

العوامل المؤثرة في الحد من التسرب الوظيفي في منظمات الأعمال السعودية: دراسة ميدانية.

أ. د. عبداللطيف بن صالح النعيم

أستاذ إدارة الأعمال - وكيل الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي

كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالأحساء

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الملخص: (*)

يهدف هذا البحث إلى قياس إدراك العاملين في منظمات الأعمال السعودية للعوامل المؤثرة في قرارهم بالتسرب من منظماتهم، من خلال التركيز على الجوانب المختلفة لعنصري سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية لمنظمات الأعمال، وذلك كوسيلة للكشف عن أهم العوامل التي تدفعهم لترك العمل وتوظيفها في إطار مقترح يعمل كوحدة واحدة لإرشاد المسؤولين في منظمات الأعمال إلى حل مشكلات العاملين والحد من تسربهم من منظماتهم، ومن ثم تحسين مستويات أداء المنظمات وازدهارها، ولتحقيق ذلك فقد تم إنجاز البحث على مرحلتين: مرحلة الدراسة المكتبية، ومرحلة الدراسة الميدانية. وبناءً عليه فقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظواهر الناتجة عن العمليات الإحصائية وتحليلها ومناقشتها. وقد تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين السعوديين في منظمات الأعمال السعودية، تم سحب عينة عشوائية قوامها ٥٠٠ مفردة من عدد من منظمات الأعمال السعودية العاملة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية لتعبئة الاستبانة المخصصة لجمع البيانات الأولية. استجاب ٢٤٠ مشارك في تعبئة الاستبانة بشكل صحيح خضعت جميعها للتحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) حيث أسفرت النتائج عن الآتي:

- ١- أن المشاركين يدركون تأثير سياسات الموارد البشرية بشكل عام في قرارهم بالبقاء في المنظمة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٧) على مقياس ليكرت الخماسي، لكنهم كانوا أكثر إدراكاً لأهمية سياسات الاختيار والتعيين، والأجور، والحوافز في التأثير على قرارهم بالبقاء في منظماتهم بمتوسطات حسابية بلغت: (٤,٢٢)، (٤,١٧)، (٤,١١) على التوالي.
 - ٢- أن المشاركين يدركون تأثير البيئة التنظيمية بشكل عام في قرارهم بالبقاء في المنظمة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠١)، لكنهم كانوا أكثر إدراكاً لأهمية معاملة الرؤساء، والمشاركة في القرارات، وضغوط العمل في التأثير على قرارهم بالبقاء في منظماتهم بمتوسطات حسابية بلغت: (٤,٢٢)، (٤,١٤)، (٤,٠٦) على التوالي.
 - ٣- تكثر إدراك العاملين لأهمية سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في قرارهم بالبقاء في أعمالهم بعدد من سماتهم الشخصية كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.
 - ٤- بناءً على النتائج السابقة تم اقتراح إطار لإرشاد المسؤولين في منظمات الأعمال السعودية نحو أفضل الطرق لتحقيق درجات مقبولة من رضا العاملين عن منظماتهم والحفاظ بالتالي على مواردهم البشرية من التسرب.
- وقد لفتت البحث في نهايته عددًا من التوصيات لإرشاد مسؤولي منظمات الأعمال والباحثين إلى عمل كل ما من شأنه أن يحد من التسرب الوظيفي في منظمات الأعمال ويخفض معدل دوران العمل إلى أدنى مستوياته.

(*) يشكر الباحث عمادة البحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتمويل البحث خلال العام الجامعي

١٤٣٩-١٤٤٠هـ / ٢٠١٨-٢٠١٩م برقم (٣٨٠٨١٢)

Factors affecting the reduction of Job Leakage in Saudi Business Organizations: An Empirical Study.

Abdullatif S Alnaeem^(*)

Professor of Business Administration- deputy dean for higher education and scientific research. Colege of Sharea'a and Islamic Studies in Alahsa'a, AL Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University.

Abstract

This research aimed to measure the perception of employees of Saudi business organizations of the factors influencing their decision to leak from their organizations, by focusing on the different aspects of human resources policies and the organizational environment, in order to put them together within a proposed framework to guide business organizations to solve the problems of workers and reduce the job leakage, and thus improve the levels of performance of organizations. To achieve this goal, the research was conducted in two stages: Theoretical study and field study phase. Accordingly, the research was based on the analytical descriptive method that is based on describing, analyzing and discussing the phenomena resulting from the statistical processes. The research community was represented by all Saudi workers in Saudi business organizations. A random sample of 500 individuals from a number of Saudi business organizations in the Eastern Province of Saudi Arabia was drawn to fill the questionnaire for collecting preliminary data. 340 respondents responded to the questionnaire correctly, all of which were subjected to statistical analysis using the statistical package (SPSS). The results showed the following:

- 1- Participants perceived the impact of human resources policies on their decision to remain in the organization with an average of 3.97 on the Likert scale. However, they were more aware of the importance of selection and recruitment policies, wages and incentives in influencing their decision to stay in their organizations with an average of: (4.22), (4.17), (4.11), respectively
- 2- Participants perceived the impact of the organizational environment on their decision to remain in the organization with an average of 4.01, but they were more aware of the importance of treatment styles, participating in decisions, and working pressure to influence their decision to stay in their organizations with an average of 4.22, (4.14), (4.06), respectively
- 3- The employees' perception of the importance of human resource policies and organizational environment in their decision to stay in their organizations was affected by their characteristics such as gender, age, social status, educational qualification and career level. 4- Based on the previous results, a framework was proposed to guide Saudi business organizations towards the best ways to achieve acceptable degrees of employee satisfaction and thus maintain their human resources from leakage

At the end of the research, a number of recommendations were suggested that would guide business officials and researchers to adapt some efforts that would control the job leakage in business organizations and reduce the turnover rate to its lowest level.

(*) يشكر الباحث عمادة البحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتمويل البحث خلال العام الجامعي

١٤٣٩-١٤٤٠هـ / ٢٠١٨-٢٠١٩م برقم (٣٨٠٨١٢)

مقدمة: (*)

يجمع كتاب الإدارة على أن الموارد البشرية HUMAN RESOURCES هم العنصر الأهم في نجاح أو فشل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها فنظر على سبيل المثال: (علاقي، ٢٠٠٧ ماهر، ٢٠٠٢ السلمي، ٢٠٠١). إلا أن كفاءة المنظمة في استغلال هذا العنصر المهم تتوقف على قدرتها في خلق بيئة ذات عناصر ومكونات جيدة تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها. لذا فإن تخفيض معدل دوران العمل TURNOVER LABOR يعتبر من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم على اختلافها، ما يلقي بالمسؤولية على كاهل مسؤولي هذه المنظمات للبحث عن أفضل الطرق والوسائل للحفاظ على مواردها البشرية لا سيما ذوي الكفاءة والخبرة منها. وحيث إن سياسات الموارد البشرية تعد أهم عناصر البيئة التنظيمية ذات التأثير المباشر على قرار العاملين بالبقاء والاستمرار في العمل من عدمه من خلال مدى شعورهم بعدالة تلك السياسات فإن هذا الأمر يفرض على المنظمات أن تهتم بتصميم سياساتها التنظيمية بما يحقق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف المنظمة بغية الحفاظ على هذا المورد المهم والحد بالتالي من معدل دوران العمل في المنظمة.

من هنا تتضح أهمية سياسات الموارد البشرية في انعكاسها المباشر على إحساس العاملين بالثقة في عدالة التنظيم الذي يعملون فيه، وعلى تأثيرها المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي وعلى تأثيرها في استقرار الأفراد والمنظمة. وقد عرّف علاقي (٢٠٠٧) سياسات الموارد البشرية على أنها قواعد التعامل مع مختلف الأنشطة الخاصة بالأفراد، محدداً خمس خطوات يرى أنها مهمة ويلزم إتباعها من قبل المسؤولين عن تصميم سياسات الموارد البشرية كي يلتزم العاملون بتطبيقها: (١) إعداد دليل لسياسات الأفراد في شكل مكتوب. (٢) توزيع الدليل على جميع الأقسام والعاملين بعد تعريفهم بهذه السياسات. (٣) إطلاع الأفراد على أهداف ومفاهيم هذه السياسات لضمان قبولهم لها. (٤) تفسير الغامض منها. (٥) التنفيذ والمتابعة والتطوير عند الحاجة. والمعادلة التالية توضح كيفية احتساب معدل دوران العمل في أي منظمة:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد التاركين للخدمة خلال الفترة} \times 100}{\text{متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترة}}$$

المصدر: المنتدى العربي للموارد البشرية، ٢٠١٣

(*) يشكر الباحث عمادة البحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتمويل البحث خلال العام الجامعي ١٤٣٩-١٤٤٠ هـ / ٢٠١٨-٢٠١٩ م برقم (٣٨٠٨١٢)

ومفاهيم هذه السياسات لضمان قبولهم لها. (٤) تفسير الغامض منها. (٥) التنفيذ والمتابعة والتطوير عند الحاجة. والمعادلة التالية توضح كيفية احتساب معدل دوران العمل في أي منظمة:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد التاركين للخدمة خلال الفترة} \times 100}{\text{متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترة}}$$

المصدر: المنتدى العربي للموارد البشرية، ٢٠١٣

ولحساب معدل دوران العمل فقد تم تطوير حاسبة إدارية لمساعدة المسؤولين في المنظمات على مراجعة معدلات دوران العمل في مؤسساتهم بالسهولة والسرعة المناسبين وذلك باستخدام الرابط التالي:

رابط حاسبة معدل دوران العمل على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت):

<http://www.hrdiscussion.com/turnover-calc.htm>

المصدر: موقع المنتدى العربي للموارد البشرية على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت): ٢٠١٣

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

نظرًا لما يسببه التسرب الوظيفي من آثار سلبية اجتماعية واقتصادية وأمنية على المجتمع، وما يسببه ذلك من ارتفاع لمعدلات البطالة وعدم الاستقرار للعديد من منظمات الأعمال التي تتكبد الكثير من الخسائر نتيجة الحركة السريعة لعمالها، فقد حرص العديد من الكتاب والباحثين والممارسين تناول موضوع تسرب العاملين من منظمات الأعمال بحثًا عن أفضل الحلول لهذه المشكلة التي لازالت إلى يومنا هذا تؤرق المسؤولين في منظمات الأعمال.

لذا تسلط هذه الدراسة الضوء على مشكلة تسرب العاملين من منظمات الأعمال لأثارها السلبية على مستويات الأداء الفردي والمؤسسي، بسبب ضياع الكثير من الجهد والمال نتيجة البحث عن البدلاء وتدريبهم. تقدر جمعية الإدارة الأمريكية American Management Association تكاليف ترك الخدمة LABOR TURNOVER (معدل دوران العمل) بما يصل إلى ٣٠٪ من الأجور السنوية للعامل، وهناك تقديرات

أخرى تصل بالتكاليف إلى ٢٠٠٪. ويختلف تأثير معدل ترك الخدمة في حالة العمالة غير الماهرة حيث تأثير ذلك في أداء الشركة عادة ما يكون محدودا لسهولة إحلالها، ولكن المشكلة تصبح أكثر خطورة مع العمالة الماهرة حتى وإن كان معدل دوران العمل فيها منخفضا، لأن الشركة تفقد التأهيل والتدريب والمهارة التي يتمتعون بها، كما أن هذه الفئة عندما تترك العمل فإنها تذهب للعمل في مجال الصناعة نفسه لدى المنافسين وهذا يشكل ضررا كبيرا على الشركة التي خسرتهم (الأحمدي، ٢٠٠٩). ولعل أهم أسباب عدم استقرار العمالة في منظمات الأعمال ما يلي (البلاكي، ٢٠١٠): التحديد العشوائي لعدد العمالة المطلوبة ونوعيتها، والشدة المفرطة في تعامل الرؤساء المباشرين للعاملين، وزيادة ساعات العمل عن ساعات العمل النظامية ورفض المنشأة دفع بدل خارج الدوام، إضافة لتأخر دفع رواتب العاملين خلافاً للمنتفق عليه في العقد. كما يعتبر ضغط العمل والتوترات التي يتعرض لها العاملون في منظمات الأعمال من أهم أسباب ارتفاع معدل دوران العمل في منظمات الأعمال (سيزلاقي وولاس، ١٩٩١؛ القرشي ٢٠١١). لذا تمثل مشكلة الدراسة في البحث عن أفضل السبل للارتقاء بمستوى سياسات الموارد البشرية لتحقيق الاستقرار المنشود للعاملين في منظمات الأعمال.

لا شك بأن ذلك يحتم على المنظمات أن تعد وتصمم أنظمة وسياسات الموارد البشرية فيها بما ينسجم مع أهدافها الاستراتيجية وأن تصمم بيئتها التنظيمية بما يساعد موظفيها وعاملها على الإبداع والابتكار والتنافس الشريف بينهم بدلاً من الاهتمام بالربحية فقط، حيث لم يعد معيار نجاح هذه المنظمات معتمداً على ربحيتها فحسب، ولم تعد تلك المنظمات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، بل نجاحها في خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع الموارد البشرية وإثارة حُب العمل والإنجاز والابتكار لديهم من أبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم.

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة البحث تتركز في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيس للبحث:

× ما العوامل التي يمكن أن تحد من التسرب العاملين في منظمات الأعمال السعودية؟
وينتق من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

▪ السؤال الأول: هل تؤثر سياسات الموارد البشرية في الحد من التسرب الوظيفي في منظمات الأعمال السعودية؟

▪ السؤال الثاني: هل تؤثر البيئة التنظيمية لمنظمات الأعمال السعودية في الحد من التسرب الوظيفي فيها؟

▪ السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة في تقييم الموظفين في منظمات الأعمال السعودية لتأثير سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في الحد من التسرب الوظيفي تُعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية والعمر والمؤهل العلمي والمرتب الشهري وحجم المنظمة وسنوات الخدمة والمستوى الوظيفي.

