدخال السرور على الموظف وتحفيزه على النمو والتطور والالتزام التنظيمي.

أن بيئة العمل المادية تسهم إلى حد كبير في زيادة الالتزام التنظيمي من خلال توفير وتهيئة بيئة العمل من خلال توفير وسائل الراحة التي تمنح العاملين في هذه المؤسسات قدرة أكبر على التركيز ومواجهة أعباء العمل التي تحتاج إلى التركيز وبيئة عمل مادية مهيأة بجميع التسهيلات والأدوات والتقنيات التي تساعد على حسن إنجاز أعباء العمل ومهامه.

العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية:

(١) **المواد الخام:** نعلم أن النقص في المواد الخام له دور في تعطل العمل وتحصل المؤسسة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق إلى الأقلام ومروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية (السواط وآخرون، ٢٠٠٧م، ص ٥٨)

(٢) **الموارد البشرية:** مما لا شك فيه إن المورد البشري يعد من أهم الموارد الموجودة لدى المنظمات وتحرص الكثير منها على استقطاب العاملين المميزين والفاعلين وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وتؤثر الموارد البشرية الموجودة في المؤسسات في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمه من إداريين وفنيين وعمال ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات، لذا تهتم المؤسسات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوافرة في المنظمة فضلاً عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها (رشيدو، ٢٠٠٤م، ص ١٢)

(٣) **النمط القيادي:** ذكرنا سابقاً أن القادة لهم دور كبير في جاذبية بيئة العمل من عدمها ويعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة العمل فالإشراف التسلسلي يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم بخلاف الإشراف الغير مركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلف والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع وتقليل ظاهرة التسرب الوظيفي.

إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، وكما إن القائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد بتهيئة بيئة عمل مناسبة. (محمد بن غالب العوفي، ٢٠٠٥م، ص ٣٨، ٣٩)

التسرب الوظيفي: قد يكون هناك صعوبة في الاتفاق على مفهوم واحد للتسرب الوظيفي ولكن هناك اتفاق على بعض المفردات التي تخص التسرب الوظيفي حيث إن لكل شخص مفهوم خاص يراه من منظوره الشخصي وعليه تم ذكر مجموعة من المفاهيم للتسرب الوظيفي، حيث يعرف التسرب الوظيفي "انه انقطاع الموظفين انقطاعاً كلياً عن الدوام الرسمي وتركهم له بعد إن كانوا قد التحقوا به سواء أحدث هذا الانقطاع بعد الالتحاق بالوظيفة مباشرة أو بعد مدة وجيزة من الالتحاق" (المهنا، ٢٠٠١ م، ص ٢٥)، وأيضاً للتسرب تعريف آخر وهو "أن التسرب هو كل من يترك الوظيفة سواء أكان هذا الترك كلياً أو جزئياً" (اللقاني، ١٩٩٩م، ص ٤١)، كما يعرف التسرب الوظيفي "أنه الاستقالة الاختيارية للعاملين ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة" (الصباغ، ١٩٨٤م، ص ١٥٠)، ويعرف التسرب الوظيفي أيضاً بأنه "توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها راتباً نقدياً" (الصواف، ٢٠٠١م، ص ٣٠)، ويرى الباحثين أن التسرب الوظيفي يشمل أيضاً التقاعد المبكر للعاملين فهناك الكثير من العاملين يكون طلبهم للتقاعد المبكر بسبب ما يجدونه من عدم تقدير بالعمل بعد سنوات الخبرة الطويلة التي أمضوها في خدمة المنظمة وأيضاً اختلاف المناخ التنظيمي الحالي عما كان يجدونه سابقاً مما يجعلهم يفكرون بالتسرب من العمل من خلال طلبهم التقاعد المبكر.

العوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي: تعد ظاهرة التسرب الوظيفي ظاهرة تشكل هاجس كبير للكثير من المنظمات لأنها تشكل خطر كبير على أدائها لذا فإن العوامل تختلف من جهة إلى أخرى ومن هذه العوامل:

(١) **العوامل التربوية:** لكل شخص ميول ورغبات في العمل تحددها إمكانياته ومستواه التعليمي وقدراته الشخصية وتعد العوامل التربوية من مقومات التطور والتقدم بالنسبة إلى الدراسات الحديثة إذ يجب النظر إلى الإنسان من جانب ميوله ورغباته وجوانب أخرى تتعلق بالقدرة على التذكر والتفكير ومن جملة هذه العوامل على سبيل الحصر لا التحديد التي تدفع بالموظفين إلى التسرب الوظيفي هي عدم ملائمة العمل مع قدرات الموظف على الاستيعاب وكثرة العمل، وعدم إيصال الفكرة إلى الموظف بصورة واضحة من رئيسه المباشر فلا بد أن يكون هناك شرح كامل ووافي للموظف عن مهام عمله وتدريبه عليها حتى يستطيع أدائها بشكل جيد (إسماعيل ، ١٩٧٥م، ص ٢٥) وأيضاً بعض الموظفين ليس لديهم رغبة في القسم الذي يعملون فيه، فضلاً عن أن هناك أمور أخرى في غاية الأهمية وهي عدم العناية والاهتمام من الرئيس بالمرؤوسين وتلمس حاجاتهم ومحاولة حل مشاكلهم وانخفاض المستوى التعليمي للموظف فضلاً عن وجود الموظف في أسرة كثيرة المشاكل. وضعف علاقة الموظف بالرئيس المباشر وقلة الخبرة في العمل الذي يعمل فيه كل هذه الأسباب والعوامل تعد من الدوافع

