

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: فتحية قاسمي

مذكرة بعنوان:

محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي

دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية جامعة

تاريخ المناقشة:

لجنة المناقشة مكونة من:

د/ فوزية محمدي أستاذ محاضر "أ" جامعة قاصدي مرياح ورقلة رئيسة لجنة

د/ سامية مخن أستاذ محاضر "ب" جامعة قاصدي مرياح ورقلة مناقشة

د/ ربيعة جعفرور أستاذ محاضر "أ" جامعة قاصدي مرياح ورقلة مشرفا وقررا

السنة الجامعية: 2016/2017

شكر وعرّفان

نشكر الله عز وجل الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة وأنار لنا دربنا
وأعاني على ما فيه الخير والصلاح .

يسعدني أن أنتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى كل من أعاني في انجاز
هذه المذكرة ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة " جعفرور ربيعة " .
لمتبعاتها المستمرة وتوجيهاتها ونصائحها السديدة في كل مراحل إعداد
هذه المذكرة حتى ظهورها بالشكل النهائي فجزاها الله خير الجزاء.

والشكر الموصول إلى أعضاء اللجنة الموقرة

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من وقف معي وساندني في
إتمام هذا العمل بما في ذلك عينة البحث داعية المولى عز وجل أن
يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.



ملخص الدراسة

- هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن محددات التسرب الوظيفي لدى أساتذة تعليم الابتدائي، ومعرفة الاختلاف في محددات التسرب الوظيفي تبعا للجنس والمؤهل العلمي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الطالبة باستخدام المنهج الوصفي الاستكشافي حيث تم الاعتماد على أداة التسرب الوظيفي ، وذلك بعد التأكد من خصائص السيكومترية حيث قدر معامل الصدق باستخدام معامل الاتساق الداخلي بين (0.20 - 0.63) وتراوحت قيمة معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرومباخ بـ (0.85) وبناء عليه طبقت الأداة على عينة قوامها (125) أستاذ وأستاذة بمنطقة جامعة ولاية الوادي للموسم الدراسي (2016 / 2017) ، حيث صغيت الفرضيات على النحو التالي :

- تعتبر العوامل (التنظيمية، المادية، الشخصية والاجتماعية) محددات للتسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة.

- لا تختلف محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف الجنس.

- لا تختلف محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي.

وباستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في (المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، واختبار "ت"

لعينتين مستقلتين) ثم الوصول إلى نتائج التالية:

- تعتبر العوامل المادية والمعنوية محددات للتسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي .

- لا تختلف درجة محددات التسرب الوظيفي باختلاف الجنس.

- تختلف درجة محددات التسرب الوظيفي لاختلاف المؤهل العلمي.

ليتم تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التسرب الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التسرب الوظيفي ، أساتذة التعليم الابتدائي.

Résumé de l'étude

Cette étude visait à détecter les déterminants de fuite fonctionnels des enseignants de l'enseignement primaire, et de connaître les différences entre les déterminants de la fuite fonctionnelle en fonction du sexe de qualification académique, et élaborer les buts m utilisant la d'étude l'étudiante utilisait une méthode descriptive comparative exploratoire où il se fiait sur l'outil de fuite d'emploi, après avoir fait des propriétés psychométriques SI que en estime le Co fission la stabilité pat l'alpha Kulmbach coefficient b coefficient (0,85) et à distance de la valeur de l'honnêteté en utilisant le coefficient de cohérence interne entre la (0.20- 0.63) et appliquée en conséquence l'outil sur un échantillon de (125) et professeur de l'Université de la région de la djamaa de l'année scolaire (2016-2017)

Si qu'en dirige les hypothèses sur l'axe suivants des déterminants de fuite fonctionnelsa travers les point de vue d'échantillons de cette étudeLes facteur (d'organisation, du matière, personnel, sociales) considérer commedes déterminants de fuite fonctionnels

-Les déterminants de fuite fonctionnels ne se différencier pas par rapport le point de vue d'étude en fonction la différence du sexe

-Les déterminants de fuite fonctionnels ne se varie pas par le point de vue d'étude en fonction la fonction de qualification académique

- En utilisant les méthodes statistiques de (moyenne arithmétique et écart-type, et le test « T » pour deux échantillons indépendants) et accéder aux résultats suivants:

-facteurs physiques et morales, estconsidéré comme des déterminants de la fuite fonctionnelle du point de vue des enseignants de l'enseignement primaire.

Le degré de déterminants fonctionnels de fuite ne se différencier pas selon le sexe.

-le degré des déterminants différencier par rapport la différence de qualification scolaire fuite fonctionnelle varient.

Pour être interprété dans le cadre théorique et des études précédent qui a relation à la question des fuites de carrière

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	شكر وتقدير
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
ث	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
ج	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول و المخططات
01	مقدمة
الباب الأول	
الجانب النظري	
03	الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة
04	1- تحديد مشكلة الدراسة
07	2- تساؤلات الدراسة
07	3- فرضيات الدراسة
07	4- أهمية الدراسة
08	5- أهداف الدراسة
08	6- التعريف الإجرائي

09	7-حدود الدراسة
	الفصل الثاني: التسرب الوظيفي
10	- تمهيد
11	1- مفهوم التسرب الوظيفي
11	2- تعريف التسرب الوظيفي
13	3- أنواع التسرب الوظيفي
16	4- أسباب التسرب الوظيفي
25	5- آثار التسرب الوظيفي
31	6- أساليب المعالجة التسرب الوظيفي
37	7- طرق حساب معدلات التسرب الوظيفي
39	- خلاصة الفصل
الباب الثاني	
الجانب الميداني	
	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
42	- تمهيد
42	1- المنهج المتبع في الدراسة
43	2- ميدان الدراسة
43	3- الدراسة الاستطلاعية

45	4- عينة الدراسة
46	5- أدوات جمع البيانات
47	6- الخصائص السيكومترية
50	7- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها
50	8- الأساليب الإحصائية
51	- خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير النتائج
53	تمهيد
53	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة
53	1- عرض و تحليل نتيجة الفرضية الأولى
54	2- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثانية
56	3- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثالثة
59	ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
59	1- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى
63	2- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية
65	3- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة
70	خلاصة ومقترحات
73	قائمة المراجع

قائمة الجداول والمخططات

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أمثلة للنتائج الايجابية والسلبية المحتملة لتسرب الموظفين	30
02	مجتمع الدراسة	44
03	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	45
04	قيمة معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية	47
05	قيمة معامل ارتباط فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه	48
06	قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان التسرب الوظيفي	49
07	متوسط استجابات أفراد العينة الكلية ودرجة الموافقة على محددات التسرب الوظيفي	53
08	متوسط استجابات أفراد العينة حول محددات التسرب الوظيفي حسب الجنس	55
09	قيمة(ت) لدلالة الفروق بين متوسطي الأساتذة (ذكور - إناث) في العامل المادي والمعنوي	56
10	متوسط استجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة حول محددات التسرب الوظيفي حسب المؤهل العلمي	57

58	قيمة(ت) لدلالة الفروق بين متوسطي الأساتذة (خرجي جامعي - معهد تكنولوجي) في العامل المادي والمعنوي	11
15	أنواع التسرب الوظيفي	المخطط (01)

مقدمة:

من الطبيعي ألا ينفصل أي موظف عن عمله تطوعاً وينتقل إلى منظمة أخرى إلا إذا كان هناك من المغريات والظروف والمشكلات ما يزعج به للخروج من هذه المنظمة، أو هناك عوامل سلبية تدفعه للانفصال عن منظمته التي قد لا تهتم بإصلاح هذه السلبيات أو حتى محاولة الحد منها؛ فالتسرب الوظيفي ظاهرة تهدد المنظمات التربوية بتوقف أساتذتها عن مهنة التدريس وترك الساحة فارغة وهذا يعود إلى العديد من الأسباب والعوامل التي تؤثر سلباً على الأساتذة، كما أنه يترك آثاره السلبية على المنظمة وعلى عمالها.

ولقد جاءت هذه الدراسة تحاول الكشف على محددات التسرب الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وما هو العامل أكثر دفعا لتسرب الأساتذة، ولقد قسمت هذه الدراسة إلى بابين أساسيين، الباب الأول يمثل الجانب النظري أين يحتوى على فصلين، الفصل الأول يتصل بتقديم موضوع الدراسة وما يتضمنه من مشكلة الدراسة، وتساؤلات الدراسة وفرضيات الدراسة وأهداف وأهمية الدراسة وكذلك التعريف الإجرائي وحدود الدراسة، أما الفصل الثاني يتضمن التسرب الوظيفي وما فيها من تعريفات، وأنواع وأسباب وآثار، وأساليب معالجة التسرب الوظيفي وطرق حسابه، والباب الثاني يمثل الجانب الميداني أين احتوى على فصلين هما، الفصل الثالث والذي ضم الإجراءات المنهجية للدراسة من منهج الدراسة، والدراسة الاستطلاعية وعينتها و أدوات جمع البيانات وخصائص السيكومترية والدراسة الأساسية وعينتها، أما الفصل الرابع خصص لعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة

الفصل الثاني: التسرب الوظيفي

الفصل الأول : تقديم موضوع الدراسة

1- تحديد مشكلة الدراسة

2- تساؤلات الدراسة

3- فرضيات الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- التعريف الإجرائي

7- حدود الدراسة

- خلاصة الفصل

تحديد مشكلة الدراسة:

تعد مهنة التدريس عملا متخصصا على درجة من الصعوبة والتعقيد لأنه يتسم بالعلاقة المتشابكة والمتداخلة الأطراف فهي تربط الأساتذة بالتلاميذ من جهة، والأساتذ بالإدارة من جهة ثانية كما تربط بين الأولياء والأساتذة من جهة والإدارة من جهة أخرى، حيث تضطلع المؤسسات التربوية بدور حيوي ومهم في سبيل تحقيق المهام والأدوار المطلوبة منها، ويعد العنصر البشري فيها عنصرا أساسيا لتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية، وذلك ما من شأنه أن يحدد مدى فاعلية هذه المنظمة في تحقيق رسالتها وهذا ذاته السبب وراء الاعتماد الكبير على هذه القوى العاملة، وهو أيضا ما يضمن الاستقرار الوظيفي الذي يحقق للأفراد أهدافهم ويشبع رغباتهم وحاجتهم داخل المنظمة، وثبات الأستاذ في عمله واستقراره فيه لا شك ينعكس عليه وعلى المنظمة ايجابيا، فالأستاذ المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطابع جماعة العمل، وذلك عكس الأستاذ كثير التنقل لأنه غير قادر على التكيف أو التلاؤم مع جماعة العمل، وأساليب العمل الجديد التي سيخضع لها، فكل هذه العوامل تصبح مصدر قلق وخوف من المجهول، وهو ما يظهر في صورة الغياب المتكرر، عبء العمل، إدعاء الأمراض المهنية وعدم الالتزام التنظيمي، غياب العلاقات والاتصال بين الإدارة والأستاذ وكذلك بين زملاء وكلها عوامل دافعة إلى التسرب الوظيفي(الكاملة، 2014: 83).

حيث يلجأ البعض إلى هذه الحيلة هروبا من البيئة التنظيمية وظروفها وقد يكون هذا بسبب الشعور بالملل، حيث أصبح البعض ينظر إلى الدوام الدراسي على أنه يوم رتيب وثقيل ولا تجديد فيه، وكذلك أصبحوا يعانون من ضغوط كثيرة بسبب التغيرات المتسارعة والكثيرة، ليس على مستوى الكم الهائل من المعلومات الحديثة فقط بل أصبحوا يتحملوا فوق طاقتهم، من حيث تدريس مناهج جديدة بالإضافة إلى أعباء ملف الأداء الذي يتطلب منه جهدا كبيرا لإعداده، وكذلك بيئة المدرسة قد تكون من العوامل الطاردة للأستاذ فعدم توافر الإمكانيات المادية، وغياب العلاقات الجيدة بين الأساتذة أنفسهم، وبين الأساتذة

والجهاز الإداري، مضاف إليه عدم التركيز في تدريب الأساتذة على المستجدات التربوية (إبراهيم، 2013)؛ وعلى الرغم من هذه الظروف والصراعات التي تحدث في أروقة بعض المؤسسات والتي تعيق الأستاذ والمؤسسة التربوية والتعليمية والتي تؤدي إلى تسرب العنصر البشري الذي يعتمد عليه وعلى أدائه، بات من المهم معرفة أن ظاهرة التسرب ليست وليدة الصدفة، ولكنها نتيجة ظروف وعوامل ومتغيرات متعددة تفاعلت مع بعضها لتكون البيئة التي ساعدت على ظهور هذه المشكلة.

وفي الواقع تعاني العديد من المنظمات بشتى أنواعها من ظاهرة التسرب أو ما يشار إليه بدوران العاملين، والذي يقصد به الاستقالة الاختيارية للعاملين. ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة، لقد بدأت هذه الظاهرة في تضخم وازدادت حدتها في السنوات الأخيرة، خاصة في القطاع الحكومي وفي مؤسسات الدولة، ولا يستثنى من ذلك القطاع الخاص وقد يرجع ذلك لارتفاع تكلفة المعيشة، وتدني مستوى الأجور أو لرغبة الفرد في تحسين أوضاعه المعيشية والوظيفية من خلال البحث عن عمل أفضل، وقد بدأ الاهتمام بدراسة ظاهرة التسرب الوظيفي من قبل الباحثين منذ أكثر من 65 سنة مضت وهذا الاهتمام أخذ عدة مداخل في تناوله لظاهرة التسرب الوظيفي، منها المدخل السيكولوجي والمدخل الاجتماعي، والمدخل الاقتصادي، ومع أواخر عام 1940م أخذت هذه البحوث تزداد وتبرز دراسات منها دراسة (هيرزبرج 1957م، ودراسة روم 1964م) الذين تناولوا البحث في التسرب الوظيفي كجزء من التشخيص بالتركيز على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والتسرب الوظيفي (الهليل، 2003: 50).