▪ السؤال الرابع: هل يمكن تطوير إطار يضم العوامل الثلاثة السابقة لإرشاد مسؤولي منظمات الأعمال نحو الحفاظ على موظفيهم؟

بناءً على التساؤلات السابقة وتحقيقاً لأهداف الدراسة سيتم اختبار الفروض الصفرية التالية:

▪ الفرض الأول: لا يوجد تأثير لسياسات الموارد البشرية في الحد من التسرب الوظيفي في منظمات الأعمال السعودية.

▪ الفرض الثاني: لا يوجد تأثير للبيئة التنظيمية لمنظمات الأعمال السعودية في الحد من التسرب الوظيفي فيها.

▪ الفرض الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة في تقييم الموظفين في منظمات الأعمال السعودية لتأثير سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في الحد من التسرب الوظيفي تُعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية والعمر والمؤهل العلمي والمرتب الشهري وحجم المنظمة وسنوات الخدمة والمستوى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

التسرب الوظيفي، منظمات الأعمال، الموارد البشرية، سياسات الموارد البشرية، البيئة لتعليمية، السمات الشخصية، الرضا الوظيفي، الاستقرار الوظيفي.

الهيكل العام للدراسة:

يتكون الهيكل العام للدراسة الحالية من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: الدراسة المكتبية: وتتكون من:

المقدمة - مشكلة الدراسة وأسئلتها- الهيكل العام للدراسة- مصطلحات الدراسة- أهمية الدراسة- أهداف الدراسة- أدبيات الدراسة- حدود الدراسة- منهج الدراسة وإجراءاتها.

القسم الثاني: الدراسة الميدانية: وتتكون من:

إجراءات الدراسة الميدانية - بناء وتطوير أداة الدراسة - مجتمع الدراسة وعينها - إجراء العمليات الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها - تحليل النتائج (مناقشة النتائج) - الخلاصة والتوصيات -المصادر والمراجع.

مفاهيم مصطلحات الدراسة:

في هذا القسم من الدراسة سيتناول الباحث عرضاً لمفاهيم المصطلحات الواردة

في البحث وتعريفها إجرائياً وذلك على النحو الآتي:

مفهوم التسرب الوظيفي: يُعرّف موبلي (١٩٨٢) التسرب الوظيفي بأنه توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً. ويُعرّف الصباغ (١٤٠٣) التسرب الوظيفي بأنه "الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة". كما يُعرّف ستيف سكوت (٢٠١٣) التسرب الوظيفي بأنه: "إرادة الموظف في ترك عمله الحالي سواء برغبته أو برغبة المنشأة". ويعرفه أليكس ماسفيتز (٢٠١٣) بأنه "قرار الفرد المنتمي إلى منظمة ما يحصل منها على أجر بترك عمله الحالي".

مفهوم منظمات الأعمال: بحسب هذه الدراسة يُعرّف الباحث منظمة الأعمال بأنها "وحدات اقتصادية خدمية أو صناعية فردية كانت أم جماعية تنشأ بغرض تحقيق أرباح مادية". كما يُعرّفها ساعاتي (٢٠١٢) بأنها "منظمات تظهر نتيجة مبادرات فردية أو جماعية خاصة بغرض ممارسة نشاط معين قصد تحقيق الأرباح".

مفهوم الموارد البشرية: هم جميع الأفراد العاملين في منظمات الأعمال على اختلاف أجناسهم وأعمارهم وتخصصاتهم ومستوياتهم التنظيمية وسنوات خبرتهم. وقد سُقوا بالموارد البشرية للدور المهم الذي يقومون به باعتبارهم شريكاً مهماً في التخطيط وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنهم المورد الأهم - من وجهة نظر الكتاب والممارسين والباحثين في مجال الإدارة - من بين موارد المنظمة الأخرى، باعتباره المحدد الأهم لنجاح أو فشل المنظمة.

سياسات الموارد البشرية: يُعرّف علاقي (٢٠٠٧) سياسات الموارد البشرية على أنها "قواعد التعامل مع مختلف الأنشطة الخاصة بالأفراد". وبذلك يمكن النظر لهذه السياسات على أنها توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين على إدارة هذه المورد المهم من موارد المنظمة، كما أنها تحدد ما هو مقبول وغير مقبول من سلوكيات ومواقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية، محدداً - أي علاقي - خمس خطوات يرى أنها مهمة عند تصميم سياسات الموارد البشرية: (١) إعداد دليل لسياسات الأفراد. (٢) توزيع الدليل على جميع الأقسام والعاملين بعد تعريفهم بهذه السياسات. (٣) إطلاع الأفراد على أهداف ومغاييم هذه السياسات لضمان قبولهم لها. (٤) تفسير الغامض منها. (٥) التنفيذ والمتابعة والتطوير عند الحاجة. وقد أثبتت نتائج العديد من الدراسات أن إحساس العاملين بالعدالة Justice يرتبط بموضوعية سياسات الموارد البشرية كسياسات تقويم الأداء ونظم الإشراف وسياسات الأجور والمكافآت وغيرها من السياسات الأخرى (زليد، ١٩٩٥، ١٩٩٩؛ الدعيج وحمودة، ١٩٩٨؛ خليفة، ١٩٩٧).

مفهوم البيئة التنظيمية: ويقصد بها مجموعة القوى التي تنشط داخل المنظمة كالثقافة التنظيمية التي تمثلها لوائح وأنظمة العمل، علاوة على ظروف العمل الداخلية كتصميم المبنى والتجهيزات والظروف الطبيعية كالإضاءة والتهوية وأدوات العمل المستخدمة، إضافة لسلك كل من الموظفين والإدارة وغير ذلك من العناصر المتوقع أن يكون لها تأثيراً على قرار العاملين بترك الخدمة أو البقاء في أعمالهم.

مفهوم السمات الشخصية: هي مجموعة من العوامل أو المتغيرات التي يتصف بها العاملون في منظمات الأعمال وتؤثر على أدائهم في أعمالهم إما سلباً أو إيجاباً حسب طبيعة الأعمال التي يؤديونها. وقد يكون لها دوراً في قرارهم بالاستمرار في أعمالهم من عدمه مثل: الجنس والعمر المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والخبرة العملية والحالة الاجتماعية ومقدار الراتب وغيرها من العوامل الأخرى. وسيتم استخدامها في هذه الدراسة كمغيرات مستقلة لمعرفة علاقتها بمستوى تقييم العاملين لتأثير عوامل الدراسة الثلاثة (سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية والسمات الشخصية للعاملين) على قرارهم بالبقاء أو ترك العمل، والتعرف على الفروق في مستوى تقييمهم.

مفهوم الرضا الوظيفي: هو " مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والظروف البيئية التي تجعل الموظف راض عن عمله (Hoppock,1935). ويُعرّف كذلك بأنه عبارة عن "الاستجابات العاطفية التي تصدر عن الفرد تجاه جوانب عديدة من عمله، وتشمل شعور الموظف الإيجابي أو السلبي حيال وظيفته" (الكلاسي، 1997). كما ينظر (Schneider,1976) إلى الرضا الوظيفي باعتباره "تقويم الموظف لظروف عمله أو أحاسيسه تجاه ظروف عمله". بينما عرفه كل من (Scarpell and Campbel,1983) على أنه "زيادة العائد الذي يحصل عليه الفرد من عمله مقارنة بما يتوقعه". ويعرّف الباحث الرضا الوظيفي بأنه "عملية تقويم شاملة يقوم بها الموظف أو العامل لجميع جوانب عمله ومقارنة نتائجها بما حققه من مكاسب، ما يقود بالناتج إلى شعوره بالرضا عن عمله أو العكس".

مفهوم الاستقرار الوظيفي: وفقاً للدراسة الحالية يُعرّف الباحث الاستقرار الوظيفي بأنه بقاء الموظف واستمراره في ممارسة عمله لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة شعوره بالراحة في بيئة عمله والرضا عن المنظمة لاقتناعه بأن ما تحصل عليه من مكاسب يتناسب مع ما يبذله من جهد وما يملكه من مؤهل وخبرة في مجال عمله وشعوره في النهاية بأن المنظمة هي المكان المناسب له للعمل والإنجاز وتحقيق طموحاته.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية: تستمد الدراسة أهميتها العلمية من الآتي:

- ١- يعتبر مفهوم التسرب الوظيفي أحد أهم المفاهيم التي تحظى بأهمية كبيرة في أدبيات الإدارة باعتباره مؤشراً مهماً في تحديد فعالية استراتيجيات وسياسات منظمات الأعمال خاصة ما يتعلق بالموارد البشرية.
- ٢- تعتبر هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت دراسة أهم العوامل التي تنفع العاملين إلى الاستقرار في وظائفهم. فقد أثبتت نتائج العديد من الدراسات في هذا الحقل ارتباط شعور العاملين بالعدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية كالولاء والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية (التي غالباً ما تعتبر مؤشراً لبقاء واستمرار العاملين في المنظمات) (Moorman, 1991؛ خليفة، ١٩٩٧؛ العجمي، ١٩٩٨؛ ريان، ٢٠٠٠؛ يوسف، ١٩٩٩؛ Folger & Konovsky, 1985؛ Al-Otaibi, 2003).
- ٣- الجهود السابقة في هذا المجال لم تتناول دراسة العلاقة بين كل من: كفاءة سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية والخصائص الشخصية للعاملين وبين إحساس العاملين بالعدالة الذي غالباً ما يعد مؤشراً لمدى رضا العاملين عن مؤسستهم ومن ثم قرارهم بالبقاء والاستمرار في العمل من عدمه.

ثانياً: الأهمية العملية: تستمد الدراسة أهميتها العملية كذلك من الآتي:

١- تزايد الحاجة إلى التخلص من بعض الممارسات والسلوكيات التنظيمية السلبية كالبيروقراطية والمركزية وممارسة الظلم والعداء للعاملين (كالمعاملة القاسية والمماطلة في دفع مستحقاتهم المالية أو بخسها) ما يشعر الأفراد بعدم العدالة التنظيمية وإحالتها بممارسات أكثر أخلاقية ضماناً لاستمرار العمالة وفعالية المنظمة (عواد، ٢٠٠٣).

٢- يتوقع أن تسهم نتائج البحث في استقرار العاملين في منظمات الأعمال من خلال تحسين علاقة الفرد بمنظمته المرتبطة بإحساسه بعدالة التنظيم الذي يعمل فيه.

٣- يتوقع أن تسهم نتائج البحث في خفض معدل دوران العمل في المنظمات التي قد يصل معدل دوران العمالة فيها إلى معدلات غير مقبولة، وبالتالي تحسن أداء المنظمات وبقائها واستمرارها، بل وازدهارها من خلال خفض تكاليف التوظيف.

أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف

تتمثل في:

١- تسليط الضوء على أهمية التصميم الجيد لسياسات الموارد البشرية في منظمات الأعمال ودورها في جذب وتدريب والحفاظ على الموارد البشرية.

٢- محاولة إقناع المسؤولين في منظمات الأعمال بأهمية تقويم وتعديل سياسات الموارد البشرية بما يؤدي للحد من مشكلة تسرب العمالة، وتوفير بيئة عمل مريحة خالية من الضغوط، واختيار الأفراد المناسبين لطبيعة العمل بالساعات والخصائص التي تنبئ بالاستمرار في العمل.

٣- يهدف هذا البحث إلى إقناع المسؤولين عن الموارد البشرية في منظمات الأعمال بضرورة قياس رضا العاملين لديهم بصفة دورية للتحقق من مدى شعورهم بالعدالة

ورضاهم عن العمل بشكل عام، والعمل على تصحيح الممارسات الإدارية الخاطئة لدفعهم نحو البقاء في أعمالهم.

٤- تزويد المسؤولين عن الموارد البشرية في منظمات الأعمال بالمقترحات التي من شأنها إرشادهم إلى تبني سياسات للموارد البشرية ذات كفاءة عالية وبيئة تنظيمية تُشعر العاملين بالراحة والرضا عن المنظمة وبما يحقق خفض معدل التسرب الوظيفي إلى أدنى مستوياته.

الدراسات السابقة:

في هذا القسم من الدراسة سيتعرض الباحث لأهم الأدبيات السابقة في مجال البحث ونتائجها ومناقشتها وذلك في الآتي:

١- الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الأكلبي، (٢٠٠٥) حول واقع عملية التوظيف بمنشآت القطاع الصناعي السعودي، وذلك بهدف تشخيص واقع إدارات الموارد البشرية بمنشآت القطاع الخاص من خلال تحديد الأنشطة التي تمارسها إدارات الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، وتحديد آليات توظيف المواطنين، والتعرف على واقع العلاقة بين إدارات ومكاتب توظيف السعوديين بوزارة العمل وإدارات الموارد البشرية بالقطاع الخاص والصعوبات والمعوقات التي تواجهها. وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين مكاتب التوظيف التابعة لوزارة العمل وبين إدارات الموارد البشرية بالقطاع الخاص تفتقر إلى الشفافية، ما أثر سلبًا على عملية توظيف العمالة الوطنية. وقد أوصى الباحث بجملة من التوصيات لدعم عملية توظيف العمالة الوطنية من أهمها: تطوير أداء مكاتب التوظيف بوزارة العمل، وأداء الموارد البشرية بمنشآت القطاع الخاص، وثوثيق العلاقة بين مكاتب التوظيف بوزارة العمل وإدارات الموارد البشرية في القطاع الخاص بما يحقق التوظيف والاستخدام الأمثل للعمالة الوطنية، والحد بالتالي من معدلات تسربها.

