

القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة

أ. لطيفة بنت براهيم بن محمد الجابر

إدارية بوزارة التعليم - شئون التعليم العالي
ماجستير في الإدارة العامة
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي بمعهد الإدارة العامة في مركزه الرئيس بالرياض، وفرعيه بجدة والدمام. ويتكون مجتمع الدراسة من 532 عضواً من أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، حيث تم اختيار عينة الدراسة عن طريق المصادفة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر القيم التنظيمية بشكل كبير في معهد الإدارة العامة، ووجود علاقة سلبية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين أبعاد القيم التنظيمية والاتجاه نحو التسرب الوظيفي، ماعدا بعد العدالة.

وعلى ضوء تلك النتائج توصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها: الاهتمام بأبعاد القيم التنظيمية وتعزيزها من خلال تصميم برنامج تدريبي متكامل لفهم واستيعاب القيم، أو من خلال الأنشطة الاجتماعية التي تقام في المعهد، مثل الاحتفالات بأنواعها، والعمل على توفير معايير واضحة لربط المكافآت والحوافز بالأداء في معهد الإدارة العامة. وضرورة وعي قيادات المعهد الإدارية بالقيم التنظيمية، والعمل على تعزيز قيمة العدالة لتأثيرها على الاتجاه نحو التسرب، وذلك من خلال تهيئة بيئة تنظيمية إيجابية، والتوازن بين التكاليف الإدارية والتدريبية لعضو هيئة التدريب. بالإضافة إلى استخدام أساليب التعلم التنظيمي في ترسيخ القيم الإيجابية، والتي تساهم في توثيق العلاقة بين العاملين في المعهد، وضمان بقائهم واستمراريتهم.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، التسرب الوظيفي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

المقدمة

مع تطور المجتمعات البشرية، تعقدت وتشابكت تلك العلاقات التبادلية بين البشر، فظهرت الحاجة إلى وجود تنظيمات تهدف إلى تنظيم العلاقات وتوحيد الجهود لتلبية حاجات أفراد المجتمع. فالمنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها منذ بداية نشأتها- اعتمدت على الإنسان وقامت من أجل الإنسان، «لأن الإنسان هو العنصر الحي الوحيد الذي يساهم في تحريك كل الطاقات والمتغيرات أو المدخلات في العملية التنظيمية بوجه عام» (الكبيسي، 2005: 7). ولهذا أخذت المنظمات تبذل كل ما لديها من جهد ومال ووقت لاختيار وتدريب أفضل الكفاءات وتوليمهم عناية فائقة وتقديم لهم مزيداً من الحوافز المادية والمعنوية (الحنيفة، 2003: 14). ومن هنا كان المنطلق للاهتمام بالقيم التي تسود بين العاملين في المنظمات، حيث تشكل هذه القيم الجوهر الأساسي لثقافة المنظمة، وذلك بناءً على القيم التي يؤمنون بها، وبالذات في مجال العمل (هيجان، 1992: 7). كما إن القيم التنظيمية هي مجموعة فرعية من القيم العامة، وهي قيم خاصة بالمنظمة، وترتبط مباشرة بالسلوك التنظيمي (الكبيسي، 1986: 10)، وتدفع الفرد وتحفزه إلى سلوكيات معينة تساهم في تحقيق رغباته واحتياجاته.

* تم استلام البحث في يناير 2017، وقبل للنشر في يوليو 2017.

وعلى ذلك قامت الباحثة بدراسة العلاقة بين القيم التنظيمية والاتجاهات نحو التسرب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة في مركزه الرئيس بالرياض وفرعيه بجدة والدمام؛ وذلك لأهمية هذا القطاع وحيويته على مستوى المملكة لاضطلاعها في عملية تحقيق التنمية الإدارية.

وتم تقسيم الدراسة إلى خمسة أجزاء، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق، وسوف يتناول الجزء الأول الإطار العام للدراسة، وسيتم في الجزء الثاني عرض أدبيات الدراسة، ويعرض الجزء الثالث منهجية وإجراءات الدراسة، وفي الجزء الرابع سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ويعرض الجزء الخامس أهم نتائج الدراسة وتوصياتها.

الإطار العام للدراسة:

يتناول مشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة، أهدافها، وكذلك أهمية الدراسة، ومصطلحات الدراسة.

مشكلة الدراسة:

يمثل بناء الإنسان الخيار الأمثل لتطور الأمم وتقدم الحضارات، وما بُني الإنسان- أي إنسان- بمثل المعرفة علوياً ومهارات، وما ذاك إلا لأنه محور الارتكاز في أي مشروع، والركن الأساس في أي بناء. لكن ذلك يكلف المنظمات تكاليف عالية؛ مما دعا المنظمات إلى الاهتمام بهذا العنصر، والاهتمام بكيفية الحفاظ عليه، ومحاولة معرفة العوامل التي تؤثر على رغبته في البقاء في المنظمة التي يعمل بها. وحيث إن القيم تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وينظر لها كقوة محرّكة ومنظمة للسلوك. لذلك لا بد من معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.

ونظراً لما للتسرب من آثار سلبية على المنظمة، خصوصاً إذا كانت الجهة تخدم العديد من القطاعات الحكومية، مثل معهد الإدارة العامة الذي يحمل على عاتقه تنمية وتطوير الكفاءات الحكومية لما يقارب من (1153918) موظفًا وموظفة (إحصاءات الخدمة المدنية، 1435هـ) على مستوى المملكة، وكذلك تقديم الاستشارات الإدارية المختلفة، حيث يصعب إحلال أو استبدال الكفاءات مع طول الإجراءات المطلوبة؛ لذلك كان لا بد من البحث عن مدى توافر القيم التنظيمية الداعمة التي تعمل على استقرار واستمرارية الكفاءات في المعهد. ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما العلاقة بين القيم التنظيمية والتسرب الوظيفي في معهد الإدارة العامة؟

أسئلة الدراسة:

- تطرح الدراسة عددًا من الأسئلة التي تحاول الإجابة عنها، وهي:
- ما القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة؟
- ما اتجاهات أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة نحو التسرب الوظيفي؟
- في حال وجود اتجاه نحو التسرب، فما هي أسباب ذلك؟
- ما العلاقة بين القيم التنظيمية والاتجاه نحو التسرب الوظيفي في معهد الإدارة العامة؟

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف، وهي:
- التعرف على القيم التنظيمية السائدة بمعهد الإدارة العامة.
- التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريب نحو التسرب الوظيفي بناءً على القيم التنظيمية السائدة بمعهد الإدارة العامة.
- معرفة أهم الأسباب في حال كان هناك اتجاه نحو التسرب الوظيفي.
- تقديم التوصيات بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها عن العلاقة بين القيم التنظيمية والاتجاه نحو التسرب الوظيفي في معهد الإدارة العامة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع القيم التنظيمية والمساهمة في زيادة التراكم المعرفي من خلال النتائج التي سنحصل عليها عن العلاقة بين القيم التنظيمية والتسرب الوظيفي.

أما فيما يخص الجانب العملي فتنبع الأهمية من أهمية معهد الإدارة الذي أنشأته الدولة، ليكون جهازاً مستقلاً ذا شخصية اعتبارية، يهدف إلى المساهمة في تحقيق التنمية الإدارية ومواجهة التحديات الإدارية القائمة والمستقبلية، بما يخدم قضايا التنمية الشاملة في المملكة، وهذا يتطلب وجود بيئة إدارية إيجابية، والذي من الممكن توفيرها من خلال التعرف على القيم التنظيمية الإيجابية وتعزيزها، ومعرفة دورها المؤثر في توجهات تدريبي المعهد نحو التسرب الوظيفي، وإمداد القيادات بالمعلومات والمعرفة على أسس البحث العلمي عن أهم القيم المؤثرة التي لها ارتباط مباشر بالتسرب، الذي يؤثر بدوره على كفاءة وأداء المعهد وإنتاجيته وقدرته على قيامة بواجباته في تطوير مهارات موظفي الدولة كافة، ومحاولة تعديل القيم التي لا تتفق مع أهداف المعهد.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن دراسة الإطار النظري للقيم التنظيمية والتسرب الوظيفي، وكذلك الدراسات السابقة لموضوع البحث.

مصطلحات الدراسة:

القيم:

مجموعة من المعتقدات التي تمثل المقومات الأساسية أو المحور الذي تُبنى عليه مجموعة من الاتجاهات توجه الأشخاص نحو غايات أو وسائل تحقيقها أو أنماط سلوكية يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص لأنهم يؤمنون بصحتها. وقد تتكون القيم من حالات واقعية وإدراكية توجه السلوك، وقد تكون مكتسبة يتعلمها الفرد (سويري، 1421هـ: 240).

القيم التنظيمية:

عرّفها "ديف فرانسيس" و"مايك وودكوك" بأنها: «الاعتقاد الذي تُبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير المهم» (هيجان، 1416هـ: 7).

والمقصود بالقيم التنظيمية هي تلك القيم التي يؤمن بها الأفراد وتؤثر في سلوكهم، وتشكل ثقافة وشخصية المنظمة. وهذه القيم تشمل: القوة، والصفوة، والمكافأة، والفاعلية، والكفاءة، والعدالة، وفرق العمل، والنظام.

التسرب الوظيفي:

هو توقف الفرد النهائي عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها مقابلًا مادياً نظير عمله (موبلي، 1982: 23). والمقصود بالتسرب الوظيفي هو ترك المدربين للعمل بمعهد الإدارة عن طريق الاستقالة أو التقاعد المبكر، أو ترك العمل، أو الانتقال إلى جهة أخرى.

