

The reality of the job leakage in the General Corporation for Desalination of Saline Water in Jubail Station

Almutairi Fheed Marshad

King Saud University || KSA

Abstract: The study aimed to find out the causes of Job Dropout in the General Corporation for Saline Water Conversion in Jubail. The study used the survey method. The population of the study were (1900), and the results reached the most important results: The sample highly approved by (74.6%) and a mean of (3.73). And that the stability of salary without bonuses is the most important of these reasons and may be attributed to the weakness of the organizational structure in the institution and not to update. The study also revealed that the physical and organizational dimension is considered to be the most important cause of the Job Dropout in the firm, with an average of (4.73) percentage, 87.4%. And that the provision of medical insurance was arithmetic repetition of (123) percent by 95.4 percent, as well as the non-provision of housing allowance was of arithmetic repetition of (114) and 88.4 percent. The study also showed that after social and personal factors came to a medium degree. The responses to this dimension were averaged (33.3) and 66.6%. The responses of (119) individuals, 92.3%, indicated that they prefer to drop out of the institution when there are offers at another establishment. The study concluded the following recommendations: The need for the organization to know the reasons for the leakage of its employees by making sure to interview with the actual dropouts and to benefit from this information in the reformulation of future policies for human resources. Approval of medical insurance programs for employees of the General Corporation for Desalination of Salt Water in Jubail. Review the organizational and administrative structure. Review and amend the upgrade regulations in force in the institution in proportion to similar establishments. Provision of housing allowance for the employees of the institution for those who do not have housing. Revising and working on the financial incentive program to distribute it fairly.

Keywords: Reasons for Job Dropout, Jubail, financial Incentives

واقع التسرب الوظيفي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمحطة الجبيل

فهييد مرشد المطيري

جامعة الملك سعود || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب التسرب الوظيفي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجبيل. واستخدم لهذه الدراسة المنهج المسحي وتكون مجتمع البحث من (1900) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة بلغت نسبتها 74,6% ومتوسط حسابي (3,73) على أن الأسباب التنظيمية سبب رئيس من أسباب التسرب الوظيفي في المؤسسة. وأن ثبات الراتب بدون علاوات أهم هذه الأسباب وقد يعزى ذلك إلى ضعف الهيكل التنظيمي في المؤسسة وعدم تحديثه. كما كشفت الدراسة أن البعد المادي والتنظيمي يعتبر أهم الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي في المؤسسة حيث بلغ متوسط فقراته (4,73) بنسبة مئوية 87,4%. وأن فقرة عدم توفير التأمين الطبي بلغت تكراراتها (123) بنسبة مئوية 95,4%. وكذلك فقرة عدم توفير بدل السكن بتكرار (114) ونسبة مئوية 88,4%. وأظهرت الدراسة أيضاً أن بعد العوامل الاجتماعية والشخصية جاء بدرجة متوسطة. وكانت

الإجابات لهذا البعد بمتوسط حسابي يقدر (3، 33) ونسبة مئوية 66، 6% وجاءت إجابات (119) فردا بنسبة 92، 3% أنهم يفضلون التسرب من المؤسسة عندما تتوفر عروض بمنشأة أخرى. خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية: ضرورة تعرف المؤسسة على أسباب تسرب منسوبيها وذلك بالحرص على إجراء المقابلات مع المتسربين فعلاً والاستفادة من هذه المعلومات في إعادة صياغة السياسات المستقبلية للموارد البشرية. اعتماد برامج التأمين الطبي لموظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجبيل. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي والإداري. مراجعة أنظمة الترقية المعمول بها في المؤسسة وتعديلها بما يتناسب مع المنشآت المشابهة. توفير بدل السكن لمنسوبي المؤسسة لمن هم غير حاصلين على السكن. إعادة النظر في برنامج الحوافز المادية وعمل إليه لتوزيعها بشكل عادل.

الكلمات المفتاحية: أسباب التسرب الوظيفي بالجبيل، الحوافز المادية.

المقدمة

قال تعالى (وَجَعَلْنَا مِنَ الْمَاءِ كُلَّ شَيْءٍ حَيٍّ) (الأنبياء: 30)

ازدهرت الحضارات المختلفة عبر التاريخ حيثما وجد الماء، واندثرت بنقصانه، فالماء لا يمكن الاستغناء عنه بأي شكل من الأشكال.

وتعتبر المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالمملكة المورد الرئيس المعني بتوفير المياه العذبة بنسبة 53% بالإضافة إلى المصادر الأخرى.

وتقوم المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة على رسالة محددة المعالم تكمن في تلبية احتياجات عملائها من مياه البحر المحلاة والكهرباء بكفاءة وموثوقية وبأقل تكلفة ممكنة واعلي مردود اقتصادي والاستثمار في الموارد البشرية وتحفيزها من خلال محطاتها المنتشرة على سواحل البحر الأحمر والخليج العربي، باستخدام التقنيات المختلفة التبخير الوميضي متعدد المراحل، التناضح العكسي، والتحلية متعددة التأثير.

وكل هذه التقنيات لا تتم بمعزل عن العنصر البشري الذي يعتبر العامل الرئيس في هذه التقنية. وذلك يعني إنه لا يمكن لهذه الآلات أن تعمل أو تأتي أكلها بدون عنصر بشري مؤهل يستطيع فهم قراءتها واستخدامها الاستخدام الأمثل لتعظيم المنفعة المرجوة منها بأقل التكاليف الممكنة ومراعاة السلامة البيئية في ذلك، حيث إنه لا يمكن لأي منظمة الاستمرار في سوق المنافسة وتحقيق النجاحات بدون استثمار المواد البشرية (رأس المال البشري) المتوفرة والمحافظة عليها وتنميتها بما يتماشى مع سوق العمل. ولا يتم ذلك إلا من خلال البرامج التدريبية وتأهيل الكادر البشري ليصبح عضوا فاعلا في منظمته ضمن بقية الأعضاء.

ومما يرهق كاهل المنظمات كالمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة، التسرب الوظيفي لدى العاملين حيث يتم تدريب العاملين بها ضمن مسارات وظيفية متخصصة على درجة عالية من الجودة، ليتم بعد ذلك إرسالهم إلى المحطات المختلفة في المملكة ومن ثم يبدأ استقطابهم من الجهات المختلفة. وللحد من هذه الظاهرة لابد من دراسة شاملة للعوامل والأسباب المؤيدة إلى ذلك ومن ثم تحديد أهم السبل التي تكفل وتضمن بقاء الموظفين في المؤسسة.

مشكلة الدراسة

كشفت لجنة الإسكان المياه والخدمات العامة بمجلس الشورى خلال إحدى جلساتها للعام 2010م أن المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة تواجه معوقات في توظيف الوظائف، وكذلك التسرب الوظيفي للفنيين الذين اكتسبوا تدريب ومهارات فنيه (موقع الجزيرة، 2011).

كما ناقشت لجنة العمل في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في اجتماعها الدوري السادس ظاهرة التسرب الوظيفي للعاملين بمحطات التحلية من الكوادر المؤهلة والمتخصصة في صيانة وتشغيل محطات التحلية

بسبب تسابق الشركات والمؤسسات الصناعية بالمنطقة وأوصى الاجتماع بضرورة دراسة هذه الظاهرة ومعرفة أسبابها ووضع الحلول المناسبة لها (اجتماع لجنة العمال السادس 2007).

وناقش اجتماع مجلس إدارة المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمقر أبحاث تحلية المياه المالحة في دورته الثالثة بعد المائة برئاسة معالي وزير المياه والكهرباء المهندس عبد الله عبد الرحمن الحصين وبحضور نائب معالي محافظ المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة الاستاذ فهد الشريف وأعضاء المجلس ظاهرة التسرب الوظيفي من ناحية أسبابها وتأثيراتها، كما ذكر بجريده الرياض أن نسبة المتسربين بلغ 40% من إجمالي موظفيها بالإضافة إلى الإدارات التي تعتبر شاغرة كما صرح بذلك مصدر مسئول بالمؤسسة (موقع الرياض، 2008).

وتشير المعلومات إلى وجود تسرب وظيفي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجيبيل واجتذابها من قبل القطاع الخاص. وأن هذه الظاهرة من أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسة (موقع الرياض، 2013م).

وتشير البيانات من إدارة تخطيط الموارد البشرية أن هناك تسرب في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة وتعزوها إلى تدني مستوى الأجور وعدم وجود الحوافز. (موقع التحلية الإلكتروني).

كما بين وزير المياه والكهرباء أن المؤسسة تعاني من قلة المرتبات والحوافز مقارنة مع القطاعات التي تعمل بنفس المجال مما جعل التسرب ظاهرة في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة. (موقع الإخبارية الإلكتروني).

كما بينت التقارير السنوية الصادرة من المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بأن أعداد المتسربين من العاملين غير السعوديين في محطة الجيبيل بلغ (66) فيما كانت أعداد السعوديين المتسربين في نفس المحطة (239) للأعوام من 2011 حتى عام 2013. (التقرير السنوي، 2014).

على ضوء ما تقدم فان مشكلة الدراسة تكمن في الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة

- 1- ما أسباب التسرب الوظيفي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجيبيل؟
ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية كالتالي:
 - ما الأسباب التنظيمية المؤدية إلى تسرب موظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجيبيل؟
 - ما الأسباب المادية والمعنوية المؤدية إلى تسرب موظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجيبيل؟
 - ما الأسباب الاجتماعية والشخصية المؤدية إلى تسرب موظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجيبيل؟
- 2- هل يوجد فروق في تصورات العاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجيبيل تعزى ل (العمر والمؤهل العلمي والخبرة والحالة الاجتماعية)؟

فرضيات الدراسة

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسباب التنظيمية وتسرب موظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجيبيل.
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسباب المادية والمعنوية وتسرب موظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجيبيل.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسباب الاجتماعية والشخصية وتسرب موظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجيبيل.
4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجيبيل تعزى ل (العمر والمؤهل العلمي والخبرة والحالة الاجتماعية).