وعليه يعد التسرب الوظيفي لدى الأساتذة من الأمور التي تقلق المؤسسات التربوية لأنه لا يعن فقط انقطاعا عن العمل، بل يضع المؤسسة في حيرة واضطراب من خلال البحث عن أستاذ آخر، مما يترتب عليه انخفاض غير مرغوب في إنتاجية المؤسسة التربوية، فالأستاذ باعتباره أحد العناصر الفاعلة في العملية التعليمية يحتاج إلى مناخ ملائم يزرع فيه إبداعه وينمي فيه مواهبه، ولكن وجود مثل هذه المشكلات قد يؤثر على أدائه للعمل المكلف به بل قد يدفعه إلى التسرب الوظيفي.

وفي هذا الصدد أشارت دراسة السويلم (1431هـ) حول أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم أنها تتمثل في (تفاوت رواتب المعلمين من مدرسة لأخرى، قلة العائد المادي الذي يحصل عليه المعلم بالمدارس الأهلية، وندرة فرص الترقى الوظيفي - تحسين المستوى - للمعلمين بالمدارس الأهلية، وندرة ابتعاث المعلمين لإكمال دراستهم العليا)، كما أشارت دراسة العميري (سنة 2011) حول أسباب التسرب الوظيفي لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين أن أهم الأسباب المؤدية للتسرب المتعلقة بالمعلم هي (الاعتقاد بأن مراحل ما قبل المرحلة الثانوية أيسر في التدريس، الإجهاد النفسي والجسمي الناتج عن تدريس المرحلة الثانوية، طبيعة المنهج المتعلقة أساسا بكثافة مقررات التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية، وأن أهم الأسباب المؤدية للتسرب المتعلقة بالتنظيمات الإدارية هي عدم وجود حوافز للمعلم مقابل ما يبذله من مجهود في التدريس بالمرحلة الثانوية وضعف الصلاحيات الممنوحة للمعلم للحد من سلوكيات الطلاب الخاطئة، وضعف الدور القيادي لمدير المدرسة في التعامل مع طبيعة المرحلة).

وتشير الإحصائيات في مديرية التربية ولاية الوادي أن تسرب الأساتذة عن طريق الاستقالة والتقاعد المبكر أصبح في تزايد، حيث تشير الإحصائيات ما بين سنة (2013-2016) إلى ما بين (10-25) حالة استقالة وما بين (191-356) حالة تقاعد.

وعموما فبحث مشكلة التسرب الوظيفي تتبلور في تقصي مسبباته ومدى إمكانية إيجاد حلول مقترحة للحد من هذه الظاهرة، ولذا انحصرت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي محددات التسرب الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم؟

2- تساؤلات الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل تختلف محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف الجنس؟
- هل تختلف محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي؟

1-3- فرضيات الدراسة:

- تعتبر العوامل (التنظيمية، المادية، الشخصية والاجتماعية) محددات للتسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة.
- لا تختلف محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف الجنس.
- لا تختلف محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي.

1- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها (التسرب الوظيفي، المرحلة الابتدائية) فهي المرحلة الابتدائية: المرحلة الأساس في السلم التعليمي وتمهد لجميع مراحل التعليم التالية، حيث تعتبر مرحلة التكوين الشخصي والفكري، والمهاري والمعلوماتي للتلميذ، والالتحاق بها حق إلزامي لكل طفل جزائري بلغ ست سنوات كذلك هي مرحلة التكوين بحب الوطن والتشبع بقيم المواطنة، كما أنها مرحلة التكوين العاطفي والعلاقات الاجتماعية، والتعرف على الحقوق التي له والتي عليه، حيث لا تقتصر أهدافها على نقل المعلومات والمعارف بل لابد أن تحقق التوافق الاجتماعي والانفعالي بالإضافة للتحصيل العلمي.

التسرب الوظيفي ورغم مكانة المؤسسات التربوية والتعليمية إلا أنها تعاني من ظاهرة التسرب الوظيفي الذي ينجر عنه وللأسف عدة أبعاد خطيرة على المنظمة كما العاملين فيها على حد سواء، لذا يعد البحث في محدداتها إسهاما في وضع حلول للتقليل أو الحد منها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.
- التعرف على الاختلاف في محددات التسرب الوظيفي تبعا للجنس والمؤهل العلمي.

1- التعريف الإجرائي:

محددات التسرب الوظيفي:

يقصد بها العوامل التي تؤدي إلى ترك الأساتذة لمهنة التدريس سواء عن طريق الاستقالة أو التقاعد المبكر، أو بتغيير طبيعة الوظيفة من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي بمنطقة جامعة ولاية الوادي العاملين خلال السنة الدراسية (2016/2017). وتندرج تحته ثلاثة أبعاد هي: (عوامل تنظيمية ، عوامل مادية ومعنوية، عوامل شخصية واجتماعية) ويعبر عنها من خلال الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ استجابة على فقرات الاستبيان المعد لغاية الدراسة الحالية.

- العوامل التنظيمية: تتعلق بالأمن الوظيفي والاندماج والاتصالات كما يعتمد كذلك على محتوى الوظيفية، ودرجة المركزية والتطور وتقدم المهني كما يهتم بالقيادة وطبيعة الإشراف وتمثله الفقرات من (1 إلى 12 فقرة).

- العوامل المادية والمعنوية: تتمثل في الرواتب والأجور أو الفوائد الإضافية، وكذلك تحفيزهم معنويا سواء عن طريق الإشادة، أو عن طريق شهادات شكر وتقدير وتمثلها الفقرات من (13 إلى 24 فقرة).

- العوامل الشخصية والاجتماعية: تتمثل في السن ومدة الخدمة والجنس، والتعليم والشخصية، والرغبات والاحتياجات وتمثلها الفقرات من (25 إلى 36 فقرة).

2- حدود الدراسة:

لهذه الدراسة حدودها الموضوعية، والبشرية، والمكانية ، والزمنية التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على استخدام استبيان التسرب الوظيفي

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على عينة أساتذة التعليم الابتدائي

الحدود المكانية : طبقت هذه الدراسة في ابتدائيات بلدية جامعة ولاية الوادي

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في شهر مارس السنة الدراسية 2017/2016

الفصل الثاني: التسرب الوظيفي

- تمهيد

1- مفهوم التسرب الوظيفي

2- تعريف التسرب الوظيفي

3- أنواع التسرب الوظيفي

4- أسباب التسرب الوظيفي

5- آثار التسرب الوظيفي

6- أساليب معالجة التسرب الوظيفي

7- طرق حساب معدلات التسرب الوظيفي

- خلاصة الفصل

تمهيد

يمثل التسرب الوظيفي مشكلة إدارية، وتنظيمية كبيرة لها عواقب على الفرد والتنظيم فالتسرب يكلف المنظمة ماديا ومعنويا، وخاصة إذا كان الموظفون المتسربون من ذوي الكفاءات العالية، أو قد يكون سببا في اضطرابات سلوكية ونفسية في حياة الأفراد، هذا وتولي المنظمات اهتماما بالغا بظاهرة تسرب موظفيها إلى منظمات أو جهات أخرى، وذلك بعد إنفاقها الأموال الطائلة على تعليمهم وتدريبهم، وبعد اكتسابهم خبرات جيدة في أعمالهم، ويمكن القول أن ظاهرة ترك العمل أو ما يسمى التسرب الوظيفي ليس حادث طارئ يحدث دون مقدمات، بل هو تراكم لأسباب عدة تعترض الموظف داخل المنظمة.

تشير بعض الدراسات إلى أن الاقتصاد الأمريكي يخسر سنويا ما بين 150 إلى 250 مليار دولار أمريكي نتيجة لغياب العاملين ومن ثم تسربهم عن العمل مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية (صالح، 2009: 17)؛ وفي كل الأحوال فإن تسرب الموظفين أمر يستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات والأفراد والمجتمع، فهو يمثل من المنظور التنظيمي تكلفة كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والتكيف الاجتماعي، والانقطاع عن العمل وإيجاد الموظف البديل، فضلاً عن التكاليف الأخرى غير المباشرة .

مفهوم التسرب الوظيفي:

بالنظر إلى مفهوم التسرب الوظيفي في مجال العمل والمنظمات فإن أغلب الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة، قد ركزت على مسبباتها وآثارها دون الخوض في تعريفها وماهيتها، وذلك راجع إلى ندرة مثل هذه الدراسات، ويصنف (steel) حالات تسرب الموظفين في المنظمات الكبيرة إلى ثلاثة حالات وهي:

1- الحالات التي تبدأ من قبل رب العمل: كالتنقل والتسريح المؤقت والفصل

2- الحالات التي يبادر بها الموظف كالاستقالة، والتقاعد المبكر

3- الأحداث القهرية مثل حالة الوفاة، أو التقاعد بقوة القانون

وهذه الحالات تكون نسبتها قليلة جدا خصوصا في المنظمات الجديدة ويلاحظ أن أكثر أنواع التسرب في المنظمات هو الانفصال الإداري من المنظمة دون إجبار، ويوضح "ستول" أن وجود نسبة واحدة يمكن أن نحتكم إليها لمعرفة مدى خطورة التسرب ، إلا أنه أكد على أن نسبة التسرب يجب أن تكون عالية بما فيه الكفاية لتمنع الركود، وقليلة بما فيه الكفاية لتعكس بيئة العمل الصحية (أورد في: الأسمرى، 1999: 5-6).

1. تعريف التسرب الوظيفي:

هو " توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضا نقديا" (عبد

الغني، ب،س: 13).

من خلال التعريف السابق نلاحظ أن هناك عدة ملامح فهو ركز على توقف الفرد من منظمته،

وكذلك التركيز على الموظفين الذين يتقاضون تعويضا نقديا من المنظمة حيث أعتبر التعويض

شرطا من الشروط العضوية، دون النظر إلى المسائل التي لها علاقة بالترقية والنقل داخل المنظمة.

يعرفه زهير الصباغ 1983: " التسرب الوظيفي بأنه الاستقالة الاختيارية للعاملين، التي لا تشمل الطرد أو الاستغناء عن الخدمة " (عبد الرحيم، 2006: 78).

لقد ركز هذا التعريف على حالة واحد من حالات التسرب الوظيفي وهي الاستقالة الاختيارية، بينما لم يشر إلى حالات التسرب الوظيفي الأخرى كالنقاع المبكر أو الانتقال أو الانقطاع عن العمل.

يعرف الحربي"التسرب الوظيفي بأنه، يعني خدمة الموظف خارج المنظمة في منظمات أخرى عن طريق الإعارة لفترة محدودة، أو خروج الموظف من العمل طوعا عن طريق الاستقالة، أو النقل، أو التقاعد المبكر"(الحربي، 2004: 14).

يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه شمل أكثر من سبب من أسباب التسرب الوظيفي، فهو يظهر في شكل إعارة ، إستقالة أو التقاعد المبكر .

يعرفه عبد الرحمن" التسرب الوظيفي بأنه ترك الوظيفة بطريقة غير نظامية، أو الانتقال إلى القطاع الخاص"(أورد في: الكبيسي، 2003: 20).

نلاحظ في هذا التعريف أنه ركز على حالة ترك العمل بطريقة غير نظامية وتجنب الطرق النظامية كالاستقالة مثلا، كما أنه قصر في الانتقال إلى القطاع الخاص وتجنب حالة الانتقال إلى القطاع الحكومي.

ويعرفه الغانم" التسرب الوظيفي هو الانقطاع، أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره، والانتقال إلى منظمة أخرى"(الغانم، 2003: 21).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تعريف واضح من حيث ماهية التسرب وأسبابه وهو عملية اختيار حر للخروج من المنظمة والانتقال إلى أخرى.

هو "إرادة الموظف في ترك عمله الحالي سواء برغبته أو برغبة المنشأة" (الحري، 2015: 16).

نلاحظ في هذا التعريف أن ترك العمل يكون إما نابعا من الفرد ذاته وقد يكون نابعا من المنظمة.