التي تشجع الموظف على الهروب وزيادة ظاهرة التسرب الوظيفي، كما أنها من العوامل أو الدوافع الرئيسية والمؤثرة في مستقبل الموظف. (وليام و موبلي، ٢٠٠٢م، ص ٢٢)

(٢) العوامل الاجتماعية: هناك أيضا العوامل الاجتماعية ومالها من أثر في التسرب الوظيفي فبعض الموظفين لا يستطيع الفصل بين حياته الخاصة والعمل وتأتي العوامل الاجتماعية في مقدمة العوامل المؤثرة فالمشاكل الأسرية للموظف لها دور وأيضا الأعباء الأسرية وأيضا هناك بعض الموظفين يواجهون صعوبة في الانسجام مع الموظفين في محيط عملهم مما يجعلهم في عزلة دائمة وإن تدني المستوى التعليمي للموظف وفشله في تهيئة متطلبات الوظيفة فضلاً عن عدم قدرة الموظف التكيف مع البيئة الوظيفية وكثرة العبء الوظيفي الملقى على عاتقه، وعدم رضاه عن بيئة العمل، والنظرة الدونية للموظف الإداري، وتدني مستواه الوظيفي، كل هذه العوامل تعد من مسببات تسرب الموظف من الوظيفة فضلاً عن تأثيرها في مستواه الوظيفي. (عمر، ١٩٧٩م، ص ٤٥)

(٣) العوامل الاقتصادية: تعد العوامل الاقتصادية واحدة من أكبر المسببات وأهمها على التسرب الوظيفي للعاملين حيث أن الدخل المادي الضعيف للموظف وتعدد المتطلبات المالية عليه تسبب له المشاكل والفشل في الحياة العملية ويرجع ذلك إلى عوامل عدة منها عدم كفاية الدخل الشهري للأسرة لسد النفقات مما يجعل الموظف عاجز عن إشباع حاجات أفراد أسرته وخاصة إذا كان الموظف هو المسئول والعائل الوحيد الأمر الذي يدفعه للعمل خارج أوقات الدوام لتوفير الاحتياجات للعائلة ومن العوامل الأخرى حصول الموظف على فرص عمل مغرية، فضلاً عن الظروف الصعبة التي يمر بها الموظف مثل قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله الموظف، وأيضا بعد المسكن عن مكان العمل، هذه العوامل كلها تعد من الدوافع التي تشجع الموظف على الهروب أو التسرب الوظيفي. (زويلف، ١٩٨٣م، ص ٤٠)

(٤) العوامل النفسية: يعاني بعض الموظفين من ضغوط نفسية وتوتر يؤثر عليه في العمل وتعد العوامل النفسية من العوامل أو الحالات لا إرادية أو لا شعورية والتي تسيطر على الموظف وتؤدي به إلى إرباك وضعه الوظيفي ومن هذه الحالات عدم الرغبة في استيعاب عمل الوظيفة، وتعود الموظف على السهر مع أصدقاء السوء ومشاهدة وسائل الترفيه لساعات طويلة من الليل وعدم التهيئة للوظيفة وكثرة الإنذارات الموجهة له والحالة الصحية والنفسية للموظف. (إبراهيم محمد، ٢٠٠٤م، ص ٣٥)

الدراسات السابقة: تناولت مجموعة من الدراسات التسرب الوظيفي عبر محاور مختلفة ونتائج مختلفة وحسب علم الباحثين إنه لم يتم التطرق إلى التسرب الوظيفي بالمجال الصحي بالمملكة العربية السعودية وفيما يلي نعرض بعض الدراسات من الأحدث إلى الأقدم والتي بحثت وتناولت التسرب الوظيفي في عدة مجالات:

دراسة الصبحي (٢٠١٣) بعنوان (بيئة العمل وعلاقتها بتحسين الأداء من وجهة نظر منسوبي إدارة الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة) وكانت تهدف لمعرفة علاقة نمط القيادة والحوافز لتحسين الأداء وكانت أهم النتائج التي تم التوصل لها إن هناك علاقة بين تقديم الحوافز وتحسن أداء وعمل الموظفين.

دراسة الضالعين والغزوي (٢٠٠٩) بعنوان (العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن) كان هدف هذه الدراسة هو معرفة الأسباب التي تؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية وكانت أهم النتائج هي أن هناك علاقة بين تدني الأجور للموظفين وصعوبة طبيعة العمل وأيضاً علاقة الإدارة مع الموظفين مع عدم الاستقرار لدى الموظفين العاملين في هذه الشركات.

دراسة الظاهري (٢٠٠٧) بعنوان (بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام) وكانت تهدف الدراسة إلى معرفة أسباب التسرب الوظيفي للعاملين بالشؤون الإدارية بالأمن العام وكانت أهم النتائج التي تم التوصل لها عدم مناسبة الراتب مع الجهود التي يقدمها الموظف وأيضاً هناك ضعف بالحوافز المالية والعلاوات السنوية للموظفين.