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على أسباب التسرب الوظيفي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجبيل.
- 2- التعرف على الأسباب التنظيمية المؤدية إلى تسرب موظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجبيل.
- 3- التعرف على الأسباب المادية والمعنوية المؤدية إلى تسرب موظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجبيل.
- 4- التعرف على الأسباب الاجتماعية والشخصية المؤدية إلى تسرب موظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجبيل.
- 5- التعرف على الفروق في تصورات موظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجبيل والتي قد تعزى ل (العمر والمؤهل العلمي والخبرة والحالة الاجتماعية).

أهمية الدراسة

لا تخلو أهمية أي دراسة علمية من جانبين يجب إيضاحهما (النظري والتطبيقي). الجانب النظري (العلمي) يعتقد أن تضيف هذه الدراسة معرفه علميه حول أسباب التسرب لدى موظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه، وكذلك أن تضيف دراسة جديدة في علم الإدارة العامة يستفيد منها الباحثين مستقبلا في مجال إدارة الموارد البشرية. الجانب العلمي (التطبيقي) يتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة المعنيين بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة لتحلية المياه من خلال نتائج الدراسة وكذلك سيستفيد منها كل منظمة ممكن أن تواجه مثل هذه الظاهرة وأن اختلفت حيثيات هذه الظاهرة.

مصطلحات الدراسة

التسرب الوظيفي: هو توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضا نقديا (الغانم، 2003م:10).

المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة: مؤسسة حكومية سعودية تم أنشأها 1974م لتلخص أنشطتها في نشاطين رئيسيين هما تحليه مياه البحر، ونقلها إلى المدن والقرى. ونشاط ثانوي يتمثل في توليد الطاقة الكهربائية. (ويكيبيديا، 2013).

حدود الدراسة

حدود الدراسة وهي كالتالي:

- الزمانية: يقتصر هذا البحث على موظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجبيل في العام 2014م
- المكانية: يقتصر هذا البحث على موظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في الجبيل.
- الموضوعية: تبحث هذه الدراسة مشكلة تسرب موظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بمحطة الجبيل لمعرفة أسبابها وطرق علاجها الممكنة من وجهة نظر العاملين بها.

محددات الدراسة

اقتصر البحث على آراء العاملين بالمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في الجبيل الموجودين حاليا ولم يتعرض لآراء العاملين سابقا والذين تسربوا فعلا لصعوبة حصرهم.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

تعاني العديد من المنظمات في القطاع العام من ظاهرة تسببت في تكليفها الكثير مادياً ومعنوياً ألا وهي ظاهرة تسرب الكفاءات الوظيفية بعد إنفاق المنظمات الشيء الكثير والمكلف على تدريبهم وتعليمهم وتمكنهم من أداء أعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة ويندرج تحت مسمى الموظفين الأكفاء والقيادات الوظيفية، وأعضاء هيئة التدريس المتميزين في الجامعات وغيرها من الكليات والمعاهد وكذلك الأطباء ذوي التخصصات النادرة والمهندسين المبتكرين والمبدعين وكذلك الإداريين المتفوقين وغيرهم الكثير ممن يندرج تحت مسمى موظف كفاء. لذلك أصبح من الأهمية بمكان دراسة مثل هذه الظاهرة ومعرفة أبعادها المختلفة. (الصباغ، 1983م: 150).

فقد شهدت سنوات القرن العشرين اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين بدراسة التسرب الوظيفي من ناحيتين: تنظيرية، لطرح النظريات المفسرة للظاهرة، وبحثية ميدانية لتحديد المسببات والنتائج لهذه الظاهرة، وذلك لما للتسرب من آثار واضحة مادية ومعنوية على المنظمة والأفراد المتسربين والباقيين على حد سواء. (الحري، 2004: 16).

مفهوم التسرب الوظيفي

يعرف التسرب الوظيفي بأنه "الاستقالة الاختيارية للعاملين التي لا تشمل الطرد والاستغناء عن الخدمة" (الصباغ، 1983: 150).

ويشمل التسرب الوظيفي انتقال العاملين من منظمة إلى أخرى أو تركهم للعمل في مجال معين نهائياً. ويمكن تعريفه أيضاً بأنه "توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها مقابل مادياً". (موبلي، 1982م: 23).

ويلاحظ من هذا التعريف أنه يركز على التوقف والانفصال من المنظمة كما يركز على أن عملية التوقف عن العضوية أو ترك المنظمة تتم بطريقة اختيارية.

كما يعرف التسرب الوظيفي على أنه "انقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره والانتقال إلى منظمة أخرى". ويربط بعض الباحثين التسرب الوظيفي بدوران العمل (turn over) الذي يُعرف بأنه تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم، ويشير هذا التعريف إلى ظاهرة التغير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهاءها. (الغانم، 2003: 20).

ومن ذلك يمكن القول بأن التسرب الوظيفي هو استقالة الموظف من المنظمة التي يعمل بها ويتقاضى منها راتباً بمحض إرادته وباختياره.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية لتسرب الموظفين في المنظمات الكبيرة

وهي:

- 1- الحالات التي تبدأ من قبل صاحب العمل كالنقل والتسريح المؤقت والفصل.
- 2- الأحداث القهرية كالوفاة، أو التقاعد بقوة النظام.
- 3- الحالات التي يبادر بها الموظف كالاستقالة، أو التقاعد المبكر. (آل مذهب، 1999: 7).

أنواع التسرب الوظيفي

يوجد عدة أنواع لتسرب الوظيفي وقسمها الصواف كما يلي:

1- التسرب المؤقت (الإعارة):

ويعني خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة، غالباً مدة سنة قابلة للتجديد. على ألا يتقاضى من منظمته تعويضاً مادياً خلال فترة إعارته.

2- التسرب الدائم:

وهو خروج الموظف طوعاً من المنظمة بصفة دائمة قبل بلوغ سن التقاعد بمحض إرادته.

3- الندب:

وهو (الانتداب) أي خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة حكومية أخرى، عادة لمدة سنة قابلة للتجديد، بحيث يتقاضى من منظمته تعويضاً مادياً خلال فترة ندبه. (الصواف، 2008: 31).

أسباب التسرب الوظيفي

تتعدد الأسباب (الأبعاد) التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي وذلك بتعدد الأفراد والمنظمات والمجتمعات، وصنفها الحربي إلى ثلاث أسباب رئيسية وهي:

1- الأسباب التنظيمية وهي تنشأ داخل حدود المنظمة.

2- الأسباب الاقتصادية وهي التي تختص بتوفر فرص عمل وعروض من القطاع الخاص برواتب أعلى وحوافز مادية ومعنوية أفضل.

3- الأسباب الشخصية وهي التي تتعلق بالقيم والاحتياجات والدوافع والاتجاهات. (الحربي، 2004: 31).

أولاً- الأسباب التنظيمية:

يمكن ذكر بعض الأسباب التنظيمية على النحو التالي:

1- الأجور والمرتبات كلما كان الأجر مناسباً لكمية العمل كان العامل أو الموظف راضياً عن عمله ويؤدي ذلك إلى بقائه بالعمل دون التفكير في الانتقال إلى مكان آخر.

2- عدم الشعور بالأمان في العمل يؤدي إلى تسرب الموظف وترك عمله مما يؤدي بالتالي إلى الخلل الإداري بالمنظمة.

3- المركزية في العمل والشعور بالدونية وعدم السيطرة على مجريات عمله مما يدفعه إلى مغادرة المنظمة.

4- محتوى العمل أو الوظيفة، يحدث التسرب أحياناً نتيجة عدم التقويم الصحيح من جانب الموظف لمحتوى الوظيفة مما يفقد الرضا عن محتوى الوظيفة ويسعى إلى خيارات أخرى.

5- عدم وجود فرص للتقدم والتطوير المهني.

6- الحجم التنظيمي مرتبط بتسرب الموظفين باعتبار أن المنظمات الأكبر يوجد بها فرص أكثر للتنقل ويوجد بها أنظمة للرواتب أكثر تنافسية.

7- ضعف العلاقات والاتصالات وعدم الاندماج بين الموظفين. (حلواني، 2001: 53).

ثانياً- الأسباب الاقتصادية:

1- التضخم يؤثر على التسرب الوظيفي وغيره من المتغيرات ذات العلاقة بالتسرب في عدد من الطرق كما يشجع

عدد أكبر من الموظفين في الدخول إلى سوق العمل ويتضح وجود علاقة أجمالية سلبية قوية بين مستويات

البطالة ومعدلات التسرب حيث أن زيادة البطالة تؤدي إلى خفض نسب التسرب الوظيفي لأن الموظف يكون

أكثر تمسكاً بوظيفته نظراً لندرة فرص التوظيف

- 2- مستويات التوظيف العالي يوفر فرص عمل متعددة قد تحفز الموظف إلى ترك عمله والانتقال إلى منظمة أخرى. أي يمكننا القول بأنه كلما كان هناك ازدهار في الاقتصاد كلما أدى إلى زيادة نسب التسرب الوظيفي.
- 3- تركيبة القوى العاملة وما تمثله نسبة الشباب فيها فكلما كان وجود نسبة كبيرة من الموظفين من الشباب كلما توافر فرص عمل بديلة مما دفعهم إلى التسرب. (آل مذهب، 1999: 10).