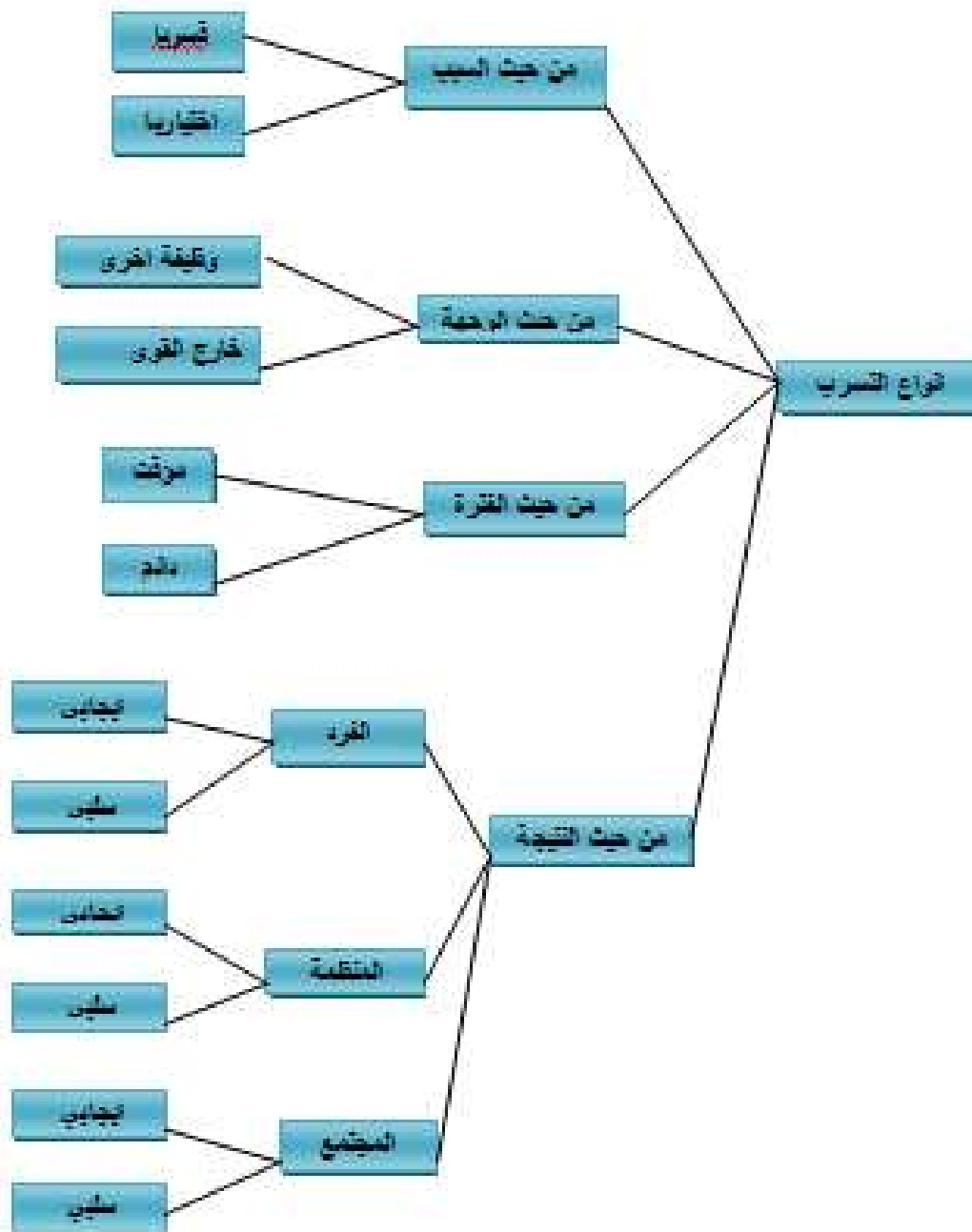
نستخلص من التعريفات السابقة أن التسرب الوظيفي هو انقطاع الموظف عن عمله في منظمة ما سواء كان ذلك، عن طريق الإعارة، الاستقالة، أو الإقالة، أو الانقطاع عن العمل أو التقاعد المبكر.

2 أنواع التسرب الوظيفي:

يختلف تصنيف التسرب الوظيفي حسب زاوية النظر إليه من حيث النتيجة والوجهة والسبب والفترة وهي تصنف كآلاتي حسب (الظاهري، 2007: 53).

- **من حيث النتيجة:** هناك نوعان للتسرب من حيث النتيجة هما: (تسرب سلبي، تسرب إيجابي) وذلك سواء كانت هذه الأنواع من وجهة نظر المنظمة، أو من وجهة نظر الفرد، أو من وجهة نظر المجتمع.
- **من حيث الواجهة:** ينقسم التسرب من حيث الواجهة إلى نوعين هما (تسرب إلى وظيفة أخرى، تسرب إلى خارج القوى العاملة سواء عن طريق التقاعد أو الوفاة أو البطالة).
- **من حيث السبب:** ينقسم التسرب من حيث السبب إلى نوعين هما:
- **قسري:** وهو عبارة عن حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة والتي لا تنتج عن رغبة الموظف مثل: التسريح، والفصل والتقاعد، الموت. وغالبا ما يكون التسرب القسري ناتجا عن رغبة المنظمة.

- **اختاري:** هو عبارة عن حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة نتيجة لرغباتهم الخاصة، وهو ما يعبر عنه غالبا بالاستقالة أو ترك الوظيفة.
- **من حيث فترة الزمنية:** ينقسم التسرب من حيث الفترة إلى ثلاثة أنواع هي:
- **التسرب المؤقت (الإعارة):** المقصود خدمة الموظف خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة، غالبا لمدة سنة قابلة للتجديد على ألا يتقاضى من المنظمة الأم تعويضا ماديا خلال فترة إعارته.
- **التسرب الدائم:** وهو خروج الموظف طوعا من المنظمة بصفة دائمة قبل بلوغه سن التقاعد.
- **التسرب الندب:** وهو (الانتداب) أي خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة حكومية أخرى، عادة لمدة سنة قابلة للتجديد بحيث يتقاضى من منظمته تعويضا ماديا خلال فترة ندبه.



المخطط رقم(1): أنواع التسرب الوظيفي

المصدر: (صالح الظاهري، 2008: 52).

3 أسباب التسرب الوظيفي

للتسرب الوظيفي أسباب عديدة في مجملها ناتجة عن عدم رضا الموظف عن العمل بالبيئة العامة للعمل والمناخ التنظيمي للمنظمة، و كذلك الأجور والعلاقات والاتصالات مما يؤدي إلى تولد اتجاه سلبي بين العاملين يقود إلى ترك العمل، وهذا من خلال منظورات كثيرة ومختلفة وهي كما يلي:

1. الأسباب التنظيمية: تتعلق بالأمن الوظيفي والاندماج والاتصالات كما يعتمد كذلك على محتوى

الوظيفية، ودرجة المركزية والتطور وتقدم المهني كما يهتم بالقيادة وطبيعة الإشراف.

• الأمن الوظيفي: من المعروف أن شعور الموظف بعدم الأمان في الوظيفة التي يعمل بها في

إطار منظمة معينة يجعله يبحث عن منظمة أخرى تمنحه ما فقده، وبالتالي فإنه كلما زاد الأمن

الوظيفي كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدلات التسرب والعكس صحيح.

• الاندماج: كلما كان هناك اندماج أكبر في العمل كان هناك تسرب أقل" ويقصد بالاندماج هنا

مدى مشاركة الموظف في العلاقات الأساسية أو الرئيسية وشبه الأساسية والثانوية.

• الاتصالات: الاتصالات هنا نوعين هما: اتصالات وسيلية وهي التي توفر المعلومات عما هو

مطلوب عمله بشكل حقيقي في الوظائف المختلفة، أما الاتصالات الرسمية فهي التي توفر

معلومات موثقة عما يجري في المنظمة وعن قواعد وقوانين المنظمة مما يعطي الموظف

إحساسا بالسيطرة على أوضاعه ناتجا عن ذلك معرفته لما هو مطلوب منه تماما، وما هي

حقوقه بالمقابل، فالمعلومات هي المحرك الذي يقود المنظمات، وقد تبين من نتائج العديد من

الدراسات مثل دراسة " برايس " حيث وجد أربعة تصنيفات، وأربعة مراجعات، وستة دراسات تدعم

وجود العلاقات السلبية بين ارتفاع مستوى الاتصالات وبين الانخفاض في مستوى التسرب

الوظيفي (حلواني، 2001: 54).

- **تصميم ومحتوى العمل أو الوظيفة:** يحدث التسرب أحيانا نتيجة لعدم التقويم الصحيح من جانب الموظف لمحتوى الوظيفة مما قد يفقده الرضا عن محتوى الوظيفة، وبالتالي يسعى إلى خيارات أخرى من ضمنها التسرب؛ والفرد عندما يشعر بنمطية وظيفته وعدم وجود تنوع في مهامها من خلال التخصص الدقيق، وزيادة الروتين في العمل، وشعور بانخفاض المسؤولية والتقدير الذاتي للعمل، فإن ذلك يؤدي إلى الملل من العمل، كما أن عدم التقويم الصحيح من جانب الموظف يؤدي إلى وجود ضغوط على الموظف تدفعه إلى التسرب (التميمي 1421: 13-14).

- كما أكدت الدراسات على أن متغيرات محتوى العمل (فرص الانجاز ، المسؤولية)، تؤثر على رضا الأفراد وبالتالي على التسرب الوظيفي، وتتمثل متغيرات محتوى الوظيفة فيما يلي:
- درجة تنوع المهام بحيث كلما كانت درجة تنوع المهام عالية كلما زاد الرضا عن العمل وانخفضت كمية التسرب، في حين أن درجة تنوع المهام تتوقف على درجة تكرار المهام ودرجة تكاملها وكذلك على درجة نكاء الفرد.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد من حيث حريته في اختيار طرائق أداء العمل وسرعة العمل (محمد، 2011: 66).

- **درجة المركزية:** توجد علاقة ايجابية بين مستوى المركزية ومستوى التسرب في المنظمات، وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة إذا تم النظر إليها في ضوء ما تسببه من شعور للموظف بالاعتمادية والدونية وعدم السيطرة على مجريات عمله مباشرة مما قد يدفعه إلى مغادرة المنظمة؛ فالأفراد العاملون يقدرون قيمة المشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة في المجموعات، والحصول على المعلومات الخاصة بالعمل وبالتنظيم في وقتها المناسب، وعدم

الحصول أو مشاركة الموظف في مثل هذه الأعمال يولد لديه ضغوط عمل قد لا يستطيع مواجهتها، أو تحملها بما يؤدي في النهاية إلى البحث عن عمل آخر خارج المنظمة.

- **فرص التقدم والتطور المهني:** قد يحدث التسرب نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعا بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، تتمثل في الحصول على تحديات ووظيفة أعلى والتطور المهني ومناخ تنظيمي أكثر دعما، وقد يترك الموظف عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل، أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحيحة للفرد، وقد يكون هروبا بحثا عن وظيفة بديلة أو قد توظفه منظمة أخرى، وقد يكتشف في نفسه ثقة وكفاءة أكبر (الملحم، 2007: 72).

- **القيادة الإدارية:** تعرف القيادة الإدارية بأنها أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤوسيه من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما، حيث أن كل واحد من أطراف العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر؛ وعليه فإن القائد يتعامل مع مرؤوسيه ويمارس دوره القيادي والمتمثل في القدرة على استثارة دافعية الآخرين وإقناعهم بالسعي لتحقيق أهداف التنظيم. وفي الواقع العملي توجد سلوكيات لبعض القادة تسهم في تدني مستوى مرؤوسيهم كالقسوة الشديدة، انعدام الإنسانية في تعاملهم معهم، بالإضافة إلى عدم العدالة بمحابتهم وتمييزهم لبعض الموظفين على حساب موظفين آخرين، مما يؤدي بالتالي إلى تدني مستوى رضا المرؤوسين وبالتالي محاولة الهروب من هذه المنظمة وتسربهم خارجها.

وتشير الدراسات التي أجريت في جامعة "متشاغن" إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه يكسب ولاءهم، ويحقق مستوى رضا جيد في العمل، وهذا الاهتمام يكون عن طريق الاهتمام الشخصي بهم وبتحسين العلاقة بينه وبينهم، وكذلك تفهمه لكل القضايا التي تحدث لهم،

وخاصة عند صدور أخطاء منهم، فإذا كان العكس فإن جانب الولاء للمرؤوسين ينقص، وينقص بذلك رضاهم خاصة إذا ما أحسوا أنهم مجرد أدوات لتحقيق أهداف معينة (برجة، 2011: 64).

• **حجم المنظمة:** نستطيع من الناحية النظرية أن نقول بأن الحجم التنظيمي مرتبط بوجود تسرب أقل باعتباره أن المنظمات الأكبر يوجد بها فرص أكثر للتنقل والحركة الداخلية، وتتم بها عمليات اختيار الموظفين وإدارة الموارد البشرية بأسلوب متطور، ويوجد بها أنظمة للرواتب أكثر تنافسية، كما أن المنظمات الكبيرة ستشهد تسرباً أعلى بسبب مشاكل الاتصال ووجود تماسك أقل بين المجموعات، (عبد الغني، ب، س: 17).

• **ظروف العمل الطبيعية:** يقصد بظروف العمل الطبيعية كل الظروف المادية أو المكانية المحيطة بالفرد في موقع عمله وهذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله للمنظمة وبصورة واضحة، وهي بذلك من الأمور التي يسهل الحكم على مدى كفاءتها، وتتضمن هذه الظروف العديد من العوامل ومن ذلك على سبيل المثال مساحة المكتب، مستوى النظافة، مستوى الصيانة، الإضاءة، والتهوية، وسائل الاتصال وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل المكانية مواتية ومريحة، مما يساهم في تخفيف التعب والملل والتوتر والإرهاق، لذا يتوجب على المنظمة أن توفر للموظف الظروف البيئية المناسبة للعمل، حتى تكون لديه القدرة على الإنتاجية والتكيف، ويتحقق ذلك بتهيئة ظروف العمل المناسبة ويمكن تقسيم تلك الظروف حسب (الحري، 2008: 20) إلى:

- **الظروف العمل المادية:** وتتمثل في الأجهزة والمعدات، ومكان العمل، والتهوية، والإنارة، ونظام المكان ونظافته، والضوضاء، وساعات العمل، نظام المناوبات، إذ تعتبر هذه العوامل مؤثر على كفاءة الأفراد للعمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير، فكلما كانت تلك الظروف مهيأة للعمل بشكل جيد كلما كان استعداد الأفراد للعمل بشكل أفضل.