٢- عزى (البلاكي، ٢٠١٠) في مقالة له بعنوان " أسباب تسرب الموظفين من منظمات الأعمال إلى أن أسلوب وطريقة تعامل الرئيس المباشر ، وإعطاء صورة لطبيعة العمل عند التعيين مختلفة عن الواقع ، والتحديد العشوائي للعدد المطلوب والنوعية المطلوبة للتعين ، وزيادة ساعات العمل أو عدم التقيد بساعات العمل النظامية ومماثلة المنشأة من دفع بدل خارج الدوام ، ومقدار الراتب والمنافع والخدمات كمدة الإجازة وبدل النقل والسكن والعلاج وتذاكر السفر وتأخر دفع الرواتب خلافاً للمنتق عليه في العقد ، تأتي في مقدمة العوامل التي يمكن أن تسبب في تسرب الموظفين ، ومن ثم ارتفاع معدل دوران العمل.

٣- وحول سياسة الرواتب والأجور كأحد أهم سياسات الموارد البشرية في منظمات الأعمال ودورها في الحد من تكاليف معدل دوران العمل ، شند (الأحمدي، ٢٠٠٩) على أن أي شركة لن تستطيع أن تحد من مشكلة دوران العمالة إلا من خلال إدارة فعالة للرواتب والأجور تقطع الطريق أمام أي منافس يحاول تقديم الإغراءات لعاملها. مشيراً إلى الدور الكبير الذي يجب أن تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال اتخاذ الإجراءات الاحترازية المسبقة لتلاقي الوقوع في مثل هذه المشكلات ، وأن نتأكد من أن الرواتب والأجور التي تدفعها الشركة تتمتع بالميزة التنافسية بين الشركات المنافسة عن طريق إجراء دراسة دورية للأجور في سوق العمل ومقارنتها بمستويات الأجور التي تدفعها وإجراء التعديلات الاستباقية إن ثبت وجود تفاوت ملحوظاً لصالح منافسيها إذا ما أرادت الحفاظ على معدلات مقبولة لدوران العمالة فيها.

٤- وفي دراسة حول اثر عملية الاختيار والتعيين (كأحد أهم سياسات الموارد البشرية) في انخفاض معدل دوران العمل (دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار) خلصت (نديم ، ٢٠٠٨) إلى أن الهدف من عملية الاختيار والتعيين هو الوصول الى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي لمطالب الوظيفة وسلوكه وفترة بقاءه في

المنظمة. مشيرة إلى أن المنظمات المعاصرة غالباً ما تسعى إلى إدارة معدل دوران العمل لديها باستخدام اجراءات علمية صحيحة لعملية الاختيار والتعيين للارتقاء بمستوى اداء العاملين وتحقيق انخفاض في تكاليفها. مشددة على أن المنظمة التي تهمل قياس معدل دوران العمل بصورة دورية غالباً ما تتعرض الى تدهور سريع في الاداء. وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة التي طبقت على موظفي المصرف إلى وجود علاقة عكسية قوية بين معدل عدد العاملين بالمصرف وعدد التاركين للعمل لديه سواء أكان ذلك التارك طوعي ام اجباري ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين معدل عدد العاملين في المصرف وعدد المنتسبين الجدد لديه.

٥- دراسة (القرشي، ٢٠١٠) حول تأثير ضغوط العمل على معدل دوران العمل وقد أظهرت نتائج الدراسة على عينة من حرس الحدود بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية أن التغيير في أساليب أداء العمل وطبيعة العمل القاسية والمعاملة الشديدة من قبل الرؤساء خاصة عندما يتعرض الموظف للنقد من أهم مصادر ضغوط العمل الذي يزيد من معدل دوران العمل (التمثل في حركات النقل والتقاعد المبكر أو الاستقالة). وتتأثر درجة شعورهم بتلك الضغوط باختلاف خصائصهم الفردية كالعمر والحالة الاجتماعية ومدى الخدمة والتخصص. وقد أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة تحسين بعض سياسات الموارد البشرية في هذه المنظمة خاصة ما يتعلق منها بظروف العمل المادية وحجم العمل والاجور والحوافز المادية وعمليات الاتصال بالرؤساء والسياسات الخاصة بالخدمات والمنافع كتوفير السكن المناسب والإجازات.

٦- دراسة النعيم (٢٠٠٩) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب تصميم سياسات الموارد البشرية في المؤسسات العامة السعودية وإحساس العاملين فيها بالعدالة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين كفاءة سياسات

الموارد البشرية وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وجاءت سياسة الأجور والحوافز الأقوى تأثيراً على إحساس العاملين بعدالة التوزيع بينما سياسة تنمية الموارد البشرية كانت الأقوى تأثيراً على إحساسهم ببعض أبعاد العدالة التنظيمية. كما أسفرت النتائج عن أن سياسة تنمية الموارد البشرية كانت أهم السياسات تأثيراً على إحساس العاملين بأنواع العدالة التنظيمية. أظهرت النتائج كذلك أن متغيري العمر ومدة الخدمة كانا الأقوى تأثيراً على إدراك العاملين لكفاءة سياسات الموارد البشرية وعلى إحساسهم ببعض أبعاد العدالة التنظيمية. وقد أوصى الباحث بجملة من التوصيات لرفع مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية حفاظاً على مستوى الأداء سواء على المستوى الفردي أم المؤسسي وعلى بقاء واستمرار العاملين في تلك المؤسسات.

٧- دراسة جاب الله (١٩٩١) حيث ركز على ثقة العاملين في عدالة نظم تقويم الأداء الوظيفي المطبقة بالمنظمة والنتائج المترتبة على تلك الثقة. وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه الثقة تزداد بزيادة إحساسهم بأن النظام يتصف بعدالة الإجراءات والتوزيعات. كما خلصت الدراسة إلى أن شعور العاملين بعدالة نظم تقويم الأداء مرهون بتوفر ثلاثة شروط هي: الاعتماد على الجهود المبذولة، والالتحاق على معايير جيدة، وإبداء الرأي دون خوف.

٨- دراستين لزايد (١٩٩٥، ١٩٩٩) حول علاقة سياستين من سياسات الموارد البشرية بإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. تتعلق الأولى بأساليب مراقبة الأداء الوظيفي التي يستخدمها المدبرون، أما الثانية فتتعلق بالدور الإشرافي والرقابي للمدير. وقد خلصت الدراستان بشكل عام إلى أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يتأثر بأساليب مراقبة الأداء الوظيفي وأساليب الإشراف والرقابة التي يستخدمها المدبرون. كما أظهرت نتائج الدراستين وجود تأثير لبعض المتغيرات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية كنوع المنظمة (نشاط المنظمة).

٩- دراسة خليفة (١٩٩٧) حول محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة وقد خلص إلى أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يتأثر بمدى رضا العاملين عن بعض النظم والسياسات المطبقة في المنظمة كسياسات الأجور والمكافآت. وفي نفس الاتجاه أجرى الدعيح وحمودة (١٩٩٨) دراسة مطبقة على المنظمات الكويتية لمعرفة العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم، حيث توصلوا إلى أن نظم الإشراف في المنظمات الكويتية تعاني من عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين. كما خلصت دراستهما إلى وجود فروق معنوية في مستويات إحساس أفراد العينة بعدم موضوعية وعدالة النظام الإشرافي تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

١٠- دراسة حمودة (١٩٩٩) التي أجراها على عدد من المدراء الكويتيين وركز خلالها على معرفة إحساس العينة للعدالة طالباً منهم ترتيب ٢٠ عائداً وظيفياً (كالفرص التدريبية والتعليمية والنمو والترقيات الوظيفية وغيرها) حسب الأهمية، وقد استخدم في دراسته الهيكل الخاص بحساسية الفرد للعدالة الذي طوره Huseman من أجل التغلب على الفروق النسبية بين الأفراد عند إحساسهم بالعدالة. كما خلص حمودة إلى وجود علاقة بين حساسية الأفراد للعدالة وبين إدراكهم لأهمية العوائد الوظيفية.

١١- دراسة يوسف (١٩٩٩) المطبقة على عينة من الموظفين حيث خلص إلى أن رضا الموظف عن العدالة الداخلية والخارجية للعائد من الوظيفة (كالأجور والمكافآت والحوافز) تؤثران على بعض المتغيرات التنظيمية الموقفية كالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي اللذان يلعبان دوراً كبيراً في قرار الأفراد بالاستمرار والبقاء في العمل من عدمه.

١٢- دراسة حامد (٢٠٠٢) حول أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي - باعتبارهما من المتغيرات التي تؤثر في قرار الأفراد بالاستمرار في العمل - حيث

خلص إلى أن مفردات العينة كانوا أكثر إحساساً بعدالة التوزيع. كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين إحساس مفردات العينة بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي الذي يعكس مدى رضا الأفراد عن العمل ومدى بقائهم واستمرارهم في المنظمة.

١٣- دراسة Al-Otaibi، (2003) التي ركزت على تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في دولة الكويت نحو بعض المتغيرات التنظيمية كالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وقد خلص إلى أن عدالة التوزيعات تعد أفضل مؤشر للتنبؤ بالرضا الوظيفي، بينما عدالة الإجراءات أفضل مؤشر للتنبؤ بالولاء التنظيمي.

١٤- دراسة العلووي (٢٠٠٧) حيث أجرى استقصاء لـ ٤٣ من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية لاستكشاف أثر ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والعلاقاتية والمعلوماتية) في الأداء السياقي، وقد مثل للأداء السياقي بالأعمال التطوعية والحماسية ومساعدة الآخرين وإتباع ودعم القواعد والإجراءات والأهداف التنظيمية. وقد خلص إلى أن المفردات كانوا أكثر إحساساً بعدالة التوزيع، وأن الأداء السياقي الإيجابي للفرد يزداد بزيادة شعوره بالعدالة.

١٥- دراسة لاندي وزملائه (Landy، 1978، et al) حيث ركزوا فيها على إدراك العاملين لعدالة نظم وأساليب تقويم الأداء المطبقة في منظماتهم. وقد توصلوا إلى ضرورة أن تكون إجراءات التقويم مفهومة بالنسبة للموظفين كإجراءات عادلة ودقيقة إذا ما أريد لها أن تؤثر إيجابياً في أدائهم، مشددين على أن ثقة العاملين في نظام تقويم الأداء المطبق عليهم تزداد كلما كانت عملية التقويم تتصف بالتركرار، وبإلمام الرئيس بطبيعة عمل الفرد، والاتفاق على معايير واضحة لعملية التقويم، والرغبة الصادقة في تطوير وتحسين عمل الفرد مستقبلاً. كما خلصوا إلى أن عملية تقويم ومراجعة الأداء نفسها هي التي تؤثر في مستوى إحساس العاملين للعدالة وليست نتائج التقويم.

١٦- كما توصل (Depboye and Pontbriand,1981) في دراستهما إلى أن ردود فعل العاملين تجاه عملية تقويم الأداء تكون إيجابية إذا أتاحت الفرصة لهم لمناقشة مشرفيهم حول نتائج التقويم، والتركيز على جوانب العمل ذات الصلة بالموظفين أثناء عملية المراجعة، وإبداء الرأي عن الطرق الكفيلة بتطوير أدائهم مستقبلاً. وخلص كل من (Folger & Konovsky,1985) في دراستهما حول تحديد أثر عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات على ثقة المشرفين تجاه قرارات زيادة مرتباتهم إلى أن عدالة التوزيع أثرت بشكل أكثر إيجابية على رضا المشرفين عن زيادة مرتباتهم من عدالة الإجراءات الرسمية. كما أوضحت الدراسة إلى وجود تأثير لبعض أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى ولاء الأفراد التنظيمي ومدى ثقتهم بالمشرف.

١٧- دراسة (Saal and Moore,1993) حول دور الإدراك الشخصي للأفراد في إحساسهم بعدالة نظم الترقية المطبقة في بعض المنظمات حيث خلصا إلى أن إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية يتحدد وفق إدراكه الشخصي لمدى موضوعية ودقة الإجراءات التنظيمية المطبقة في المنظمة.

١٨- دراسة (Niehoff & Moorman,1993) التي أجريت على عدد من موظفي ومثراء إحدى الشركات الأمريكية وتناولت ظاهرة العدالة التنظيمية، حيث قدمت تصنيفاً لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة، وهي أول دراسة تطور مقياساً للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة المعروفة. وقد هدفت دراستهما إلى استكشاف أثر العدالة التنظيمية على العلاقة بين أساليب الرقابة المستخدمة والولاء التنظيمي، وقد توصلت إلى أن الولاء التنظيمي لدى الموظف تجاه منظمته هو نتيجة طبيعية لإحساسه بالعدالة وبصفة خاصة عدالة التوزيعات.

من العرض السابق للدراسات السابقة ونتائجها يتضح الآتي:

١- اتفاق معظم الدراسات على أهمية سياسات الموارد البشرية، البيئة التنظيمية للمنظمة، والسمات الشخصية للعاملين في التأثير على قرار العاملين والموظفين في منظمات الأعمال بالتسرب من منظماتهم.