ثالثاً- الأسباب الشخصية:

- تختلف الأسباب الشخصية باختلاف الأشخاص ويمكن ذكر بعضها على النحو التالي:
- 1- قد يحدث التسرب نتيجة قيم لا علاقة لها بالعمل مثل البحث عن وظيفة للزوجة أو الأبناء أو الحصول على تعليم للأبناء بطريقة أفضل.
 - 2- المسؤولية الاجتماعية والأسرية كلما زادت المسؤوليات للموظف كلما كان دافعاً له على البحث عن بدائل أفضل من وظيفته الحالية
 - 3- الرغبات والاحتياجات كلما كانت الرغبات الشخصية والمتطلبات الوظيفية متشابهة إلى حد كبير كان معدل التسرب أقل.
 - 4- الدوافع وعدم التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الأفراد في المنظمة والحوافز التي تقدمها لهم الإدارة أو انعدام الوضوح.
 - 5- العمر وطول الخدمة كلما كان الموظف صغير السن ومدة خدمته قصيرة يكون احتمال تسربه أكثر من الموظف كبير السن وصاحب مدة خدمة كبيرة. (الغانم، 2003: 29).

نتائج التسرب الوظيفي

بعد التمعن في تعريف التسرب الوظيفي، يلاحظ أن توقف الفرد عن عضويته في المنظمة باختياره وهذا التوقف أو الاستقالة هي محصلة نهائية لأسباب أو مشاكل يواجهها الموظف. وبعد معرفة الأسباب التي دعت إلى ترك الموظف لمنظمتها، لابد من استعراض الآثار المترتبة على هذا التوقف والتي جعلت الكثير من الباحثين يتوجهون لدراسة هذه الظاهرة. وهذه الآثار التي يولدها التسرب الوظيفي لا يمكن القول بأنها دائماً سلبية بل على العكس فأحياناً يكون لهذه الظاهرة آثار إيجابية. ويمكننا القول بأن من أهم الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي (السلبية والإيجابية) ما يلي:

أولاً: النتائج السلبية:

ينتج عن التسرب الوظيفي عادة نتائج سلبية وأخرى إيجابية ويمكن تصنيف النتائج السلبية على عدة مستويات منها ما هو على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد وعلى مستوى الزملاء في المنظمة وعلى مستوى المجتمع وهي على النحو التالي:

1- على مستوى المنظمة:

1. زيادة في التكاليف عند عمليات إحلال موظفين جدد لسد الوظائف الشاغرة نتيجة للتسرب الوظيفي (استقطاب، توظيف، تدريب).
2. فقد الخبرة لدى الموظفين المتسربين وصعوبة تعويضها، وبذلك تفقد المنظمة جزءاً من ثروتها المعرفية.

3. انخفاض إنتاجية الموظفين خلال الفترة التي تسبق تسربهم، مما يؤثر سلباً على بقية زملائهم في العمل، وإمكانية تسرب بعض أسرار المنظمة لجهات أخرى منافسة

2- على مستوى الفرد المتسرب:

1. فقد الفرد مكانته الوظيفية وأقدميته في المنظمة والتي اكتسبها خلال فترة عمله.
2. التكاليف المادية من خلال الانتقال من مكان إلى آخر.
3. يسبب إرباكا وعدم استقرار وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلة الموظف عند الانتقال من مدينة إلى أخرى.

3- على مستوى الزملاء في المنظمة:

1. فقدان الزملاء الأكفاء ووجوب الملائمة مع الموظفين الجدد.
2. انخفاض الرضا عن العمل لزيادة أعباء العمل وخاصة في الفترة الانتقالية.
3. زيادة أعباء العمل عليهم بسبب تسرب زملائهم.

4- على مستوى المجتمع:

زيادة نسبة التسرب في مجتمع ما قد يؤدي إلى إعاقة الإنتاجية في هذا المجتمع. (حلواني، 2001: 23) (الهلل، 2003: 51).

ثانياً- النتائج الإيجابية:

ليس كملاينتي عن التسرب من أثار يعتبر سلبياً. بل هناك بعض الآثار الإيجابية التي يمكن ذكرها كالتالي:

1- على مستوى المنظمة

1. التخلص من الموظفين الذين هم دون المستوى أداء وإنتاجية.
2. إدخال تعديلات جديدة وتغيير في طبيعة ومرونة العمل.
3. إعادة تقييم السياسات والإجراءات.

2- على مستوى الفرد المتسرب:

1. زيادة التعويض المادي الذي يتقاضاه عند انتقاله لمنظمة أخرى.
2. التقدم الوظيفي في مجال عمله.
3. زيادة قوة العلاقات الأسرية عند انتقاله إلى المدينة التي يفضلها.

3- على مستوى الموظفين الذين بقوا داخل المنظمة:

1. زيادة فرص التقدم وزيادة الرضا عن العمل والتلاحم والترابط بين العاملين مع زيادة الالتزام والاستفادة من الخبرات للعاملين الجدد.
2. زيادة اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل وارتفاع مستوى أدائهم لإعمالهم.

4- على مستوى المجتمع:

انتقال الأفراد إلى مجال جديد وقابل للتوسع في فترات الازدهار والنمو الاقتصادي وهذا ينعكس أثره إيجابيا على التنمية الاقتصادية. (الملحم، 2007: 76) (موبلي، 1982: 37).

5- العوامل التي تحد من التسرب الوظيفي

وعندما ندقق الملاحظة بأسباب التسرب الوظيفي سواء أكانت أسباب تنظيمية أو اقتصادية أو شخصية، فإنه يتضح ارتباطها بالحوافز وبالرضا الوظيفي وبالاعتراب الوظيفي وكذلك بالالتزام التنظيمي، ويمكن التوسع في ذلك لمعرفة العوامل التي تحد من ذلك بما يلي:

1- الرضا وارتباطه بالتسرب الوظيفي:

وهو مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله. والأفراد الذين لديهم قدرة عالية على التكيف ويقنعون بما يُتاح لهم من إشباع يميلون إلى أن يقرروا رضا أعلى في الجوانب المختلفة عن الأفراد ذوي القدرة المحدودة على التكيف والذين يحتفظون بطموح وأهداف إشباع عالية. وبذلك تتفاوت درجة الرضا بين الأفراد عبر العوامل والعناصر المختلفة للرضا. ومن الملاحظ أن من أسباب التسرب هو عدم الرضا عن العمل وسود المناخ التنظيمي وذلك نتيجة لسوء توافر عدد من العوامل مثل الأجور والرواتب والصلاحيات ومحتوى العمل والعلاقات والاتصالات مما يولد اتجاهات سلبية لدى العاملين، محصلة تلك الاتجاهات السلبية تولد شعور بعدم الرضا الوظيفي وبالتالي الرغبة في ترك العمل. ولذلك فإنه كلما كان رضا الفرد عن وظيفته كبيراً كلما قلت الرغبة المدركة للانتقال (الحري، 2004: 41). (التميمي، 2002: 20).

2- الالتزام التنظيمي وارتباطه بالتسرب الوظيفي:

الالتزام التنظيمي هو عملية نشطة وإيجابية يعبر أعضاء التنظيم من خلالها عن اهتمامهم بالمنظمة وباستمرارية نجاحها وعافيتها. والعوامل المؤثرة بالالتزام التنظيمي هي مدى التفاعل الاجتماعي بين العاملين، فكلما زاد التفاعل زادت الروابط الاجتماعية ومن ثم أصبح الفرد مرتبطاً أكثر بالمنظمة، كذلك مدى الرضا الوظيفي حيث يعتبر الرضا من أسباب الالتزام، ومن العوامل المؤثرة أيضاً بناء التنظيم وهيكله، وتفويض الصلاحية، ومستوى مشاركة الفرد في تنظيم عمله، وكذلك وضوح مهام العمل، ودعم وتشجيع الرؤساء والزملاء، ومكافآت العمل، والعدالة في الترقية. وبذلك يتضح وجود علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي، فكلما ازداد الالتزام التنظيمي لأفراد التنظيم كلما انخفض معدل التسرب الوظيفي، وبصورة أخرى فإن انخفاض الولاء التنظيمي مؤشر للتسرب الوظيفي. (الحري، 2004: 42).

3- الحوافز وارتباطها بالتسرب الوظيفي:

الحوافز هي الإمكانيات المتوفرة بالبيئة والتي تستخدم لتحقيق دوافع الفرد نحو سلوك يشبع رغبته. والحوافز للفرد نوعان حوافز مادية وحوافز معنوية، وتنقسم أيضاً من زاوية أخرى إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية. ونظراً لأهمية الراتب (حافز مادي) وكونه يشكل أحد الحوافز الضرورية للعمل فإن له علاقة قوية

جداً بمعدلات التسرب وذلك أن أكثر العوامل أهمية في ترك العمل هو انخفاض الراتب، كما أن الترقية (حافز ايجابي) تعطى للموظف لبذل أقصى جهده في سبيل العمل وتزيد من رضاه عن عمله لشعوره بتقدير رؤسائه لجهوده وبالتالي يقل تسربه وظيفياً. وقد ذكر آل المذهب أن التوجه إلى التسرب بين أعضاء هيئة التدريس يرجع في المقام الأول إلى عوامل مادية وعلى رأسها تدني مستوى الرواتب. (ال مذهب، 1998: 12).

4- العلاقات والاتصالات وارتباطها بالتسرب الوظيفي

تعتبر العلاقات والاتصالات من العوامل التي تحد من تسرب الموظفين وكلما كان هناك اندماج أكبر بالعمل كان هناك تسرب اقل أي علاقة عكسية وكذلك ارتفاع مستوى الاتصالات يؤدي إلى انخفاض في مستوى التسرب. (. حلواني، 2001: 55).

المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة

هي مؤسسة حكومية سعودية تعنى بتحلية مياه البحر وإنتاج الطاقة الكهربائية، وإيصال المياه العذبة المنتجة لمختلف مناطق المملكة العربية السعودية. (موقع التحلية الإلكتروني).

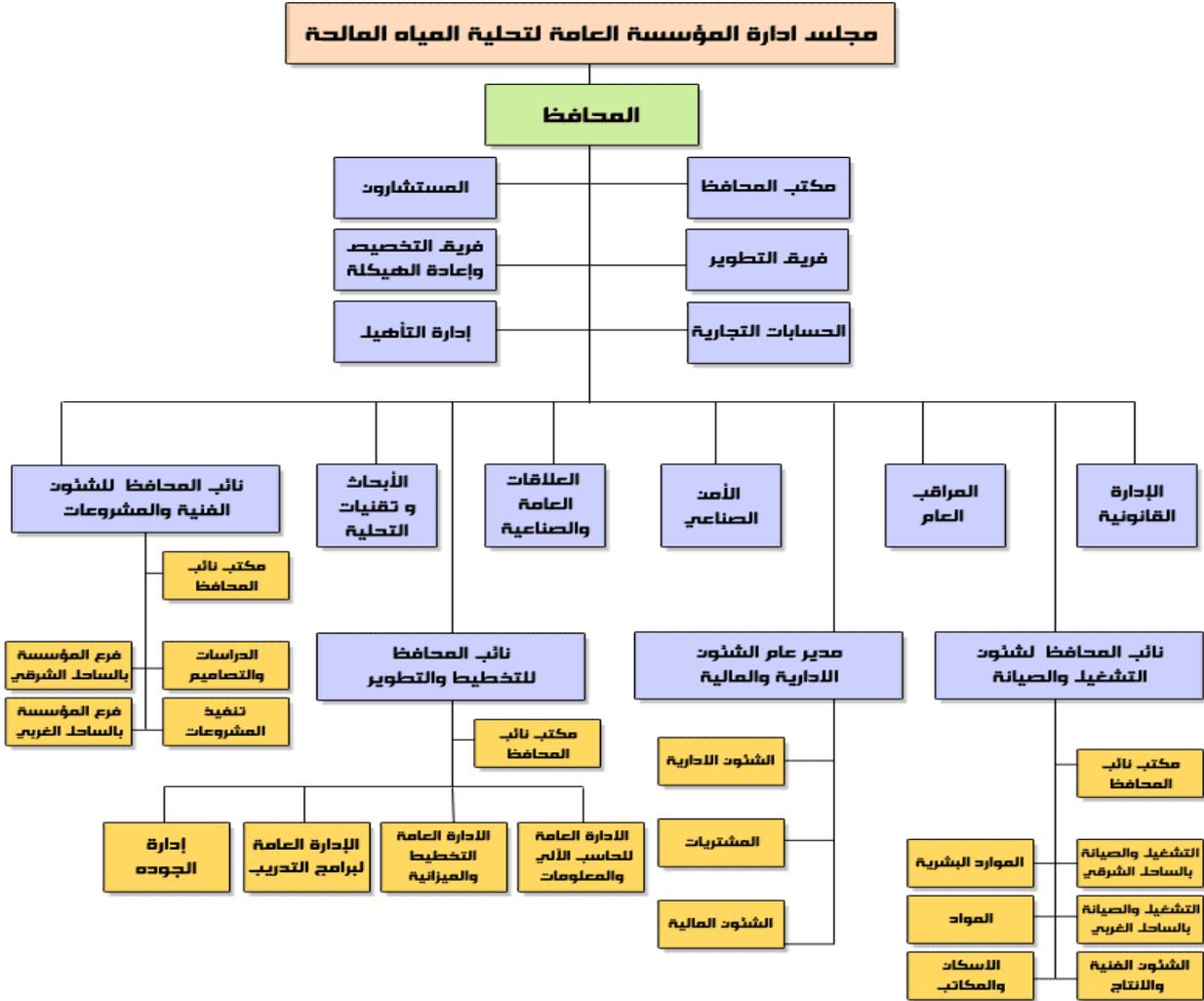
محطات التحلية

يوجد سبع عشرة محطة على امتداد الساحلين الغربي والشرقي منها ثلاث محطات على ساحل الخليج العربي (الجبيل والخفجي والخبر). (موقع التحلية الإلكتروني).

محطة تحلية المياه المالحة بالجبيل

تقع محطة الجبيل على ساحل الخليج العربي على بعد 70 كم من مدينة الدمام. وتم تشغيل هذه المحطة على ثلاث مراحل. بدأ تشغيل المرحلة الأولى لمحطة الجبيل لتحلية المياه عام 1982م بكميات تقدر ب 118.447 م³ يومياً و238 ميغا وات من الكهرباء يومياً للمدن التالية (الرياض والجبيل والقاعدة البحرية بالجبيل وشركة صدف). وبعد عام تم تشغيل المرحلة الثانية لتصدر 815. 185 م³ يومياً و762 ميغا وات من الكهرباء للمدن المستفيدة منها في المرحلة الأولى. وتمت المرحلة الثالثة في عام 2002م ويتم تصدير حوالي 950 م³ من الماء و28800م³ميغاوات من الكهرباء يومياً للمدن التالية (الرياض وسدير والقصي). . (التقرير السنوي، 2014).

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة



<http://www.swcc.gov.sa/> (م2013)

ثانياً- الدراسات السابقة:

عند إجراء المسح المكتبي للدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف حصرها، والاستفادة منها، اتضح أن هناك عددًا من الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع التسرب الوظيفي، حيث أجريت معظم الدراسات على قطاعات حكومية فيما يلي استعراض موجز لها.

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى (العازي، 2011) دراسة بعنوان أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. وكذلك التعرف على المقترحات التي يمكن أن تساعد في التغلب على التسرب الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وخلصت إلى مجموعه من النتائج منها تفاوت رواتب المعلمين من مدرسة لأخرى، وقلة العائد المادي الذي يحصل عليه المعلم بالمدارس الأهلية

وندره فرص الترقى الوظيفي (تحسين المستوى) للمعلمين بالمدارس الأهلية، وندرة ابتعاث المعلمين لإكمال دراستهم العليا والعمل لساعات أكثر مقارنة مع معلمي المدارس الحكومية.

وفي دراسة استطلاعية قام بإجرائها (الحري، 2004) عن تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة العامة بالرياض وذلك بهدف التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريب نحو الرغبة في ترك العمل بالمعهد والتعرف على مسببات ذلك، وما هي 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 الإعارة لدى جهة خارج المعهد، وأن (56.3%) من الأعضاء يفكرون في الخروج من المعهد نهائياً خلال الخمس سنوات القادمة. كما توصلت الدراسة إلى أن أسباب التسرب الشخصية تعتبر أقل العوامل تأثيراً على اتجاه عضو التدريب نحو التسرب الوظيفي. أما الأسباب الأكاديمية فكان دورها متوسط، فيحين أن المناخ الملائم في العمل ومدى توافره كان من الأسباب المتدنية التي قد تؤدي إلى التسرب الوظيفي، ووجد أن أسلوب المعاملة داخل المعهد ذا أثر كبير، أما بخصوص الأسباب التحفيزية فقد كانت أيضاً من الأسباب الرئيسية، وكان لضغوط العمل وكثرة المهام أثر متوسط. وبخصوص العلاقة بين التفكير في التسرب والمتغيرات الشخصية أظهرت النتائج أيضاً 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 بيانات الدراسة وجود علاقة بين العوامل الخاصة بالمناخ الملائم في العمل والعوامل التحفيزية والتسرب، كما تبين وجود علاقة بين العوامل الأكاديمية وأسلوب المعاملة داخل المعهد، وكثرة مهام العمل وبين التفكير في التسرب قبل سن التقاعد. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أبرزها أن يقوم المعهد بوضع استراتيجية تساعد على الاستغلال الأمثل لقدرات ومعارف أعضاء هيئة التدريب، وكذلك خفض مستوى الرقابة، وإعادة النظر في أوقات الدوام، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وتخفيض المهام الإدارية المناطة بالأعضاء.

وفي دراسة أجراها (العضايلة، 2003) عن الأسباب الدافعة للرغبة في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة بالأردن وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب بشكل دائم أو مؤقت والانتقال إلى جامعات أخرى. كما أظهرت نتائج الدراسة أن (64.5%) من المشاركين من أعضاء الهيئة التدريسية لديهم الرغبة في ترك العمل بشكل مؤقت و(31%) يرغبون بترك العمل بشكل دائم.

كما بينت الدراسة أن الأسباب المادية والتحفيزية كانت أكثر الأسباب الدافعة لرغبة عضو هيئة التدريس في ترك العمل في الجامعة بشكل دائم أو مؤقت.