دراسة عبد العزيز إبراهيم التويجري (٢٠٠٣) بعنوان (البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي بالأجهزة الأمنية) هدفها لمعرفة مدي رضا المراقبين الجمركيين بمطار الملك خالد للبيئة الداخلية بالعمل وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة أن هناك عدم رضا على البيئة الداخلية للعمل بالمطار ولكن هناك رضا بشكل بسيط على البيئة المادية بالمطار وعدم رضا على نظام الحوافز لديهم.

دراسة وليد الغانم (٢٠٠٣) بعنوان (الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية) وتهدف إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي والأداء وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة هي أن سبب اتجاهات العاملين بالمطارات للتسرب الوظيفي هي أسباب مادية مثل قلة الراتب وأيضاً عدم وجود فرصه لديهم للتزقي وعدم وجود حوافز تساعدهم للبقاء في أعمالهم.

دراسة فهد التميمي (١٤٢١هـ) بعنوان (التسرب الوظيفي وانعكاساته السلبية على الأداء في جمرک مطار الملك خالد الدولي) وكانت هذه الدراسة تهدف إلى معرفة الأسباب المؤدية للتسرب الوظيفي للمراقبين بمطار الملك خالد الدولي وأيضاً معرفه الأثر السلبي الذي يحصل بسبب تسرب الموظفين من أعمالهم بالمطار وكانت أهم النتائج التي تم الوصول لها هي إن هناك اثار سلبية للتسرب الوظيفي حيث هناك اثر مالي من خلال تحمل التكاليف المالية للموظف من تدريب وغيره وأيضاً إرباك لحركة العمل بالمطار من خلال النقص الذي يكون بسبب هذا التسرب وأيضاً هناك أسباب للتسرب الوظيفي اغلبها أسباب ماليه سواء بسبب عدم وجود حوافز وضعف المكافآت وأيضاً قلة فرص الترقية

دراسة ال مذهب (١٤١٩هـ) بعنوان (تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي) وكانت هذه الدراسة تهدف إلى معرفة أسباب التسرب الموجودة لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي وكانت أهم النتائج التي توصل لها الباحث هي أسباب مالية ومنها قلة الرواتب مقارنة بالعمل المكلف فيها

عضو هيئة التدريس أيضا كثره اللجان التي يكون فيها العضو خارج وقت الدوام مما يشكل عليه عبء إضافي بالعمل وأيضا قلة الحوافز المالية وعدم تقدير عمله وعدم منح عضو هيئة التدريس المكانة التي يستحقها سواء من خلال توليه مناصب إداريه أو السعي لتطويره بالدورات.

دراسة العصيمي (١٤١٨ هـ) فقد كانت بعنوان (ظاهرة التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك) وكانت هذه الدراسة تهدف إلى معرفه الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي وأيضا معرفه هل هناك دور للحوافز والرواتب على أداء الموظف وكانت أهم النتائج التي توصل لها الباحث هي إن من أهم أسباب التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك هو إن هناك قطاعات أخرى تعطي حوافز ماليه اعلي من مصلحة الجمارك فتكون سبب بأن يضطر العامل لترك عمله بمصلحة الجمارك والذهاب لها وأيضا هناك ضعف بالحوافز التي تقدم للموظفين وان هناك دور كبير للحوافز المالية والرواتب الجيدة في تطور أداء الموظف وتقديمه كل ما لديه لهذه المنشأة وعدم التفكير بالتسرب منها لمكان آخر.

منهج البحث وإجراءاته

قام الباحثين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي (المسح الاجتماعي) لأنه المنهج المناسب لمثل هذه الأبحاث ولأنه يمكن من تجميع المعلومات اللازمة حتى نستطيع الإجابة على التساؤلات المطروحة في هذا البحث، وقد تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط والبالغ عددهم ٢٢٠ موظف، ونظرا لمحدودية مجتمع البحث وتمركزه بمنطقة محددة اتبع الباحثين أسلوب الحصر الشامل من خلال تطبيق استبانتهم على جميع العاملين الإداريين بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط بمنطقه عسير بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم ٢٢٠ موظف وبعد تطبيق الاستبانة بأسلوب الحصر الشامل حصل الباحثين على عدد ٢٠٨ مفردة من الموظفين الإداريين بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط صالحة للتحليل الإحصائي وتمثل ٩٤% من المجتمع المستهدف للبحث، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث وجد الباحثين إن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي (الاستبانة) وذلك لعدم توفر بحوث سابقة بالقطاع الصحي بعسير ومعلومات منشورة تخص التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط عليه فقد قام الباحثين بتصميم الاستبانة كما يلي:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات المستقلة للدراسات المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد البحث وهي (طبيعة الوظيفة - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة - الراتب - الجنس).

الجزء الثاني: يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة (التابعة) وتتكون من (٣٣) عبارة مقسمة على ثلاث محاور أساسية.

- محور الأسباب المؤدية للتسرب الوظيفي وينقسم إلى أربع أقسام (اقتصادية ٣ عبارات، تنظيمية ٣ عبارات، فردية ٣ عبارات، أسباب مهنية ٧ عبارات).