- **ظروف العمل التنظيمية:** ويقصد بها تلك الظروف المتعلقة بالعمل من ناحية التنظيم الرسمي وغير الرسمي، والتي يكون لها أثر على أداء الأفراد ورضاهم عن أعمالهم؛ حيث يعرف **التنظيم الرسمي** بأنه مجموعة الأنظمة واللوائح التي تسنها إدارة المنظمة لتحكم بها علاقات العاملين، وتعيّن بها حدود الإدارات والأقسام وتخصص الأدوار، وتعرف الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات، وتحدد قنوات الاتصال، ويراد بهذه الأنظمة واللوائح أن يوجد نظام معين يسيّر العمل بموجبه، ويلتزم بحدودها، أما **التنظيم غير الرسمي** فالمقصود به مجموعة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتتمو بين العاملين نتيجة لاجتماعهم في مكان العمل، والجانبان التنظيم الرسمي وغير الرسمي مكملين لبعضهما والعلاقة بينهما متداخلة.

- **التدريب:** تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها إلى حد كبير على كفاءة أداء القوى العاملة المشاركة في عملياتها، وعلى قدرتها على الإنتاج والتكيف مع مستويات التقنية في العمل، لذا فإن الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غايتها؛ والحقيقة أن التدريب الفاعل يعد استثماراً في القوى العاملة، مما يعود بالكثير من المنافع على المنظمة والموظف سواء على المدى الطويل أو القصير، فهو عملية تعليمية يمكن أن تسهم في زيادة مهارات حل المشكلات، وتنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف، وزيادة مهارات التعامل مع الزملاء والرؤساء والجمهور، الأمر الذي يعني زيادة قدرات الموظفين للتكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية، وإتقان الأعمال والتقليل من الأخطاء، والحد من عمليات الرقابة والإشراف على الموظفين لمتابعة أعمالهم ومن ثم تقليل التكاليف، واكتسابهم للمهارات التي تؤهلهم للتقدم وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر، ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضا لديهم، وتحقيق الاستقرار في المنظمة بالحد من تسرب الموظفين (رشيد 2004: 687).

- **الصراع الوظيفي:** قد يحدث التسرب نتيجة نزاع تنظيمي قد ينشأ أثناء المنافسة ويمكن حل هذا النزاع من خلال مراحل من أجل أن تعمل المؤسسة بفاعلية، وكلما كان النزاع متأصلاً ويشكل عائقاً أمام العمل التنظيمي يكون التسرب هو الحل الأخير للتخلص من هذا النزاع، وهذا النوع من التسرب يكون إيجابياً من وجهتي النظر الفردية والتنظيمية على حد سواء وأحياناً تكون هذه النزاعات صعبة الحل خاصةً إذا كانت نتيجة اختلافات في القيم أو المعتقدات الأساسية (الحربي، 2008: 22).

2. الأسباب الاقتصادية:

- يمكن تصنيف الأسباب الاقتصادية التي تؤثر في عملية التسرب الوظيفي فيما يلي:
- **التضخم:** هو ارتفاع مستمر في المستوى العام للأسعار ولفترة طويلة ويمكن أن يؤثر التضخم على التسرب الوظيفي وغيره من المتغيرات ذات العلاقة في عدد من الطرق كما يلي:
 - تشجيع أكبر عدد من مكتسبي الأجور الثانوية على الدخول في سوق العمل لتكملة مكتسبات العائلة.
 - تشجيع التسرب كوسيلة لحماية المكتسبات وذلك بافتراض توفر الوظائف ذات الأجور الأعلى.
 - عدم تشجيع التسرب الذي ينطوي على انتقال جغرافي نظراً لتكلفة التنقل.
- **مستويات التوظيف والبطالة:** توجد علاقة واضحة بين معدلات التسرب والوضع الاقتصادي كما تم تصنيفه حسب مستويات التوظيف والبطالة، فالوضع الاقتصادي هو أدق منبئ بتسرب العاملين تحت جميع الظروف تقريباً، ولأغراض تخطيط الموارد البشرية في نطاق المنظمة، فإن تجزئة العلاقة بين التسرب والتوظيف والبطالة في الأسواق المحددة بمناطق جغرافية يجب أن تعزز فائدة العلاقة بين التسرب والأرقام القياسية للوضع الاقتصادي، حيث توجد علاقة قوية بين مستويات البطالة ومعدلات التسرب، حيث أن زيادة معدلات البطالة

تؤدي إلى انخفاض نسبة التسرب الوظيفي إذ إن الموظف يكون أكثر تمسكا بوظيفته نظرا لندرة فرص التوظيف.

و أن الفترات الزمنية التي تتميز بمستوى عال من التوظيف تترافق بمستوى عال من التسرب الوظيفي، وهذا الأمر طبيعي حيث أن توفر فرص عالية للتوظيف تجعل الشخص يبحث عن أفضل هذه الفرص، وقد يضطره ذلك إلى التنقل من وظيفة إلى أخرى بحثا عن الأفضل، وهذا ما يؤيده آل مذهب (1999) حيث يرى أن توفر فرص عمل متعددة قد تحفز الموظف إلى ترك عمله والانتقال إلى منظمة أخرى، كما أنه كلما كان هناك ازدهار في الاقتصاد كلما أدى ذلك إلى زيادة نسب التسرب الوظيفي في المنظمات (احلام عامر، 2015: 19).

3. الأسباب المادية والمعنوية: تتمثل في الرواتب والأجور أو الفوائد الإضافية، أو مزايا أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة، وكذلك تحفيزهم معنويا سواء عن طريق الإشادة، أو عن طريق شهادات شكر وتقدير.

• الرواتب والحوافز: هناك علاقة بين مستويات الراتب ومعدلات التسرب الوظيفي وفي تحليل تفصيلي لمعدل ترك العمل الاختياري في مجال التصنيع، وجد بعض الباحثين أن أكثر العوامل أهمية في تحديد ترك العمل الاختياري في النشاطات الصناعية، هو المستوى النسبي للدخل حيث أن هناك نسبة عالية من التسرب في النشاط الصناعي الذي يدفع لموظفيه رواتب ضعيفة، فكلما كان الأجر مناسباً لمقدار العمل كلما كان الموظف راضياً عن عمله وبالتالي بقاءه فيه دون التفكير في الانتقال إلى مكان آخر، والمقصود بالأجور والرواتب هنا هو ما يكون عبارة عن نقود أو فوائد إضافية، أو مزايا أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدمتهم، فالمعروف أنه كلما كان هناك ارتفاع في معدلات الأجر كلما قابل ذلك انخفاض في

عملية التسرب الوظيفي، وأيضاً كلما كان هناك حوافز مجزية وتوزيع عادل بين الموظفين كلما كان ذلك دافعا للحد من عملية التسرب (عبد الغني ب، س: 22).

- **الأسباب المعنوية:** ويقصد بها تشجيع الموظف وتحفيزه معنويا سواء عن طريق الإشادة به لوحده، أو أمام الموظفين، أو عن طريق شهادات الشكر والتقدير، حيث تعتبر هذه الأساليب من الأسباب التي تجعل الموظف يفكر في التسرب من عدمه، فالموظف الذي يلقي التشجيع والتحفيز فإن ذلك سيدفع به إلى المزيد من الإنتاجية والإبداع وحب الانتماء للمنشأة وبالتالي عدم التفكير في التسرب والعكس صحيح (عبد الغني ب، س: 22).

4. **الأسباب الشخصية والاجتماعية:** تتمثل في السن ومدة الخدمة والجنس، والتعليم والشخصية، والرغبات والاحتياجات ويمكن تصنيف الأسباب الشخصية والاجتماعية التي تؤثر في عملية التسرب الوظيفي كما يلي:

- **السن:** هناك علاقة سلبية ثابتة بين السن وبين طول الخدمة، فالموظفون الأصغر سنا لديهم احتمالية أعلى لترك العمل، وقد تعتمد العلاقة بين السن والتسرب على عدد من المؤثرات، إذ قد يكون لدى الموظفين الأصغر سنا فرص أكثر للحصول على وظائف أفضل من حيث مستوى الدخل، كما قد لا يكون لديهم مسؤوليات عائلية، وبالتالي تكون حركتهم الوظيفية أسهل وربما تكون لديهم أيضا توقعات غير دقيقة بالنسبة للعمل لا تتحقق في الوظائف الأولى التي يحصلون عليها.

- **مدة الخدمة:** هناك علاقة سلبية ثابتة بين طول مدة الخدمة والتسرب إذ قد تكون نسبة التسرب أعلى بالنسبة للموظفين الذين يمضون فترة أقصر في الخدمة و أشير في دراسات اتضح أن طول مدة الخدمة من أفضل منبئات التسرب.

- **الجنس:** ليس هناك علاقة مباشرة بين جنس الموظف والتسرب ولكن ربما يتفاعل الجنس مع متغيرات أخرى، كما هو الحال بالنسبة للوظيفة والمسؤولية العائلية.
- **التعليم:** كلما ارتفع مستوى التعليم في فئة ارتفعت نسبة التسرب فيها وأن هناك مجموعة من الدراسات أثبتت وجود علاقة إيجابية بين مستوى التعليم والتسرب، كما يرى موبلي (1986م) أن أهمية التعليم بوصفه متغيراً أمر مشكوك فيه، إذا عرفنا مدى اتساع التفاوت في نوعية التعليم.
- **الرغبات والاحتياجات:** كلما كانت المتطلبات الوظيفية والرغبات المهنية متشابهة أكثر كلما كان معدل التسرب الوظيفي أقل (عبد الغني ب، س: 25).
- **القيم:** قد يحدث التسرب نتيجة دوافع شخصية مثل: الرغبة في الحصول على قيم لا علاقة لها بالعمل كبحث موظف عن وظيفة لزوجته، أو ابنه، أو الانتقال إلى منظمة أخرى يحصل بها على تعليم لأبنائه بطرق أفضل وغير ذلك، ولهذا فإن بعض الموظفين يتركون وظائفهم بحثاً عن وظائف أخرى تكون أحسن، وهم غير ملمين بمعلومات كافية عن هذه المنظمات التي يودون الالتحاق بها (عبد الغني ب، س: 26).
- **الواقعية:** قد يحدث التسرب أحياناً نتيجة لعدم البحث والاختيار الواقعي للموظفين الجدد الذين غالباً ما تكون لديهم معلومات غير دقيقة وآمال غير متوقعة مما يؤدي إلى عملية التسرب الوظيفي حين يصطدم الموظف بواقع الوظيفة التي يشغلها (التميمي، 2000: 13).
- **الدوافع:** حالة الفرد المعنوية ودرجة رضاه عن عمله يحددها التوازن أو التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الأفراد في المنظمة (دوافع العمل) من ناحية والحوافز التي تقدمها له الإدارة من ناحية أخرى، فانعدام الوضوح وبرامج الحوافز، وعدم عدالة الأسس التي يتم على ضوءها توزيع تلك الحوافز تعمل على عدم استقرار العلاقات بين الإدارة والموظفين من جهة وبين

الموظفين بعضهم البعض من جهة أخرى، وهذا مما يزيد من حالة التسرب. (التميمي، 2000: 14).

- **المسؤولية الاجتماعية والأسرية:** كلما زادت المسؤوليات الاجتماعية والأسرية للموظف كلما كان ذلك دافعاً له على البحث عن وظائف بديلة أفضل من وظيفته الحالية (حربي، 2005: 32).
- تأسيساً على ما سبق نستنتج أن هناك العديد من الأسباب المؤدية للتسرب الوظيفي منها ما كان متعلقاً بالموظف نفسه ومنها ما كان متعلقاً بالمنظمة، وبالرغم من ذلك تبقى الأسباب الخاصة بالمنظمة هي الأكثر شيوعاً والأقوى تأثيراً ودفعاً للفرد نحو التسرب الوظيفي من المنظمة.

4 الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي:

للتسرب الوظيفي العديد من الآثار سواء على الفرد أو على المنظمة أو المجتمع ولكن هذه الآثار تختلف حسب الزمان والمكان، وليس للتسرب الوظيفي آثار سلبية فقط بل بالعكس أحياناً قد يكون له آثار إيجابية ويمكن تفصيل ما سبق على النحو الآتي:

- الآثار السلبية للتسرب الوظيفي:

- **على مستوى المنظمة:** النتائج السلبية التنظيمية المحتملة وهي:
- **التكاليف:** إن التكاليف النقدية هي النتيجة التنظيمية السلبية التي تحظى بالدراسة بصورة متكررة، ويؤدي التسرب الوظيفي إلى زيادة التكاليف المتمثلة في إعادة التوظيف، حيث يتطلب ذلك تكاليف إضافية تنتج عن الإعلان الوظيفي، وإجراء المقابلات واختيار الموظفين، بالإضافة إلى تكاليف التوظيف هناك نوع آخر من التكاليف يسببه التسرب الوظيفي ألا وهو تكاليف التدريب والتعليم، حيث يؤدي تسرب الموظفين إلى إضافة تكاليف أخرى للتدريب والتعليم، والتدريب الرسمي للموظفين الجدد والتدريب على رأس العمل، وكذلك ضياع وقت

المدرّب والإنتاجية المفقودة بين الأفراد الآخرين أثناء التدريب، كما يؤدي التسرب الوظيفي إلى تكاليف أخرى (كتعطيل الأداء، انخفاض معنويات غير المتسربين، استخدام استراتيجيات غير متميزة للسيطرة على التسرب كزيادة التعويض المادي لجميع العاملين وزيادة نسبة الإداريين المساعدين مقارنة بالموظفين المختصين بالإنتاجية، نقص الاندماج داخل المؤسسة، نقص مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام بين أفراد المؤسسة) (آل مذهب، 200: 11).