القيم التنظيمية:

إن القيم التنظيمية هي مجموعة فرعية من القيم العامة، وهي قيم خاصة بالمنظمة، وترتبط مباشرة بالسلوك التنظيمي (الكبيسي، 1986، 10). وبالتالي فالقيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وتعبّر عن فلسفتها في توجيه سلوك الفرد. لذا يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية وتبنيها لتحقيق الأهداف للمنظمات الإدارية (فوده، 2007: 4).

مفهوم القيم التنظيمية:

هناك اتفاق بين العلماء والمختصين على موضوع القيم ووجود منظومة قيم لأي منظمة، لكن هناك اختلافًا في تقديم التفسيرات لمفهوم القيم التنظيمية (البقمي، 2011: 17). فقد عرّفها المدهون والجزراوي بأنها «القيم التي تعكس

أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة» (الحنيطه، 2003: 28). ومن التعريفات كذلك تعريف فرانسيس وودكوك بأنها عبارة عن «الاعتقاد الذي تُبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ، بين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة» (هيجان، 1416هـ: 7). ويرى مقدم في (الحنيطه، 2003: 28) أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك».

أهمية القيم التنظيمية:

إن أهمية القيم التنظيمية تنبع من أهمية القيم ذاتها، وكذلك من أهمية المنظمات في حياة الأفراد والمجتمعات (البقي، 2011: 18). حيث تشكل القيم التنظيمية حجر الأساس في أي ثقافة تنظيمية، كما إنها تشكل جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح. ومن خلال هذه القيم سوف يشعر العاملون بالمنظمة بأهميتهم، وسوف تثار دافعيتهم؛ لأن الحياة في المنظمة سوف تصبح ذات معنى بالنسبة لهم، فهي تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة (حمادات، 2006: 36). وتمثل القيم القاعدة الأساس التي يستخدمها الأفراد العاملون بالمنظمة لتقييم المواقف والأحداث والأشخاص (هيجان، 1416هـ: 12).

وتبرز أهمية القيم التنظيمية من الدور الذي تلعبه تلك القيم في (زناتي، 2007؛ آل حسن، 1422هـ):

- تحدد القيم ما يمكن للفرد أن يعتبره صحيحًا، ومقبولًا، وخيرًا، وأخلاقيًا.
 - قيم الفرد تؤثر على إدراكه للمواقف والمشكلات التي يواجهها بتزويده بالمعايير التي يسترشد بها في حياته اليومية.
 - تؤدي القيم دورًا في علاقة الفرد مع الآخرين وطرق تعامله معهم. كما يزيد التزام الجماعة بقيم معينة من تماسكها، ويسهل عملية التعامل معها.
 - تؤثر القيم في نوعية وشكل القرارات من خلال تكوين المبادئ والأفكار والمفاهيم التي يستطيع الفرد أن يقبلها ويستوعبها.
 - تحدد القيم العديد من المبادئ والأخلاقيات التي يحتكم إليها في مختلف السلوك الفردي.
 - تحديد مستوى الدافعية المتوقع من الفرد، وبالتالي تحدد مستوى الدافعية للعمل.
- إذن فالقيم هي المرشد والموجه للسلوك الإنساني، ولها تأثير على سلوك الفرد العامل في المنظمة، فهي تعزز استقرار النظام الاجتماعي، وتحدد مستقبل المنظمة من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية.

أنواع القيم:

قسم "فرانسيس" و"ودكوك" القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة تنظيمية، وقد صنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي (هيجان، 1416هـ: 39):

- إدارة الإدارة: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع موضوعات النفوذ ودور الإدارة. والقيم التي تندرج تحت هذه القضية هي القوة، والصفوة، والمكافأة.
- إدارة المهمة: تعني أنه على المنظمة أن تتعامل مع قضايا أداء العمل وتحقيق الأهداف. والقيم التابعة لها هي الفعالية، الكفاية، الاقتصاد.
- إدارة العلاقات: والمقصود بها تعامل المنظمة مع قضايا التزام العاملين بتقديم أفضل مساهمة. ويتصل بهذه القضية القيم التالية: العدل، والعمل الجماعي، والقانون، والنظام.
- إدارة البيئة: على المنظمة معرفة البيئة الخارجية وقدرتها على التأثير عليها لصالحها. والقيم التابعة لها هي الدفاع، والتنافس، واستغلال الفرص.

وتشكل هذه القيم ثقافة المنظمات، وتؤثر بدورها في سلوك الأفراد. وسوف تقتصر هذه الدراسة على بعض القيم التي تناولها كل من "فرانسيس"، و"ودكوك"، (1990: 40-44)، وهي كالتالي:

- 1- القوة: هي امتلاك الإدارة للمعلومات والسلطة والمركز والتي تعطيها القدرة على تقرير مهمة المنظمة واتخاذ القرارات، وبالتالي فإن الإدارة تتبنى قيمة "المديرون يجب أن يديروا".

- 2- الصفوة: هي الحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية والاستمرار في تطوير كفاءاتهم. لذا تتبنى الإدارة قيمة "النخبة دائمًا في القمة".
 - 3- المكافأة: هي عملية تحديد أداء الفرد الناجح وتكافئه عليه، لذا المنظمة الناجحة تتبنى قيمة "الأداء ملك".
 - 4- الفعالية: تركز المنظمة الناجحة الجهود على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج وهي تتبنى هذه القيمة: (أعمل الأشياء الصحيحة).
 - 5- الكفاية: تبحث المنظمات عن أفضل الطرائق لعمل الأشياء لتستطيع ان تعمل مئات الأشياء بطريقة متقنة، والذي يعتبر حافزًا جيدًا. لذا تتبنى المنظمة قيمة: (عمل الأشياء بطريقة صحيحة).
 - 6- العدل: إن تبني المنظمة نظامًا عادلاً له تأثير على الموظفين من ناحية بناء الثقة والولاء لديهم، وكذلك على نوعية حياتهم، والمنظمة الناجحة تدرك أهمية وجهات نظر الأفراد وشعورهم، وتتبنى قيمة: (من يهتم يكسب).
 - 7- فرق العمل: إن قدرة الجماعة المنظمة والمحفزة على إنجاز العمل أكثر من مجموعة من الأفراد، ومدى استمتاعهم في العمل مع الآخرين، حيث إن نقص قدرات شخص منهم من الممكن أن يغطيها شخص آخر، والمنظمة الناجحة هي القادرة على تكوين مثل هذه الفرق، وتتبنى قيمة: (العمل معًا بانسجام).
 - 8- القانون والنظام: كل منظمة لديها إطار من القوانين التي تنظم تصرفاتها وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول، وبالتالي تمارس المنظمة نفوذًا على حياة الموظفين وعائلاتهم، والمنظمة الناجحة هي التي تتبنى نظامًا مناسبًا من القواعد والإجراءات وتديره باحترام، وهي بذلك تتبنى قيمة: (العدل لا بد أن يسود).
- وهذه القيم لها تأثير مباشر على سلوك الأفراد في المنظمات في مختلف المستويات الإدارية، سواء على مستوى المديرين ومدى ممارستهم للصلاحيات والسلطات، أو على مستوى الأفراد من ناحية أدائهم لأدوارهم وعلاقاتهم الإنسانية بعضهم مع بعض.

التسرب الوظيفي:

يمثل التسرب الوظيفي مشكلة إدارية كبيرة لها عواقب مادية ومعنوية على الفرد والتنظيم، فالتسرب يكلف المنظمة ماديًا ومعنويًا، وخاصة إذا كان الموظفون من ذوي الكفاءات العالية، وتولي المنظمات اهتمامًا بالغًا بعملية تسرب موظفيها إلى منظمات أو جهات أخرى، وذلك بعد إنفاقها الأموال الطائلة على تعليمهم وتدريبهم، وبعد اكتسابهم خبرات جيدة في أعمالهم (الملحم، 2007: 3).

مفهوم التسرب الوظيفي

عُرف التسرب الوظيفي بأنه « توقف الفرد العام عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضًا نقديًا» (موبلي، 1982: 33). كما عُرف بأنه " الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة» (الصباغ، 1403هـ: 150). وقد صنف Stahl حالات التسرب الوظيفي في المنظمات الكبيرة إلى ثلاثة أنواع (آل مذهب، 1998: 7):

- 1- الحالات التي تبدأ من قبل صاحب العمل، كالنقل والتسريح المؤقت والفصل.
- 2- الأحداث القهرية مثل الوفاة، والتقاعد بقوة النظام.
- 3- الحالات التي يبادر بها الموظف كالاستقالة، أو التقاعد المبكر.

أسباب التسرب الوظيفي:

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي، وذلك بتعدد الأفراد والمنظمات والمجتمعات، فقد ذكر موبلي (1982: 104-121) عددًا من الأسباب، والمتمثلة في: الرواتب والحوافز، وتركيب القوى البشرية، ومستويات التوظيف والبطالة، والتضخم، والعمر، ومدة الخدمة، والتعليم. كما لخص آل مذهب (1998: 8) محددات التسرب الوظيفي في التوقعات المبدئية للموظف عن طبيعة العمل، وبيئة العمل، والتعويض المادي، وأسباب الإدارة، وديناميكية جماعة العمل.

ويمكن إيجاز أسباب التسرب الوظيفي في جملة واحدة، وهي: عدم الرضا عن العمل لسوء المناخ التنظيمي، حيث يتولد هذا الإحساس بسبب عدم توافر عدة عوامل خاصة بالمناخ التنظيمي، مثل: الأجور والرواتب، والعلاقات الإنسانية، والاتصالات، والصلاحيات، المحسوبية، والعدالة. وكنتيجة لذلك يتولد الشعور بعدم الرضا بين العاملين، ومن ثم الرغبة في التسرب. لكن تكمن الخطورة إذا كانت هذه الرغبة تسود بين العاملين الأكثر إنتاجية (الصباغ، 1403: 153).

الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي:

عندما يتم التفكير في موضوع التسرب، فإن أول ما يتبادر في ذهن الشخص هي النتائج السلبية للتسرب، ولكن ليس بالضرورة أن تكون النتائج سلبية، بل قد تكون إيجابية لكل الأطراف المعنية (حلواني، 2001: 20). لذلك لا يجب النظر إلى التسرب الوظيفي على أنه شر مطلق أو خير مطلق، بمعنى أن هناك بعضًا من السلبيات، وبعضًا من الإيجابيات (آل مذهب، 1998).

ولفهم الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي يمكن دراستها من ثلاثة اتجاهات: آثار تنظيمية، فردية، اجتماعية، ولكل اتجاه جوانبه الإيجابية والسلبية (الظاهري، 2007: 61).

الآثار السلبية:

ومن الآثار السلبية على مستوى المنظمة (موبلي، 1982: 27-35):

- 1- زيادة التكاليف المتمثلة في إعادة التوظيف والتدريب والتعليم.
- 2- تعطيل الأداء، وارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات الرسمية داخل المنظمة.
- 3- انخفاض معنويات غير المتسربين.
- 4- استخدام استراتيجيات غير متميزة للسيطرة على التسرب، كإعطاء زيادة في الراتب للجميع أو تنفيذ دورة تدريبية مستعجلة في العلاقات العامة للمشرفين.

وذكر كذلك الهليل (2003: 51) أن من الآثار السلبية للتسرب فقد الخبرة، والتي تُعد أحد أنواع المعرفة والمتمثلة في خبرات العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى انخفاض إنتاجية الموظفين خلال المدة التي تسبق تسربهم مما يؤثر سلبيًا على بقية زملائهم في العمل وخسارة المنظمة لعملائها وإمكانية تسرب بعض أسرارها لجهات أخرى.

أما الآثار السلبية على مستوى الفرد فهي: خسارة الفرد من ناحية المنافع غير المستمرة، وفي الأقدمية وفي العلاوات الإضافية المرتبطة بها والحقوق المكتسبة (الصباغ، 1983: 154)، وانقطاع العلاقات الاجتماعية بالنسبة للفرد وعائلته؛ وذلك لتغييره الوظيفة أو انتقاله من منطقة إلى أخرى (الغانم، 2003: 33). شعور العاملين المتبقين بالدونية والإحباط؛ لشعورهم بعدم قدرتهم على التخلص من موقف توظيفي سيئ، مثل المتسربين (حلواني، 2001: 23)، بالإضافة إلى فقدان صداقة أولئك الذين تسربوا في حالة ارتباطهم بعلاقات وثيقة معهم، وزيادة عبء وضغوط العمل (آل مذهب، 1998: 12).

وأخيرًا، الآثار السلبية على مستوى المجتمع، فقد ذكر موبلي (1982: 44) أن زيادة نسبة التسرب الوظيفي تؤدي إلى زيادة تكلفة الإنتاج ووجود طاقة إنتاجية عاطلة بسبب نقص المنتقلين المدربين.

الآثار الإيجابية:

تتضمن الآثار الإيجابية على مستوى المنظمة الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف، ودخول دماء جديدة، مما يساعد على عملية الإبداع والابتكار والتغيير وتناقص السلوكيات السلبية الناتجة عن عدم استطاعة الموظفين ترك وظائفهم، مثل: الغياب، واللامبالاة، والتخريب، وأداء نوعية رديئة من العمل، إضافة إلى أن التسرب قد يكون الحل الأخير لإنهاء عملية النزاع التنظيمي حول الآراء والقيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة. بالإضافة إلى أن التسرب قد يجعل العمل أكثر جاذبية لأولئك الذين بقوا داخل المنظمة، مع احتمال زيادة ولائهم لأعمالهم (آل مذهب، 1998: 11).

وذكر الحربي بالإضافة إلى هذه الآثار دفع المنظمة لإعادة تقييم سياساتها التنظيمية والمالية، وإعادة التنظيم الداخلي للوظائف الشاغرة لرفع فعاليتها، مما يؤدي إلى تحسين الأوضاع التنظيمية والمالية للموظفين الباقين، بالإضافة إلى توفير فرص الترقية للأكفاء منهم (الملحم، 2007: 61).

أما الآثار الإيجابية على مستوى الفرد فتشتمل على زيادة التعويض المادي والتقدم الوظيفي في مجال العمل والانتقال للمدينة التي يرغب العيش بها، وزيادة قوة العلاقات الأسرية وإقامة علاقات اجتماعية جديدة، وذلك بالنسبة للأفراد المتسربين (آل مذهب، 1998: 11). هذا بالإضافة إلى أنه قد يحقق الصحة النفسية نتيجة ابتعاده عن موقف كان يسبب له توترًا وضغوطًا، كما قد يعزز التسرب من شعور الفرد بقدرته على تحدي ظروفه وتغييرها عند الحاجة، وبالتالي إمكانية تغيير الظروف بدلًا من أن يكون ضحية لها (حلواني، 2001: 21). أما بالنسبة للأشخاص الباقين في المنظمة فتشتمل على زيادة اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، وارتفاع مستوى أدائهم لأعمالهم، وكذلك التفكير مبدئيًا في البحث عن عمل أفضل (آل مذهب، 1998: 11).

وأخيرًا، الآثار الإيجابية على مستوى المجتمع: ويعد التسرب الوظيفي وسيلة ضرورية للتنمية الاقتصادية المستمرة من خلال هجرة العمال إلى صناعات أحدث أو أكثر اتساعًا، وهذه الهجرة تزيد من دخل الفرد، وتؤدي إلى خفض التكاليف الاجتماعية المرتبطة بالمظاهر النفسية أو المادية للإجهاد (الحربي، 2008).

الدراسات السابقة:

دراسة آل مذهب (1998)، وهي دراسة استطلاعية بعنوان «تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود»، تناولت أسباب تسرب أعضاء هيئة التدريس والمشكلات التي تحدث جراء ذلك؛ بهدف معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين على رأس العمل نحو العمل خارج الجامعة والعوامل التي تدفعهم للتسرب.

وكانت النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة تتمثل في أن أهم أسباب التسرب هي قلة الراتب، وانخفاض العالوة السنوية، وعدم وجود سكن مناسب لأعضاء هيئة التدريس، وصعوبة إجراء البحوث والدراسات، وعدم استغلال معارف وقدرات أعضاء هيئة التدريس وعدم تقديرهم من قبل الجامعة. كذلك يُعزى التسرب المؤقت والدائم إلى العوامل المهنية المتعلقة بطبيعة عمل أستاذ الجامعة في المقام الثاني، مثل عدم الرغبة في التدريس، وصقل المعرفة الأكاديمية بالخبرة العملية، وعدم توافق العمل مع التطلعات المهنية واتصاف العمل الأكاديمي بالروتين وضعف النشاط للعمل.

دراسة «كيونج» و«سيكرلين» (1999)، بعنوان «الرضا الوظيفي، وقيم العمل، واختلاف الجنس في المنظمات التايوانية» "Work Values, Job Satisfaction and Sex Differences in Taiwan's Organizations"، حيث هدفت الدراسة إلى تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والجنس بعلاقته بقيم العمل، وركزت الدراسة حول أربعة أنواع من القيم هي (المركز، المكافأة، الفريق، المهمة).

وبينت الدراسة عدم وجود فروق مهمة بالنسبة لقيم العمل واختلاف الجنس، وأظهرت أيضًا أن الموظفين الذكور يركزون على قيم المركز والمهمة والفريق أكثر من الموظفات، كما إن هناك علاقة مهمة ودالة إحصائيًا بين قيمة المكافأة والرضا الوظيفي.

دراسة حلواني (2001)، بعنوان «العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة»، فقد هدفت إلى معرفة دور العوامل التنظيمية في إحداث التباين في التوجه نحو التسرب الوظيفي، والتعرف على الدور الذي يؤديه اختلاف الخصائص الشخصية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس في تباين اتجاههم نحو التسرب الوظيفي.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط سلبية بين التوجه نحو التسرب الوظيفي وبين كل من الالتزام التنظيمي والمهني والاعتراب الوظيفي. وأثبتت الدراسة أن الالتزام التنظيمي والمهني هو العامل الأكثر قدرة على تفسير نسبة لا بأس بها من التباين في توجيه أفراد العينة للتسرب الوظيفي، ثم جاء الرضا الوظيفي في المرتبة الثانية من حيث قدرته على تفسير تباين أفراد العينة في توجيههم نحو التسرب الوظيفي. وقد أشارت الدراسة إلى أنه لم

يكن لاختلاف الصفات المهنية لأفراد العينة أثر على توجههم نحو التسرب الوظيفي، بينما اختلفت توجهات أفراد العينة نحو التسرب الوظيفي باختلاف فئاتهم العمرية.

دراسة الحربي (2004)، وهي دراسة استطلاعية تناولت ظاهرة التسرب الوظيفي، بعنوان «تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة العامة: دراسة استطلاعية على المركز الرئيس بالرياض»، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريب نحو الرغبة في ترك العمل بالمعهد، والتعرف على مسببات ذلك، وما العلاقة بين الخصائص الشخصية والتفكير في التسرب.

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة: أن [74.9%] من أعضاء هيئة التدريب في معهد الإدارة العامة يفكرون في العمل عن طريق الإغارة لدى جهة خارج المعهد، وأن [56.3%] من الأعضاء يفكرون في الخروج من المعهد نهائيًا خلال السنوات الخمس القادمة. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين كل من: العمر، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات العمل من جهة، والتسرب الوظيفي من جهة أخرى. وفيما يخص العلاقة بين التفكير في التسرب وأسبابه، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين العوامل الخاصة بالمنافس الملائم في العمل والعوامل التحفيزية والتسرب، ووجود علاقة بين العوامل الأكاديمية وأسلوب المعاملة داخل المعهد، وكثرة مهام العمل، وبين التفكير في التسرب قبل سن التقاعد.