٢- تم تناول أي من تلك الدراسات دور سياسات الموارد البشرية، البيئة التنظيمية للمنظمة وتأثير السمات الشخصية للموظفين في منظمات الأعمال في تقييم تأثير كل من سياسات الموارد البشرية، البيئة التنظيمية للمنظمة في الحد من تسرب الموظفين والعاملين في منظمات الأعمال.

٣- تتمثل الفجوة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في شمولية هذه الدراسة عند تناولها لموضوع التسرب الوظيفي من خلال حصر جميع الجوانب المرتبطة بسياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية التي يتوقع الباحث أن يكون لها تأثير في الحد من التسرب الوظيفي، وتحديد أهم السمات الشخصية للموظفين في منظمات الأعمال التي يتوقع الباحث أن يكون لها تأثير في تقييم تأثير سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية على قرارهم بالبقاء والاستمرار في أعمالهم، وتصميمها في أداة واحدة لجمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة.

٤- بالإضافة لشمولية الدراسة الحالية المشار إليها في العنصر السابق فإن الدراسة الحالية تختلف عن باقي الدراسات الأخرى في اقتراحها إطاراً يمثل خارطة طريق لمسؤولي منظمات الأعمال بشكل عام ومسؤولي الموارد البشرية على وجه الخصوص لإرشادهم نحو أفضل الطرق والأساليب للتعامل مع مختلف القضايا والموضوعات المتعلقة بالموارد البشرية بما يضمن تطويرهم والرفع من مستوى أدائهم لأعمالهم وخلق الشعور بالرضا، ومن ثم بقائهم واستمرارهم في المنظمة.

حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية:

يتوقع الباحث بروز عدد من الحدود التي قد تحبط بظروف إجراء هذه الدراسة

أهمها:

١- تطمح الدراسة الحالية في تعميم نتائجها على جميع المنظمات على اختلافها، الأعمال والعامّة بالرغم من اختلاف المنظمات العامة في ثقافتها وبنائها التنظيمية

عن منظمات الأعمال، الأمر الذي قد يشكل عائقاً أمام تعميم نتائج الدراسة. وحيث إن كلا النوعين من المنظمات العامة والخاصة يشتركان في المشاكل كتحفيز موظفيهم وزيادة الإنتاجية والسعي نحو التشغيل الأمثل للموارد وخفض التكاليف وتحسين السلعة أو الخدمة، فإن ذلك قد يخفف من تأثير هذا العائق، ويجعل من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على المنظمات العامة أمراً ممكناً.

٢- ركزت الدراسة على بعض المتغيرات مثل: سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية والسمات الشخصية للعاملين التي أثبتت العديد من الدراسات السابقة أهميتها بالنسبة لاستقرار العاملين في أعمالهم ومدى رضاهم عن العمل والمنظمة. يرى الباحث أنها مهمة لإدارة معدل دوران العمل بفعالية وذلك اعتماداً على خبرته وما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة. وبالتالي فإن أي عوامل أخرى قد يكون لها تأثير على ظاهرة التسرب الوظيفي لن تكون مشمولة في الدراسة الحالية.

٣- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المتمثل في مراجعة نتائج الدراسات والبحوث ذات الصلة بالموضوع التي استطاع الباحث الوصول إليها - خلال الفترة الزمنية لإجراء الدراسة - لتوظيفها في بناء أداة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها لتحقيق أهداف البحث. لذا فإن النتائج التي ستتوصل لها الدراسة الحالية ستكون في حدود نتائج هذه الدراسات فقط.

ثانياً: الحدود المكانية:

١- تركز الدراسة الحالية على مشكلة التسرب الوظيفي في منظمات الأعمال العاملة في البيئة السعودية على وجه الخصوص، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة لن تنطبق إلا على منظمات الأعمال السعودية. أما بالنسبة للدراسات العربية والغربية المشمولة في قسم الدراسات السابقة فقد كان استخدامها لأهميتها كدراسات رائدة وتأسيسية لظاهرة التسرب الوظيفي التي يعتقد الباحث بأن لها علاقة ببعض المتغيرات التنظيمية كالعادلة التنظيمية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي التي

تلعب دوراً هاماً في استقرار العمالة واستمرارها في العمل، ما يؤثر بالتالي في الحد من تسرب العمالة.

٢- بناءً على ما سبق فإن الدراسة الحالية وما تستفر عنه من نتائج ستقتصر على بيئة الأعمال السعودية.

٣- نظراً لمساحة المملكة العربية السعودية الشاسعة وتباعد مناطقها ومحافظةاتها فستركز الدراسة الميدانية على منظمات الأعمال الواقعة في حدود المنطقة الشرقية من المملكة لتوافرها بالعدد الذي يكفي لسحب عينة الدراسة وتحليل النتائج، ولقربها من مقر عمل الباحث.

ثالثاً: الحدود الزمانية:

١- ستعتمد الدراسة على مراجعة لنتائج الدراسات والبحوث والكتابات ذات الصلة بالموضوع التي يمكن للباحث الوصول إليها خلال الفترة الزمنية لإجراء الدراسة وهي عام ١٤٣٩ هـ (٢٠١٧/٢٠١٨ م). لذا فإن النتائج والأهداف التي ستتحقق في هذه الدراسة ستكون في حدود نتائج تلك الدراسات وما قبلها.

٢- استطلاع آراء عينة الدراسة من الموظفين والعاملين في منظمات الأعمال السعودية سيتم خلال العام ١٤٣٩ هـ (٢٠١٧/٢٠١٨ م).

٣- المدة الزمنية المتوقعة للانتهاء من البحث خلال سنة واحدة فقط (١٢ شهراً)، بموجب اتفاقية تمويل مع عمادة البحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومن ثم سيتم نشره بعد اكتماله إن شاء الله.

المنهج والإجراءات:

للإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه والتغلب بالتالي على مشكلة البحث فقد عمد الباحث إلى اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظواهر الناتجة عن العمليات الإحصائية وتحليلها. وبناءً عليه فسيتم إجراء الدراسة على جزأين:

▪ **الجزء الأول:** يركز على الدراسة المكتبية المتمثلة في توضيح أهمية وأهداف البحث ومصطلحات الدراسة، وتنبذة عن أهم العوامل والمتغيرات ذات العلاقة المباشرة بمشكلة التسرب الوظيفي، وعرض لأهم الأدبيات السابقة ذات الصلة بالموضوع واستخلاص أهم نتائجها.

▪ **الجزء الثاني:** إجراء الدراسة الميدانية التي ستركز على بناء الأداة المناسبة لجمع البيانات الأولية من مفردات البحث، اعتمادًا على نتائج الأدبيات السابقة المشار إليها وخبرة الباحث، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها لتحقيق أهداف البحث المتمثلة في الحد من مشكلة التسرب الوظيفي وخفضه إلى معدلات مقبولة.

بناء وتطوير أداة الدراسة:

لقد مرت عملية بناء وتطوير أداة الدراسة (الاستبيان) الذي سيستخدم لجمع البيانات بالمراحل الآتية:

أولاً: الاطلاع على الأبحاث العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة وبالأخص ما تناول منها دراسة التسرب الوظيفي في منظمات الأعمال والأبحاث ذات الصلة بمضمون الدراسة ومتغيراتها المشمولة ضمن أدبيات هذا البحث.

ثانيًا: تحديد وصياغة العبارات التي سيضمها الاستبيان وقد روعي أن تكون شاملة بحيث تغطي جميع جوانب موضوع الدراسة.

ثالثًا: تم عرض الاستبيان على عدد من أعضاء هيئة التدريس لإبداء ملاحظاتهم عليه مما ساعد على إظهاره بالشكل المناسب.

وبناءً عليه فقد تم تطوير قائمة استقصاء مكونة من جزئين: حيث اشتمل الجزء الأول على ٨ أسئلة خصصت للمتغيرات الشخصية والتنظيمية لمفردات العينة تضمنت: الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمستوى التعليمي، والمرتب الشهري، وحجم المنظمة، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي. وقد روعي في تحديد المتغيرات

الشخصية بحيث تشمل على جميع المتغيرات المحتمل أن يكون لها تأثير على تعقيم المبحوثين لتأثير سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية على قرارهم بالاستمرار في العمل من عدمه. كما اشتمل الجزء الثاني على ٢٤ عبارة تهدف كل منها إلى التعرف على وجهات نظر المبحوثين فيما يتعلق بكفاءة سياسات الموارد البشرية (١٢ عبارة)، والبيئة التنظيمية ومدى مساهمتها في خلق الشعور لديهم بالعدالة والرضا عن منظماتهم (١٢ عبارة). وقد تم استخدام مقياس ليكرت المكوّن من خمس درجات الذي يتدرج من موافق بشدة وتأخذ الوزن (٥) إلى غير موافق بشدة وتأخذ الوزن (١). أما فيما يتعلق بمدى صحة الأداة المستخدمة فسيتم التحقق من ثبات وصدق الإستبيان باستخدام الطرق الإحصائية المعروفة وسيتم عرض نتائجها في القسم الخاص بالقياسات المستخدمة.

مجتمع الدراسة والعينة:

وفقاً للدراسة الحالية يُعتبر العاملون في مختلف المستويات الوظيفية في منظمات الأعمال السعودية في جميع مناطق المملكة العربية السعودية مجتمع هذه الدراسة. وفيما يلي توضيح لمراحل تصميم العينة:

أولاً: نظراً لكبير مساحة المملكة العربية السعودية وتباعد مناطقها ومدنها ومحاافظاتها فقد تم التركيز على منظمات الأعمال العاملة في المنطقة الشرقية من المملكة لتوافرها بالعدد والتنوع الذي يسمح بسحب عينة منها لأغراض الدراسة. وحيث إن منظمات الأعمال في المنطقة الشرقية تنتشر على رقعة جغرافية واسعة في المنطقة الشرقية وفي عدة محافظات فقد عمد الباحث إلى سحب عينة عشوائية من هذه القائمة قوامها مئة منظمة.

ثانياً: نظراً لعدم توفر إحصائية دقيقة أو أدلة بعدد العاملين والموظفين في المؤسسات التي تم اختيارها فقد تم التعاون مع مسئولو الموارد البشرية (من خلال إشراك ٢٥ من طلاب مقرر مبادئ إدارة الأعمال للفصل الصيفي ١٤٣٩هـ كجزء من النشاط الصيفي اللامنهجي، حسب قرب منظمة الأعمال من مقر سكن الطالب بعد التنسيق مع غرفتي تجارة الأحساء والمنطقة الشرقية في تحديد عناوينها) في هذه المؤسسات لتوزيع ٥ استبانات على خمسة من موظفيهم من مستويات تنظيمية مختلفة ومن الجنسين. وبذلك فقد تم توزيع ٥٠٠ استبانة على ٥٠٠ مفردة من مجتمع البحث* وتم التنسيق بحيث يتولى مسئولو الموارد البشرية في تلك الأجهزة توزيع أداة الدراسة على العاملين في أجهزتهم. تم جمع (٢٥١ استبانة) بنسبة (٧٠٪)، منها ١١ استبانة غير مكتملة تم استبعادها. وبذلك يكون ما مجموعه (٣٤٠) استبانة مكتملة ستستخدم للتحليل الإحصائي المناسب لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن أسئلتها. الجدول رقم (١) يبين خصائص عينة الدراسة.

(*) نذكر الإشارة إلى أن حجم العينة قد جاء أكبر منه عند اللجوء لتحديد حجم العينة في حالة عدم معرفة

$$n = \frac{t^2 P (1 - P)}{d^2} \quad ; (Som, 1996)$$

حيث إن:

n = حجم العينة المطلوبة

t = عدد الوحدات المعيارية وهي $\pm 1,96$ لمستوى ثقة ٩٥٪.

P = نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوبة وهي ٥٠٪.

d = الخطأ المتوقع وهو في حدود ٥٪.

وبالتعويض في المعادلة يصبح حجم العينة المطلوبة في ظل عدم معرفة

حجم مجتمع البحث = ٣٨٥ مفردة.