- تعطيل الأداء: يؤثر التسرب الوظيفي على الأداء بالسلب من ناحيتين هما:

- تكلفة فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي سبقت انفصاله عن العمل.

- تكلفة وجود وظيفة شاغرة أثناء البحث عن موظف بديل.

فكلما كان تارك الوظيفة له مهارات أو يشغل وظيفة أساسية يكون لخسارته أثر كبير على الأداء قد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة، وقد يستمر هذا الأثر إلى أن يصبح البديل مندمجا تماما في العمل وإذا قارنا نوعية شاغلي الوظائف الجدد بتاركي الوظائف لتبين لنا فقدان الأفراد ذوي الأداء المرتفع، كذلك يمكن أن يكون ذا أثر يؤدي إلى إبطال العمل في هذه الوظيفة.

- اضطراب نظام الاتصالات والأداء: إذا كان المتسربون من العاملين المنتجين أو ذوي القيمة أو إذا

كانوا أساسيين في شبكات الاتصال، أو إذا كانت مجموعة العمل متماسكة فمن الممكن أن يكون للتسرب آثار سلبية على هؤلاء المتبقين، وقد يكون هناك اضطراب واضح في الأداء وقد تتجاوز زيادة أعباء العمل والانحدار المحتمل في الأداء إلى الإبطاء في الإنتاجية، ومع كثرة تسرب العاملين سيؤدي ذلك مع مرور الوقت إلى زعزعة القيم التنظيمية للمنظمة والتأثير على هويتها(الحري، 2008: 30).

-انخفاض معنويات غير المتسربين: قد يؤثر التسرب سلبا على اتجاهات المتبقين في المنظمة

وذلك كنتيجة جزئية لوجود توقفات أو ارتباكات في الأداء وفي الأنماط الاجتماعية والاتصالات، وقد

يؤدي التسرب نفسه إلى إحداث تسرب إضافي من جراء التسبب في انحدار الاتجاهات، وتسيط الضوء على حقيقة وجود وظائف بديلة قد تكون متوفرة، لذا قد يبدأ الموظفون الذين لم يسبق لهم البحث عن وظائف بديلة في البحث عنها (الحري، 2008: 31).

• **على مستوى الفرد:** للتسرب آثار سلبية على مستوى الفرد حيث:

- يفقد فيه الفرد مكانته الوظيفية في المنظمة والتي غالبا ما يكون قد اكتسبها من خلال فترة عمله الطويلة.

- قد يتكلف الشخص تكاليف مادية من خلال الانتقال من مكان إلى آخر.

- خلق حالة من عدم الاستقرار وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلة الموظف التي تضطر الانتقال من مدينة إلى أخرى، وبالتالي تغيير مكان السكن والمدارس والعلاقات الاجتماعية مما يشعر معه أفراد العائلة بعدم الراحة والاستقرار والضغط النفسية (الهيل، 2003: 65).

• **على مستوى المجتمع:** يمكن أن تؤدي زيادة نسب التسرب الوظيفي إلى زيادة تكلفة الإنتاج

ووجود طاقة إنتاجية عاطلة بسبب نقص المتقنين المدربين (الحري، 2008: 34).

- **الآثار الايجابية للتسرب الوظيفي:**

• **النتائج الايجابية التنظيمية المحتملة:** وهي كالتالي:

- **الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف:** من أكثر النتائج التنظيمية

الإيجابية وضوحا هو إحلال موظفين ذوي أداء أفضل من الموظفين ذوي الأداء الضعيف.

- **الإبداع والمرونة والتكيف:** يؤدي التسرب إلى وجود فرص لتوظيف أفراد جدد وقد يأتي

هؤلاء الأفراد ومعهم معرفة وأفكار ومناهج وأساليب علمية جديدة، أيضا قد يأتي التسرب بعدد

من الطرق التي يمكن أن تساهم في الفاعليات التنظيمية كإدخال التكنولوجيا الحديثة، وإعادة التنظيم والتنوع كما يوفر التسرب فرصا لتخفيض التكلفة من خلال إلغاء وإدخال وسائل آلية جديدة، كما يحتمل أن يكون تزايد الحركة والتنقل الداخلي في المنظمة بمثابة نتيجة إيجابية للتسرب على المستوى الفردي، حيث ترى المنظمة أن تزايد الحركة والتنقل يؤدي إلى إيجاد مرونة في تطوير المهن الوظيفية والتدريب النموذجي. (الحري، 2008: 31).

- **تناقص سلوكيات الانسحاب الأخرى:** حينما لا يستطيع الأفراد ترك وظائفهم بسبب قلة البدائل ووجود العوائق العائلية مثلا برغم رغبتهم في ذلك يلجؤون إلى اتباع أشكال أخرى من الانسحاب، مثل: الغياب، اللامبالاة، التخريب وأداء نوعية رديئة من العمل. وإذا تفاقمت الأمور ووصلت الحالة إلى هذا الحد فقد يكون من المفيد للمنظمة أن يتركها مثل هؤلاء الأفراد بدلا من أن تتحمل تكاليف مثل هذه الأشكال للتسرب.

- **الحد من النزاع التنظيمي:** هناك العديد من الدراسات التي ترى أن النزاع التنظيمي يمكن أن يتم حله من خلال التحكيم، أو على مراحل من أجل أن تعمل المنظمة بفاعلية ولكن نجد أن الكثير من النزاعات الشخصية، أو الخاصة بالعمل يصعب حلها وخاصة إذا كانت هذه النزاعات نابعة من اختلافات في القيم، أو المعتقدات الأساسية، وهكذا فإن التسرب قد يكون هو الحل النهائي للنزاع، وكلما كان النزاع متأصلا ويشكل عائقا أمام العمل التنظيمي يكون التسرب هو الوجهة الأخيرة لحل النزاع، وهذا النوع من التسرب يكون إيجابيا من جهتي النظر الفردية والتنظيمية على حد سواء كما أن التسرب قد يجعل العمل أكثر جاذبية لأولئك الذين بقوا داخل المنظمة مع احتمال زيادة ولائهم لأعمالهم (الحري، 2008: 32).

• على مستوى الفرد:

- قد يكون الفرد الذي يترك الوظيفة مدفوعا بتوقعات ذات نتائج إيجابية أكبر في الوظيفة الجديدة تتمثل في توقع الحصول على مكتسبات وتحديات وظيفية أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعما، أو أنواع مختلفة من النتائج الأخرى التي يقدرها الفرد، ومن ناحية أخرى فقد يترك الفرد العمل كنوع من الهروب من ضغط العمل، أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بينه وبين المنظمة، حيث قد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحية للفرد. والفرد الذي يبادر في البحث عن وظيفة بديلة، ويحددها بنجاح أو ذلك الذي توظفه منظمة أخرى قد يكتشف في نفسه ثقة وكفاءة أكبر، واختيار الفرد لذاته في سوق العمل وبنجاح قد يكون معززا له، هذا بالإضافة إلى أن التحدي والتنوع والإثارة المرتبطة بافتراض أن الوظيفة الجديدة قد تكون عاملا شخصيا مساعدا للأفراد الذي يشعرون بأن هذه الأشياء تنقصهم في وظيفتهم الحالية.

- التقدم الوظيفي في مجال عمله الجديد.

- انتقاله للمكان الذي يفضل العيش فيه.

- زيادة قوة العلاقات الأسرية وإقامة علاقات اجتماعية جديدة (فهد، 2008: 33).

• على مستوى المجتمع:

- هجرة العمال إلى صناعات أحدث أو أكثر اتساعا تعتبر ضرورية للتنمية الاقتصادية المستمرة.

- إن هذه الهجرة للصناعات تزيد من دخل الفرد وتؤدي إلى خفض التكاليف الاجتماعية المرتبطة

بالمظاهر النفسية أو المادية (التميمي، 2000: 30).

الجدول رقم(1) : أمثلة للنتائج الايجابية والسلبية المحتملة لتسرب الموظفين

المصدر(الملحم،2007: 79).

عنصر التحليل	الآثار السلبية	الآثار الايجابية
المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع التكلفة بكافة أنواعها - اضطراب نظام الاتصالات والأداء - انخفاض معنويات العاملين - اتخاذ قرارات عشوائية لحل المشكلة - خسارة الأفراد ذوي الأداء المرتفع - انخفاض الرضا بين المتبقين - إرباك الهياكل الاجتماعية 	<ul style="list-style-type: none"> - التخلص ممن هم دون المستوى الأداء وإنتاجية - تغيير طبيعة العمل وإدخال تعديلات جديدة إضافية. - إحداث تغييرات في السياسات والإجراءات - إحداث مرونة في العمل وتغيير في الهيكل التنظيمي. - انخفاض في السلوكيات الأخرى للتسرب - الحد من النزاعات التنظيمية.
الفرد المتسرب	<ul style="list-style-type: none"> - فقدان الأقدمية والحقوق المكتسبة - اضطراب الأوضاع الأسرية - اضطراب التقدم المهني ارتفاع تكاليف الانتقال لعمل آخر - فقد الزملاء والأصدقاء - زيادة الضغوط الناتجة عن الانتقال 	<ul style="list-style-type: none"> - التقدم والتطور المهني - إيجاد عمل آخر يتناسب مع الخبرة والمهارة - إشباع رغبات غير وظيفية - العمل في ظروف عمل مختلفة ومثيرة - زيادة الدخل والتطور الذاتي - زيادة التحدي - علاقات اجتماعية جديدة - زيادة التقارب العائلي - وجود ضغط عمل أقل

<ul style="list-style-type: none"> - زيادة فرص التقدم للأمام - زيادة الرضا عن العمل - زيادة الترابط والتلاحم بين العاملين - زيادة الالتزام - الاستفادة من خبرات العاملين الجدد 	<ul style="list-style-type: none"> - اضطراب نظام الاتصالات - فقدان الزملاء الأكفاء - انخفاض الرضا عن العمل - زيادة عبء العمل بسبب التسرب - زيادة الضغط أو عدم الاستقرار 	<p>الفرد المحتفظ بعمله</p>
---	--	----------------------------

نستنتج مما سبق أن التسرب الوظيفي له آثاره السلبية على مستوى المنظمة والفرد والمجتمع خاصة إذا كان من جانب أفراد ذو كفاءة وتميز بالمنظمة، كم أن له آثار إيجابية تؤثر على الأفراد الموجودين بالمنظمة وهذا مما يؤدي إلى زيادة فرص التقدم والتطور في إطاره المهني والترابط والتلاحم بين العاملين.

5 أساليب معالجة التسرب الوظيفي:

نظر لتعدد موضوع ظاهرة التسرب الوظيفي وتعدد الأوجه من الناحية السلبية والإيجابية لا توجد معالجة كافية للتسرب الوظيفي، ولكن الشيء المهم هو أنه يجب التركيز على تشخيص وتقويم الأسباب والنتائج في نطاق المنظمة وعلى العاملين، وعليه سوف نقوم بالتركيز على بعض المجالات التي قد تحتاج إليها المنظمة بفعالية أكثر ومنها ما يلي:

1- اختيار الموظف والتكيف الاجتماعي المبكر: فيما يخص المؤشرات المتعلقة بالدافعية فهي جد

محددة لفاعلية الاختيار لهذا السبب تعتبر إجراءات الاختيار "كعوامل شبه محفزة للعاملين"، باعتبارها تضمن دافعية عالية للعاملين وبالتالي أداءً جيداً، انطلاقاً من مبدأ أن مصدر تحفيز الفرد يتمثل في خصائص مركز العاملين، ومدى موافقتها لقدراته وهذا الشرط يمكن توفيره أثناء اختيار العاملين الأكثر

موافقة لخصائص العمل، حتى تتفادى الإدارة الوقوع في ضرورة إعادة النظر في مكونات المهام وإثرائها لتحقيق التكيف المهني بهدف الحد من التسرب الوظيفي (براجة، 2011: 88).

- إن الالتحاق بالمنظمة هي إحدى عمليات الموازنة بين الموظفين والمنظمة وتستند هذه الموازنة على ميول وقدرات الفرد بالنسبة لمتطلبات الوظيفة والقيم الفردية والأفضليات والممارسات والمكافآت والظروف؛ وهذه الموازنة عبارة عن عمليات مستمرة نظرا لأن الأفراد والمنظمات في حالة تغير مستمر، وإذا رغبتنا في أن تكون عملية الموازنة فعالة يجب أن يشترك في هذه العملية كل الأفراد مع المنظمة، إذ نجد أن الموظفين المحتملين والموظفين الجدد غالبا ما تكون لديهم معلومات غير دقيقة وتوقعات أخرى غير متصور، إذن البحث عن الأفراد والاختيار الواقعي لهم يمكن أن يعزز من عملية الموازنة ويزيد من الرضا، ويخفض من التسرب الاختياري.

- تعتبر الفترة الزمنية التي تلي مباشرة تاريخ الالتحاق بالمنظمة هامة في تشكيل اتجاهات وسلوك الموظف، ومن هنا يجب تزويد الموظف بصورة التوقعات الصحيحة لما تتطلبه الوظيفة وما تتوقعه المنظمة، وصورة واضحة لاحتمالات المكافآت التي يمكن الحصول عليها وعلاوة على تعزيز مكانته بين زملائه والمشرفين عليه وغيرهم (براجة، 2011: 89).