وفي دراسة تطبيقية أجريت بواسطة (الغانم، 2003) عن الاتجاهات نحو والتسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء، حيث طبقت هذه الدراسة على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية وذلك بهدف معرفة أهم الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي كما يراها المراقبون الجمركيون العاملون في المطارات الثلاثة، وما هي اتجاهاتهم نحو ترك العمل وما الأسباب الداعية إلى ذلك، ثم التعرف على وجهات نظره محول علاقة التسرب الوظيفي بالأداء الوظيفي، والتعرف على أوجه التماثل أو الاختلاف في ميول العاملين في هذه المطارات نحو التسرب وموقفهم من الأسباب الداعية إلى ذلك. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن عينة الدراسة يفكرون بترك العمل لعدة أسباب يتلخص أهمها في ضعف نظام المكافآت المادية، وقلة الراتب، وقلة فرص الترقيات والانتدابات، وعدم وجود تحفيز معنوي للمراقبين المجتهدين، والإجهاد البدني والذهني في العمل، وعدم استقرار نظام الدوام، ويرى المراقبون الجمركيون الذين هم على رأس العمل أن من الآثار السلبية للتسرب انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وتراجع معدلات الأداء، وإضعاف الولاء والانتماء، وكذلك زيادة ساعات العمل الإضافية لسد

النقص الناتج عن التسرب. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة إعادة النظر في الرواتب والمكافآت والحوافز بهدف زيادتها وبالتالي زيادة مستوى الرضا الوظيفي، حيث أن من أهم الأسباب الرئيسية لتسرب عينة الدراسة قلة الراتب الشهري إذ بلغت نسبته (88.6%) كما أوصت الدراسة برفع الحد الأدنى للرواتب، والاهتمام بتوفير فرص التدريب، والاهتمام بالنواحي المعنوية للمراقب الجمركي، والعمل على توفير بيئة عمل مناسبة. أما الدراسة التطبيقية الأخرى التي قام بإجرائها (الهلليل، 2003) وكانت عن عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية والتي طبقت على مستشفى قوى الأمن الداخلي ومجمع الرياض الطبي في مدينة الرياض، بهدف التعرف على اتجاهات الموظفين ممن هم على رأس العمل في مجتمع الدراسة نحو التسرب الوظيفي، وكذلك التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على اتجاهاتهم وتدفعهم نحو التسرب، ومحاولة التعرف على أهم الآثار الإدارية والأمنية المترتبة على التسرب الوظيفي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن أكثر من نص فمفردات الدراسة يرغبون في التسرب إلى قطاعات أخرى سواء صحية أو غير صحية، ومن أهم الأسباب التي تقودهم إلى التسرب الوظيفي بالترتيب من حيث الأهمية كما يلي ضعف نظام الأجور والحوافز، وعدم الشعور بالاستقرار الوظيفي، وسوء نظم العمل والعملية الإدارية، وضعف فرص التطوير الذاتي والوظيفي، وعدم ملائمة البيئة الداخلية للمنظمة للعطاء والإنتاجية والاستمرار. أيضًا كان من بين نتائج الدراسة أن هناك آثار إدارية وأمنية ناتجة عن ظاهرة التسرب وقتبين أن أهم الآثار الإدارية بالترتيب من حيث الأهمية ما يلي: زيادة الحاجة إلى تعيين موظفين جدد، نقص الكوادر الطبية، زيادة الحاجة إلى برامج التدريب، الحاجة التكليف بعض الموظفين لتغطية وظائف غير وظائفهم الأصلية، وقد اختتمت الدراسة بتوصيات كان من أبرزها وجود حاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتسرب الوظيفي في عدة جهات وقطاعات أخرى للتعرف على الحجم الحقيقي لهذه الظاهرة، كما كان من بين التوصيات ضرورة توفير بيئة العمل المناسبة، وإيجاد الحوافز المادية والمعنوية للحد من هذه الظاهرة.

وفي دراسة أجراها (حلواني، 2001) حول عوامل التسرب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وكانت عبارة عن دراسة حالة على جامعة الملك سعود يهدف لمعرفة دور العوامل التنظيمية في إحداث التباين في التوجه نحو التسرب الوظيفي، والتعرف فعلى الدور الذي يلعبه اختلاف الخصائص الشخصية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس فيتباين اتجاههم نحو التسرب الوظيفي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط سلبية بين التوجه نحو التسرب الوظيفي وبين كل من الالتزام التنظيمي والمهني والاعتزاز الوظيفي. وأثبتت الدراسة أن الالتزام التنظيمي والمهني والعامل 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 توجيههم نحو التسرب الوظيفي، بينما اختلفت توجهات أفراد العينة نحو التسرب الوظيفي باختلافاتهم العمرية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها تعديل الجامعة لسياساتها المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس بما يتوافق مع احتياجاتهم وطموحاتهم، والعمل على زيادة الحوافز والمكافآت المادية وزيادة مخصصات الابتعاث، وتعميق مفاهيم الالتزام التنظيمي والمهني لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وخاصة لدى فئتي المعيدين والأساتذة والعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي وإزالة ما يؤدي إلى عدم الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس كلما يمكن ذلك، والتوسع الكمي في إيفاد المتبعثين.

كما قام (التميمي، 2000) بإجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين التسرب الوظيفي والأداء والتي أجريت على المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي وذلك لتعرف على العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو التسرب

الوظيفي وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومنها وجود آثار سلبية ناتجة عن تسرب المراقبين الجمركيين وكانت نتائجها كالتالي: ارتفاع نسبة الراغبين في التسرب الوظيفي بسبب قلة الراتب، وزيادة ساعات العمل، ووجود آثار سلبية ناتجة عن تسرب المراقبين الجمركيين من العمل في مجتمع الدراسة ومن أهمها تعطيل المسافرين وانخفاض شدة الرقابة وتعطيل التخليص الجمركي وزيادة تكاليف التدريب. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة العمل ليرفع الحوافز المادية، وضرورة زيادة اهتمام المديرين والمسؤولين باستخدام الأمثل للحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية للموظفين، والعمل على تقريب العلاقة بين الرؤساء والمراقبين الجمركيين وتكثيف الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية لتبادل وجهات النظر حول الموضوعات التي تتعلق بالعمل، مما يساعد على ردم الفجوة في الأداء بينهم.

وفي دراسة استطلاعية قام بها (آل مذهب، 1998) هدفت إلى التعرف على أسباب تسرب أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي وأجريت على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود. وكانت النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة تتمثل في أن أهم أسباب التسرب 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 يعزى التسرب المؤقت والدائم إلى العوامل المهنية المتعلقة بطبيعة عمل استاذ 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. يلي ذلك العوامل التنظيمية ككثرة أعباء عمل التدريس، وتعارض جدول المحاضرات مع ارتباطات الأعضاء خارج الجامعة وكثرة اللجان والاجتماعات وعدم تولي مناصب إدارية وبعد الجامعة عن المدينة التي يقيم بها العضو.

كما قام (الرفاعي، 1992) بدراسة هدفت إلى تحليل مدى أهمية العوامل التالية بالترتيب: الدوافع الوظيفية الصفات الوظيفية (وضوح الدور، الحرية الوظيفية، طبيعة العمل، التغذية الراجعة) الضغوط الوظيفية والأسلوب القيادي كعوامل تدفع الموظف للتفكير في ترك العمل. وكانت نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقة قوية بين الرغبة في التسرب والدوافع الوظيفية والضغوط الوظيفية والصفات الوظيفية والأسلوب القيادي. كما وجد أنه بشكل خاص يوجد عند الرجال، العزاب، المدراء، الكويتيين والمتعلمين بشكل عام علاقة أقوى ما بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وقد فسر الباحث ذلك على أنه بسبب وجود مستوى عال من التوقعات لدى الأفراد المتصرفين بهذه الصفات.

وأيضاً في مجال الدراسات العربية التي بحثت موضوع التسرب الوظيفي، دراسة تطبيقية (للصباغ، 1983) وموضوعها الأسامي هو التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية وقد طبقت على مؤسسة صناعية، بهدف بيان عدد حالات التسرب بشكل رقمي وقياسي بسرعة التغيير ونسبة التسرب، وقياس التكلفة المادية للتسرب، والتعرف على أسباب التسرب والعوامل المؤثرة فيه. وقد تم التوصل إلى أن الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التسرب تتمثل في المركزية الشديدة في العمل وعدم تفويض الصلاحيات، وتدني مستوى ونوعية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم وجود أسس عادلة وموضوعية في التقويم والترقية، أيضاً وجود المحسوبية الشديدة وأثر النفوذ الشخصي والاجتماعي على العمل. وأخيراً سوء توزيع العمل وعدم التساوي في الحقوق والواجبات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

تناولت الدراسات الأجنبية موضوع التسرب الوظيفي بشكل شامل، ومن نواح متعددة.

وفي دراسة أجراها (Outram, 2007) بعنوان إثر الانتماء للمنظمة على التسرب الوظيفي لدى معلمي الثانوية العامة. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين رغبة المعلمين بالتسرب والانتماء الوظيفي للمدرسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي وجود علاقة عكسية بين الرغبة في التسرب لدى العاملين والانتماء الوظيفي للمنظمة. وأنه لا يوجد علاقة بين الانتماء الوظيفي للمنظمة والصفات الشخصية للمعلمين والمعلمات وهي العمر والجنس والحالة الاجتماعية والدخل.

كما قام (Droege&Hoobler, 2003) بإجراء دراسة نقدية عن التسرب الوظيفي ووضع الأدوار داخل التنظيم من خلال انتشار المعرفة الضمني، ومن خلال مراجعة نقدية للدراسات السابقة، حيث افترض أن المؤسسات ذات التنظيم الاجتماعي الجيد سيكون موظفوها أكثر دراية بالمعرفة بالتنظيم وافترض أن هناك علاقة بين الخبرة ووجود التعاون بالتنظيم، حيث توصلنا إلى أن وضوح المعرفة وانتشار المعرفة الضمني مؤثر في متغير التسرب ' وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوضيح الأدوار وزيادة الحوافز في المؤسسات.