جدول رقم (١)
خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	النسبة الصحيحة	النسبة %	التكرار	التفسيرات
٪٨٥.٦	٪٨٥.٦	٪٨٥.٦	٢٩١	الجنس: رجل سيدة
٪١.٠٠	٪١.٤	٪١.٤	٤٩	
--	٪١.٠٠	٪١.٠٠	٢٤٠	المجموع
٪٦٢.٠٠	٪٦٢.٠٠	٪٦٢.٠٠	٢١١	الحالة الاجتماعية: متزوج/ة غير متزوج/ة
٪١.٠٠	٪٢٨.٠٠	٪٢٨.٠٠	١٢٩	
--	٪١.٠٠	٪١.٠٠	٢٤٠	المجموع
٪١٧.٠٠	٪١٧.٠٠	٪١٧.٠٠	٥٨	العمر: أقل من ٢٠ سنة ٢٠ - أقل من ٢٠ سنة ٢٠ سنة - أكبر
٪٦٩.٦	٪٥٢.٦	٪٥٢.٦	١٧٩	
٪١.٠٠	٪٢٠.٤	٪٢٠.٤	١٠٢	
--	٪١.٠٠	٪١.٠٠	٢٤٠	المجموع
٪٥٢.٢	٪٥٢.٢	٪٥٢.٢	١٨١	الزهل: أقل من الجامعة الجامعة أعلى من الجامعة
٪٨٦.٤	٪٣٢.٢	٪٣٢.٢	١١٢	
٪١.٠٠	٪١٢.٦	٪١٢.٦	٢٨	
--	٪١.٠٠	٪١.٠٠	٢٤٠	المجموع
٪٥٩.٤	٪٥٩.٤	٪٥٩.٤	٢٠٢	المرتب الشهري: أقل من ٥٠٠٠ ريال ٥٠٠٠ - أقل من ١٠٠٠٠ ريال ١٠٠٠٠ ريال - أكثر
٪٩١.٢	٪٣١.٨	٪٣١.٨	١٠٨	
٪١.٠٠	٪٨.٨	٪٨.٨	٣٠	
--	٪١.٠٠	٪١.٠٠	٢٤٠	المجموع
٪٦٤.١	٪٦٤.١	٪٦٤.١	٢١٨	حجم المنظمة: أقل من ١٠٠ عامل ١٠٠ - أقل من ٥٠٠ عامل ٥٠٠ عامل - أكثر
٪٩٤.٧	٪٢٠.٦	٪٢٠.٦	١٠٤	
٪١.٠٠	٪٥.٢	٪٥.٢	١٨	
--	٪١.٠٠	٪١.٠٠	٢٤٠	المجموع
٪٦١.٢	٪٦١.٢	٪٦١.٢	٢٠٨	سنوات الخدمة: أقل من ٥ سنوات ٥ - أقل من ١٠ سنوات ١٠ سنوات وأكثر
٪٨٨.٠٠	٪٢٦.٨	٪٢٦.٨	٩١	
٪١.٠٠	٪١٢.٠٠	٪١٢.٠٠	٤١	
--	٪١.٠٠	٪١.٠٠	٢٤٠	المجموع
٪٦٩.٤	٪٦٩.٤	٪٦٩.٤	٢٣٦	المستوى الوظيفي: أقل من رئيس/ة قسم رئيس/ة قسم أعلى من رئيس/ة قسم
٪٩٢.٨	٪٢٤.٤	٪٢٤.٤	٨٢	
٪١.٠٠	٪٦.٢	٪٦.٢	٢١	
--	٪١.٠٠	٪١.٠٠	٢٤٠	المجموع

يتضح من بيانات الجدول رقم (١) تفوق الموظفين الذكور على الإناث في العدد، إذ بلغ عدد المفردات من الرجال المشاركين في الدراسة ٢٩١ مفردة بنسبة ٨٥,٦٪ من مجموع المشاركين. وهذا بلا شك يعكس طبيعة المجتمع السعودي المحافظ من جانب، ومن جانب آخر يعكس طبيعة العمل في القطاع الخاص الذي يتطلب العمل لساعات طويلة نسبيًا وعلى فترتين، إضافة لقلّة الفرص الوظيفية التي تتناسب مع طبيعة المرأة الأنثوية. ويتوقع الباحث نقلص الفارق العددي بين الذكور والإناث خلال العقد القادم حيث تركز رؤية المملكة ٢٠٣٠ على اختراط المرأة في العديد من الوظائف في القطاع الخاص ومشاركتها بشكل فاعل في تحقيق أهداف الرؤية. كما يتضح من بيانات الجدول نفسه أن ١٨١ مفردة بنسبة ٥٣,٢٪ من المشاركين هم ممن تعليمهم دون الجامعي يعمل معظمهم في منظمات صغيرة ممن عدد العاملين فيها لا يتجاوز المئة عامل، وهذا قد يشير إلى أن معظم الوظائف في منظمات الأعمال السعودية الصغيرة هي وظائف ذات طابع فني تخصصي أو وظائف كتابية بحيث لا يشترط في شغلها أن يكونوا من حملة الشهادات الجامعية. كما يتضح بأن عدد الذين يشغلون وظائف في مستويات وظيفية أقل من رئيس قسم بلغ ٢٣٦ مفردة بنسبة ٦٩,٤٪، الأمر الذي يؤكد التحليل السابق الخاص بالتفوق العددي للمشاركين ممن تعليمهم دون الجامعي. ويتبين كذلك من بيانات نفس الجدول أن ٢٠٨ مفردة بنسبة ٦١,٢٪ من مجموع المشاركين خدمتهم أقل من ٥ سنوات في الأعمال التي يشغلونها حاليًا ومعظم هؤلاء دون سن الثلاثين من عمرهم.

القياسات المستخدمة:

أولاً: لقياس مدى ثبات الاستبانة تم احتساب معامل كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لبعدي سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية، ولجميع عبارات الاستبانة وتم عرض النتائج في الجدول رقم (٢). ويتضح من قيم معامل كرونباخ في الجدول رقم (٢) أنها عالية ومناسبة للحكم بصلاحية الأداة المستخدمة

لقياس مدى كفاءة بعدي سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية ودورها في بقاء واستمرار الموظفين والعاملين السعوديين في منظمات الأعمال التي يعملون بها من عدمه.

ثانياً: تم التأكد من الصدق المنطقي وصدق المحتوى لأداة الدراسة Validity من خلال عرض الاستبيان على ثلاثة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة بكلية الشريعة بالأحساء (مقر عمل الباحث) لإبداء آرائهم حول دقة العبارات ومدى صلتها بالموضوع الذي تقيسه، وقد أعيد صياغة بعضها وفق ما ورد من ملاحظات لتكون أكثر دقة في قياسها للموضوع الذي ضمنت من أجله.

الجدول رقم (٢)

معامل (كرونباخ) لبعدي الدراسة ولجميع عبارات المقياس

م	أبعاد الدراسة	معامل كرونباخ
١	عبارات بُعد سياسات الموارد البشرية.	٠,٨٤
٢	عبارات بُعد البيئة التنظيمية.	٠,٨٧
٣	معامل كرونباخ لجميع عبارات المقياس.	٠,٩٣

وبالإشارة لنتائج معامل كرونباخ كما هي واضحة في الجدول رقم (٢) فقد جاءت كما يأتي: العبارات الخاصة ببعد سياسات الموارد البشرية حازت على قيمة بلغت (٠,٨٤)، بينما بلغت قيمة معامل كرونباخ للعبارات الخاصة ببعد البيئة التنظيمية (٠,٨٧). أما القيمة الإجمالية لجميع عبارات المقياس فقد بلغت (٠,٩٣). وجميعها قيم مرتفعة تعكس كفاءة المقياس المستخدم لجمع بيانات الدراسة. وتجدر الإشارة إلى أن العبارات التي تقيس كفاءة سياسات الموارد البشرية قد صممت لتغطي مجموعة متكاملة من برامج الموارد البشرية كالإختيار والتعيين وتقسيم الأداء والتدريب والتنمية الإدارية والأجور والمرقيات والمكافآت والترقيات والشكاوى وغيرها من البرامج (علاقي، ٢٠٠٧).

أساليب التحليل المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها قام الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية المخصصة للدراسات الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام أساليب إحصائية محددة تمثلت في أساليب التحليل الوصفي للتعرف على الملامح العامة لعينة الدراسة، والتعرف على مدى كفاءة سياسات الموارد البشرية ودورها في بقاء واستمرار الموظفين في منظمات الأعمال التي يعملون بها، وكذلك مدى كفاءة البيئة التنظيمية لمنظمات الأعمال السعودية ودورها في قرار الموظفين بالاستمرار والبقاء في أعمالهم. كما تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) للتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين كفاءة بعدي الدراسة الرئيسيين وهما: سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية لمنظمات الأعمال المعنية في الدراسة، لتقرير مدى التعامل معهما كوحدة واحدة في التأثير على قرار العاملين بالبقاء والاستمرار في أعمالهم.

كما تم حساب اختبار T (مع الاعتماد على اختبار ذو طرفين، حيث تم حساب اختبار ليفين لتجانس التباين وأخذت نتائجه في الاعتبار باعتماد القيمة البديلة لاختبارات في حالة عدم تجانس التباين)، واختبار التباين الأحادي F للتعرف على الفروق في مستويات إدراك المشاركين لكفاءة سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية باختلاف متغيراتهم الشخصية والتنظيمية، مع إجراء اختبار T لعينة واحدة لمقاييس كفاءة سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية للتعرف على إمكانية تعميم النتائج على متوسط المجتمع (μ)، وكذلك اختبار شافيه (Tukey) للتحقق من دلالة الفروق البعدية بين المجموعات الإحصائية.

الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها:

بعد إتمام عملية جمع البيانات وتبويبها تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي المعروف SPSS للإجابة عن أسئلة الدراسة المعلنة سابقاً واختبار فروضها الثلاثة، وذلك على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول الذي يهدف إلى التعرف على مدى تأثير سياسات الموارد البشرية في الحد من التسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في منظمات الأعمال السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المشاركين، حيث أسفرت عن أن المشاركين قد أعطوا أهمية أعلى من المتوسط لتأثير سياسات الموارد البشرية في قرارهم بالبقاء في المنظمة من عدمه بمتوسط حسابي لجميع عبارات هذا البعد بلغ (٣,٩٧). وهذا يعني رفض فرض العدم الأول الذي ينص على أنه لا يوجد تأثير لسياسات الموارد البشرية في الحد من تسرب العاملين السعوديين في منظمات الأعمال السعودية وقبول الفرض البديل الذي يؤكد مثل هذا التأثير.

ومراجعة نتائج التحليل الإحصائي ينضح أن المشاركين كانوا أكثر إدراكاً لأهمية سياسة الاختيار التي تم اختيارهم على أساسها في التأثير على بقائهم في منظماتهم بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٢)، تليها في الأهمية سياسة الرواتب والأجور كأحد سياسات الموارد البشرية في تأثيرها على قرار المشاركين بالبقاء في منظماتهم من عدمه بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧). تليها سياسة الحوافز والمكافآت بمتوسط بلغ (٤,١١).

وهذه النتيجة تشير بدرجة كبيرة إلى أن سياسة الاختيار والتعيين - كأحد أهم سياسات الموارد البشرية المتبعة في منظمات الأعمال - تلعب دوراً كبيراً في ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل (نديم، ٢٠٠٨). فكلما كانت عملية الاختيار عادلة وتعتمد على الأسلوب العلمي في تحديد العدد المطلوب من العمالة بالتخصصات والمهارات والسمات المناسبة كلما كان التنبؤ بالأداء المستقبلي للعمالة وفترة بقائها أكثر سهولة ودقة وكلما كان معدل دوران العمل منخفضاً. بالمقابل فإن المنظمة التي لا تعير اهتماماً لمعدل دوران العمل وأهميته كمؤشر لأداء الأفراد وبقائهم واستمرارهم في العمل غالباً ما تعاني من ارتفاع في كلفة الموارد البشرية لديها، ومن ثم تدهور سريع في أدائها بشكل عام. من جانب آخر تعكس هذه النتيجة أهمية سياسة الرواتب والأجور في

تقرير العاملين لمدى بقائهم واستمرارهم في أعمالهم من عدمه (البلاكي، ٢٠١٠؛ الأحمدى، ٢٠٠٩). وهذه نتيجة طبيعية ومنطقية خاصة إذا ما علمنا بأن الرواتب والأجور تمثل القوة الشرائية للعاملين التي تمكنهم من تلبية احتياجاتهم، سيما أولئك العاملين الذين يعملون أسر عند أفرادها في كثير من الأحيان يكون كبيراً خاصة في بيئتنا العربية، ما يجعل من مسألة الرواتب والأجور أمراً غير قابل للمساومة. فالرواتب والأجور والمكافآت تعتبر من العوامل المسببة لشعور العاملين بعدالة التوزيعات في مؤسساتهم، ما يؤثر بشكل مباشر في قرارهم بالبقاء والاستمرار في مؤسساتهم من عدمه (النعيم، ٢٠٠٩؛ جاب الله، ١٩٩١؛ خليفة، ١٩٩٧؛ يوسف، ١٩٩٩؛ Al-Otaibi, 2003؛ العطوي، ٢٠٠٧).

للإجابة عن السؤال الثاني الذي يهدف إلى التعرف على مدى تأثير البيئة التنظيمية في قرار المشاركين بالبقاء والاستمرار في منظماتهم من عدمه تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المشاركين، حيث أسفرت عن أن المشاركين قد أعطوا أهمية أعلى من المتوسط لتأثير البيئة التنظيمية بشكل عام على قرارهم بالبقاء والاستمرار في العمل من عدمه بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠١). وهذا يعني رفض فرض العدم الثاني الذي ينص على أنه لا يوجد تأثير للبيئة التنظيمية في الحد من تسرب العاملين السعوديين في منظمات الأعمال السعودية وقبول الفرض البديل الذي يؤكد مثل هذا التأثير.

وبمراجعة نتائج التحليل الإحصائي يتضح أن المشاركين كانوا أكثر إدراكاً لأهمية المعاملة التي يلقونها من قبل رؤسائهم في التأثير على بقائهم في منظماتهم بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٢)، يليه في الأهمية العنصر الخاص بالمشاركة في اتخاذ القرار من حيث تأثيره على قرارهم بالبقاء في منظماتهم من عدمه بمتوسط حسابي بلغ

(٤,١٤). يلي ذلك في الأهمية عنصر الضغوط في بيئة العمل بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦)، ثم العنصر الخاص بمدى قرب مقر العمل من سكن المشاركين بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨). الجدول رقم (٣) يعرض المتوسطات الحسابية لبعدي سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية والعناصر المكونة لكل منهما.