2- **محتوى الوظيفة:** إن الإدراكات وتقييمات الموظف لمحتوى الوظيفة هي أحد ارتباطات التسرب الأكثر تماسكا وثباتا، وكلما قوّم الموظفون الأعمال بأنها مهمة ولها هويتها ومردودها وتنوعها، كان تصميم الوظائف بهذه الصفة معززا للرضا عن محتوى الوظيفة ومخفضا للتسرب، ونظرا لأنه من غير الممكن إعادة تصميم جميع الوظائف فإن المسألة تبدو عملية موازنة لقدرات ورغبات وقيم الأفراد مع

متطلبات العمل والمنظمة بفعالية، ويمكن أن يتم ذلك بطريقتين هما: إستراتيجيات تعتمد على الاختيار والتوظيف، أو استراتيجيات تقييم الوظائف (محمد، 2011: 90).

3- القيادة والإشراف: إن الطريقة التي يستطيع بها المشرف المساهمة في إدارة التسرب هي القيام بتسهيل اكتساب الموظف للعمل، من خلال إيجاد ظروف تمكن الموظف من التحصيل المهني ومن خلال توفير المردود والاحترام، وإزالة العوائق الموجودة أمام الأداء ووضع احتمالات للمكافآت التي تخضع لسيطرته؛ والمشرف الذي يخفق في إيجاد بيئة يتم فيها تقدير ومكافأة تحقيق الأهداف يسهم في التسرب بين الموظفين الذين يحتمل أن يكونوا من ذوي الأداء الأفضل، وإلى جانب ذلك فإن إخفاق المشرف في إيجاد احتمالات للمكافأة قد يعزز ذوي الأداء الضعيف الذين ينبغي عليهم إما أن يحاولوا تحسين أدائهم أو البحث عن أدوار أخرى داخلية أو خارجية.

كما أن المشرف يلعب دورا مهما في مرحلة التكيف الاجتماعي المبكر للموظفين الجدد ونفس الشيء فيما يتعلق بتدريب الموظفين وتطوير الوظائف، ويستطيع المشرف من خلال النقاش المفتوح مع الموظفين فيما يتعلق بالحاجات التدريبية، والطموحات الوظيفية والتطور المناسب أن يسهل عملية التطور الداخلي للموظفين ويعزز من ارتباطهم المستقبلي بالمنظمة، وبالتالي يخفض من معدلات تسربهم. (محمد، 2011: 95).

ومن جانب آخر فإن المنظمات المختلفة يمكن لها السيطرة على خفض معدلات التسرب الوظيفي من خلال قيام كل مستوى من المستويات الإدارية بالمستويات المنوطة به، وعلى النحو التالي:

- مسؤوليات الإدارة العليا: تتمثل هذه المسؤوليات في الآتي:

- وضع سياسات سليمة وواضحة للموظفين

- العمل على توفير سبل الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين
- تحديد مسؤولية المشرفين والرؤساء تجاه مشكلة التسرب الوظيفي في الأقسام والإدارات المختلفة
- التركيز على برامج التوعية تجاه التسرب الوظيفي المنخفض وأهميته كعنصر تكلفة.
- **مسؤولية إدارة الموارد البشرية:** تتمثل هذه المسؤوليات في الآتي:
 - التأكد من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - إقامة اتصالات وثيقة مع المشرفين ومساعدتهم في توفير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، وتنظيم حركات النقل، وتخفيض حالات الاستغناء المؤقت.
 - العمل على وضع سياسات واضحة لترقية الموظفين. (الحمل، 2012: 39-40).
- **مسؤوليات المشرفين ورؤساء الأقسام:** تتمثل هذه المسؤوليات في الآتي:
 - الاهتمام بالموظفين ودراسة أوضاعهم من حيث المؤهلات والصفات حتى يمكن وضع كل فرد في المكان المخصص والمناسب له.
 - الاهتمام بالتدريب لمساعدة الموظف على أن يبدأ عمله بداية صحيحة مع توجيه اهتمام خاص بالموظفين الجدد الذي يكونون أكثر عرضة لحالات عدم الرضا التي قد تدفعهم إلى التسرب.
 - توفير بيئة عمل جيدة فيجب أن تكون الإضاءة سليمة والتهوية جيدة ومراعاة الشروط الصحية العامة في مكان العمل، والعمل على إيجاد علاقات إنسانية جيدة بين العاملين ومنع التكتلات والتنافس السلبي بين الأفراد.
 - الابتعاد عن التحيز والمحاباة لأنها تعتبر أكثر العناصر السلبية خطورة في بيئة العمل.

- البحث في الشكاوى وسرعة البت فيها وإزالة أي حالة من حالات سوء الفهم أو الإشاعات بين الموظفين.

- تعريف الموظفين بفرص الترقية المتاحة أمام كل منهم.

- مساعدتهم في مراجعة ما حصلوا عليه من أجور والتبليغ عن أي حالات تحتاج إلى دراسة

(الشنواني، 1994: 96)

4- **الترقية:** تعتبر الترقية عاملاً مهماً وأساسياً للموظفين لأنها تعبر عن الحوافز التي لها دور في إثارة

الدافع لديهم ليحسنوا أدائهم وإنتاجيتهم، وزيادة ولائهم للمنظمة وقد ترافقها زيادة في الأجور مما يعزز إمكانية الاحتفاظ بالعاملين المميزين، وعدم إعطاء مبرر لترك العمل والانتقال إلى جهات أخرى منافسة بفضل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات، كما تساعد على اجتذاب قوى للعمل من خارج المنظمة بما يضمن الاستمرارية ويجنبها فقدان العاملين (إسماعيل، ب، س: 98).

5- **المنافع الإضافية:** في سياق العلاقات السائد داخل التنظيم يساهم هذا النظام التنافسي في جذب

العاملين والمحافظة على بقائهم، وإدراك العامل لتنافسية هذه المنافع هو الذي يحطم التأثير على التسرب، والأفراد الذين يتم إشباع حاجاتهم الأساسية لا يسعون وراء العمل الهادئ الذي يحقق لهم الأمان فقط، وإنما يسعون وراء التحدي والمسؤولية ويتوقعون نوعاً من الاعتراف بجهودهم مما يدفعهم للارتباط بالمنظمة التي تحقق لهم ذلك وعدم التفكير في تركها (فرج عبد القادر، 2001: 132).

6- **تخطيط وتطوير المهنة:** يرتبط التسرب الوظيفي بالرضا الحالي والتوقعات المستقبلية وتقويم

الوظائف والأدوار في نطاق المنظمة وخارجها، وبالنسبة للعاملين الذي يقدرون التعليم وتنظيم المهارات والقدرات والذين يسعون إلى تحسين أدائهم الوظيفي، من الممكن أن يساهم التدريب والتطوير الذي توفره لهم المنظمة في الرضا الوظيفي، وربما يترك العاملون وظائفهم الحالية رغم رضاهم عنها

لأنهم يحسون بعدم القدرة على مواجهة أدوارهم المستقبلية، كما يصبح العاملون أكثر تشوقاً لترك العمل عندما تحصل تغيرات في مسار مهنتهم وتطلعاتهم وقيمهم الشخصية وحياتهم العائلية، مما يستوجب أخذ هذه المتغيرات في عين الاعتبار في تطوير المهنة، أو التطور الذاتي مع تحليل وفهم ثقافة ومناخ المنظمة بالنسبة للنجاح والتطوير الوظيفي والتغيرات الاجتماعية وانعكاساتها على عملية التطور الوظيفي.

7- **ظروف العمل:** لا يمكن تجاهل بيئة العمل المادية إذ أن زيادة التنظيم والوعي العام بظروف السلامة المهنية والظروف البيئية، وتعتبر بيئات العمل السليمة والمرغوبة من الناحية المادية والنفسية هدفاً قيماً من منظور التسرب والمنظمة والمجتمع (محمد، 2011: 99).

8- **بناء الفريق:** تعتبر مجموعات العمل المباشرة ومجموعات العمل الموسع مصادر يتفاعل معها العامل الفرد وباستطاعة المنظمات التي تسعى إلى إدارة التسرب بفاعلية أكثر أن تهتم ببناء مجموعات العمل داخلها.

9- **المركزية:** تعاني المنظمات التي تتصف بالمركزية العالية من وجود تسرب أكثر وقد تركز هذه العلاقة على عوامل، مثل وجود استقلالية أقل ومشاركة أقل في اتخاذ القرارات واستجابة بطيئة لحاجات الوحدة وحاجات الفرد، والنقص الواضح في المراقبة.

10- **الاتصالات:** يلقي الاتصال بفاعلية مع العاملين تأييداً واسعاً خاصة إذا كان يمارس بصورة منتظمة والاتصالات التنظيمية الرسمية، والاتصالات الخاصة هي محددات للتسرب لذا لا بد من إيجاد قنوات متعددة ومتكررة وصادقة للاتصال بين الأفراد والقيادات، وبين الأفراد فيما بينهم، وينبغي أن تكون للمحاولات التي تبذلها الإدارة من أجل تحسين تدفق سير الاتصالات نتائج تنظيمية إيجابية في مجال التسرب (محمد، 2011: 100).

ومن جانب آخر فقد ركزت بعض الدراسات التي أجريت حول موضوع التسرب الوظيفي على أهمية ضرورة إعادة النظر بين فترة وأخرى في القوانين والأنظمة المعمول بها، بحيث تواكب التغييرات الحاصلة سواء في المجتمع، أو في بيئة العمل المنافسة بالإضافة إلى تقليل الفوارق بين الامتيازات التي يتحصل عليها العاملون في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص، مع التأكيد على المساواة في منح الامتيازات للموظفين إذا كانوا يقومون بأعمال متشابهة، فكل هذه الأعمال تساعد على الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال تخفيف الضغوط عليهم، وبالتالي الحد من معدلات التسرب (الشنواني، 1997: 96).

وفي ضوء ما سبق نستنتج أنه لا يوجد إجراء واحد في معالجة التسرب الوظيفي يمكن اعتباره كافيا لإدارة التسرب في المنظمة، إذ أن الإدارة الفعالة للتسرب تحتاج إلى فحص عملية إدارة الموارد البشرية بكاملها بما في ذلك التوظيف، والاختيار والتكيف الاجتماعي المبكر، ومحتوى الوظيفة والمنافع الإضافية والترقية، ظروف العمل بالإضافة إلى مسؤوليات الإدارة العليا ومسؤوليات المشرفين ورؤساء الأقسام وغير ذلك.

6 طرق حساب معدلات التسرب الوظيفي:

هناك العديد من الطرق الحسابية التي يمكن من خلالها التعرف على معدلات التسرب الوظيفي ومن أهم هذه الطرق ما يلي حسب (الهليل، 2003: 69-70).

$$1- \text{حساب متوسط الخدمات} = \text{مجموع خدمات كل موظف} \div \text{عدد الموظفين.}$$

إذا كان متوسط الخدمة متدنيا فإن ذلك يعني أن هناك حالات تسرب لدى الموظفين والعكس صحيح فكلما كان متوسط الخدمة للموظفين عاليا كلما كان ذلك دالا على أن هناك استقرار لدى الموظفين في ذلك التنظيم.

2- معدل دخول الموظفين الجدد = عدد الموظفين الجدد خلال الفترة ÷ متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترة .

هذا المؤشر يساعد في التعرف على ما إذا كان هناك حالات تسرب كثيرة بين الموظفين يتطلب معها إحلالهم بموظفين جدد أي دخول موظفين جدد في التنظيم، وبالتالي فإن زيادة هذا المعدل أي زيادة عدد الموظفين الجدد يعطي دلالة على أن هناك حالات تسرب وظيفي من الجانب الآخر، ولكن يجب الانتباه في هذه الحالة فإنه ليس دائماً أن زيادة معدل دخول موظفين جدد للتنظيم تعني زيادة في معدلات التسرب فقد تكون هذه الزيادة في معدل دخول الموظفين الجدد ناتج عن التوسع في خدمات التنظيم وفتح فروع ومجالات عمل جديدة تابعة له.

3- معدل خروج الموظفين = عدد الموظفين الذين تركوا العمل خلال الفترة ÷ متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترة مع بقاء العناصر الأخرى كما هي.

يعطي هذا المؤشر دلالة مباشرة على معدل عدد الموظفين الخارجين من الخدمة أي الذين تركوا العمل في وظائفهم فكلما كان هذا المعدل كبيراً كلما كان ذلك دلالة على أن هناك حالات تسرب كثيرة للموظفين والعكس صحيح.

4- معدل استقرار الموظفين = عدد الموظفين الذين تركوا العمل خلال الفترة ÷ عدد الموظفين الذين كانوا موجودين في بداية الفترة مع ثبات العوامل الأخرى.

هذا المؤشر عكس المؤشر السابق حيث يقيس هذا المؤشر معدل عام استقرار الموظفين فكلما كان هذا المؤشر كبيراً كلما كان ذلك دلالة على عدم استقرار الموظفين زيادة في حالات التسرب الوظيفي والعكس صحيح (الهليل، 2003: 70).