- محور تحسين وسائل بيئة العمل للحد من التسرب الوظيفي ويشمل ١٦ عبارة
 - محور الجهات المستقطبة للعاملين المتسربين ويشمل عبارة واحدة.
- ويقابل كل عبارة من المحور الأول والمحور الثاني قائمه تحمل العبارات التالية: (عالية جداً-عالية – متوسطة - منخفضة – منخفضة جداً)
- صدق وثبات أداة البحث: كانت قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً مستوى دلالة $a= 0.05$ ، وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وتم تقدير ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.
- مواصفات عينة البحث: الجداول (١) – (٥) توضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الراتب والجنس:

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة الوظيفة
43.8	91	تشغيل ذاتي
56.3	117	خدمه مدنيه
100.0	208	المجموع

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
2.4	5	دكتوراه
14.9	31	ماجستير
54.3	113	بكالوريوس
28.4	59	ثانوي فما دون
100.0	208	المجموع

جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
23.08	48	أقل من ٥ سنوات
21.63	45	من ٥ – ١٠ سنوات
55.29	115	أكثر من ١٠ سنوات
100.0	208	المجموع

جدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة حسب الراتب

النسبة المئوية %	التكرار	الراتب
14.9	31	أقل من ٥٠٠٠ ريال
38.9	81	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠ ريال
41.3	86	من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ٢٠٠٠٠ ريال
4.8	10	من ٢٠٠٠٠ فأكثر
100.0	208	المجموع

جدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
78.4	163	ذكر
21.6	45	أنثى
100.0	208	المجموع

نتائج البحث:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد الاستبانة، فقد تبنت الدراسة المعيار الموضح في الجدول (٦)، للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بالاعتماد بشكل رئيسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات ومجالات الدراسة.

جدول رقم (٦): سلم المقياس المستخدم في الاستبانة

المستوى	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
الوسط	أقل من ١,٧٩	1-80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكثر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 35.8%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى	أكثر من 84%

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن:

- المتوسطات التي تقل عن (1.79) تدل على وجود معارضة شديدة على الفقرة أو فقرات المحور ككل.
 - المتوسطات المحصورة بين (1-80 إلى 2.59) تدل على وجود معارضة على الفقرة أو فقرات المحور ككل.
 - المتوسطات المحصورة بين (2.60 إلى 3.39) تدل على حيادية على الفقرة أو فقرات المحور ككل.
 - المتوسطات المحصورة بين (3.40% إلى 4.19) تدل على الموافقة على الفقرة أو فقرات المحور ككل.
 - المتوسطات التي تزيد عن (4.20%) تدل على الموافقة الشديدة على الفقرة أو فقرات المحور ككل.
- إجابة أسئلة البحث:

السؤال الأول: ما هي الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية والتي تؤدي إلى التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط؟ قام الباحثون بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الأول للاستبانة وذلك حسب ما يوضحه الجدول (٧):

جدول (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الأول

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
88.18	.9934	4.409	ضعف راتب الموظف الإداري مقارنة براتب الموظف الصحي
80.28	1.0425	4.014	عدم مناسبة الراتب مع مجهودات الموظف وتضحياته
93.08	.8486	4.654	التأخر لفترة طويلة في صرف المستحقات المالية للموظف من بدلات أو انتدابات
87.18	.75387	4.3590	أسباب اقتصادية
70.76	1.0488	3.538	المسئوليات والصلاحيات في العمل غير واضحة
74.72	1.0597	3.736	ارتفاع درجة المركزية في العمل
94.42	.7014	4.721	التغير المستمر بالإدارة العليا واختلاف سياسة كل مدير جديد عن المدير السابق
79.97	.69156	3.9984	أسباب تنظيمية
70.1	1.1121	3.505	الرغبة بتجديد بيئة العمل
73.46	1.0985	3.673	عمل الموظف في غير مجال تخصصه العلمي
72.02	1.1291	3.601	عدم وجود اهتمام كافي من قبل الإدارة لوضع الموظف وظروفه الخاصة
71.86	.86248	3.5929	أسباب فردية
67.88	1.0255	3.394	كثرة ساعات الدوام الرسمي وغير الرسمي
72.7	1.0592	3.635	عدم إتاحة الفرص للموظفين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم
78.18	.9909	3.909	محاباة الرؤساء لبعض الموظفين وعدم وجود مساواة وعدل في التعامل
74.52	1.0435	3.726	ضعف التدريب والتأهيل الذي يتلقاه الموظف على رأس العمل
73.84	1.0032	3.692	كثرة الصراع التنظيمي السلبي بالعمل
76.34	1.0565	3.817	تقييم عمل الموظف لا يعتمد على ما يقدمه ولكن على انطباع الرؤساء
89.24	.9054	4.462	عدم تقدير عمل وخبره الكفاءات الإدارية ومنحهم المكانة المستحقة لهم بالعمل
75.13	.68501	3.7566	أسباب مهنية
77.53	.58166	3.8767	الدرجة الكلية

نستنتج من الجدول (٧) ما يلي:

١. أن الوزن النسبي لمستوى الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية والتي تؤدي إلى التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط بلغ مقداره (٧٧,٥٣ %)، وهي نسبة عالية.
٢. أن الوزن النسبي لمستوى الأسباب الاقتصادية بلغ مقداره (٨٧,١٨ %)، وهي نسبة عالية جداً، وهذه النسبة الأكبر من بين الأسباب الأخرى.
٣. أن الوزن النسبي لمستوى الأسباب الإدارية التنظيمية بلغ مقداره (٧٩,٩٧ %)، وهي نسبة عالية.
٤. أن الوزن النسبي لمستوى الأسباب الفردية بلغ مقداره (٧١,٨٦ %)، وهي نسبة عالية، وهي النسبة الأقل من بين الأسباب الأخرى.
٥. أن الوزن النسبي لمستوى الأسباب المهنية بلغ مقداره (٧٥,١٣ %)، وهي نسبة عالية.
٦. حصلت الفقرة (٦) والتي نصها "التغير المستمر بالإدارة العليا واختلاف سياسة كل مدير جديد عن المدير السابق." على الترتيب الأول بكل الأسباب حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٩٤,٤٢ %)، وهي نسبة عالية جداً.
٧. حصلت الفقرة رقم (١٠) والتي نصها "كثرة ساعات الدوام الرسمي وغير الرسمي" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٦٧,٨٨ %)، وهي نسبة متوسطة.
٨. حصلت الفقرة رقم (١) والتي نصها ضعف راتب الموظف الإداري مقارنة بالموظف الصحي على الترتيب الأول في الأسباب الاقتصادية حسب الوزن النسبي (٨٨,١٣ %) وهي نسبة عالية.
٩. حصلت الفقرة رقم (١٦) والتي نصها عدم تقدير الكفاءات الإدارية ومنحها المكانة المستحقة لها بالعمل على الترتيب الأول في الأسباب المهنية حسب الوزن النسبي (٨٩,٢٤ %) وهي نسبة عالية.

السؤال الثاني: ما هي الحلول المناسبة لتحسين بيئة العمل مما يحد من التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط؟ قام الباحثون بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الثاني للاستبانة، وذلك حسب ما يوضحه الجدول (٨):

جدول (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الثاني

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
70.96	1.0667	3.548	اعتماد سياسة توظيف تتوافق بين ميول الموظف ورغباته وتخصصه العلمي
68.4	1.154	3.42	توجيه الرؤساء بإتباع سياسة التشجيع والتحفيز المعنوي مع رؤوسهم
69.24	1.1287	3.462	العمل على وضع أسس عملية تتيح للمرؤوسين إبداء آرائهم ومقترحاتهم
76.54	1.2193	3.827	دراسة وتحسين الرواتب والبدلات بما يناسب ومجهودات الفاعلين من الموظفين الإداريين بوزارة الصحة
67.12	1.1624	3.356	التوسع في خلق فرص تدريب وتأهيل على رأس العمل للموظفين
68.6	1.0583	3.430	تنظيم ساعات الدوام الرسمية والإضافية للموظفين بما يناسب ظروفهم
69.4	1.103	3.47	العمل على إرساء دعائم اللامركزية في العمل
69.5	1.1028	3.475	اعتماد نظم إدارية علمية تسهم في تحديد وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات بين الموظفين
66.44	1.1392	3.322	العمل على تحسين تجهيزات بيئة العمل (التجهيزات المكتبية، المباني)
65.8	1.273	3.29	التدوير الوظيفي للموظفين كل فترة حتى لا يشعروا بالملل والتشبع من العمل
68.74	1.1102	3.437	تطبيق إجراءات الترقيات والتدرج الوظيفي وفق الضوابط الواردة في اللوائح والأنظمة وفي الوقت المحدد لها
68.94	1.2107	3.447	وضع نظام محدد وواضح للحوافز والمكافآت المادية
80.57	1.4275	4.029	الحرص على سرعة صرف المستحقات المالية للموظفين وعدم التأخير بذلك
80.58	1.2844	4.029	الابتعاد عن الجوانب السلبية الناتجة عن التغيير في الإدارة العليا
68.98	1.1174	3.449	وضع أهداف عمل يمكن تحقيقها وفق إمكانيات المرؤوسين وخلق تحديات جديدة لهم
68.8	1.1596	3.440	العمل على تحسين العلاقات بين الموظفين بما يقلل من حالات الاحتكاكات في العمل
70.51	.93762	3.5257	الدرجة الكلية

نستنتج من الجدول (٨) ما يلي:

١. أن الوزن النسبي لمستوى الحلول المناسبة لتحسين بيئة العمل مما يحد من التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط بلغ مقداره (٧٠,٥١%)، وهي نسبة عالية.
٢. حصلت الفقرة (١٤) والتي نصها الابتعاد عن الجوانب السلبية الناتجة عن التغيير في الإدارة العليا" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٨٠,٥٨%)، وهي نسبة عالية.
٣. حصلت الفقرة رقم (١٠) والتي نصها " التدوير الوظيفي للموظفين كل فترة حتى لا يشعروا بالملل والتشبع من العمل" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٦٥,٨%). وهي نسبة متوسطة.