وطبيعة الحال فإن النتيجة السابقة تشير إلى أهمية البيئة التنظيمية من حيث خلوها من الضغوط التي عادة ما تتسبب في ترك العاملين لأعمالهم سواء بالنقل أو التقاعد المبكر أو الاستقالة. وبالرجوع إلى الدراسات السابقة في هذا المجال يتضح أن البيئة التنظيمية كان لها نصيب من الاهتمام من قبل تلك الدراسات (الفريشي، ٢٠١٠). فقد خلصت دراسة الفريشي إلى أن معدل دوران العمل يتأثر بالضغوط التي يشعر بها الأفراد في بيئتهم التنظيمية كتغيير أساليب أداء العمل دون استشارة العاملين وطبيعة العمل القاسية وحجم الأعمال والمعاملة الشديدة الغير مبررة من قبل الرؤساء المباشرين. وهذه النتيجة تعتبر منطوية إلى حد كبير، فالمعاملة الشديدة من قبل الرؤساء، وطبيعة العمل القاسية كالعمل في أماكن نائية غير مريحة ومدة دوام طويلة، وقرارات لا يؤخذ رأي الأفراد فيها، كل ذلك لا يشعر الموظف والعامل بالأمن الوظيفي، ومن ثم عدم جدوى العمل في مثل هذه المنظمة.

الجدول رقم (٣)

متوسط إدراك المشاركين لتأثير سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية والعناصر التابعة لها على قرارهم بالبقاء والاستمرار في منظماتهم

م	أبعاد الدراسة والعناصر المكونة لها	العدد	المتوسط الحسابي
١	سياسات الموارد البشرية .	(١٢عبارة)	٢,٩٧
٢	البيئة التنظيمية .	(١٢عبارة)	٤,٠١
	سياسات الموارد البشرية		
١	الاختيار والتعيين	٢٤٠	٤,٢٢
٢	مناسبة الوظيفة	٢٤٠	٣,٩٥
٣	الأعباء الوظيفية	٢٤٠	٣,٧٨
٤	تثمية وتدريب العاملين	٢٤٠	٣,٧١
٥	تقويم الأداء	٢٤٠	٣,٨٨
٦	الترقيات الوظيفية	٢٤٠	٣,٩٠
٧	الأجور والمرتبات	٢٤٠	٤,١٧
٨	الالتزام بتسليم المرتبات في وقتها	٢٤٠	٣,٩٨
٩	الحوافز والمكافآت	٢٤٠	٤,١١
١٠	العلاوات السنوية	٢٤٠	٣,٩٧
١١	المنافع والخدمات	٢٤٠	٤,٠٥
١٢	الشكاوى	٢٤٠	٣,٩٨
	عناصر البيئة التنظيمية		
١٣	تصميم بيئة العمل	٢٤٠	٣,٩٦
١٤	أوقات الدوام الرسمي	٢٤٠	٣,٩٨
١٥	بعد مقر العمل عن سكن العاملين	٢٤٠	٣,٩٨
١٦	توفر نظم المعلومات المناسبة	٢٤٠	٣,٩٧
١٧	أنظمة وسياسات العمل	٢٤٠	٣,٩١
١٨	الأساليب الخاصة بالأداء والعمل	٢٤٠	٤,٠١
١٩	المشاركة في اتخاذ القرارات	٢٤٠	٤,٣٤
٢٠	معاملة الرؤساء	٢٤٠	٤,٢٢
٢١	مدى توفر أدوات العمل المناسبة	٢٤٠	٣,٩٥
٢٢	توفر مكان للعبادة	٢٤٠	٣,٩٤
٢٣	الآمن والسلامة	٢٤٠	٣,٩٨
٢٤	ضغوط العمل	٢٤٠	٤,٠٦

كما تم حساب اختبار (ت) في حالة عينة واحدة بالنسبة لمتغيري الدراسة الرئيسين وهما سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية، ولجميع العبارات التي تقبس إدراك العينة لأهمية هذين المتغيرين على بقاء واستمرار أفراد العينة في منظماتهم، وذلك من أجل تعميم نتائج الدراسة على متوسط المجتمع (μ)، علماً أن درجة الوسط أو ما تعرف بالـ (Cut-point) حسب المقياس الخماسي هي (3 فأكثر) والتي تم اختبار هذه البيانات في ضوءها وتم عرض النتائج في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4)

المتوسط الحسابي وقيم اختبار ت لعينة واحدة لإدراك المشاركين لأهمية سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في قرارهم بالبقاء في منظماتهم ولجميع العبارات التي تقبسهما.

م	متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف اختياري (ت)	مستوى الدلالة
1	تقييم العينة لتأثير سياسات الموارد البشرية على بقائهم	2,98	0,89	0,000
2	تقييم العينة لتأثير البيئة التنظيمية على بقائهم في أعمالهم	1,05	0,97	0,000
أولاً: سياسات الموارد البشرية				
1	تقييم العينة لتأثير سياسة الاختيار والتعيين على بقائهم.	1,22	1,02	0,000
2	تقييم العينة لتأثير نوع الوظيفة على بقائهم في أعمالهم.	2,95	1,01	0,000
2	تقييم العينة لتأثير الأعباء الوظيفية على بقائهم في أعمالهم	2,78	1,11	0,000
4	تقييم العينة لتأثير التدريب على بقائهم في أعمالهم.	2,71	1,08	0,000
5	تقييم العينة لتأثير تقويم الأداء على بقائهم في أعمالهم.	2,88	1,16	0,001
6	تقييم العينة لتأثير سياسة الترقيات على بقائهم في العمل.	2,90	1,12	0,000
7	تقييم العينة لتأثير الأجور والرتب على بقائهم في العمل	1,17	1,04	0,000
8	تقييم العينة لتأثير تسلم المرتبات في وقتها على بقائهم.	2,98	1,02	0,000
9	تقييم العينة لتأثير الحوافز والمكافآت على استمرارهم.	1,11	1,05	0,000
10	تقييم العينة لتأثير العلاوات السنوية على استمرارهم.	2,97	1,12	0,000
11	تقييم العينة لتأثير المنافع والخدمات على استمرارهم.	1,05	1,06	0,000
12	تقييم العينة لتأثير سياسة الشكاوى على بقائهم في العمل.	2,98	1,17	0,000

رقم	متغيرات الدراسة	التوسط الحسابي	الانحراف اختياري (ت)	مستوى الدلالة
ثانياً: عناصر البيئة التنظيمية				
١	تقييم العينة لتأثير تصميم بيئة العمل في استمرارهم في العمل.	٢,٩٦	١,٠٢	٨,٨٩٤
٢	تقييم العينة لتأثير أوقات الدوام في استمرارهم في العمل.	٢,٩٨	١,٠٧	٥,٦٠٧
٣	تقييم العينة لتأثير مقر العمل على استمرارهم في منظماتهم.	٤,٠٢	١,١٢	٤,٨٧٤
٤	تقييم العينة لأهمية نظم المعلومات في بقائهم في العمل.	٢,٩٧	١,٠٧	٦,٧٣٧
٥	تقييم العينة لتأثير أنظمة وسياسات العمل على استمرارهم.	٢,٩١	١,١٦	٤,٢٠٨
٦	تقييم العينة لتأثير أساليب العمل على بقائهم في منظماتهم.	٤,٠١	١,٠٢	٨,٨٩٤
٧	تقييم العينة لتأثير المشاركة في القرارات على استمرارهم.	٤,٢١	١,٠٢	٤,٦٠٤
٨	تقييم العينة لتأثير معاملة الرؤساء على استمرارهم في منظماتهم.	٤,٥٢	١,١١	٧,٨٧١
٩	تقييم العينة لأهمية توفر أدوات العمل في بقائهم في أعمالهم.	٢,٩٥	١,٠٥	٦,٧٣٣
١٠	تقييم العينة لتأثير توفر مكان للعبادة على استمرارهم في العمل.	٢,٩٤	١,١٧	٤,٢٠٨
١١	تقييم العينة لتأثير إجراءات الأمن والسلامة على استمرارهم.	٢,٩٨	١,٠٢	٨,٨٩٦
١٢	تقييم العينة لتأثير ضغوط العمل على استمرارهم في منظماتهم.	٤,٠٩	١,٠٦	٥,٦٠٥

P < 0.001 sig (2-tailed)

يتضح من النتائج في الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي لمتغيري الدراسة فوق درجة الوسط، كما يتضح أن نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة قد أعطت دلالات معنوية قوية بالنسبة لجميع العناصر المكونة لمتغيري الدراسة (سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية) ، ما يعني إمكانية تعميم نتائج الدراسة على متوسط مجتمع البحث المتمثل في كافة العاملين والموظفين العاملين في منظمات الأعمال السعودية. ومن أجل التعرف على إمكانية التعامل مع بعدي الدراسة (سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية) كوحدة واحدة عند رسم وتصميم العناصر المكونة لها ، فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين جميع العناصر الاثني عشر في كل منهما ، وذلك من أجل الكشف عن معنوية العلاقات الارتباطية بينها وعرضت النتائج في الجدول رقم (٥).

ويتضح من مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (٥) أن قيم معامل ارتباط بيرسون ذي الاتجاهين (2-tailed) تشير إلى وجود علاقات ارتباط موجبة بين جميع العناصر المكونة لبعدي الدراسة المتمثلة في سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية وبدلالة إحصائية أقل من (٠,٠٠١) ، ما يفرض بالتالي على إدارات هذه المنظمات أهمية النظر إلى بعدي الدراسة كوحدة واحدة عند تصميمها ، وذلك لتأثيرها الواضح على قرار العاملين بالبقاء في أعمالهم من عدمه.

كما تمت الإجابة عن السؤال الثالث الذي يسعى للكشف عن الفروق في مستويات إدراك العينة لتأثير سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية على قراراتهم بالبقاء والاستمرار في منظماتهم باختلاف الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر ، والمؤهل العلمي ، والمرتب الشهري، حجم المنظمة، وسنوات الخدمة ، والمستوى الوظيفي تم استخدام اختبار (ت) (t-test) واختبار التباين الأحادي الجانب (ف) (ANOVA) وتم عرض النتائج في الجدول رقم (٦). كما تم توظيف اختبار توكي (Tukey) للكشف عن الفروق البعدية الناتجة عن اختبار التباين (F).

الجدول رقم (٥)

مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين العناصر الاثني عشر لكل من سياسات الموارد

البشرية والبيئة التنظيمية المشمولة في الدراسة

عناصر البيئة التنظيمية	تصميم أوقات مقر توفر قوانين أساليب المشاركة في معاملة توفر مكان الأمن ضغوط البيئة الدوام العمل النظم العمل العمل القرارات الرؤساء الأدوات العبادة والسلامة العمل	المتوسط الحسابي	سياسات الموارد البشرية																					
			(٢,٩٦)	(٢,٩٨)	(١,٠٢)	(٢,٩٧)	(٢,٩١)	(١,٠١)	(٤,٢١)	(٤,٥٧)	(٢,٩٥)	(٢,٩٤)	(٢,٩٨)	(١,٠٩)										
١ الاختيار والتعيين	١٢٢	٤٢	٥٢	٥٩	١٨	٥١	٢٨	١٩	٢٨	١٩	٢٨	١٩	٢٨	١٩	٢٨	١٩	٢٨	١٩	٢٨	١٩	٢٨	١٩		
٢ مناسبة الوظيفة	٩٥	٦٢	٢٩	٥١	٦١	١٩	١٦	١١	٢٧	١٦	١٦	٢٧	١٦	٢٨	١٦	٢٦	١٦	٢٦	١٦	٢٦	١٦	٢٦	١٦	
٣ الاعفاء الوظيفية	٧٨	٦٥	٦٢	٣٩	٥٠	١٢	٦١	٢٩	١٢	٢٩	١٢	٢٩	١٢	٢٢	١٢	٢٢	١٢	٢٢	١٢	٢٢	١٢	٢٢	١٢	
٤ تنمية وتشريب العاملين	٧١	٥٦	٥١	٢٨	٥١	٢٨	٥١	٢٨	٥١	٢٨	٥١	٢٨	٥١	٢٨	٥١	٢٨	٥١	٢٨	٥١	٢٨	٥١	٢٨	٥١	
٥ تقييم الأداء	٨٨	٥٧	٥٥	٣٩	٦٢	٣٧	٥١	٥١	٢٧	٥١	٢٧	٥١	٢٧	٢٢	١٦	٢٢	١٦	٢٢	١٦	٢٢	١٦	٢٢	١٦	٢٢
٦ الترقيات الوظيفية	٩٠	٥٢	٥٩	٥١	٦٠	٧٢	٥١	٥٢	٥١	٥٢	٥١	٥٢	٥١	٥٢	٥١	٥٢	٥١	٥٢	٥١	٥٢	٥١	٥٢	٥١	٥٢
٧ الأجر والترقيات	١٧	٦٢	٤٢	٦١	٥٨	٦١	٥٨	٦١	٥٨	٦١	٥٨	٦١	٥٨	٦١	٥٨	٦١	٥٨	٦١	٥٨	٦١	٥٨	٦١	٥٨	٦١
٨ الالتزام بتسيير الرتببات	٩٨	٢١	٢٧	٢٧	٤١	٢٧	٢٩	٢٤	٢٩	٢٤	٢٩	٢٤	٢٩	٢٤	٢٩	٢٤	٢٩	٢٤	٢٩	٢٤	٢٩	٢٤	٢٩	٢٤
٩ الحوافز والمكافآت	١١	٤٦	٦١	٥٥	٤٧	٥٥	٥١	٥١	٤٧	٥١	٤٧	٥١	٤٧	٥١	٤٧	٥١	٤٧	٥١	٤٧	٥١	٤٧	٥١	٤٧	٥١
١٠ العلاقات السنوية	٩٧	٤٧	٦٢	٤٨	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢
١١ النافع والخدمات	٠٥	٦١	٦٠	٤٦	٢٩	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦	٤٦
١٢ الشكاوى	٩٨	٥٩	٦٢	٤١	٤٠	٤١	٤٠	٤١	٤٠	٤١	٤٠	٤١	٤٠	٤١	٤٠	٤١	٤٠	٤١	٤٠	٤١	٤٠	٤١	٤٠	٤١