خلاصة الفصل:

نستنتج أن التسرب الوظيفي ترك العامل للمنظمة سواء عن طريق الاستقالة أو التقاعد المبكرة أو برغبته حيث يعد من المتغيرات الذي تحكمه العديد من العوامل والمسببات التي قد تدفع بشكل مباشر أو غير مباشر لميل العاملين للتسرب، كما أنه سرعان ما يترك آثاره على المنظمة والعاملين فيها، سواء كان التأثير سلباً أو ايجابياً، كما أن أهم الطرق التي يمكن من خلالها مواجهة التسرب الوظيفي إنما تكون من خلال الوقوف على الأسباب الحقيقية التي تدفع العاملين للتسرب.

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع عرض وتحليل وتفسير النتائج

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- المنهج المتبع في الدراسة

2- ميدان الدراسة

3- الدراسة الاستطلاعية

4- مجتمع الدراسة

5- عينة الدراسة

6- أدوات جمع البيانات

7- الدراسة الأساسية

8- الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني ترجمة لأدبيات الموضوع فقيمة البحث لا تكمن في تجميع التراث النظري فقط والاطلاع عليه، بل تتعداه إلى الحصول على نتائج دقيقة ما يتطلب سلامة أدوات الدراسة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما إضافة للمعاينة السليمة التي تمثل المجتمع المقصود دراسته.

وعليه سيختص هذا الفصل بالإجراءات المتبعة في التحضير لتطبيق موضوع الدراسة من منهج ومجتمع فالعينة بمواصفاتها، ثم أدوات القياس وخصائصها السيكمترية، إجراءات الدراسة الأساسية، ليختتم بالأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات المحصل عليها من خلال البيانات المتاحة.

1- المنهج المتبع في الدراسة:

يعتبر المنهج أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة ، أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (عبيدات، 1999: 46)، وعليه لا يعتبر الباحث حرا في اختيار المنهج الذي يستخدمه لكن طبيعة موضوع البحث أو الظاهرة المدروسة هي التي تحدد المنهج المستخدم، كما أن المناهج تختلف باختلاف المواضيع (بوحوش، 1999: 92).

استنادا إلى ذلك بما أن موضوع الدراسة الحالية يتناول البحث في محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي (من حيث العينة الكلية، الجنس، المؤهل العلمي)، فإن المنهج المتبع في الدراسة الحالية كمنهج أساسي هو المنهج الوصفي الاستكشافي ، حيث يهدف هذا المنهج إلى الإلمام بالظاهرة ليتمكن الباحث في المرحلة التالية من إعداد بحث يرتكز على معرفة مسبقة وقوية عند تلك الظاهرة موضوع البحث (زيتون، 2004: 302).

2- ميدان الدراسة:

شمل ميدان الدراسة الحالية المؤسسات التربوية (الإبتدائيات) التابعة لمقاطعة جامعة ولاية الوادي خلال السنة الدراسية (2016 - 2017).

3- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية ممهدا للبحث حيث يتحقق من خلالها العديد من العناصر الموجهة للباحث والبحث وعليه هدفت الدراسة الاستطلاعية الحالية إلى:

- محاكاة ميدان الدراسة وموضوعاته في مجال التخصص.
- التدرب الأولي الذي يساعد على كيفية التعامل مع الميدان والوقوف على بعض الصعوبات أثناء الدراسة.
- معرفة مدى تجارب أفراد العينة مع أدوات القياس وكيفية التعامل معها.
- اختيار أدوات البحث المناسبة من حيث ملاءمتها لعناصر الموضوع.
- التحقق من صلاحية أدوات البحث من خلال التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة

1.3- عينة الدراسة الاستطلاعية:

أجريت الدراسة الاستطلاعية ببعض المدارس الإبتدائية بمدينة جامعة ولاية الوادي, وكان ذلك خلال شهر مارس للسنة الدراسية (2016-2017), وقد تكونت العينة من (111) أستاذ بقطاع التعليم الإبتدائي.

2.3- مجتمع الدراسة:

يعني مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين يكونون ضمن الموضوع الدراسة، حيث يضم مجتمع الدراسة أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة جامعة والمقدر عددهم بـ (125) أساتذة وأستاذ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2) : مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	عدد الأساتذة	المدارس	المنطقة
%12.8	16	ابتدائية بن مبروك	جامعة
%11.2	14	ابتدائية رحماني أم الخير	
%12	15	ابتدائية بن نونة الدراجي	
%5.6	7	ابتدائية بن قدور الزهرة	
%6.4	8	ابتدائية طبوش علي	
%7.2	9	ابتدائية بن عوالي عبد الرزاق	
%10.4	13	ابتدائية الأمير عبد القادر	
%5.6	7	ابتدائية نوي عمر	
%5.6	7	ابتدائية سوسي التلي	
%12	15	ابتدائية بريالة بلقاسم	
%11.2	14	ابتدائية مداني بسرة	
%100	125	المجموع	

4- عينة الدراسة:

مواصفات عينة الدراسة: تم توزيع (125) استمارة قصد إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة ولكن تم استرجاع (111) استمارة وعليه تسمى هذه العينة بالعينة الممثلة وقد اتصفت بعدة خصائص من حيث الجنس والمؤهل العلمي ملخصها في الجدول التالي:

جدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

المجموع	الجنس		المؤهل العلمي		متغيرات الدراسة
	إناث	ذكور	خريجي الجامعة	معهد تكنولوجي	
111 فردا	72	39	93	18	العدد
	%64.86	%35.13	%83.78	%16.21	النسبة %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) الذي يظهر توزيع العينة حسب المتغيرات، حيث يتوزعون حسب المؤهل العلمي كالتالي: عدد الأساتذة خريجي المعهد التكنولوجي (18)، ويمثلون بالنسبة المئوية (16.21%)، وعدد الأساتذة خريجي الجامعة (93)، ويمثلون بالنسبة المئوية (83.78%) أما بالنسبة لتوزيع حسب الجنس نجد أن عدد الأساتذة الذكور (39) ويمثلون بالنسبة المئوية (35.13%)، أما بالنسبة لعينة الإناث فيمثل عددهم (72)، أما بالنسبة المئوية (64.86%).

5- أدوات جمع البيانات:

يعتمد الباحث في جمعه لمختلف المعطيات والبيانات حول موضوع بحثه على أداة أو أكثر من أدوات جمع البيانات حول مشكلة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم الاعتماد على استبيان التسرب الوظيفي؛ باتباع الخطوات التالية في بنائه:

1. **تحديد الهدف من الاستبيان:** المتمثل في التعرف على محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

2. **تحديد محتوى الاستبيان:** اعتمدت الطالبة في اشتقاق وتحديد محتوى الاستبيان بالاطلاع على التراث النظري واستقراء الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت التسرب الوظيفي بصفة عامة وأسباب التسرب الوظيفي بصفة خاصة، وذلك بغية تحديد أبعاده ومجالاته.

- الاطلاع على بعض المقاييس المتعلقة بالموضوع ومنها :

- بندر بن فهد الحربي (تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص)

- براجة محمد (بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي)

- عبد الغني العديني (تسرب الوظيفي في شركة راحة للنقل والمواصلات)

3. **تحديد الأبعاد:** في ضوء المرحلتين السابقتين تم تحديد ثلاث عوامل هي بمثابة محددات للتسرب

الوظيفي وهي (العوامل التنظيمية، العوامل المادية والمعنوية، العوامل الشخصية والاجتماعية).

4. **صياغة الأداءات السلوكية للمحددات:** على ضوء ما سبق تم صياغة الأداءات السلوكية

للمحددات الثلاثة السابقة بحيث كانت موزعة على العوامل على النحو التالي:

- العوامل التنظيمية: وتضمنت (12) فقرة (من 1 إلى 12).

- العوامل المادية والمعنوية: وتضمنت (12) فقرة (من 13 إلى 24).

- العوامل الشخصية والاجتماعية: وتضمنت (12) فقرة (من 25 إلى 36).

6- الخصائص السيكومترية لاستبيان محددات التسرب الوظيفي:

- **الصدق:** هو أن يقيس الهدف المرغوب والذي وضع من أجل قياسه، ولذلك فمن الضروري جمع معلومات عن صدق الاختبار بشكله النهائي من صلاحيته، وإمكانية تطبيقه (عبد الرحمان، 2011: 91)، وحتى تتحقق الطالبة من صلاحية هذه الأداة قامت بالتأكد من صدق الاستبيان باستخدام طريقة الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه ومعامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية فكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم(4): قيمة معامل ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية

الأبعاد	معامل الارتباط
العوامل التنظيمية	**0.786
العوامل المادية والمعنوية	**0.843
العوامل الشخصية والاجتماعية	**0.842

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة

ما بين البعد بالدرجة الكلية تراوحت ما بين (0.78 و 0.84)

الجدول رقم (05): قيمة معامل ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه

قيمة معامل الارتباط	الفقرة رقم	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	الفقرة رقم	الأبعاد	
**0.527	19	العوامل المادية والمعنوية	**0.576	1	العوامل	
**0.529	20		**0.496	2		
**0.375	21		**0.392	3		
**0.632	22		**0.402	4		
**0.518	23		**0.511	5		
**0.395	24		**0.536	6		
**0.433	25	العوامل الشخصية والاجتماعية	**0.528	7	التنظيمية	
**0.408	26		**0.633	8		
**0.594	27		**0.686	9		
**0.519	28		**0.523	10		
**0.576	29		**0.555	11		
**0.540	30		**0.526	12		
**0.423	31		**0.477	13		العوامل المادية والمعنوية
**0.580	32		**0.364	14		
**0.570	33		**0.305	15		
**0.496	34		**0.365	16		
**0.627	35	**0.494	17			
*0.200	36	**0.501	18			

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول (5) أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة ما بين فقرات كل بعد تراوحت ما بين (0.63 و 0.20)، بحيث تراوحت معاملات اتساق البعد التنظيمي بفقراته ما بين (0.39 - 0.68) وتراوحت معاملات اتساق البعد المادي والمعنوي ما بين (0.30 - 0.63)، كما تراوحت معاملات اتساق البعد الشخصي والاجتماعي ما بين (0.20 - 0.62).

والنتائج السابقة تثبت وجود اتساق الداخلي ما بين فقرات المقياس وأبعادها وبالتالي يمكن الوثوق بصلاحية الاستبيان لأنه على قدر مقبول من الصدق بهذا الشكل.

- **الثبات:** يعتبر ثبات الاختبار الخاصية الأخرى التي يجب التحقق منها للتأكد من صلاحية الاختبار قبل تطبيقه الواسع، وعليه تم حساب ثبات المقياس بطريقة التباين من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ كون بدائل الأداة ثلاثية، والنتائج موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (6): قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان التسرب الوظيفي

الأداة	عدد الفقرات	قيمة α
التسرب الوظيفي	35	0.85

يتبين من نتائج تطبيق معادلة ألفا كرونباخ ومن الجدول أعلاه رقم (6) أن قيمة معامل الثبات لمقياس التسرب الوظيفي ، قدرت بـ (0.85) لاستعماله في الدراسة الحالية، ومنه الاستبيان على قدر عالٍ من الثبات. بحيث يرى جليفورد ونانلي أن معاملات ألفا يجب ألا تقل عن (0.70) ومنه يتبين أن المقياس على قدر مقبول من الثبات وهو قابل للاستعمال في الدراسة الحالية.

7- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها:

بعدها استكملت إجراءات الدراسة الاستطلاعية وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة أمكن بهذا الاعتبار الشروع في إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية، والتي تهدف في مجملها إلى التأكد من صحة الفرضيات، حيث أجريت الدراسة الأساسية خلال شهر أبريل من السنة الدراسية (2016 - 2017)، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من أساتذة التعليم الابتدائي على مستوى المدارس الابتدائية بمدينة جامعة وذلك بعد أخذ موافقة الجهات المعنية بمديرية التربية من جهة والمؤسسات التربوية من جهة أخرى والاتفاق على مواعيد الزيارة لتطبيق الأداة.

8- الأساليب الإحصائية:

قصد اختبار فرضيات الدراسة الحالية تم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة الحزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية sppss باستخدام الأساليب التالية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن محددات التسرب الوظيفي لدى العينة الكلية

وحسب كل متغير.

- اختبار ت لعينتين مستقلتين: لدراسة الاختلاف في درجة محددات التسرب الوظيفي.

خلاصة الفصل:

بعد ما تم جمع المادة النظرية أمكن خلال هذا الفصل العمل على ضبط إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية وذلك من خلال القيام بالدراسة الاستطلاعية، وتم التأكد من صلاحية أدوات الدراسة العينة المناسبة وتحديد الأساليب الإحصائية التي تمكن من تحليل المعطيات المتحصل عليها ليتم تفسيرها في الفصل الموالي.

الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير النتائج

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الأولى

2- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثانية

3- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثالثة

ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى

2- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية

3- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل السابق إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، سيخصص في هذا الفصل بعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها في ضوء ما جاءت به الفرضيات المطروحة في الدراسة الحالية، استنادا إلى الدراسات السابقة وما تضمنه الجانب النظري.

أولا: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

عرض وتحليل نتيجة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: تعتبر العوامل (التنظيمية، المادية والمعنوية، الشخصية والاجتماعية) محددات للتسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي.

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي على مستوى كل

بعد والانحراف المعياري للمحددات وعليه تم التوصل إلى النتائج كما في الجدول (7):

الجدول رقم (7): متوسط استجابات أفراد العينة الكلية ودرجة الموافقة على

محددات التسرب الوظيفي.