دراسة الظاهري (2007)، حول «بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي»، والتي تهدف إلى التعرف على الأسباب المرتبطة بالبيئة الداخلية المؤدية إلى التسرب الوظيفي بإدارة الشؤون الإدارية، وكذلك التعرف على حجم التباين في الآراء حول اتجاهات العاملين بالشؤون الإدارية، وفقًا للمتغيرات الشخصية والوظيفية بمديرية الأمن العام. وكان من أبرز النتائج: أن الأسباب الاقتصادية والتنظيمية والفردية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة عالية جدًا إلى التسرب الوظيفي وترك العمل، أما الأسباب المهنية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية فتؤدي بدرجة عالية إلى التسرب الوظيفي وترك العمل.

دراسة الملحم (2007)، حول «ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي» إلى التعرف على مصادر الضغوط لدى حراس الأمن في خمس شركات للحراسات الأمنية المدنية الخاصة والتعرف على توجهات حراس الأمن نحو التسرب، ومعرفة نوع العلاقة بين مستويات ضغوط العمل والميل نحو التسرب.

وكان من نتائج الدراسة: ارتفاع مستوى ضغوط العمل الخاص بمحور العبء الوظيفي، وغموض الدور، والتطور والترقي الوظيفي، والضغوط الاقتصادية والاجتماعية. وأن أهم الضغوط التي يعاني منها حراس الأمن هي تلك الخاصة بالتطور والترقي الوظيفي، ويلها الضغوط الخاصة بظروف العمل، ثم الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، وهناك ميل واضح لدى العينة لترك العمل.

دراسة الأحمدى (2007)، بعنوان: «دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية»، وهدفت الدراسة إلى معرفة دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية.

وكان من أهم نتائج الدراسة: أن ترتيب القيم لدى رؤساء الأقسام تنازليًا كان على النحو التالي: القيم الدينية والقيم الفكرية، ثم الاجتماعية، ثم السياسية، والجمالية، فالاقتصادية أخيرًا، وأن ترتيب القيم التنظيمية بدأ بقيمة الفريق، وانتهى بالمشاركة في صنع القرارات، وأثبتت النتائج وجود أثر للقيم الدينية والاجتماعية والفكرية في فاعلية رؤساء الأقسام، وأن لقيم الفريق والاهتمام بالموظفين والعدالة أثر في فاعلية رؤساء الأقسام. وكان أبرز توصيات الدراسة ضرورة قيام الجامعات بتعزيز القيم الإيجابية لأثرها في فاعلية رؤساء الأقسام، وأن تقوم تلك المؤسسات التعليمية العليا بدورها في نشر القيم بين أفرادها ومنسوبيها.

دراسة أبو الجدائل (2011)، بعنوان «الأسباب الرئيسة لتسرب العاملين من القطاع الصناعي في الأردن» Main Factors Causing Workers Turnover in Jordan Industrial Sector والتي هدفت إلى بحث مشكلة تسرب العاملين في الأردن والأسباب الرئيسة لها. حيث تمت دراسة خمسة عوامل (الراتب، بيئة العمل، الحالة النفسية للعمال، علاقتهم مع البيئة المحيطة، ومدى استعداد المدراء للمساعدة والمشاركة). وأظهرت النتائج أن العامل الرئيس لتسرب العمال من

المدن الصناعية هو الراتب. حيث يؤثر على العاملين في المدن الصناعية القريبة للمدن الكبرى. ومن ناحية أخرى فإن العمال في المصانع الواقعة خارج المدن الصناعية يعانون من ظروف العمل والبيئة التي تجبرهم على الرحيل.

دراسة البقمي (2011)، بعنوان «القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض» وهدفت إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة بمديرية الجوازات بمدينة الرياض، ومدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وما إذا كانت هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية. وكان أبرز النتائج هناك مستوى محايداً في تصورات العاملين بشأن القيم التنظيمية، وكان ترتيب القيم التنظيمية تنازلياً (تقديم المصلحة، تطبيق الشفافية، الاهتمام بالعاملين، المشاركة في اتخاذ القرارات، الالتزام بالموضوعية، مراعاة مبدأ الجدارة)، ومستوى محايداً في إدراك العاملين للعدالة، وكذلك وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية، وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

دراسة آل مراد، وآخرين (2013)، بعنوان «أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي» إلى التعرف على القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وقد تم تطبيقها على عينة من المديرين في المستشفيات في محافظة نينوى (مستشفى الخنساء، المستشفى الجمهوري، مستشفى السلام). وقد بني البحث على نموذج افتراضي معتمداً فرضية رئيسية مفادها: هناك علاقة ارتباط وأثر بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد معنوية معظم علاقات الارتباط والتأثير التي أشارت إليها فرضية البحث، وفي الخاتمة تضمن البحث مجموعة من المقترحات الضرورية لمجتمع البحث، منها: العمل على توظيف القيم التنظيمية بكل متغيراتها في الأداء الوظيفي، بحيث إن هذه القيم تمثل الضابط لكل أنواع الأداء الوظيفي.

دراسة فاروق (2013)، بعنوان «أثر العدالة التنظيمية المدركة على التسرب الوظيفي... دراسة الثقة التنظيمية كعامل وسيط "Impact of Perceived Organizational Justice on Employees Turnove: Exploring the Mediating Role of Organizational Trust» والتي هدفت إلى دراسة أثر العدالة التوزيعية والتنظيمية على الثقة التنظيمية والتسرب الوظيفي. حيث تم اقتراح أن الموظفين حساسون جداً للعدالة (الإجرائية والتوزيعية) المرتبطة بمنظمتهم. وأن العدالة التنظيمية المدركة لها تأثير إيجابي على ثقة الموظفين وتأثير سلبي على معدل التسرب الوظيفي. بالإضافة إلى اقتراح أن الثقة التنظيمية عامل وسيط بين العدالة التنظيمية والتسرب الوظيفي. وأظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية والإجرائية تزيد من ثقة الموظفين بمنظمتهم وتخفف معدل التسرب الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

ومن خلال العرض السابق للدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية يتضح اتفاقها على أهمية القيم التنظيمية في التأثير على سلوك الأفراد، والذي ينعكس إيجابياً على المنظمات، فتمت دراسة القيم التنظيمية من زوايا مختلفة، نظراً لتعدددها، ومن الصعب حصرها، لكن خلال هذه الدراسة، تم التركيز على القيم التي تم تصنيفها من قبل "فرانسيس" و"دووك". إضافة إلى ما سبق فقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اتخاذها القيم التنظيمية كعامل مستقل.

أما أثناء استعراضنا للدراسات المتعلقة بالتسرب، فنجد أنه تمت دراسته في مجالات وظيفية مختلفة في طبيعتها ومهامها عن طبيعة ومهام أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة. وبالنسبة للدراسة المتعلقة بأعضاء هيئة التدريب، فقد تم إجراؤها منذ مدة طويلة، وبناءً على ذلك فالدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث دراستها لموضوع التسرب كمتغير تابع، وربطه بمتغير القيم التنظيمية بأبعادها (الصفوة، القوة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يعد مناسباً لطبيعة مثل هذه الدراسات. فهذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة فقط، بل يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه (العساف، 1995: 186).

متغيرات الدراسة:

1- المتغيرات المستقلة:

تتمثل في القيم التنظيمية وأبعادها (القوة، الصفوة، المكافأة، الفعالية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام).

2- المتغيرات التابعة:

تسرب أعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة في مركزه الرئيس وفرعيه بجده والدمام، والبالغ عددهم 532 عضواً من الذكور والإناث. حيث يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (كادر الجامعات) 61 عضواً، وأعضاء هيئة التدريس (لائحة الوظائف التعليمية) 471 عضواً (التقرير السنوي لإنجازات معهد الإدارة العامة، 1434هـ).

أسلوب اختيار العينة:

تمت الاستعانة بأسلوب عينة بالمصادفة، ويقصد بها «تلك العينة التي يتم اختيارها بناء على المصادفة، ولا يخضع الاختيار هنا لأي نوع من أنواع التنظيم، ولكن يتم اختيار عدد من الأفراد الذين يصادفهم الباحث (القحطاني وآخرون، 2004: 272). وبعد تطبيق أداة الدراسة وتوزيع الاستبانة ورقياً وإلكترونياً حصلت الباحثة على 75 استبانة صالحة للتحليل.

أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي ساعدت على تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وتتكون الاستبانة المستخدمة في الدراسة من الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: مخصص للمعلومات الأولية المرتبطة بالجنس والعمر والمرتبة العلمية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.
- الجزء الثاني: مخصص لقياس القيم التنظيمية، وقد تم استخدام مقياس "فرانسيس" و"دكوك" الذي ترجم إلى اللغة العربية من قبل "هيجان" (1416هـ). ويحتوي على (60) بنداً لقياس اثنتي عشرة قيمة بواقع (5) بنود لكل قيمة وقد تم تعديله من قبل الباحث لكي يناسب متطلبات الدراسة ليشمل (32) بنداً حسب مقياس ليكرت الخماسي المتدرج لقياس (8) قيم بواقع (4) بنود لكل قيمة، ولهذا فإنه يقيس القيم التالية:

القيم	الفقرات	القيم	الفقرات
القوة	26-19-6-1	الكفاءة	29-22-10-4
الصفوة	27-20-14-7	العدالة	30-23-17-11
المكافأة	28-15-8-2	فرق العمل	31-24-18-12
الفعالية	21-16-9-3	النظام	32-25-13-5

- الجزء الثالث: مخصص لقياس الاتجاه نحو التسرب الوظيفي، وقد تمت الاستفادة من الاستبانة المصممة من قبل آل مذهب (1998، الملاحق)، وكذلك استبانة الملحم (2007، الملاحق).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث يقابل كل متغير من المتغيرات قائمة تحمل المتغيرات التالية: (موافق بشدة- موافق- موافق إلى حد ما- غير موافق- غير موافق بشدة)، وتم إعطاء كل متغير من المتغيرات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4)، موافق إلى حد ما (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، وذلك بحساب معاملات ارتباط "بيرسون" بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له. والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

جدول رقم (1)
معاملات ارتباط بنود المحاور والدرجة الكلية لها

م	محاور الدراسة	معامل الارتباط	م	محاور الدراسة	معامل الارتباط
	المحور الأول: القيم التنظيمية				
**0.762	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	**0.762	**0.737	يتصرف المديرين بطرق تبين أنهم في موقع المسئولية	**0.737
**0.721	يتم تبليغ قرارات الإدارة العليا في المعهد للموظفين بشكل فاعل	**0.721	**0.698	يكافأ المديرين ذوو الأداء المتميز بسخاء	**0.698
**0.765	لا يسمح المعهد بتدني الأداء لدى الأفراد	**0.765	**0.734	تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار	**0.734
**0.641	يعد المعهد مكان عمل جيداً	**0.641	**0.674	هناك بحث متواصل لإيجاد أساليب تحقق الكفاءة في الأداء	**0.674
**0.502	يساعد الأفراد في المعهد بعضهم بعضاً	**0.502	**0.767	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المعهد عادلة	**0.767
**0.799	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في المعهد بأنها عادلة	**0.799	**0.797	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير في المعهد	**0.797
**0.645	يحافظ المديرين على خط سير المعهد	**0.645	**0.793	تبذل جهود ملاحظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية	**0.793
**0.807	يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة	**0.807	**0.737	يتلقى المديرين بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أداءهم	**0.737
**0.793	يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المعهد	**0.793	**0.823	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير	**0.823
**0.714	يفتخر الأفراد في جميع المستويات بالعمل في هذا المعهد	**0.714	**0.667	تم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة المعهد	**0.667
**0.548	لا يوجد في المعهد طبقة هدامة أو عوائق عنصرية	**0.548	**0.698	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما	**0.698
**0.714	يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال في جميع مرافق المعهد	**0.714	**0.737	تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة	**0.737
**0.781	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في المعهد ولا تعوقها	**0.781	**0.811	يطبق العدل في المعهد ويتم الاهتمام بتطبيقه	**0.811
المحور الثاني: الاتجاه نحو التسرب					
**0.872	أفكر كثيراً في ترك عملي الحالي	**0.872	**0.723	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين	**0.723
**0.919	من المحتمل أن أبحث عن عمل جديد خلال السنوات الخمس القادمة	**0.919	**0.787	تربط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء في المعهد	**0.787
**0.921	سأترك العمل الحالي بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل في جهة أخرى	**0.921	**0.770	يخطط مديرو الإدارة العليا جيداً للمستقبل	**0.770
**0.728	أضطر للبقاء في هذا العمل لعدم وجود فرص في وظيفة أخرى	**0.728	**0.785	يهتم مديرو الإدارة العليا بمصلحة أفراد المعهد	**0.785
**0.836	غالبية زملائي في العمل يرغبون في ترك هذا العمل	**0.836	**0.703	يرتبط الأفراد في المعهد ارتباطاً شديداً بوحدات عملهم	**0.703
** عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.			**0.839	يمنح الأفراد أصحاب المسئولية في المعهد صلاحيات معادلة لحجم مسئولياتهم	**0.839

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة لمحاور استبانة الدراسة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (2)
قيم معاملات الثبات
لكل متغير من متغيرات الاستبانة

المتغير	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المتغير الأول: القيم التنظيمية	32	0.972
المتغير الثاني: الاتجاه نحو التسرب	5	0.905

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء بيانات البحث.

جدول رقم (3)
توزيع أفراد عينة الدراسة
حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	59	78,7
أنثى	16	21,3
المجموع	75	100%

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء بيانات البحث.

جدول رقم (4)
توزيع أفراد عينة الدراسة
حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ماجستير	63	84,0
دكتوراه	12	16,0
المجموع	75	100%

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء بيانات البحث.

جدول رقم (5)
توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير
مدى الابتعاث من قبل معهد الإدارة

الابتعاث من قبل معهد الإدارة	التكرار	النسبة
نعم	41	54.7
لا	29	38.7
لم يحدد	5	6,6
المجموع	75	100%

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء بيانات البحث.

نسبته (8.7%)، لم يتبعوا من قبل معهد الإدارة العامة، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة. ومن هنا نلاحظ اهتمام معهد الإدارة بإعداد وابتعاث المدربين من أجل تحقيق غاياته بتكوين رافد أساسي للوصول إلى تنمية إدارية أفضل.

العمر

في الجدول رقم (6) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر، ويتضح منه أن (23) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (30.7%)، أعمارهم من

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (2) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة، ويتضح منه أن ثبات جميع متغيرات الدراسة مرتفع، حيث بلغ (0.972) لمتغير القيم التنظيمية، كما بلغ (0.905) لمتغير الاتجاه نحو التسرب، كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع متغيرات الدراسة (0.940)، وهي معاملات ثبات مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

عرض وتحليل البيانات:

وصف العينة:

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، ويتضح منه أن (59) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (78.7%)، من الذكور، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (16) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (21.3%)، من الإناث، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة، وذلك بسبب أن عدد الذكور في المعهد يفوق عدد الإناث، حيث إنهم موزعون على فرعي الرياض وجدة بينما الإناث فرع واحد فقط على مستوى المملكة العربية السعودية.

المؤهل العلمي:

يتضح من جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، حيث تم تحديد المؤهل العلمي بفئتين (ماجستير- ودكتوراه)، ويتضح منه أن (63) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (84%)، من حملة الماجستير، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (12) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (16%)، من حملة الدكتوراه، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة، حيث يقوم المعهد باستقطاب خريجي الجامعات في الداخل أو الخارج من حملة البكالوريوس والماجستير، ومن ثم العمل على ابتعاثهم.

الابتعاث من قبل معهد الإدارة:

في الجدول رقم (5) توزيع أفراد الدراسة حسب ابتعاثهم من قبل معهد الإدارة، ويتضح منه أن (41) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (54.7%)، تم ابتعاثهم من قبل معهد الإدارة العامة، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (29) من أفراد العينة يمثلون ما

جدول رقم (6)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 30 سنة فأقل	16	21.3
من 31-35 سنة	23	30.7
من 36-40 سنة	13	17.3
من 41-45 سنة	7	9.3
من 46-50 سنة	10	13.3
أكثر من 50 سنة	6	8.0
المجموع	75	100%

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء بيانات البحث.

31-35 سنة، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (6) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (8%)، أعمارهم أكثر من 50 سنة. ويلاحظ أن أغلب مدربي معهد الإدارة هم من فئة الشباب.

جدول رقم (7)
توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المرتبة العلمية للمدرب الحاصل على دكتوراة

المرتبة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد	9	75.0
أستاذ مشارك	3	25.0
المجموع	12	100%

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء بيانات البحث.

جدول رقم (8)
توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في معهد الإدارة

سنوات الخدمة في معهد الإدارة	التكرار	النسبة
من خمس سنوات فأقل	17	22.7
من 6-10 سنوات	21	28.0
من 11-15 سنة	12	16.0
من 16-20 سنة	11	14.7
أكثر من 20 سنة	14	18.6
المجموع	75	100%

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء بيانات البحث

يوضح الجدول رقم (7) توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي، ويتضح منه أن (9) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (75%)، من الأساتذة المساعدين، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (3) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (25%)، من الأساتذة المشاركين.

سنوات الخدمة:

يوضح جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة في معهد الإدارة العامة، ويتضح منه أن (21) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (28%)، سنوات خدمتهم من 6-10 سنوات، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (11) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (14.7%)، سنوات خدمتهم من 16-20 سنة، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة:

للتعرف على القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

أولاً - بعد القوة:

يوضح الجدول رقم (9) إجابات أفراد الدراسة نحو بعد القوة، ويحتوي على أربع عبارات لقياس بعد القوة، ودرجة الموافقة، ومتوسط كل متغير، وانحرافه، وأخيراً ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، واتبعت طريقة جدول رقم (9) نفسها للأبعاد السبعة المتبقية.

جدول رقم (9)

إجابات أفراد الدراسة على بُعد القوة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار %	العبرة
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً		
1	0.958	3.88	18	40	9	6	2	ك	يتصرف المديرون بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية
			24.0	53.3	12.0	8.0	2.7	%	
2	0.920	3.79	16	35	17	6	1	ك	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير في المعهد
			21.3	46.7	22.7	8.0	1.3	%	
3	0.897	3.71	13	34	23	3	2	ك	يحافظ المديرون على خط سير المعهد
			17.3	45.3	30.7	4.0	2.7	%	
4	1.057	3.51	12	31	18	11	3	ك	يمنح الأفراد أصحاب المسؤولية في المعهد صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم
			16.0	41.3	24.0	14.7	4.0	%	
المتوسط العام			0.958	3.72					

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول رقم (9) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعد القوة كأحد أبعاد القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على بعد القوة بمعهد الإدارة العامة (3.72) وهي درجة عالية، مما يدل على قدرة المديرين على التصرف بطرق تدل على المسؤولية والمحافظة على خط سير المعهد، كما تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير، وكذلك درجة الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين والمعادلة لدرجة مسئوليتهم. وقد سجل الانحراف المعياري العام لبعدها القوة (0,958) وهي نسبة عالية تدل على تشتت في الإجابة من قبل المجيبين.