٤. حصلت الفقرة رقم (١٣) والتي نصها الحرص على سرعه صرف المستحقات المالية للموظفين وعدم التأخير بذلك على الترتيب الثاني حسب الوزن النسبي وكانت نسبتها المئوية (٨٠,٥٧) وهي نسبة عالية
٥. حصلت الفقرة رقم (٤) والتي نصها دراسة وتحسين الرواتب والبدلات بما يناسب ومجهودات الفاعلين من الموظفين الإداريين بوزارة الصحة على نسبة مئوية تبلغ (٧٦,٥٤) وهي نسبة عالية
- السؤال الثالث: ما هي الجهات الخارجية التي تحرص على استقطاب العاملين بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط بعد خروجهم من جهة العمل الحالية؟ قام الباحثون بإيجاد التكرارات والنسب للمحور الثالث للاستبانة، كما في الجدول (٩)

جدول (٩) التكرارات والنسبة المئوية للجهات التي تحرص على استقطاب العاملين بالمستشفى

النسبة المئوية %	التكرار	الجهة
17.3	36	المديرية
25.5	53	مستشفى
23.1	48	مركز صحي
13.5	28	مراكز متخصصة
19.7	41	أخرى
1.0	2	لم يجب
100.0	208	المجموع

نلاحظ من الجدول (٩) أن الجهات الخارجية التي تحرص على استقطاب العاملين بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط بعد خروجهم من جهة العمل الحالية كانت بنسبة أكبر هي مستشفى حيث بلغت نسبة الذين إذا فكروا بترك العمل فإنه يفضل الانتقال لمستشفى (٢٥,٥%) وهي ربع العينة، بينما كان نسبة الذين يفضلون الانتقال إلى المركز الصحي (٢٣,١%)، يليها الذين يفضلون الانتقال إلى المديرية حيث بلغ نسبتهم (١٧,٣%)، أما الذين يفضلون الانتقال إلى مراكز متخصصة فبلغت نسبتهم (١٣,٥%)، فيما أن (١٩,٧%) من أفراد العينة يفضلون الانتقال إلى أماكن أخرى كالمدارس وغيرها.

اختبار فرضية البحث:

لا يوجد أثر لبيئة العمل الداخلية في حالات التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط؟ وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط في قياس العلاقة بين المتغيرات المعطاة، والجدول (١٠) يوضح النتائج:

جدول (١٠) تحليل الانحدار لقياس أثر بيئة العمل على التسرب الوظيفي

Model	B	T	Sig
Constant	٢,٢٦٢	١٧,٩١٩	0.000
نظرية الاستدلال	٥٠٢.	١٧,٦١٤	0.000
R ² =0.499	R=0.707	F-statistic=310.24	Sig =0.00

قد تبين أن القيمة الاحتمالية لمعامل الانحدار تساوي (٠,٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (١٧,٦١٤) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، وقد تبين أيضاً أن معامل التحديد يساوي (٠,٤٩٩)، وهذا يفسر ما نسبته 49.9% من التغيرات الحادثة في التسرب الوظيفي يرجع إلى بيئة العمل، وتبين أن قيمة اختبار القدرة التنبؤية (F-statistic) مرتفعة جداً مما يشير إلى صلاحية النموذج للاستخدام.

وبناء عليه يتم التأكيد على " أنه يوجد تأثير لبيئة العمل الداخلية بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط على حالات التسرب الوظيفي."

ملخص النتائج:

- أن الوزن النسبي لمستوى الأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية والتي تؤدي إلى التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط بلغ مقداره (٧٧,٥٣%)، وهي نسبة عالية.
- أن الوزن النسبي لمستوى الأسباب الاقتصادية بلغ مقداره (٨٧,١٨%)، وهي نسبة عالية جداً، وهذه النسبة الأكبر من بين الأسباب الأخرى.
- أن الوزن النسبي لمستوى الأسباب الإدارية التنظيمية بلغ مقداره (٧٩,٩٧%)، وهي نسبة عالية.
- أن الوزن النسبي لمستوى الأسباب المهنية بلغ مقداره (٧٥,١٣%)، وهي نسبة عالية.
- حصلت الفقرة (٦) والتي نصها " التغيير المستمر بالإدارة العليا واختلاف سياسة كل مدير جديد عن المدير السابق." على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٩٤,٤٢%)، وهي نسبة عالية جداً.
- حصلت الفقرة رقم (١٠) والتي نصها " كثرة ساعات الدوام الرسمي وغير الرسمي " على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٦٧,٨٨%). وهي نسبة متوسطة.