P < 0.001 (2-tailed)

الجدول رقم (٦)

نتائج اختبار (ت) واختبار التباين الاحادي (ف) لدلالة الفروق في مستوى إدراك المشاركين لأهمية سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في قرارهم بالبقاء في منظماتهم باختلاف الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، والمرتب الشهري، وحجم المنظمة، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي

التغيرات التابعة		التغيرات المستقلة		
البيئة التنظيمية		سياسات الموارد البشرية		
قيمة T	التوسط	قيمة T	التوسط	
***	٢,٩١	***	٢,٩٦	الجنس: ذكر (٢٩١)
٤,٨١	٢,٤٨	٤,٧٧	٢,٥١	أنثى (٤٩)
***	٢,٩٢	**	٢,٩٨	الحالة الاجتماعية: متزوج/سمة (٢١١)
٤,٧٢	٢,٥٢	٢,٨٦	٢,٦١	غير متزوج/سمة (١٢٩)
قيمة F	التوسط	قيمة F	التوسط	العمر:
*	٢,٤١	*	٢,٥٢	أقل من ٢٠ سنة (٥٨)
*	٢,٨٨	٢,٦١٠	٢,٨٦	٢٠ - أقل من ٢٠ سنة (١٧٩)
٢,٥٨٩	٤,٠١	٢,٩٠	٢,٩٠	٢٠ سنة - أكبر (١٠٢)
*	٢,٥٦	*	٢,٥٧	المؤهل العلمي: أقل من الجامعة (١٨١)
٢,٧٩	٢,٧٩	٢,٨٢	٢,٨٢	الجامعة (١١٢)
٢,٩٢	٢,٩٢	٢,٩٨	٢,٩٨	أعلى من الجامعة (٢٨)
١,٢٢٤	٢,٩٢	١,٨٩٢	٢,٩٦	المرتب الشهري: أقل من ٥٠٠٠ ريال (٢٠٢)
٢,٨٩	٢,٨٩	٢,٨٢	٢,٨٢	٥٠٠٠ - أقل من ١٠٠٠٠ (١٠٨)
٢,٨٧	٢,٨٧	٢,٧٤	٢,٧٤	١٠٠٠٠ ريال - أعلى (٢٠)
١,١٢٧	٤,٩٤٠	٠,٨٧٢	٢,٨٩	حجم المنظمة: أقل من ١٠٠ عامل (٢١٨)
٢,٨٢	٢,٨٢	٢,٧٢	٢,٧٢	١٠٠ - أقل من ٥٠٠ عامل (١٠٨)
٢,٩٠	٢,٩٠	٢,٩٨	٢,٩٨	٥٠٠ عامل - أكثر (١٨)
١,٤٠٨	٢,٩٥	٠,٧٨١	٢,٩٤	سنوات الخدمة: أقل من ٥ سنوات (٢٠٨)
٢,٧٩	٢,٧٩	٢,٨٧	٢,٨٧	٥ - أقل من ١٠ سنوات (٩١)
٢,٧٧	٢,٧٧	٢,٧٩	٢,٧٩	١٠ سنوات - أكثر (٤١)
*	٤,١٨	*	٤,٠٠	المستوى الوظيفي: أقل من رئيس قسم (٢٢٦)
٢,٤٩١	٢,٤١	٢,٥٤٠	٢,٨٩	رئيس قسم (٨٢)
٢,٧١	٢,٧١	٢,٦٢	٢,٦٢	أعلى من رئيس قسم (٢١)

* P < 0.05 ** P < 0.01 *** P < 0.001 Sig. (2-tailed)

يلاحظ من نتائج اختبار (ت) في الجدول رقم (٦) وجود فروق معنوية ذات دلالة في مستويات إدراك المشاركين لأهمية سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في بقائهم واستمرارهم في أعمالهم باختلاف متغيري الجنس والحالة الاجتماعية لصالح الذكور المتزوجون.

كما يلاحظ من نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) وجود فروق ذات دلالة معنوية في مستويات إدراك المشاركين لأهمية سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في بقائهم واستمرارهم في أعمالهم باختلاف متغيرات العمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

وللكشف عن مواقع تلك الفروق تم توظيف اختبار (Tukey) حيث أسفرت نتائج الاختبار عن بروز فروق بعدية لها دلالة إحصائية بين فئات متغير العمر لصالح الفئتين الأكبر سناً ممن يبلغون (٢٠ سنة - أقل من ٣٠) و (٣٠ سنة وأكبر) على حساب المشاركين الشباب ممن لم يبلغوا العشرين عامًا من أعمارهم من حيث إدراكهم لأهمية سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في بقائهم واستمرارهم في أعمالهم. كما بيّنت نتائج نفس الاختبار عن وجود فروق بعدية ذات دلالة بين فئات متغير المؤهل العلمي لصالح المشاركين الأعلى تأهيلاً علمياً، وتحديداً تفوق فئتي المشاركين الجامعيين والحاصلين على درجات علمية أعلى من الجامعة على حساب الفئة الأقل تعليماً ممن لم يحصلوا على الدرجة الجامعية من حيث إدراكهم لأهمية كل من سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في بقائهم واستمرارهم في أعمالهم. كما يتضح من نتائج اختبار توكي (Tukey) وجود فروق بعدية ذات دلالة معنوية في إدراك المشاركين لأهمية سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في بقائهم واستمرارهم في أعمالهم لصالح الفئة الأدنى في السلم الإداري ممن يحتلون مراكز وظيفية أقل من رئيس قسم على حساب الفئة الأعلى في السلم الوظيفي ممن هم أعلى من رئيس قسم من حيث تقييمهم لأهمية كفاءة سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في بقائهم

واستمرارهم في أعمالهم. وقد تم عرض نتائج الاختبار الخاص بسياسة الموارد البشرية في الجدول رقم (٧)، بينما تم عرض نتائج الاختبار الخاص بالبيئة التنظيمية في الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنة بين المجموعات فيما يتعلق بإدراكهم لأهمية كفاءة سياسات الموارد البشرية في بقائهم واستمرارهم في أعمالهم وفقاً لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

لصالح من الفروق	بين من الفروق		المتغيرات المستقلة	
	التوسط الحسابي	المجموعات الإحصائية	التوسط الحسابي	المجموعات الإحصائية
العمر				
أقل من ٢٠ سنة - ٢٠ سنة - أقل من ٢٠	٢,٨٦	٢٠ - أقل من ٢٠	٢,٥٢	أقل من ٢٠ سنة
أقل من ٢٠ سنة - أكبر	٢,٩٠	٢٠ سنة - أكبر	٢,٥٢	أقل من ٢٠ سنة
المؤهل العلمي				
أعلى من الجامعة	٢,٩٨	أعلى من الجامعة	٢,٥٧	أقل من الجامعة
المستوى الوظيفي				
أقل من رئيس قسم	٤,٠٠	أقل من رئيس قسم	٢,٦٢	أعلى من رئيس قسم

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنة بين المجموعات فيما يتعلق بإدراكهم لأهمية كفاءة البيئة التنظيمية في بقائهم واستمرارهم في أعمالهم وفقاً لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

لصالح من الفروق	بين من الفروق		المتغيرات المستقلة	
	التوسط الحسابي	المجموعات الإحصائية	التوسط الحسابي	المجموعات الإحصائية
العمر				
أقل من ٢٠ سنة - ٢٠ سنة - أقل من ٢٠	٢,٨٨	٢٠ - أقل من ٢٠	٢,٤١	أقل من ٢٠ سنة
أقل من ٢٠ سنة - أكبر	٤,٠١	٢٠ سنة - أكبر	٢,٤١	أقل من ٢٠ سنة
المؤهل العلمي				
أعلى من الجامعة	٢,٩٢	أعلى من الجامعة	٢,٥٦	أقل من الجامعة
المستوى الوظيفي				
أقل من رئيس قسم	٢,٧١	أعلى من رئيس قسم	٤,١٨	أقل من رئيس قسم

أما ما يتعلق بأهمية السمات الشخصية للعاملين ودورها في إحساس العاملين بأهمية سياسات الموارد البشرية التي تلعب دوراً في قرارهم بالبقاء والاستمرار في العمل فقد أكدت نتائج بعض الدراسات السابقة تأثير السمات الشخصية للعاملين في شعورهم بالعدالة التي تلعب دوراً كبيراً في قرارهم بالبقاء والاستمرار في أعمالهم (التعيم، ٢٠٠٩).

وبالرجوع إلى اختبارات الفروق في الدراسة الحالية يتضح أن العاملين الذكور والمتزوجون الأكبر سناً والأعلى تأهيلاً علمياً وأولئك الذين يحتلون مراكز وظيفية أقل من رئيس قسم كانوا أكثر إدراكاً لأهمية كفاءة سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في شعورهم بالارتياح في منظماتهم ومن ثم بقائهم واستمرارهم في أعمالهم. ويرجع سبب تفوق هؤلاء إلى إحساس الذكور العالي بالمسؤولية كونهم مسؤولون عن إعالة ومستقبل أسرهم، ومن ثم فتواجدهم في منظمات مستقرة من حيث توفر سياسات عادلة وواضحة للموارد البشرية، وفي بيئة تنظيمية آمنة وخالية من الضغوط توفر لهم درجة مقبولة من الأمن الوظيفي تجعلهم متمسكون بالعمل في هذه المنظمات.

من جانب آخر فإن تفوق المشاركين الأكبر سناً من ذوي المؤهلات العلمية العالية (أعلى من الجامعة) لأهمية التصميم الجيد لسياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية يأتي في نفس السياق السابق كون سياسات الموارد البشرية وطبيعة البيئة التنظيمية المناسبة من حيث خلوها من الضغوط والمعاملة الحسنة والنمط القيادي المناسب هي سبب شعورهم بأن مثل هذه المنظمات هي المكان المناسب لهم للعمل وتحقيق أهدافهم، ما يجعلهم بالتالي يقرون بأهمية كفاءة سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية بدرجة أقوى من زملائهم الأصغر سناً من ذوي المؤهلات العلمية الأقل درجة. من جهة أخرى قد يعكس تفوق إدراك المفردات الذين يحتلون مناصب وظيفية أقل من رئيس قسم لأهمية التصميم الجيد لسياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية شعوراً حقيقياً لدى هؤلاء بالعدالة بشتى أنواعها سواء كانت عدالة الإجراءات أو التعاملات أو التوزيعات، وبأن الحصول على العوائد والمخرجات الوظيفية يرتبط بالكفاءة والخبرة أكثر

من أي عناصر أخرى، ما قد يولد لديهم شعوراً بجدوى بقائهم واستمرارهم في المنظمة. وهنت بلا شك يلقي بالمسؤولية على عاتق إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال على اختلافها بضرورة التعرف على طبيعة وظروف العمل في مؤسساتهم واختيار الأفراد بالصفات والخصائص التي تنبئ باستمرارهم في العمل أطول مدة ممكنة.

للإجابة عن السؤال الرابع الذي يهدف إلى التعرف على إمكانية تطوير إطار يضم متغيرات الدراسة الثلاثة: سياسات الموارد البشرية، والبيئة التنظيمية، والسمات الشخصية لإرشاد مسؤولي منظمات الأعمال نحو أفضل الطرق للحفاظ على موظفيهم، يوضح الشكل رقم (1) الإطار العام المقترح للعلاقة بين كل من: سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية والسمات الشخصية للعاملين، وبين إحساس العاملين بالعدالة والرضا باعتبارهما المحصلة النهائية لكفاءة تعاطي المنظمة مع المتغيرات الثلاثة السابقة، وانعكاس هذه العلاقة على معدل دوران العمل من خلال تحسين وتعميق علاقة العاملين بالمنظمة وعلى كفاءة وفاعلية التنظيم بشكل عام. وهذا يعني أن إحساس العاملين بالعدالة والرضا في منظماتهم وتقرير مدى بقائهم واستمرارهم في العمل وتأثير ذلك على معدل دوران العمل بشكل عام، تتوقف جميعها على مدى إدراك العاملين لكفاءة سياسات الموارد البشرية ومنها تلك المتعلقة بالاختيار والتعيين، والأجور والمربح، وعلى توفر بيئة تنظيمية خالية من ضغوط العمل، وعلى عملية اختيار علمية تضمن اختيار الأفراد العاملين بالسمات والخصائص التي تنبئ باستمرارهم في العمل أطول مدة ممكنة. بالمقابل فالمنظمة التي تتصف بمعدلات أداء مرتفعة وجودية عالية فإن ذلك يعد مؤشراً على الاختيار الموضوعي والعلمي للموارد البشرية الماهرة، الذي يساعدهم على الاستقرار والشعور بالراحة والرضا عن العمل. كل ذلك لا يمكن أن يتحقق ما لم تتوافر سياسات للموارد البشرية تكون عادلة ومنصفة تضمن اختيار العاملين المناسبين بالموصفات التي تتناسب طبيعة العمل في المنظمة، وحفظ حقوقهم المادية والمعنوية، وبيئة تنظيمية مريحة وأمنة تساعدهم على تطوير ذواتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

شكل رقم (١)
إطار مقترح للحد من تسرب العاملين في منظمات الأعمال



الخاتمة والتوصيات:

ركزت الدراسة الحالية على قياس إدراك العاملين في منظمات الأعمال السعودية كفاءة سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية التي يعملون فيها وتأثير سمات العاملين الشخصية على إدراكهم لكفاءة هذين المتغيرين الذي غالبًا ما يكون له دور كبير في قراراتهم بالبقاء والاستمرار في أعمالهم من عدمه، وانعكاس ذلك كنتيجة طبيعية على معدل دوران العمل الذي يعد أحد أهم الموضوعات التي تترك مسؤولي منظمات الأعمال باعتباره يعبر عن عدم رضا العاملين عن العمل في المنظمة. ولذلك يقرر بعضهم ترك العمل والبحث عن مكان آخر يستطيعون فيه تحقيق أهدافهم التي يسعون إليها. إن أسباب ترك العاملين لأعمالهم عادة ما تكون مرتبطة بالسياسات التي تنتهجها المنظمة في التعامل مع مواردها البشرية كسياسة الاختيار والتعيين، الرواتب

والأجور والمكافآت، وفي حالات أخرى تكون قرارات ترك العمل مرتبطة بعدم الرضا عن بيئة العمل بسبب الضغوط التي يتعرض لها العاملون، أو قد تكون غير آمنة أو غير صحية أو في مواقع نائية. لذا ومن أجل الحفاظ على مصدر الثروة الحقيقي للمؤسسات المتمثل في رأس المال البشري الذي يعد اللاعب الرئيس لاستقرار المنظمة ونموها فقد اقترحت الدراسة إطاراً لإرشاد مسؤولي منظمات الأعمال نحو أفضل الطرق والأساليب للحفاظ على مواردها البشرية الذي يفقدانهم تفقد المنظمة الكثير من المال والجهد، ما يعوقها بالتالي عن تحقيق الاستقرار والنمو الذي تصبوا إليه.