ثانياً - بعد الصفوة:

جدول رقم (10) يبين إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الصفوة حسب متوسطات الموافقة كما يلي:

جدول رقم (10)

إجابات أفراد الدراسة على بعد الصفوة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار		العبارة
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً	%	%	
1	1.162	3.60	18	27	17	8	5	ك	تبدل جهود ملاحظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية	
			24.0	36.0	22.7	10.7	6.7	%		
2	1.028	3.59	12	34	19	6	4	ك	تبدل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين	
			16.0	45.3	25.3	8.0	5.3	%		
3	1.070	3.51	11	33	19	7	5	ك	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	
			14.7	44.0	25.3	9.3	6.7	%		
4	1.033	3.35	9	25	29	7	5	ك	يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة	
			12.0	33.3	38.7	9.3	6.7	%		
المتوسط العام			1.073	3.51						

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من جدول (10) أن هناك تبايناً في آراء عينة الدراسة حول بعد الصفوة كأحد أبعاد القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الصفوة ما بين (3.35 إلى 3.60)، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.51)، والذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقين على بعد الصفوة كأحد أبعاد القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة. لكن بتشتت عالٍ في الإجابة، إذ سجل الانحراف المعياري العام لهذا البعد (1.073).

ثالثاً - بعد المكافأة:

جدول رقم (11)

إجابات أفراد الدراسة على بعد المكافأة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار		العبارة
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً	%	%	
1	1.093	3.43	10	31	21	7	6	ك	تتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المعهد	
			13.3	41.3	28.0	9.3	8.0	%		
2	1.015	3.41	8	32	22	9	4	ك	يكافأ المديرين ذوو الأداء المتميز بسخاء	
			10.7	42.7	29.3	12.0	5.3	%		
3	1.090	3.31	11	22	25	13	4	ك	يتلقى المديرين بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم	
			14.7	29.3	33.3	17.3	5.3	%		
4	1.177	3.21	10	23	23	11	8	ك	ترتبط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء في المعهد	
			13.3	30.7	30.7	14.7	10.7	%		
المتوسط العام			1.094	3.34						

درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول رقم (11) يتضح أن بعد المكافأة سجل وسطاً حسابياً متوسطاً يبلغ (3,34)، بتشتت عالٍ يبلغ (1,094). كما إن هناك تبايناً في آراء عينة الدراسة حول بعد المكافأة كأحد أبعاد القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المكافأة ما بين (3.21 إلى 3.43). حيث اتفقت الأغلبية على مكافأة الأفراد في حال قيامهم بعمل أشياء تساعد على نجاح المعهد بمتوسط حسابي عالٍ يبلغ (3,43). أما فيما يخص مدى ارتباط المكافآت الإدارية بالأداء، فقد سجلت متوسطاً حسابياً يبلغ (3,21) يدل على عدم تأكيد المجيبين بمدى ارتباط المكافأة بالأداء.

رابعاً - بعد الفعالية:

يوضح جدول (12) إجابات أفراد الدراسة على بعد الفعالية، حيث جاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (12)

إجابات أفراد الدراسة على بعد الفعالية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار		العبرة
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً	%		
1	0.928	3.76	14	38	16	5	2	ك	يتم تبليغ قرارات الإدارة العليا في المعهد للموظفين بشكل فاعل	
			18.7	50.7	21.3	6.7	2.7	%		
2	0.897	3.71	11	40	17	5	2	ك	تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار	
			14.7	53.3	22.7	6.7	2.7	%		
3	0.991	3.53	9	36	20	6	4	ك	يخطط مديرو الإدارة العليا جيداً للمستقبل	
			12.0	48.0	26.7	8.0	5.3	%		
4	1.034	3.23	7	24	28	11	5	ك	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير	
			9.3	32.0	37.3	14.7	6.7	%		
المتوسط العام			0.962	3.56						

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من جدول (12) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعد الفعالية كأحد أبعاد القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على بعد الفعالية بمعهد الإدارة العامة (3.56 من 5.00)، وانحراف معياري (0,962)، وحصلت عبارة «يتم تبليغ قرارات الإدارة العليا في المعهد للموظفين بشكل فاعل» على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.76 من 5.00)، والذي يدل على حرص الإدارة في المعهد على إبلاغ القرارات الإدارية، بينما حصلت عبارة «خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير» على أقل متوسط حسابي وهو (3.23 من 5.00) والذي يدل على أن هناك قصوراً في القرارات الاستراتيجية لمعهد الإدارة حسب رأي أفراد عينة الدراسة.

خامساً - بعد الكفاءة:

جدول رقم (13)

إجابات أفراد الدراسة على بعد الكفاءة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار		المتغير
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً	%		
1	0.905	3.73	12	39	19	2	3	ك	يفتخر الأفراد في جميع المستويات بالعمل في هذا المعهد	
			16.0	52.0	25.3	2.7	4.0	%		
2	1.067	3.68	18	28	19	7	3	ك	تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة المعهد	
			24.0	37.3	25.3	9.3	4.0	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	المتغير
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبدًا	%	
3	0.983	3.63	13	33	19	8	2	ك	هناك بحث متواصل لإيجاد أساليب تحقق الكفاءة في الأداء
			17.3	44.0	25.3	10.7	2.7	%	
3م	0.927	3.63	12	31	27	2	3	ك	لا يسمح المعهد بتدني الأداء لدى الأفراد
			16.0	41.3	36.0	2.7	4.0	%	
		0.971	المتوسط العام					3.67	

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من جدول (13) هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول بعد الكفاءة كأحد أبعاد القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الكفاءة ما بين (3.63 إلى 3.73)، ويتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعد الكفاءة كأحد أبعاد القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على بعد الكفاءة بمعهد الإدارة العامة (3.67 من 5.00)، وانحراف معياري (0.971).

سادسًا- بُعد العدالة:

يوضح جدول (14) إجابات أفراد الدراسة على بعد العدالة، حيث جاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (14)

إجابات أفراد الدراسة على بعد العدالة مرتبة تنازليًا حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبرة
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبدًا	%	
1	0.944	3.97	25	29	16	4	1	ك	بعد المعهد مكان عمل جيدًا
			33.3	38.7	21.3	5.3	1.3	%	
2	0.935	3.73	14	36	18	5	2	ك	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما
			18.7	48.0	24.0	6.7	2.7	%	
3	1.004	3.53	11	33	18	11	2	ك	لا يوجد في المعهد طبقية هدامة أو عوائق عنصرية
			14.7	44.0	24.0	14.7	2.7	%	
4	1.104	3.41	11	30	17	13	4	ك	يهتم مديرو الإدارة العليا بمصلحة أفراد المعهد
			14.7	40.0	22.7	17.3	5.3	%	
		0.997	المتوسط العام					3.66	

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية لبُعد العدالة، وقد تراوحت ما بين (3.41 إلى 3.97)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لموافقة أفراد عينة الدراسة على بُعد العدالة بمعهد الإدارة العامة (3.66)، وهو متوسط عالٍ، مما يدل على توافق بُعد العدالة في معهد الإدارة العامة، واعتباره مكانًا جيدًا للعمل لوجود الفرص العادلة لسماع جميع الأطراف في حال نشوء خلافات بالإضافة إلى اهتمام مديري الإدارة العليا بمصلحة أفراد المعهد.

سابعًا: بعد فرق العمل:

يوضح جدول (15) إجابات أفراد الدراسة على بُعد فرق العمل، حيث جاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (15)

إجابات أفراد الدراسة على بعد فرق العمل مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار		المتغير
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً	%	
1	0.854	3.80	16	33	21	5	ك	يساعد الأفراد في المعهد بعضهم بعضاً	
			21.3	44.0	28.0	6.7	%		
2	0.863	3.72	9	45	14	5	ك	يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال في جميع مرافق المعهد	
			12.0	60.0	18.7	6.7	2.7	%	
3	0.897	3.71	12	38	17	7	ك	يرتبط الأفراد في المعهد ارتباطاً شديداً بوحدات عملهم	
			16.0	50.7	22.7	9.3	1.3	%	
4	1.092	3.59	13	35	15	7	ك	تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة	
			17.3	46.7	20.0	9.3	6.7	%	
		0.926	3.70	المتوسط العام					

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من جدول رقم (15) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعد فرق العمل كأحد أبعاد القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على بعد فرق العمل بمعهد الإدارة العامة (3,70) من (5,00)، وانحراف معياري بلغ (0,926). وحصلت العبارة «يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال في جميع مرافق المعهد» على المرتبة (الثانية) بمتوسط موافقة مقداره (3,72 من 5,00). بينما حصلت عبارة «يرتبط الأفراد في المعهد ارتباطاً شديداً بوحدات عملهم» على المرتبة (الثالثة)، بمتوسط موافقة مقداره (3,71 من 5,00)، وذلك بفارق بسيط عن المرتبة الثانية.

ثامناً- بعد النظام:

يوضح جدول (16) إجابات أفراد الدراسة على بعد النظام، حيث جاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (16)

استجابات أفراد الدراسة على بعد النظام مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار		العبارة
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً	%	
1	0.961	3.57	9	38	18	7	ك	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في المعهد ولا تعوقها	
			12.0	50.7	24.0	9.3	4.0	%	
2	1.057	3.49	11	32	19	9	ك	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المعهد عادلة	
			14.7	42.7	25.3	12.0	5.3	%	
3	1.093	3.43	8	30	22	13	ك	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في المعهد بأنها عادلة	
			10.7	40.0	29.3	17.3	2.7	%	
4	1.114	3.39	11	28	20	11	ك	يطبق العدل في المعهد ويتم الاهتمام بتطبيقه	
			14.7	37.3	26.7	14.7	6.7	%	
		1.056	3.47	المتوسط العام					

درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح جدول (16) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعد النظام كأحد أبعاد القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على بعد النظام بمعهد الإدارة العامة (3,47) من (5,00)، كما يتضح أن

هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول بعد النظام كأحد أبعاد القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد النظام ما بين (3.39 إلى 3.57).