- أن الوزن النسبي لمستوى الحلول المناسبة لتحسين بيئة العمل مما يحد من التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط بلغ مقداره (٧٠,٥١%)، وهي نسبة عالية.
 - حصلت الفقرة (١٤) والتي نصها "الابتعاد عن الجوانب السلبية الناتجة عن التغيير في الإدارة العليا" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٨٠,٥٨%)، وهي نسبة عالية.
 - حصلت الفقرة رقم (١٠) والتي نصها "التدوير الوظيفي للموظفين كل فتره حتى لا يشعروا بالملل والتشبع من العمل" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٦٥,٨%). وهي نسبة متوسطة.
 - بلغت نسبة الذين إذا فكروا بترك العمل فإنه يفضل الانتقال لمستشفى (٢٥,٥%) وهي ربع العينة، بينما كان نسبة الذين يفضلون الانتقال إلى المركز الصحي (٢٣,١%)، يليها الذين يفضلون الانتقال إلى المديرية حيث بلغ نسبتهم (١٧,٣%)، أما الذين يفضلون الانتقال إلى مراكز متخصصة فبلغت نسبتهم (١٣,٥%)، فيما أن (١٩,٧%) من أفراد العينة يفضلون الانتقال إلى أماكن أخرى كالمدارس وغيرها.
- يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في إن للأسباب الاقتصادية دور كبير على التسرب الوظيفي ولكن في هذا البحث هناك أضافه تضاف للأسباب الاقتصادية المتكررة في كل الدراسات السابقة وهي أسباب إدارية تنظيميه حيث "إن التغيير المستمر بالإدارة العليا واختلاف سياسة كل مدير جديد عن المدير السابق." حصلت على الترتيب الأول في أكثر الأسباب المؤدية لحالات التسرب الوظيفي حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٩٤,٤٢%)، وهي نسبة عالية جداً. وتؤثر كثيراً على قرارات الموظفين ورغبتهم بالخروج إلى جهات أخرى وكان أهم الأسباب الاقتصادية الذي يؤثر على حالات التسرب الوظيفي ويختلف عن الدراسات السابقة والتي تحدثت فقط عن موضوع الحوافز والترقيات هو التأخر المستمر في صرف الحقوق المالية للموظفين حيث وصلت لنسبه ٩٣% وهي نسبه عالية جدا وتجعل من الموظفين يرغبون بتغيير مكان العمل لعدم الالتزام بصرف مستحقاتهم وتأخرها لأوقات طويلة جدا وأيضا من خلال بحثنا الحالي هناك سبب مهني وهو عدم تقدير الكفاءات الإدارية ومنحها المكانة المستحقة لها بالعمل حيث حصلت على الترتيب الأول في الأسباب المهنية حسب الوزن النسبي (٨٩,٢٤%) وهي نسبه عالية وهذا يعطى انطباع إن هذا البحث ظهرت فيه أسباب غير معتادة في كل الدراسات السابقة والتي كانت جميعها أسباب ماليه فقط ولكن بهذا البحث ظهرت أسباب مهنيه وأسباب تنظيميه تؤثر على حالات التسرب الوظيفي التي تحصل بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط.

توصيات البحث:

- العمل على إيجاد حلول للأسباب المرتبطة ببيئة العمل الداخلية والتي تؤدي إلى التسرب الوظيفي بمستشفى الولادة والأطفال بخميس مشيط حيث أظهرت النتائج إن لبيئة العمل الداخلية تأثير بحالات التسرب الوظيفي
- دراسة وتحسين الرواتب والبدلات بما يناسب جهد الفاعلين من الموظفين الإداريين بوزارة الصحة حيث إن الموظفين الإداريين يعانون من ضعف رواتبهم مقارنة بالموظفين الصحيين مما يجعلهم يفكرون بالتسرب الوظيفي والذهاب لقطاعات أخرى تمنحهم مزايا مالية أفضل
- العمل على الحد من التغيير المستمر بالإدارة العليا لما له من أثر سلبي يؤدي إلى زيادة التسرب الوظيفي حيث إن الاستمرار في تغيير الإدارات العليا في أوقات قصيرة ومتقاربة واختلاف سياسة كل مدير عن الآخر تجعل الموظفين لا يشعرون بالراحة بسبب الاختلاف المستمر في مهامهم وواجباتهم من مدير إلى آخر
- تحديد أهداف قادر الموظفين على تحقيقها مع وجود حوافز لذلك ولا تكون الأهداف الموضوعة للموظفين صعبة التحقيق مما يجعلهم يشعرون بالإحباط لعدم المقدرة على تنفيذها وأيضاً تكون الحوافز المرصودة لهذه الأهداف أقل من الجهد المقدم من الموظف لتحقيقها
- إن يكون هناك توافق بين رغبات الموظف وعمله وتخصصه حيث إن الكثير من الموظفين لديهم رغبات يستطيعون النجاح فيها تختلف عن المهام المناط فيها أو تخصصهم فيجب إن يتم التوافق بين كل هذه الأمور من خلال منح الموظف فرصه أثبات نفسه بالمجال الذي يفضله بما فيه مصلحة العمل
- الحرص على سرعه صرف المستحقات المالية للموظفين وعدم التأخير بذلك حيث يشكل هذا الموضوع معضلة كبيره للكثير من الموظفين بوزارة الصحة جعلتهم يتوجهون للجهات القضائية للحصول على هذه الحقوق فليس من المنطقي إن يتم التأخير بصرف مستحقات كفلها النظام للموظف لفترة طويلة مما يجعله لا يشعر بالأمان الوظيفي بوظيفته
- تقدير الظروف الشخصية للعاملين وان يكون هناك مرونة بالعمل فالكثير من الموظفين يتعرضون لظروف كثيرة تجعلهم يحتاجون لتعاون إدارتهم معهم وهذا يجعل من الموظف يرى بيئة العمل ببيئة محفزه له