دراسة عن طوعية التسرب عند المتخصصين في (Rouse, 2001) ، وقدم راوس (أنظمة المعلومات وذلك من خلال مراجعة للنماذج المفسرة للتسرب، حيث افترض الباحث أن النماذج تقدم خطوات متسلسلة لحدوث التسرب الوظيفي في المنظمة، إلا أن المتخصصين قد لا يفسر تسربهم بناء على النماذج التقليدية، إذ قد يفسر على ما قدمته النظرية الانطباقية في تفسير التسرب، إذ اعتبرت أن هناك عوامل أخرى غير العاطفية كما طرحت النظريات التقليدية، فضلا عن ذلك لا يعتمد المتخصصون على مفهوم البحث عن البدائل وأن أي إجراء للمقارنة بين الوظيفة الحالية والوظيفة المستقبلية يعتمد على الانطباعات الشخصية وليس العوائد المتوقعة.

وقدمت رازا (Razza, 1993)، دراسة حول محددات التسرب الوظيفي عند العاملين بالخدمات الإنسانية وذلك بالاعتماد على نموذج محدد، حيث توصلت إلى أن هناك أربعة متغيرات رئيسية تفسر التسرب الوظيفي عند العاملين بالخدمات الإنسانية والتي كانت مستوى الرضا عن العمل ومدى توافق العمل مع الأهداف الشخصية والاحتراق الوظيفي والإشراف، والتاريخ الوظيفي، وقد توصلت الباحثة إلى أن وضع الرضا عن العمل يقود إلى تحديد مستوى الرغبة بالترك وتفسر التسرب الفعلي للموظفين بالخدمات الإنسانية.

وفي دراسة (Glick, 1991) التي هدفت بشكل رئيسي إلى معرفة اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية ومدى رضاهم عن عملهم لدى الجامعات الأمريكية، فقد كشفت الدراسة عن أن (63%) من عينة الدراسة كانوا راضين عن عملهم التدريسي، كما أن المتغيرات الديمغرافية لم تكن تساهم إلا بمقدار قليل جدا من التباين على المقياس المتبع في وصف الرضا الوظيفي.

كما أجري (Hatcher, Petty, 1991) دراستهم على أعضاء الهيئة التدريسية لدى كليات المجتمع والكليات التقنية في ولاية تنسي الأمريكية وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مجالات الرضا وعدم الرضا لدى أعضاء الهيئة التدريسية بهدف تلافي مجالات عدم الرضا وتعزيز مجالات الرضا بغية المحافظة على أعضاء الهيئة التدريسية وعدم تركهم لوظائفهم. توصلت الدراسة إلى أن أهم الأسباب التي تؤثر على عدم رضا أعضاء الهيئة التدريسية هي كثرة عدد المحاضرات، طول ساعات العمل، عدم ملائمة التسهيلات المقدمة لهم، والراتب الشهري.

3- الإطار المنهجي للبحث

منهج البحث

لقد تم في هذا البحث الاعتماد على أسلوبين من أساليب الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة وهما:

- 1- أسلوب البحث المكتبي حيث تمت مراجعة أدبيات التسرب الوظيفي العربية والأجنبية ونتائج الدراسات الميدانية المتعلقة به للاستفادة منها عند صياغة استبانة البحث ولمقارنة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج البحث الحالي.
- 2- أسلوب البحث الميداني وذلك باستخدام المنهج الوصفي بنوعيه، الوصفي المسحي بهدف وصف الوضع الحالي واتجاهات مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة، والوصفي التحليلي بهدف التوصل إلى معرفة علاقة الصفات الشخصية والمهنية والمتغيرات التنظيمية بالتوجه نحو التسرب الوظيفي ومدى تأثير هذه الصفات والمتغيرات على إحداث تباين في توجهات أفراد مجتمع البحث نحو التسرب وذلك من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

مجتمع البحث

مجتمع البحث هو جميع العاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه في محطة الجبيل تكون مجتمع البحث من 1900 موظف وهم من العاملين السعوديين وغير السعوديين والعاملين للفترة الصباحية وكذلك المسائية في جميع أقسام محطة تحلية المياه المالحة بالجبيل.

عينة البحث

كانت عينة البحث عشوائية قصديه. وتم توزيع 200 استبانة في مختلف أقسام المؤسسة وبعد استلام الاستبانات والبالغ عددها 130 استبانة تم استبعاد استبانة واحدة لنقص في بياناتها لعدم صلاحيتها للتحليل وبالتالي يصبح العائد 129 استبانة صالحة للتحليل.

خصائص عينة البحث

- يشير الجدول رقم (1) إلى الخصائص الديموغرافية لعينة البحث وهي كالتالي
- العمر: بلغت فئة (من 41 سنة فأكثر) الغالبية العظمى حيث بلغ عددهم 34 بنسبة 26.4%، يليها في الترتيب فئة (من 31 إلى 35) وكان عددهم 31 فردا بنسبة 24%، فيما كانت فئة (25 سنة فأقل) أقلها حيث بلغ عددهم 10 بنسبة 7.8%.
 - المؤهل العلمي: يتضح من الجدول أن من يحملون مؤهل علمي (دبلوم بعد الثانوي) من أفراد العينة كان عددهم 67 بنسبة 51.9% وهم الأكثر، فيما بلغ عدد من يحملون مؤهل أقل من الثانوي 6 بنسبة 4.7% وهم النسبة الأقل في العينة، فيما بلغ عدد الجامعيين عدد 13 بنسبة 10.1%.
 - الخبرة: يشير الجدول أن 33 فردا من أفراد العينة تجاوزت خبرتهم 21 سنة بنسبة 25.6% من العينة وهي الأكثر فيما بلغ عدد من لم تتجاوز خبرته الخمس سنوات 21 فرد بنسبة 16.3% وهم الأقل بين أفراد العينة.
 - الحالة الاجتماعية: شكلت نسبة المتزوجين 4.88% وكان عددهم 114 فيما بلغ عدد العزاب 15 فردا بنسبة 11.6% كما هو مبين في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية

المتغيرات	م	الفئات	العدد	النسبة المئوية
العمر	1	25 سنة فأقل	10	7.8
	2	من 26-30 سنة	24	18.6
	3	من 31-35 سنة	31	24.0
	4	من 36-40 سنة	30	23.3

المتغيرات	م	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل	5	من 41 سنة فأكثر	34	26.4
	1	أقل من ثانوي	6	4.7
	2	ثانوي	43	33.3
	3	دبلوم	67	51.9
	4	جامعي	13	10.1
الخبرة	1	5 سنوات فأقل	21	16.3
	2	من 6-10 سنوات	22	17.1
	3	من 11-15 سنة	30	23.3
	4	من 16-20 سنة	23	17.8
	5	من 21 سنة فأكثر	33	25.6
الحالة الاجتماعية	1	أعزب	15	11.6
	2	متزوج	114	88.4
		المجموع	129	100

أداة القياس

تم تطوير استبانة لقياس الأسباب التي قد تدفع العاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه في الجبيل للتسرب الوظيفي وذلك بعد الرجوع إلى بعض الدراسات والأبحاث في هذا المجال. وتم تحكيمة من قبل عدد من المختصين في مجال الإدارة وتكونت أداة الدراسة من جزئين الجزء الأول يشتمل المعلومات الشخصية للمشاركين في الدراسة ويشمل العمر والمؤهل العلمي والخبر والحالة الاجتماعية إما الجزء الثاني فيشتمل على مقياس اتجاهات العاملين تجاه التسرب الوظيفي ويضم عشرين فقرة موزعه كالتالي:

الفقرات من 1 إلى 7 تقيس الأسباب التنظيمية للتسرب الوظيفي.

الفقرات من 8 إلى 12 تقيس الأسباب المادية للتسرب الوظيفي.

الفقرات من 13 إلى 20 تقيس الأسباب الاجتماعية والشخصية للتسرب الوظيفي.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث تكون القيم كما يلي

5 يعني موافق جداً و4 يعني موافق و3 غير متأكد و2 غير موافق و1 يعني غير موافق أبداً كما هو موضح

بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2)

المقياس				
1	2	3	4	5
غير موافق أبداً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً

أما قيم المتوسطات فتستكون على الوجه التالي: من 3.41 إلى 5 يعني الموافقة بدرجة مرتفعة، ويعني المتوسط الحسابي من 2.61 إلى 3.40 الموافقة بدرجة متوسطة. بينما يدل المتوسط الحسابي من 1 إلى 2.6 إن درجة الموافقة منخفضة.

صدق الاستبانة

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة بعد تصميمها على مجموعة محكمين من المختصين وذلك للاسترشاد بأرائهم وملاحظاتهم على محتوى الاستبانة، ومدى ملائمة عباراتها لأهداف الدراسة وفي ضوء توجهات وتدوين آراء المحكمين قام الباحث بتعديل صياغة بعض العبارات وحذف البعض منها، وإضافة عبارات أكثر وضوحاً وملائمة للمحور الذي تنتمي إليه.

ب- الصدق الداخلي

بعد التصميم النهائي لأداة الدراسة، وبعد التأكد من الصدق الظاهري لها باستخدام (Pearson Correlation) لاحتساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه والجدول رقم (3) يوضح معاملات الارتباط.

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.63**	13	0.80**	8	0.64**	1
0.57**	14	0.78**	9	0.69**	2
0.63**	15	0.73**	10	0.51**	3
0.49**	16	0.54**	11	0.59**	4
0.62**	17	0.73**	12	0.62**	5
0.44**	18			0.64**	6
0.39**	19			0.62**	7
0.52**	20				

**دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (4) أن جميع معاملات الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية ما يعني أن الاستبانة صادقة وتقيس الجوانب التي أعدت لقياسها.