اتجاهات أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة نحو التسرب الوظيفي:

جدول رقم (17)

إجابات أفراد الدراسة على الاتجاه نحو التسرب الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار		العبرة
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً	%	%	
1	1.328	3.45	21	20	13	14	7	ك	سأترك العمل الحالي بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل في جهة أخرى	
			28.0	26.7	17.3	18.7	9.3	%		
2	1.100	3.37	13	20	29	8	5	ك	غالبية زملائي في العمل يرغبون في ترك هذا العمل	
			17.3	26.7	38.7	10.7	6.7	%		
م2	1.303	3.37	19	19	14	17	6	ك	من المحتمل أن أبحث عن عمل جديد خلال السنوات الخمس القادمة	
			25.3	25.3	18.7	22.7	8.0	%		
3	1.353	3.19	17	16	15	18	9	ك	أضطر للبقاء في هذا العمل لعدم وجود فرص في وظيفة أخرى	
			22.7	21.3	20.0	24.0	12.0	%		
4	1.498	2.97	15	19	8	15	18	ك	أفكر كثيراً في ترك عملي الحالي	
			20.0	25.3	10.7	20.0	24.0	%		
	1.316	3.27	المتوسط العام							

درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS

للتعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة نحو التسرب الوظيفي قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المؤدية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور اتجاهات أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة نحو التسرب الوظيفي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (17). حيث يتضح أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من مدى رغبتهم في ترك العمل، حيث بلغ المتوسط العام لموافقهم على بعد الاتجاه نحو التسرب (3.27 من 5.00)، وانحراف معياري (1.316). كما يتضح أن هناك تبايناً في آراء عينة الدراسة حول الاتجاه نحو التسرب الوظيفي، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على متغيرات الاتجاه نحو التسرب ما بين (2.97 إلى 3.45)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة، من فئات المقياس الخماسي التي تشير إلى خيار أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على محور الاتجاه نحو التسرب من العمل في معهد الإدارة العامة تشير إلى (غير متأكد/ موافق)، مما يوضح التوافق في آراء أفراد الدراسة نحو الاتجاه نحو التسرب من العمل في معهد الإدارة العامة.

جدول رقم (18)

أهم الأسباب في حال الاتجاه نحو التسرب الوظيفي

السبب	التكرار	%*
الرواتب والمكافآت غير المجزية	12	54.5
عدم المرونة في أوقات الدوام	6	27.3
تعقد الإجراءات والأنظمة الإدارية	4	18.2
عدم الاهتمام بالعمل الإبداعي	4	18.2
البيئة الغير الأكاديمية	3	13.6
عدم وجود بدلات	3	13.6
عدم وجود تقدير للمتميز	3	13.6
التكليفات غير التدريبية	2	9.1
تركيز الإدارة العليا على أشخاص محدودين في اللجان والانتدابات	2	9.1
ضغط العمل	2	9.1

*حسبت بناء على عدد أفراد العينة الذين أشاروا إلى رغبتهم للاتجاه نحو التسرب الوظيفي وعددهم (22) عضواً.

أهم الأسباب في حال الاتجاه نحو التسرب الوظيفي:

وقد تضمنت الاستبانة سؤالاً مفتوحاً لذكر أسباب الاتجاه نحو التسرب الوظيفي، ويوضح الجدول رقم (18) الأسباب التي ذكرها المجيبون عن هذا السؤال مرتبة حسب النسب، حيث تعتبر الرواتب والمكافآت الغير المجزية أحد الأسباب الرئيسة للتسرب بنسبة 54%، يليها عدم المرونة في أوقات الدوام بنسبة 27%، يليها كل من تعقد

جدول رقم (19)

معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين أبعاد القيم التنظيمية والدرجة الكلية لها وبين الاتجاه نحو التسرب

المقاييس الإحصائية	أبعاد القيم التنظيمية
0.137- معامل الارتباط بيرسون	القوة * الاتجاه نحو التسرب
0.240 غير دالة	الوظيفي
0.168- معامل الارتباط بيرسون	الصفوة * الاتجاه نحو
0.149 غير دالة	التسرب الوظيفي
0.007- معامل الارتباط بيرسون	المكافأة * الاتجاه نحو
0.949 غير دالة	التسرب الوظيفي
0.069- معامل الارتباط بيرسون	الفاعلية * الاتجاه نحو
0.554 غير دالة	التسرب الوظيفي
0.206- معامل الارتباط بيرسون	الكفاءة * الاتجاه نحو
0.076 غير دالة	التسرب الوظيفي
276.- معامل الارتباط بيرسون	العدالة * الاتجاه نحو
0.017 * دالة عند مستوى 0.05	التسرب الوظيفي
0.206- معامل الارتباط بيرسون	فرق العمل * الاتجاه نحو
0.076 غير دالة	التسرب الوظيفي
0.072- معامل الارتباط بيرسون	النظام * الاتجاه نحو التسرب
0.537 غير دالة	الوظيفي
0.161- معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية للقيم
0.167 غير دالة	التنظيمية * الاتجاه نحو التسرب الوظيفي

الارتباط الكلي بين الدرجة الكلية للقيم التنظيمية السائدة بمعهد الإدارة العامة وبين الاتجاه نحو التسرب الوظيفي من قبل أفراد عينة الدراسة -0.161، بمستوى دلالة 0.167، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا، مما يدل على ضعف العلاقة السلبية بشكل عام بين الاتجاه نحو التسرب وبين القيم التنظيمية السائدة بمعهد الإدارة العامة بمركزه الرئيس وفرعيه بجده والدمام.

نتائج وتوصيات البحث:

نتائج البحث:

توصلت الباحثة في ضوء كل من الدراسة النظرية والدراسة الميدانية إلى إجابات لمجموعة الأسئلة البحثية، وذلك على النحو التالي:

- 1- القيم التنظيمية السائدة في معهد الإدارة العامة فإن أفراد عينة الدراسة يرون أن القيم التنظيمية السائدة بمعهد الإدارة العامة تتوافر بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام لموافقة أفراد عينة الدراسة على مدى توافر القيم التنظيمية السائدة بشكل عام (3.58 من 5.00). وهذا النتيجة تتفق مع دراسة (آل مراد وآخرون، 2013) من ناحية قيم (القوة، الصفوة، المكافأة)، وكذلك دراسة (كيونج وسيكيرلين، 1999) من ناحية قيم (الفريق، والمكافأة)، ولكن تختلف عن دراسة (البقمي، 2011) و(الأحمدي، 2007)، حيث إن هناك تصورات متوسطة حول توافر أبعاد القيم التنظيمية. أما ترتيب أبعاد هذه القيم حسب درجة توافرها من وجهة نظر أفراد العينة كانت على النحو التالي: القوة، ثم فرق العمل في المرتبة الثانية، ثم الكفاءة في المرتبة الثالثة، ثم

- بالعدالة في المرتبة الرابعة، ثم الفعلية في المرتبة الخامسة، ثم الصفوة في المرتبة السادسة، ثم النظام في المرتبة السابعة، وأخيرًا المكافأة في المرتبة الثامنة.
- 2- يتضح أن آراء أفراد العينة نحو التسرب غير متأكدين من مدى رغبتهم في ترك العمل، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على بعد الاتجاه نحو التسرب (3.27 من 5.00).
- 3- باستقراء نتائج السؤال المفتوح الخاص بأسباب التسرب لمن لديه اتجاه نحو التسرب، وكانت على النحو التالي: عوامل مادية هي (الرواتب والمكافآت غير مجزية، عدم وجود بدلات)، وكذلك عوامل تنظيمية (صعوبة الإجراءات والأنظمة الخاصة بالابتعاث الخارجي، عدم المرونة في أوقات الدوام، البيئة الغير الأكاديمية، عدم الاهتمام بالعمل الإبداعي، عدم وجود تقدير للتميز)، بالإضافة إلى العوامل المهنية وهي (التكليفات غير التدريبية، تركيز الإدارة العليا على أشخاص محدودين في اللجان والأدوات، ضغط العمل). ويتبين مما سبق أن الأسباب لمن لديه اتجاه نحو ترك العمل متنوعة ما بين أسباب مادية وتنظيمية ومهنية. وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أبو الجدايل، 2011) في أن السبب الرئيس للتسرب هو الراتب. وكذلك تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (آل مذهب، 1998) التي توصلت إلى أن أهم أسباب التسرب هي قلة الراتب، وانخفاض العالوة السنوية، وعدم وجود سكن مناسب لأعضاء هيئة التدريس، وصعوبة إجراء البحوث والدراسات، وعدم استغلال معارف وقدرات أعضاء هيئة التدريس وعدم تقديرهم من قبل الجامعة. كذلك يُعزى التسرب المؤقت والدائم إلى العوامل المهنية المتعلقة بطبيعة عمل أستاذ الجامعة في المقام الثاني، مثل عدم الرغبة في التدريس، وصقل المعرفة الأكاديمية بالخبرة العملية، وعدم توافق العمل مع التطلعات المهنية واتصاف العمل الأكاديمي بالروتين وضعف النشاط للعمل.
- 4- هناك علاقة سلبية ضعيفة غير دالة إحصائيًا بين جميع أبعاد القيم التنظيمية والاتجاه نحو التسرب من قبل أفراد عينة الدراسة من العاملين بمعهد الإدارة العامة، وأن أكثر أبعاد القيم التنظيمية التي لها علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائيًا بالاتجاه نحو التسرب هو بعد العدالة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (فاروق، 2013) في أن العدالة التوزيعية والاجرائية لها دور في خفض معدل التسرب الوظيفي. وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الحرابي، 2004) التي توصلت إلى وجود علاقة بين العوامل الخاصة بالمناخ الملائم في العمل والعوامل التحفيزية والتسرب، ووجود علاقة بين العوامل الأكاديمية وأسلوب المعاملة داخل المعهد، وكثرة مهام العمل وبين التفكير في التسرب قبل سن التقاعد. كما تتفق مع دراسة (حلواني، 2001) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين التوجه نحو التسرب الوظيفي وبين كل من الالتزام التنظيمي والمهني والاعتدال الوظيفي.