- إعطاء الموظفين فرصه بالمشاركة وإبداء آراءهم بالعمل وذلك من باب منح الموظفين الثقة من خلال المشاركة في الأفكار والآراء وهذه البيئة الإبداعية التي يرغب الكثير من الموظفين بالالتحاق فيها فهي تعطيهم فرصه المشاركة وأيضا تمنحهم الثقة وتجعلهم عناصر فاعلين في منشأتهم
- إرساء دعائم العدل في تقييم الموظفين حسب جهدهم وعملهم وليس حسب انطباع المدراء حيث الكثير من الموظفين يشعرون بعدم الرضا في عمليه التقييم التي يستحقونها من رؤسائهم المباشرين.
- الحرص على التقليل من الاحتكاكات السلبية بالعمل وتحويلها لمنافسه ايجابية بين الموظفين تجعل كل موظف يحرص على تقديم كل ما يملك من أجل مصلحة العمل بدون إن يكون هناك تعطيل لزميل العمل مع حرص المنشأة على إن يكون العمل بروح الفريق الواحد
- التدوير الوظيفي وأثره الايجابي على التقليل من الملل الوظيفي الذي يحصل للموظف بسبب بقاءه لفترة طويلة بوظيفة ومهام وحده على إن يكون هذه التدوير بالتوافق بين رغبات الموظف ومصلحة العمل حتى يكون له أثر ايجابي كبير على إنتاجيه الموظف.
- وضع نظام واضح للحوافز والمكافآت والترقيات التي يحصل عليها الموظف وتكون متناسبة مع العمل المكلف به وفي سلم واضح يستطيع الموظف من خلاله معرفه حقوقه المالية
- الابتعاد عن المركزية في العمل وتفويض الصلاحيات للموظفين ليكون هناك صف ثاني من القيادات تستطيع المنشأة الاعتماد عليهم مستقبلاً.

المراجع:

- المغربي، كمال محمد (١٩٩٥م)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع
- القحطاني، سالم سعيد(٢٠٠٨م)، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي الرياض: مرام للطباعة
- النعمي، جلال محمد (٢٠٠٩م)، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، الأردن: دار إثراء
- شارلز، هل وجون، (٢٠٠١م)، الإدارة الاستراتيجية، الرياض: دار المريخ
- طه، طارق (٢٠٠٦م)، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي
- عدوان، ناصر دادي(٢٠٠٣م)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية تطبيقية، الجزائر: دار محمديّة العامة
- عقيلي، عمر وصفي(٢٠٠٥م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، الأردن: دار وائل
- محمد احمد اسماعيل(٢٠١٠م)، الوصف الوظيفي، الإسكندرية مصر: الدار الجامعية
- الديب، إبراهيم رمضان (٢٠٠٨م)، قيم تربوية في دائرة الضوء، مصر: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع
- عزاوي، عمر عجلة محمد(٢٠٠٦م)، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية: مجلة الباحث عدد٤

- عبدالعال، صبري جلي أحمد (٢٠٠٨)، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة -دراسة مقارنة بين النظام الإداري الوضعي والإسلامي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة
- رشيد، مازن فارس (٢٠٠٤م)، إدارة الموارد البشرية، ط ٢، الرياض: مكتبة العبيكان
- الصباغ، زهير (١٩٨٤م)، التسرب بين العاملين وانعكاسات الإدارة، الرياض: مجلة الإدارة العامة العدد/٢٨
- المهنا، إبراهيم عبد الكريم (٢٠٠١م)، عوامل التسرب الدراسي لدى المنحرفين الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية دار ثناء للطباعة والنشر
- الفتاني، أحمد حسين وعلى الجمل (١٩٩٩م)، معجم المصطلحات التربوية، المعرفة في المناهج طرق التدريس، القاهرة: عالم الكتب
- إبراهيم، فاضل خليل وجاجان جمعه (٢٠١١م)، تصورات أعضاء هيئه التدريس في الجامعة حول ظاهرة العولمة، العراق: مجلة بحوث مستقبليه، العدد ٨ لكلية الحداية الجامعة.
- زويلف، مهدي حسن (١٩٨٣م)، أداره الأفراد من منظور كمي، عمان: مكتبة الأقصى
- وليام، وموبل (٢٠٠٢م)، تسرب الموظفين، ط ١، عمان: ترجمه محمد نجيب دار الندوة للطباعة والنشر
- عمر، عبد الرحمن عبد الباقي (١٩٧٩م)، ادارة الأفراد، ط ١، القاهرة: مكتبة عين شمس
- العديلي، ناصر محمد (١٩٩٥م)، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الرياض: معهد الإدارة العامة
- القطامين، احمد (٢٠٠٢م)، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر
- بومخلوف، محمد (٢٠٠١م)، التنظيم الصناعي والبيئة، الجزائر: دار الأماه
- رحاحلة، عبد الرزاق (٢٠١٠م)، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العلمي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية، دوريه علميه محكمه السواط، طلق عوض الله (٢٠٠٧م)، المفاهيم الوظيفية والأنشطة، جده: دار حافظ للنشر
- الصوص، نداء محمد (٢٠٠٨م)، السلوك الوظيفي في المجتمع العربي، الأردن: دار الإثراء
- العوامله، نائل عبد الحافظ (٢٠٠٩م)، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، الأردن: دار زهران
- الكبيسي، عامر (٢٠٠٦م)، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دمشق: دار الرضا للنشر
- النمر، سعود، وآخرون (٢٠١١م)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط ٧، الرياض: مطابع الحميضي
- كمال، رزيق (٢٠٠٧م)، دور الدولة في حماية البيئة: مجلة الباحث العدد الخامس
- حمزاوي، محمد (٢٠٠٨م)، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، الرياض: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.