ثبات الاستبانة

تم احتساب ثبات الاستبانة وذلك عن طريق احتساب معامل ألفا كرونباخ والجدول رقم (4) يوضح معامل

الثبات:

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات

الثبات	عدد العبارات	المحاور
0.74	7	الأسباب التنظيمية
0.75	5	الأسباب المادية والمعنوية
0.64	8	الأسباب الاجتماعية والشخصية
0.84	20	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول أعلاه أن الثبات الكلي قد بلغ (0.84) وتعتبر قيمة مرتفعة مما يعطي ثباتاً عالياً ومصداقية لبناء الداخلي للاستبانة.

أساليب المعالجة الإحصائية

بعد إدخال البيانات في الحاسب الآلي تمت معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم تطبيق العمليات الإحصائية التالية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).
- 2- معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الاستبانة.
- 3- التكرارات والنسب المئوية.
- 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 5- اختبار "ت" (T-Test).
- 6- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Anova).

4- عرض ومناقشة نتائج البحث

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال التحليل الكمي للبيانات التي تم الحصول عليها بعد التطبيق الميداني على عينة الدراسة حسب أسئلة الدراسة وللإجابة عن هذا الأسئلة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجداول التالية توضح ذلك.

السؤال الأول: ما أسباب التسرب الوظيفي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجيبيل؟

أولاً: الأسباب التنظيمية

جدول رقم (5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها لآراء أفراد العينة عن الأسباب التنظيمية

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة			
1	عدم وضوح المسار الوظيفي للترقية	ت	81	13	33	1.229	5
		%	62.8	10.1	25.6		
2	إساءة استخدام السلطة من قبل المشرفين	ت	75	26	28	1.266	6
		%	58.1	20.2	21.8		
3	عدم وجود شواغر للترقية	ت	86	21	22	1.245	3
		%	66.6	16.3	17		
4	ثبات الراتب بدون علاوات (التجمد الوظيفي)	ت	97	13	18	1.174	1
		%	75.2	10.1	13.9		
5	كبر حجم العمل المطلوب انجازه	ت	78	17	33	1.157	7
		%	60.5	13.2	25.6		
6	عدم وضوح بعض التعليمات والأنظمة المرتبطة بالمؤسسة	ت	94	22	13	1.045	2
		%	72.9	17.1	10.1		
7	عدم مشاركتي في القرارات التي تهم	ت	87	15	25	1.092	4

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة			
	عملي	%	67.4	11.6	19.4		
	الكلي	ت	598	127	172	0.73	3.73
		%	66.21	14.08	19.05		

بشير الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لإجابات المبحوثين بلغ 3.73 وهي درجة مرتفعة من الموافقة. حيث بلغت النسبة المئوية 74.6% وذلك يدل على أن من يعتقدون أن الأسباب التنظيمية سبب رئيس في التسرب الوظيفي من المؤسسة العامة لتحليله العامة بلغت نسبتهم 74.6% من العينة. فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد التنظيمي ما بين (3.99) و (3.47)، وقد جاءت الفقرة رقم (4) "ثبات الراتب بدون علاوات (التجمد الوظيفي) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.99 ونسبة مئوية 75.2% يليها في الترتيب الفقرة رقم (6) "عدم وضوح بعض التعليمات والأنظمة المرتبطة بالمؤسسة" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.95 ونسبة مئوية 72.9% فيما جاءت الفقرة رقم (5) "كبر حجم العمل المطلوب انجازه" في المرتبة الأخيرة من هذا المحور بمتوسط حسابي 3.47 ونسبة مئوية 60.5%. وذلك يتفق مع دراسة كل من العنزي (2011) والغانم (2003).

ثانياً: الأسباب المادية والمعنوية

جدول رقم (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية وترتيبها لأراء أفراد العينة عن الأسباب المادية والمعنوية

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة			
1	عدم توفر البدلات المالية	ت	110	7	12	1.046	3
		%	85.2	5.4	9.3		
2	عدم توفر تأمين طبي	ت	123	3	3	0.718	1
		%	95.4	2.3	2.3		
3	عدم توفير بدل السكن	ت	114	4	10	1.011	2
		%	88.4	3.1	7.8		
4	انخفاض الراتب الشهري مقارنة بالمنشآت المشابهة	ت	93	17	18	1.118	5
		%	72.1	13.2	14		
5	غياب العدالة في توزيع الحوافز	ت	107	12	10	0.994	4
		%	82.9	9.3	7.7		
	الكلي	ت	547	43	53	0.70	
		%	84.8	6.66	8.22		

يشير الجدول رقم (6) إلى أن المتوسط العام لإجابات الباحثين على سؤال الأسباب المادية والمعنوية بلغ 4.37 وبدرجة مرتفعة من الموافقة وهذا يدل أن من يعتقدون أن الأسباب المادية والمعنوية بلغت نسبتهم 87.4% من العينة ككل. فيما تتراوح المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين على البعد المادي والمعنوي بين (4.75) و (3.95). وقد جاءت الفقرة رقم (2) "عدم توفر تأمين طبي" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.75 ونسبة مئوية 95.4%، يليها الفقرة رقم (3) "عدم توفير بدل السكن" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.54 ونسبة مئوية 88.4%، فيما جاءت الفقرة رقم (4) "انخفاض الراتب الشهري مقارنة بالمنشآت المشابهة" في المرتبة الأخيرة من هذا المحور بمتوسط حسابي 3.95 ونسبة مئوية 72.1%. وهذا يتفق مع دراسة العضيلة (2003) ودراسة ال مذهب (1998).

ثالثاً: الأسباب الاجتماعية والشخصية

جدول رقم (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية وترتيبها لأداء أفراد العينة عن الأسباب الاجتماعية والشخصية

م	العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة			
1	عدم وجود أماكن ترفيه تابعة للمؤسسة	ت	96	9	3.91	1.221	2
		%	74.4	7			
2	عندما تكون متطلبات الوظيفة أدنى من المؤهلات العلمية التي يحملها الموظف	ت	67	40	3.6	1.037	4
		%	52	31			
3	عندما يكون مجال العمل يختلف عن التخصص الدراسي	ت	79	26	3.74	1.058	3
		%	61.3	20.2			
4	عندما تتوفر عروض أفضل للعمل بمنشأة أخرى	ت	119	8	4.57	0.716	1
		%	92.3	6.2			
5	نظرة بعض أفراد المجتمع السلبية للعاملين بالمؤسسة	ت	61	20	3.12	1.287	5
		%	47.3	15.5			
6	بعد مكان العمل عن السكن الدائم	ت	28	8	2.26	1.281	8
		%	21.7	6.2			
7	عدم الشعور بالارتياح مع الزملاء في العمل	ت	27	14	2.39	1.085	7
		%	21	10.9			
8	عدم الشعور بالارتياح مع المشرفين في العمل	ت	60	22	3.1	1.292	6
		%	46.6	17.1			
	الكلي	ت	537	147	3.33	0.61	
		%	52.07	14.26			

يشير الجدول رقم (7) إلى أن من يعتقدون أن الأسباب الاجتماعية والشخصية سبب للتسرب الوظيفي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجيبيل بلغت نسبتهم 66.6% بمتوسط حسابي 3.33 وهي درجة متوسطة من الموافقة، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لفرقات الأسباب الاجتماعية والشخصية بين (4.57) و (2.26)، حيث

جاءت الفقرة رقم (4) " عندما تتوفر عروض أفضل للعمل بمنشأة أخرى " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.57 ونسبة مئوية 92.3%، يلها الفقرة رقم (1) " عدم وجود أماكن ترفيه تابعة للمؤسسة " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.91 ونسبة مئوية 74.4%، و جاءت الفقرة رقم(2) عندما تكون متطلبات الوظيفة أدنى من المؤهلات العلمية التي يحملها الموظف في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.9 ونسبة مئوية 52%، والفقرة رقم (5) نظرة بعض أفراد المجتمع السلبية للعاملين بالمؤسسة في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.12 ونسبة مئوية 47.3%، في حين جاءت الفقرة رقم(7) عدم الشعور بالارتياح مع الزملاء في العمل في الترتيب السابع بمتوسط حسابي 2.39 ونسبة مئوية 21%، يلها الفقرة رقم (6) " بعد مكان العمل عن السكن الدائم " في المرتبة الأخيرة من هذا المحور بمتوسط حسابي 2.26 ونسبة مئوية 21.7%، وذلك يتفق مع دراسة الهليل (2003).

السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه تسرب موظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه بالجيبيل تعزى (العمر والمؤهل العلمي والخبرة والحالة الاجتماعية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة طبقاً لاختلاف العمر، والمؤهل العلمي والخبرة وجاءت النتائج كما في الجداول رقم (8) و (9) و(10):

جدول رقم (8) تحليل التباين للدلالة الفروق في آراء أفراد العينة باختلاف العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأسباب التنظيمية	بين المجموعات	1.465	4	0.366	1.229	0.302
	داخل المجموعات	36.933	124	0.298		
الأسباب المادية والمعنوية	بين المجموعات	1.969	4	0.492	0.930	0.449
	داخل المجموعات	65.660	124	0.530		
الأسباب الاجتماعية والشخصية	بين المجموعات	2.834	4	0.709	1.464	0.217
	داخل المجموعات	60.001	124	0.484		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.123	4	0.281	0.746	0.562
	داخل المجموعات	46.643	124	0.376		

حيث يشير الجدول رقم (8) إلى أن قيمة ف = 1.22 والدالة الإحصائية 0.3 وهي غير داله إحصائية عند مستوى دالة $\alpha \leq 0.05$ للأسباب التنظيمية، وأن قيمة ف = 0.93 والدالة الإحصائية 0.44 وهي غير داله إحصائية عند مستوى دالة $\alpha \leq 0.05$ للأسباب المادية والمعنوية، وأن قيمة ف = 1.46 والدالة الإحصائية 0.21 وهي غير داله إحصائية عند مستوى دالة $\alpha \leq 0.05$ للأسباب الاجتماعية والشخصية، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى للعمر.