التوصيات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بالآتي:
- 1- الاهتمام بأبعاد القيم التنظيمية وتعزيزها من خلال تصميم برنامج تدريبي متكامل لفهم واستيعاب القيم أو من خلال الأنشطة الاجتماعية التي تقام في المعهد مثل الاحتفالات بأنواعها.
- 2- العمل على توفير معايير واضحة لربط المكافآت والحوافز بالأداء في معهد الإدارة العامة من خلال إشراك أصحاب الأداء المتميز في مهمات التقييم السنوي والتخطيط الاستراتيجي وتصميم البرامج والمشروعات والخدمات، وكذلك الحقايب التدريبية بالإضافة إلى تقديم خطابات الشكر وتكريمهم في حفل سنوي يقام على مستوى المعهد.
- 3- ضرورة وعي القيادات الإدارية بالمعهد بالقيم التنظيمية والعمل على تعزيز قيمة العدالة لتأثيرها على الاتجاه نحو التسرب، وذلك من خلال تهيئة بيئة تنظيمية إيجابية والتوازن بين التكاليف الإدارية والتدريبية لعضو هيئة التدريب بالمعهد.
- 4- استخدام أساليب التعلم التنظيمي في ترسيخ القيم الإيجابية، والتي تساهم في توثيق العلاقة بين العاملين في المعهد وضمان بقائهم واستمراريتهم.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- آل حسن، عبد العزيز حسن حمد. (1422هـ). «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي». رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- آل مذهب، معدي محمد. (1999). تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود. الرياض: معهد الإدارة العامة، مج (38)، ع (1). ص ص (1-43).
- آل مراد، نوال؛ أثمار محمد؛ أنوار هادي. (2013). أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. مج (9)، ع (29). ص ص (30-58).
- الأحمدى، وفاء. (2007). دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- البقمي، ماجد. (2011). القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الحربي، بدر جزاء. (2004). تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة العامة: دراسة استطلاعية على المركز الرئيس بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
- الحربي، بندر فهد. (2008). تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الأسباب والحلول المقترحة. رسالة ماجستير غير منشورة الرياض: جامعة الملك سعود.
- حلواني، حزامي عادل. (2001). العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الحنيطة، خالد عبد الله. (2003). القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- حمادات، محمد حسن محمد. (2006). قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- زناتي، محمد ربيع. (2007). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- سويري، هيفاء محمد. (1421هـ). مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة... دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الصباغ، زهير. (1403هـ). التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية: حالة واقعية. الرياض، معهد الإدارة، ع (38)، ص (150).
- الظاهري، حماد صالح. (2007). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- العساف، صالح حمد. (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الغانم، وليد إبراهيم. (2003). الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء... دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- فرانسيس، دايفيد. ومايك وودكوك. (1416هـ). *القيم التنظيمية*. (ترجمة عبد الرحمن هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- فودة، عبد الله. (2007). *الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي*. القاهرة: بصائر المعرفة. ع(3).
- الكبيسي، عامر. (1986). «القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية»، *المجلة العربية للإدارة*. الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. السنة العاشرة، ع(3). ص (19).
- الكبيسي، عامر. (2005). *السلوك التنظيمي*. دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.
- الملحم، وليد عبد المحسن. (2007). *ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- موبلي، وليام. (1982). *تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه*. ترجمة محمد نجيب المقطوش. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الهليل، تركي عبد العزيز. (2003). *عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية... دراسة تطبيقية على مستشفى قوى الأمن الداخلي ومجمع الرياض الطبي بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- هيجان، عبد الرحمن. (1992). «أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظماتين سعوديتين. الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك»، *مجلة الإدارة العامة*، ع(74). ص ص (7-28).
- وزارة الخدمة المدنية. (1435هـ). *النشرة الإحصائية (الإخبارية) للخدمة المدنية لشهر جمادى الآخرة/1435هـ*. المملكة العربية السعودية.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Abu Jadayil, Wisam. (2011). "Main Factors Causing Workers Turnover in Jordan Industrial Sector", *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*:161-166.
- Cheurg, Chau-Kiu and Steven A. Schorling. (1999). "Job Satisfaction, Work Values and Sex Differences in Taiwans Organization", *Journal of Psychology*, 123 (5): 562-576.
- Farooq, Omer and Mariam Farooq. (2013). *Impact of Perceived Organizational Justice on Employees Turnover: Exploring the Mediating Role of Organizational Trust*. Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference.

(ملحق 1)

استبانة الدراسة

الجزء الأول: (المعلومات الأولية):

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: جامعي ماجستير دكتوراه
- 3- في حال الحصول على الشهادة العليا، هل تم ابتعاثك من قبل معهد الإدارة العامة؟ نعم لا
- 4- العمر: () سنة.
- 5- المرتبة العلمية للمدرب الحاصل على الدكتوراه: أ. مساعد أ. مشارك أستاذ
- 6- سنوات الخدمة في معهد الإدارة: () سنة.

الجزء الثاني: (القيم التنظيمية):

فضلاً ضع علامة (√) أمام كل عبارة في الخانة التي تمثل أجابتك:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً
1	يتصرف المدبرون بطرق تبين أنهم في موقع المسئولية.					
2	يكافأ المدبرون ذوو الأداء المتميز بسخاء.					
3	تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار.					
4	هناك بحث متواصل لإيجاد أساليب تحقق الكفاءة في الأداء.					
5	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المعهد عادلة.					
6	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير في المعهد.					
7	تبذل جهود ملاحظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.					
8	يتلقى المدبرون بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم.					
9	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير.					
10	تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة المعهد.					
11	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكاواهم عندما تنشأ خلافات ما.					
12	تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة.					
13	يطبق العدل في المعهد ويتم الاهتمام بتطبيقه.					
14	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين.					
15	ترتبط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء في المعهد.					
16	يخطط مديرو الإدارة العليا جيداً للمستقبل.					
17	يهتم مديرو الإدارة العليا بمصلحة أفراد المعهد.					
18	يرتبط الأفراد في المعهد ارتباطاً شديداً بوحدات عملهم.					
19	يمنح الأفراد أصحاب المسئولية في المعهد صلاحيات معادلة لحجم مسئولياتهم.					
20	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.					
21	يتم تبليغ قرارات الإدارة العليا في المعهد للموظفين بشكل فاعل.					
22	لا يسمح المعهد بتدني الأداء لدى الأفراد.					
23	يعد المعهد مكان عمل جيداً.					
24	يساعد الأفراد في المعهد بعضهم بعضاً.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً
25	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في المعهد بأنها عادلة.					
26	يحافظ المديرون على خط سير المعهد.					
27	يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة.					
28	يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المعهد.					
29	يفتخر الأفراد في جميع المستويات بالعمل في هذا المعهد.					
30	لا يوجد في المعهد طبقيّة هدامة أو عوائق عنصرية.					
31	يتم اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال في جميع مرافق المعهد.					
32	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في المعهد ولا تعوقها.					

الجزء الثالث: (الاتجاه نحو التسرب):

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً
1	أفكر كثيراً في ترك عملي الحالي.					
2	من المحتمل أن أبحث عن عمل جديد خلال السنوات الخمس القادمة.					
3	سأترك العمل الحالي بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل في جهة أخرى.					
4	أضطر للبقاء في هذا العمل لعدم وجود فرص في وظيفة أخرى.					
5	غالبية زملائي في العمل يرغبون في ترك هذا العمل.					

الرجاء كتابة أسباب تفكيرك في ترك العمل أدناه:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Organizational Values and Their Relationship to Turnover of Employees from the Perspective Members of the Training Staff at the Institute of Public Administration

Latifah Ibrahim Al-jaber

Administer in Ministry of education - Higher Education Affairs

Master in Public Administration

Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

The study aimed to determine the organizational values and their relationship to turnover of employees at the Institute of Public Administration in central branch in Riyadh and the subset of Jeddah and Dammam. The study population consists of 532 members of the training staff at the Institute of Public Administration. To this end, the descriptive survey approach was adopted through questionnaire used as a tool for data collection.

The study concludes a number of finding, including: the availability of organizational values significantly in the Institute of Public Administration, and the presence of a weak negative correlation is statistically significant between the dimensions of organizational values and the turnover of trainers with an exception to the justice value.

The study concluded with a number of recommendations i.e., Attention to the dimensions of organizational values and strengthened through the design of an integrated training program to understand and absorb the values or through social activities that are held at the institute, such as celebrations of all kinds, and to provide clear criteria for linking bonuses to performance the Institute of Public Administration. In addition to enhancing the value of justice for their impact on the trend of the turnover and create a balance between the positive regulatory environment and administrative training assignments to a member of staff training institute. In addition to the use of organizational learning methods in the establishment of positive values, which contribute to the closer relationship between the employees of the Institute and ensure their permanence and continuity.

Key words: *Organizational Value, Turnover of Employee, The Institute of Public Administration, Saudi Arabia.*