وفي سبيل إنجاز ذلك سعت الدراسة للإجابة عن عدد من الأسئلة واختبار عدد من الفروض المترتبة عليها. ومن أجل الإجابة عن تلك الأسئلة واختبار فروضها تم تطوير أداة لجميع البيانات الأولية من المشاركين العاملين في منظمات قطاع الأعمال، إضافة للنتائج التي خلصت لها دراسات سابقة ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة أو بمضمونها. وبناءً على ذلك فقد جاءت نتائج الدراسة الحالية مؤكدة لنتائج العديد من الدراسات السابقة فيما يتعلق بأهمية عملية الاختيار والتعيين التي تلعب دوراً كبيراً في ارتفاع معدل دوران العمل. فكلما كانت عملية الاختيار مبنية على أسس علمية وموضوعية كلما كان معدل دوران العمل منخفضاً. كما أسفرت نتائج الدراسة الحالية ومثيلاتها من الدراسات السابقة عن أن أساليب التعامل مع العاملين في المنظمات تؤثر في شعورهم بالرضا عن العمل سلباً أو إيجاباً، ومن ثم بقائهم واستمرارهم في العمل.

كما جاءت نتائج الدراسة الحالية منسجمة مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت على أن تسرب العاملين من أعمالهم يتأثر بالضغوط التي يشعر بها الأفراد في بيئتهم التنظيمية الناتجة عن طبيعة العمل كالعامل في مناطق نائية وحجم العمل والمعاملة القاسية من قبل الرؤساء. بالمقابل فإن توفر بيئة تنظيمية تساعد العاملين على تحقيق أهدافهم يُعد مطلباً مهماً إذا ما أرادت منظمات الأعمال أن تحد من تسرب العاملين فيها. كما أكدت نتائج الدراسة نتائج العديد من الدراسات السابقة من حيث

وجود علاقة بين الخصائص الذاتية للعاملين ودرجة إدراكهم وتأثرهم بكفاءة سياسات الموارد البشرية وبطبيعة البيئة التنظيمية كالجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل الدراسي والمركز الوظيفي وتقريرهم البقاء والاستمرار في أعمالهم من عدمه.

وفي ضوء هذه النتائج ومن أجل دعم وتعزيز جهود منظمات الأعمال في

الحد من تسرب عاملاتها يوصي الباحث بما يلي:

١- تبني منظمات الأعمال استراتيجية واضحة لاختيار مواردها البشرية بعناية ، تستند على الأسلوب العلمي في تحديد أعدادها وأنواعها وتتبع الخطوات العلمية في عمليات الاختيار ، مع توخي الدقة في اختيار الأفراد بالخصائص الذاتية التي تناسب طبيعة العمل في المنظمة، مع الاهتمام بالحساب الدوري لمعدل دوران العمل فيها كمؤشر على مدى مناسبة عاملاتها للعمل في المنظمة ومدى رضاهم عن العمل.

٢- اهتمام مسؤولي منظمات الأعمال بتصميم بيئة عمل ذات عناصر جيدة وظروف عمل مناسبة للعاملين تولد لديهم الشعور بالراحة والأمن الذي ينشدهونه.

٣- تبني منظمات الأعمال استراتيجية واضحة يكون أحد أهدافها تصميم سياسات عادلة للموارد البشرية أخذة في الاعتبار الفروق الشخصية والتنظيمية التي أثبتت نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة بأن لها دور في إدراكهم لأهمية سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في شعورهم بالراحة والرضاء في بيئتهم التنظيمية، ومن ثم ولائهم وأدائهم الوظيفي واستقرارهم في أعمالهم.

٤- على مسؤولي مؤسسات الأعمال منح أفرادهم أجور ومميزات مجزية، مع تقديم الحوافز والمكافآت المناسبة وربط الحصول عليها بالخبرة والكفاءة التي يكتسبها الأفراد في عملهم، مع تبني أساليب مناسبة لتنمية قدرات الأفراد من أجل تحسين الأداء والعلاقات التنظيمية.

- ٥- توعية وتثقيف العاملين في منظمات الأعمال بالأساليب المناسبة لأداء أعمالهم وتوجيههم بأساليب مناسبة تحفظ لهم كرامتهم، والبحث عن أسباب تدني مستوى إحساسهم بالرضا واتخاذ الإجراءات التصحيحية المبنية على أسس علمية.
- ٦- تبني حزمة متنوعة من المنافع والخدمات (كبدلات النقل والعلاج والسكن .. الخ) أخذة في الاعتبار ما تقدمه المنظمات المماثلة لعامليها، على أن يستفيد منها جميع العاملين مع تبني برامج إعلامية ذات كفاءة لتذكير العاملين بتلك المنافع.
- ٧- على الباحثين إجراء مزيد من الدراسات على معدل دوران العمل - باعتباره مؤشراً يعكس درجة تسرب العاملين من منظماتهم - بالتركيز على منظمات ذات بيانات وعينات بخصائص مختلفة ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة. كما يمكن دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات ذات التأثير على أساليب الأداء والعلاقات التنظيمية كالثقافة التنظيمية والأنماط القيادية للرؤساء والمشرفين وبين معدل دوران العمل. وبالتالي فإذا توصلت نتائج تلك الدراسات إلى وجود علاقة معنوية بين هذه المتغيرات ومعدل دوران العمل فإنه يمكن النظر في أخذها في الاعتبار عند تصميم سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في منظمات الأعمال مستقبلاً.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- الأحمدى، فواز فائز، ٢٠٠٩، إدارة الرواتب والأجور والحد من تكاليف دوران العمل (٣٣٠-٦)، جريدة الاقتصادية، الإلكترونية، http://www.aleqt.com/2009/08/06/article_260027.html تاريخ الزيارة في ١٥/١١/٢٠١٤م.
- ٢- الأكلبي، سعيد بن فريجان، (٢٠٠٥م)، العلاقة بين مكاتب التوظيف بوزارة العمل وإدارات الموارد البشرية بالقطاع الخاص: دراسة استطلاعية على واقع عملية التوظيف بمنشآت القطاع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
- ٣- البلالي، صلاح بن سليمان، ٢٠١٠، أسباب تسرب الموظفين: معدل دوران العمل، جريدة الاقتصادية، النسخة الإلكترونية، http://www.aleqt.com/2010/05/13/article_392240.html تاريخ الزيارة في ١٥/١١/٢٠١٤م.
- ٤- الحري، بندر فهد، (١٤٢٩هـ)، تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الأسباب والحلول المقترحة: دراسة استطلاعية لأراء المشربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٥- الديوان العام للخدمة المدنية، ١٩٨٤، منظمات الأعمال العامة بالمملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للمؤسسات، الرياض.
- ٦- الدعيج، حمد صالح، وحمودة، عبدالناصر محمد، ١٩٩٨، العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم: دراسة ارتباطية مطبقة على المنظمات الكويتية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد ٥، العدد ٢: ٢٨٩-٣٤٦.

- ٧- السدحان، عبدالرحمن، ١٩٧٦ - ١٩٧٧، هل منظمات الأعمال العامة بديل للدولة أم وسيلة لها؟، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ٧ - ٩.
- ٨- السلطان، عبدالرحمن محمد، (١٩٩٨م)، سعودة سوق العمل في المملكة العربية السعودية: الأبعاد، والمعوقات، والحلول المقترحة، الرياض، الإدارة العامة، مج(٣٨)، ع (٣)، ص ص (٤٦١ - ٤٩٨).
- ٩- السلمي، علي، ٢٠٠١، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة غريب.
- ١٠- الشقاوي، عبدالرحمن بن عبدالله، ٢٠٠٢، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية، أكتوبر ٢٠٠٢م.
- ١١- العجمي، راشد شبيب، ١٩٩٨، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، ص ص ٧١ - ٩٤.
- ١٢- العطوي، عامر علي حسين، ٢٠٠٧، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد ١٠، العدد ١.
- ١٣- القرشي، ماجد فهد، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، ٢٠١٠، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ١٤- المنتدى العربي للموارد البشرية، ٢٠١٣، نصائح عملية لتقليل معدل دوران الموظفين بشركتك، الإصدار الثالث، نسخة الكترونية، <http://www.alukah.net/library/0/61569> تاريخ الزيارة في ١٥/١١/٢٠١٤م.

- ١٥- النعيم، عبداللطيف صالح، ٢٠٠٩. العلاقة بين أساليب تصميم سياسات الموارد البشرية وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة السعودية، الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠٠٩م، العدد ١١٩، ص ص ٧٥-١١٦
- ١٦- جاب الله، رفعت محمد، ١٩٩١، محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد ٢ ص ص ١٢٨ - ١٧٣
- ١٧- حامد، سعيد شعبان، ٢٠٠٣، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، مصر، ٢٠٠٣م، السنة ٤٢، العدد ٦١
- ١٨- حمودة، عبدالناصر محمد، ١٩٩٩، حساسية المدير للعدالة وعلاقتها بترتيب الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية: دراسة ميدانية مطبقة على عينة من المديرين الكويتيين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد ٦، العدد ٢.
- ١٩- خليفة، محمد عبداللطيف، ١٩٩٧، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد ٥، العدد ١: ٩-٥١
- ٢٠- ريان، محمد عادل، ٢٠٠٠، أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والوجداني وبعض المتغيرات الموقفية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد ٢٢، العدد ١، ص ص ١٣١ - ١٥٩

- ٢١- زايد، عادل محمد، ١٩٩٥، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد ٢، العدد ٢: ٢٦٩-٢٩٨
- ٢٢- زايد، عادل محمد، ١٩٩٩، تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٥٤: ٩٩-١٤٦
- ٢٣- علاقي، مني عبدالقادر، ٢٠٠٧، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد، جدة، المملكة العربية السعودية، مكتبة دار زهران.
- ٢٤- عواد، عمرو محمد أحمد، ٢٠٠٣، تحليل أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٢٥- قاسم، جميل قاسم، ١٩٨٥، المنظمة العامة كاستراتيجية إدارية للتنمية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ص ٢٢.
- ٢٦- ماهر، أحمد، ٢٠٠٢، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ٢٧- نديم، زينب شكري محمود، ٢٠٠٨، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، Economic sciences University Baghdad College of
- ٢٨- هيجان، عبدالرحمن أحمد، ١٩٩٥، منظمات الأعمال العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ص ٩٦-١١٤.
- ٢٩- يوسف، درويش عبدالرحمن، ١٩٩٩، تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد ٦، العدد ١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Adams, J.S. 1963, Towards an Understanding of Inequity, **Journal of Abnormal and Social Psychology**, vol. 67, pp. 422 - 436.
- 2- Al-Otaibi, A.,G. 2003, The Influence of Organizational Justice on Employee Attitudes in Public Organizations in the State of Kuwait, **Arab Journal of Administrative Sciences**, Vol 10, No. 3, pp 343 - 362.
- 4- Depboye, R.L. and Pontbriand, R. 1981. Correlates of Employees Reactions to Performace Appraisals and Appraisal Systems. **Journal of Applied Psychology** . vol 66 No. 2, pp 248 - 251.
- 5- Folger.R. and Konovsky, M.A. 1985, Effects of Precedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, **Academy of Management Journal**, vol. 32, pp 115 - 130 .
- 6- Landy, F.J.,Barnes,J.L.,nad Murphy, K.R. 1978, Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation, **Journal of Applied Psychology** , vol. 63 No. 6, pp 751 - 754.
- 7- Meyer, P.J. and Allen, N.J, 1997, Employee Motivation; Employee Morale; Work Ethic; Organizational Behavior, **Sage Publications**, 1997.
- 8- Moorman. R. H. 1991, The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizinship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizinship, **Journal of Applied sychology**, Vol 75, pp 845 - 855.
- 9- Niehoff, B. and Moorman. R. H., 1993, Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizinship Behavior, **Academy of Management Journal**, vol 36 No. 3, pp 527 - 556.
- 10- Saa' F.E., and Moore, S.C. 1993, Perceptions of Promotional Fairness and Promotion Candidates' Qualification, **Journal of Applied Psychology**, No. 78 pp 105- 110.