جدول رقم (9) تحليل التباين للدلالة الفروق في آراء أفراد العينة باختلاف المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأسباب التنظيمية	بين المجموعات	1.783	3	0.594	2.028	0.113
	داخل المجموعات	36.615	125	0.293		

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأسباب المادية والمعنوية	بين المجموعات	939.	3	0.313	0.586	0.625
	داخل المجموعات	66.691	125	0.534		
الأسباب الاجتماعية والشخصية	بين المجموعات	2.477	3	0.826	1.710	0.168
	داخل المجموعات	60.358	125	0.483		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.648	3	0.883	2.446	0.067
	داخل المجموعات	45.117	125	0.361		

حيث يشير الجدول رقم (9) إلى أن قيمة $F = 2.02$ والدالة الإحصائية 0.13 وهي غير داله إحصائية عند مستوى دالة $\alpha \leq 0.05$ للأسباب التنظيمية، وأن قيمة $F = 0.58$ والدالة الإحصائية 0.62 وهي غير داله إحصائية عند مستوى دالة $\alpha \leq 0.05$ للأسباب المادية والمعنوية، وأن قيمة $F = 1.7$ والدالة الإحصائية 0.016 وهي غير داله إحصائية عند مستوى دالة $\alpha \leq 0.05$ للأسباب الاجتماعية والشخصية، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (10) تحليل التباين للدلالة الفروق في آراء أفراد العينة باختلاف سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأسباب التنظيمية	بين المجموعات	1.733	4	0.433	1.466	0.217
	داخل المجموعات	36.664	124	0.296		
الأسباب المادية والمعنوية	بين المجموعات	2.702	4	0.675	1.290	0.278
	داخل المجموعات	64.928	124	0.524		
الأسباب الاجتماعية والشخصية	بين المجموعات	1.885	4	0.471	0.959	0.433
	داخل المجموعات	60.950	124	0.492		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.843	4	0.711	1.962	0.104
	داخل المجموعات	44.922	124	0.362		

حيث يشير الجدول رقم (10) إلى أن قيمة $F = 1.46$ والدالة الإحصائية 0.21 وهي غير داله إحصائية عند مستوى دالة $\alpha \leq 0.05$ للأسباب التنظيمية، وأن قيمة $F = 1.29$ والدالة الإحصائية 0.27 وهي غير داله إحصائية عند مستوى دالة $\alpha \leq 0.05$ للأسباب المادية والمعنوية، وأن قيمة $F = 0.95$ والدالة الإحصائية 0.43 وهي غير داله إحصائية عند مستوى دالة $\alpha \leq 0.05$ للأسباب الاجتماعية والشخصية، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لسنوات الخبرة.

ولتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة طبقاً لاختلاف الحالة الاجتماعية، تم استخدام "اختبارات" (Independent Sample T-TEST) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (11):

جدول رقم (11) نتائج اختبارات " لدلالة الفروق في آراء أفراد العينة باختلاف الحالة الاجتماعية

المحاور	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الأسباب التنظيمية	أعزب	15	3.8330	0.35027	0.743	0.459
	متزوج	114	3.7209	0.56844		
الأسباب المادية والمعنوية	أعزب	15	3.6476	0.51470	0.478-	0.634
	متزوج	114	3.7433	0.75139		
الأسباب الاجتماعية والشخصية	أعزب	15	4.6133	0.26690	*2079	0.00
	متزوج	114	4.3412	0.73386		
الدرجة الكلية	أعزب	15	3.5071	0.49789	1.398	0.241
	متزوج	114	3.3098	0.62243		

* دالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يشير الجدول رقم (11) إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإبعاد التسرب الوظيفي في تصورات الباحثين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية أما عند النظر إلى أبعاد الأسباب الاجتماعية والشخصية نجد انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا البعد حيث بلغت قيمة $t = 2.7$ وبدلالة إحصائية بلغت 0.000 وهي داله إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

النتائج والتوصيات

يشتمل هذا الفصل على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وأبرز التوصيات المقدمة على ضوء هذه النتائج.

أولاً النتائج:

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1- ان أفراد عينة الدراسة موافقون وبدرجة مرتفعة بلغت نسبتها 74.6% ومتوسط حسابي 3.73 على أن الأسباب التنظيمية سبب رئيس من أسباب التسرب الوظيفي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في الجبيل. وان ثبات الراتب بدون علاوات (التجمد الوظيفي) أهم هذه الأسباب حيث بلغت عدد التكرارات 97 بنسبة مئوية 75.2% وقد يعزى ذلك إلى ضعف الهيكل التنظيمي في المؤسسة وعدم تحديثه مما قلل فرص الترقية.
- 2- كشفت الدراسة أن البعد المادي والتنظيمي يعتبر أهم الأسباب المؤدية إلى التسرب الوظيفي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة حيث بلغ متوسط فقراته 4.73 بنسبة مئوية 87.4%. وان فقرة عدم توفير التأمين الطبي بلغت تكراراتها 123 بنسبة مئوية 95.4% وكذلك فقرة عدم توفير بدل السكن بتكرار 114 ونسبة مئوية 88.4%.
- 3- أظهرت الدراسة أن بعد العوامل الاجتماعية والشخصية جاء بدرجة متوسطة وكانت إجابات الباحثين لهذا البعد بمتوسط حسابي يقدر 3.33 ونسبة مئوية 66.6% وجاءت إجابات 119 فرداً من العينة بنسبة 92.3% أنهم يفضلون التسرب من المؤسسة عندما تتوفر عروض بمنشئة أخرى.

- 4- كشفت الدراسة انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين تعزى للعمر وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
- 5- أظهرت الدراسة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الحالة الاجتماعية والأسباب الاجتماعية والشخصية المؤدية للتسرب الوظيفي وذلك لصالح العزاب.

ثانيا التوصيات:

- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فان الدراسة توصي بما يلي:
- 1- ضرورة تعرف المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجبيل على أسباب تسرب منسوبها وذلك بالحرص على إجراء المقابلات مع المتسربين فعلا ومن ثم الاستفادة من هذه المعلومات في إعادة صياغة السياسات المستقبلية للموارد البشرية.
 - 2- اعتماد برامج التأمين الطبي المطبقة في كثير من المنشأة المشابهة لموظفي المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجبيل.
 - 3- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجبيل.
 - 4- مراجعة أنظمة الترقية المعمول بها في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجبيل وتعديلها بما يتناسب مع المنشأة المشابهة.
 - 5- توفير بدل السكن لمنسوبي المؤسسة لمن هم غير حاصلين على السكن.
 - 6- إعادة النظر في برنامج الحوافز المادية وعمل إليه لتوزيعها بما يتماشى مع المنشأة المشابهة للمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالجبيل.

قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.

أولا- المراجع العربية:

- آل مذهب، معدي محمد. (1998). تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود. الرياض: معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، مج 38، ع 10.
- التيمي، فهد سعد. (2000). التسرب الوظيفي وانعكاساته السلبية على الأداء في جمرک مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحري، بدر جزاء. (2005). تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة العامة: دراسة استطلاعية على المركز الرئيسي بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- حلواني، حزامي عادل. (2002). العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الرفاعي، محمد المختار السيد أحمد. (2004). إسهام القطاع الخاص في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية من خلال برامج التدريب.
- الصباغ، زهير. (1983). التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية. حالة واقعية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ع38.

- الصواف، مالك محمود. (2008). التسرب الوظيفي تعريفه وأسبابه ونتائجه: دراسة تطبيقية على قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- العضالفة، علي محمد. (2003). الأسباب الدافعة للربفة في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة: مجلة علمية محكمة، مج19، ع 2.
- العززي، نايف عماش. (2011). أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود.
- الغانم، وليد ابراهيم. (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.
- الملحم، وليد عبد المحسن. (2007). ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- مؤبلي، وليام هـ. (1982). تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، (ترجمة: محمد نجيب المقطور). إدارة البحوث، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الهليل، تربي 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.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Dreger SB ،Hobler JM. 2003. Employee turnover and tacit knowledge diffusion: a network perspective. Journal of Managerial Issues 15 (1): 50-64.
- Glickman. (1991) "Job Satisfaction Among Academic Administration of Selected American Colleges and Universities" Dissertation Abstract international ، 52(2) ، 736 ، A.
- Outram ، Pamela Olivia. " Public high school teachers: organizational commitment and intent to turnover .proudest dissertations and theses ، section 1351 (2007).
- Petty ، G. and Hatcher ، L ، (1991)"Job Satisfaction of Faculty from Technical Institutes Community colleges ، and universities" ، Journal of Studies in Technical Centers ، V. 14. N. 4 PP. 361-367.
- Razza ، Nancy (1993) ، Determinations of Direct-Care Staff Turnover in Group Homes for Individuals Mental Retardation ، Mental Retardation Journal ، Vol ، No. 5 ، p284-291.
- Rouse ، P. D. (2001). Voluntary turnover related to information technology professionals: A review of rational and instinctual models. The International Journal of Organizational Analysis ، 9(3) ، 281-290.

ثالثا: المراجع الإلكترونية:

- www.alriyadh.com/2011/02/09/article602728.html
- www.al-jazirah.com/2011/20110922/fr3.htm

- www.swcc.gov.sa/files/assets/externalfiles/pdf/alshogig.doc
- www.aleqt.com/2011/02/14/article_503898.html
- <http://ar.wikipedia.org> (1 10.2013). تاريخ الاسترداد 1 10.2013، من ويكيبيديا.
- <http://www.swcc.gov.sa> (5 10.2013). تاريخ الاسترداد 5 10.2013، من المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.