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط العينة	المتوسط الفرضي	العينة ن = 111
3	4.28	19.48	24	العوامل التنظيمية
1	4.36	27.41	24	العوامل المادية والمعنوية
2	4.72	22.99	24	العوامل الشخصية والاجتماعية

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لأبعاد التسرب الوظيفي قد تراوح ما بين (19,48 - 27,41) لدى أساتذة التعليم الابتدائي وبالنظر لمتوسط كل بعد نجد العوامل المادية والمعنوية قد ترتب أولاً ثم تلاه العوامل الشخصية والاجتماعية وترتب أخيراً العوامل التنظيمية وهذا يعني أن عينة الدراسة وافقت بدرجة كبيرة على كون العوامل المادية من محددات التسرب الوظيفي بينما وافقت على العاملين الباقين بدرجة منخفضة.

1- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية: **تختلف محددات التسرب من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي حسب الجنس**

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم الكشف عن محددات التسرب لكل جنس على حده ومن ثم دراسة الفروق في المحددات المشتركة، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومن ثم اختبار "ت" لعينتين مستقلتين وعليه كانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (8): متوسط استجابات أفراد العينة حول محددات التسرب الوظيفي

حسب الجنس

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط العينة	المتوسط الفرضي	المحددات	العينة
3	4.68	18.84	24	عوامل تنظيمية	الأساتذة ن = 39
1	5.54	27.46	24	عوامل مادية ومعنوية	
2	5.3	22.82	24	عوامل شخصية واجتماعية	
3	4.04	19.83	24	عوامل تنظيمية	الأساتذات ن = 72
1	3.61	27.38	24	عوامل مادية ومعنوية	
2	4.41	23.08	24	عوامل شخصية واجتماعية	

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لأبعاد التسرب الوظيفي لعينة الأساتذة قد تراوح ما بين (18,48 - 27,46) وبالنظر لمتوسط كل بعد نجد العوامل المادية والمعنوية قد ترتب أولاً ثم تلاه العوامل الشخصية والاجتماعية وترتب أخيراً العوامل التنظيمية وهذا يعني أن عينة الذكور وافقت على كون العوامل المادية من محددات التسرب الوظيفي بينما لم توافق على العاملين الباقين ؛ أما بالنسبة لعينة الأساتذات فقد تراوح المتوسط الحسابي ما بين (19,83 - 27,38) وبالنظر لمتوسط كل بعد نجد العوامل المادية والمعنوية قد ترتب أولاً ثم تلاه العوامل الشخصية والاجتماعية وترتب أخيراً العوامل

التنظيمية وهذا يعني أن عينة الإناث قد وافقت على كون العوامل المادية من محددات التسرب الوظيفي بينما لم توافق على العاملين الباقين .

بناء على هذه النتيجة سيتم دراسة الفروق في العوامل المادية والمعنوية فقط.

جدول رقم (9):قيمة (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي الأساتذة (ذكور- إناث) في العامل المادي والمعنوي.

م.د	القيمة الاحتمالية sig	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة ن	المؤشرات المتغير
0.05	0.94	0.074	55.92	5.54	27.46	39	ذكور
				3.61	27.38	72	إناث

يبين الجدول رقم(9) أن قيمة المتوسط الحسابي للذكور قد بلغ(27.46) ، وتتحرف عنه القيم بمقدار (5.54)، أما المتوسط الحسابي للإناث فبلغ (27.38)، وتتحرف عنه القيم بمقدار (3.61)، في حين بلغت قيمة "ت" المحسوبة لدلالة فروق متوسطي المجموعتين (الذكور والإناث) في العامل المادي والمعنوي (0.074)، عند درجة الحرية (55.92)، وبما أن القيمة الاحتمالية (sig=0.94) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فهذا يعني أنه لا توجد فروق بين متوسطي الأساتذة الذكور والإناث في العامل المادي والمعنوي.(أنظر الملحق رقم02).

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي: تختلف محددات التسرب من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي حسب المؤهل العلمي.

للتحقق من هذه الفرضية تم الكشف عن محددات التسرب لكل فئة تبعاً للمؤهل العلمي على حده ومن ثم دراسة الفروق في المحددات المشتركة، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ثم اختبار "ت" للعينتين مستقلتين، وعليه كانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم(10): متوسط استجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة حول محددات التسرب

الوظيفي حسب المؤهل العلمي

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط العينة	المتوسط الفرضي	المحددات	العينة
3	4.18	19.22	24	عوامل تنظيمية	خريجي الجامعة ن = 93
1	4.39	26.96	24	عوامل مادية ومعنوية	
2	4.68	22.60	24	عوامل شخصية واجتماعية	
3	4.68	20.83	24	عوامل تنظيمية	المعهد التكنولوجي ن = 18
1	3.49	29.72	24	عوامل مادية ومعنوية	
2	4.51	25.00	24	عوامل شخصية واجتماعية	

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (10) نلاحظ أن متوسط استجابات عينة الأساتذة خريجي الجامعة قد تراوح ما بين (19,22 - 26,96) وبالنظر لمتوسط كل بعد نجد العوامل المادية والمعنوية قد ترتب ألا ثم تلاه العوامل الشخصية والاجتماعية وترتب أخيراً العوامل التنظيمية وهذا يعني أن عينة الأساتذة خريجي الجامعة قد وافقت على كون العوامل المادية من محددات التسرب الوظيفي بينما لم توافق على العاملين الباقين؛ أما متوسط استجابات عينة الأساتذة خريجي المعهد التكنولوجي قد تراوح ما

بين (20,83 - 29,72) وبالنظر لمتوسط كل بعد نجد العوامل المادية والمعنوية قد ترتب ألاثم تلاه العوامل الشخصية والاجتماعية وترتب أخيرا العوامل التنظيمية وهذا يعني أن عينة الأساتذة خريجي المعهد قد وافقت على كون كل من: العوامل المادية والمعنوية والعوامل الشخصية والاجتماعية من محددات التسرب الوظيفي بينما لم توافق على العوامل التنظيمية.

وعليه سيتم دراسة الفروق في العامل المشترك وهو العوامل المادية والمعنوية باستخدام اختبار

"ت" لعينتين مستقلتين والنتائج مدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (11):قيمة (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي الأساتذة (خريجي جامعي - معهد تكنولوجي) في العامل المادي والمعنوي

م.د	القيمة الاحتمالية sig	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة "ن"	المؤشرات
							المتغير
0.05	0.014	2.50	109	4.39	26.96	93	خريجي جامعي
				3.49	29.72	18	معهد تكنولوجي

يبين الجدول رقم(11) أن قيمة المتوسط الحسابي خريجي الجامعة قد بلغ(م=26.96) ، وتتحرف عنه القيم بدرجة (ع=4.39)، أما المتوسط الحسابي معهد تكنولوجي قد بلغ (م=29.72)، وتتحرف عنه القيم بدرجة (ع=3.49)، في حين بلغت قيمة "ت" المحسوبة لدلالة فروق متوسطي المجموعتين (خريجي الجامعة و المعهد التكنولوجي)في العامل المادي والمعنوي بـ (2.50)، عند درجة الحرية(109)، وبما أن القيمة الاحتمالية (sig=0.014) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) فهذا يعني توجد فروق بين

متوسطي الأساتذة خريجي الجامعة والمعهد التكنولوجي في العامل المادي والمعنوي. (انظر الملحق رقم 03).

ثانيا: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

بعدما تم عرض النتائج وتلخيصها في جداول سيتم تفسيرها ومناقشتها من خلال الدراسات السابقة والإطار النظري.

1- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى:

أشارت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذه الفرضية إلى أن متوسط العينة أكبر من المتوسط الفرضي بالنسبة للعوامل المادية والمعنوية فقط، وعليه يمكن القول أن كلا من العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والاجتماعية ليست من محددات التسرب الوظيفي وأن العوامل المادية والمعنوية وحدها تعد محددًا للتسرب الوظيفي وذلك من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي

يمكن تفسير نتيجة الفرضية على اعتبار أن الأساتذة يحتاجون كغيرهم من زملائهم في باقي القطاعات إلى توفر عوامل مادية ومعنوية أكثر خاصة منها الحوافز والمكافآت والتي ثبتت علاقتها بالتسرب الوظيفي؛ حيث تتمثل الحوافز في الإمكانيات المتوفرة بالبيئة التربوية، والتي تستخدم لتحقيق دوافع الأستاذ نحو سلوك يشبع رغبته، والحوافز نوعان حوافز مادية وحوافز معنوية ، ونظر لكون الحافز المادي (الراتب) يشكل أحد الحوافز الضرورية للعمل فإن له علاقة قوية جدا بمعدلات التسرب، وأن أكثر أسباب ترك العمل هو انخفاض الراتب، أي أن الأجور تلعب دور هاماً في تحديد أداء الأستاذ وتوجيه هذا الأداء وبالتالي دفع الأستاذ إلى سلوك معين وهذا ما ينعكس على المؤسسة التربوية بالإيجاب أو السلب، فكلما كان هناك ارتفاع في معدلات

الأجر قابله انخفاض في عملية التسرب الوظيفي. ومن جهة أخرى يساهم النظام التنافسي القائم في سياق العلاقات السائدة داخل التنظيم في جذب العاملين والمحافظة على بقائهم، وإدراك العامل لتنافسية المنافع هو الذي يحطم التأثير على التسرب، والأفراد الذين يتم إشباع حاجاتهم الأساسية لا يسعون وراء مناخ العمل الهادئ الذي يحقق لهم الأمان فقط، وإنما يسعون وراء التحدي والمسؤولية ويتوقعون نوعاً من الاعتراف بجهودهم مما يدفعهم للارتباط بالمنظمة التي تحقق لهم ذلك وعدم التفكير في تركها.

أما بالنسبة للحوافز المعنوية تدفع بالأستاذ إلى بذل أقصى جهد في سبيل العمل، وتزيد من رضاه عن عمله لشعوره بتقدير مديره لجهوده وبالتالي يقل تسربه وظيفياً، كما توجد علاقة قوية بين هذه المستويات ومعدلات التسرب الوظيفي، إذ بدون تحفيز تسوء الأمور، ويقل النشاط العلمي، أي كلما كان هناك حوافز مجزية وتوزيع بعدل بين الأساتذة كلما كان ذلك دافع للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي.

ولقد أشار (nard chesterBar) في نظريته حول الموازنة بين المساهمة والإشباع أنه عندما تكون العوائد الإشباعية التي يتوقعها الفرد من عمله أكثر من الإسهامات التي يقدمها للمنظمة فإن ذلك يعتبر حافزاً للعمل، وقد حدد لذلك أربعة أنواع كحوافز للعمل أطلق عليها بواعث، وهي المادة بما في ذلك الرواتب والمكافآت والامتيازات، وفرص الشهرة والتميز والسلطة، والمناخ الطبيعي للعمل بما في ذلك العلاقات التنظيمية، وظروف العمل، أما الباعث الرابع فيتمثل في الشعور بالكفاءات والولاء للمنظمة، وكرامة العمل وخدمة الأسرة، والمادة كباعث لا تعمل بفعالية خصوصاً بعد أن يشبع الفرد الحاجات الفسيولوجية، ويضيف ذلك في حالة فقدان البواعث غير المادية فإن الفرد يحاول تعويضه بالأشياء المادية، وعندما يشعر الفرد أن إسهاماته في التنظيم أقل من العوائد الإشباعية التي يحققها فسيكون أمام خيارين يتمثلان في البحث عن

عمل في منظمة أخرى، أو أن يقلل من توقعاته في أن يشبع التنظيم حاجاته (براجة، 2011: 65) هذا وتعتبر الترقية عاملا مهما وأساسيا للموظفين لأنها بمثابة الحافز لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، وزيادة ولائهم للمنظمة، وقد ترافقها زيادة في الأجور مما يعزز إمكانية الاحتفاظ بالعاملين المميزين، وعدم إعطاء مبرر لترك العمل والانتقال إلى جهات أخرى منافسة بفضل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات، كما تساعد على اجتذاب قوى للعمل من خارج المنظمة بما يضمن الاستمرارية ويجنبها فقدان العاملين.

كما تعتبر الروح المعنوية بالنسبة للأساتذة داخل المؤسسات التربوية انعكاس نحو المؤسسة ونحو العمل، فالمؤسسات التربوية عليها أن تنمي الروح المعنوية للأساتذة لأنها تؤدي إلى التقليل من ظاهرة التسرب الوظيفي كما أنها تؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي، وهذا ما ركزت عليه العلاقات الإنسانية (زويلف، 2001:38) من حيث الاهتمام بالجانب الإنساني للإنتاج، الاهتمام بالحوافز غير المادية، ، والتأكيد على أثر المعنويات على سلوك الفرد، وأن هناك مبادئ ارتضاها الجميع والتزم بها الأفراد .

وقد اتفقت نتائج دراسة الحربي فهد (2008) مع نتائج الدراسة الحالية في كون أن العوامل المادية والمعنوية المتمثلة في (انخفاض الرواتب ، وقلة الحوافز، عدم توفر مكافآت مالية للموظف المجتهد) تؤدي إلى تسرب العمالة من القطاع الخاص، كما اتفقت مع نتائج دراسة آل مذهب التي أشارت إلى أن أهم أسباب تسرب أعضاء هيئة التدريس هي قلة الراتب، وانخفاض العلاوة السنوية، عدم وجود سكن مناسب؛ كما اتفقت كذلك مع نتائج دراسة (بن عماش السويلم) عن أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم ، والمتمثلة في تفاوت رواتب المعلمين من مدرسة لأخرى، وقلة العائد

المادي الذي يحصل عليه المعلم بالمدارس الأهلية، وندرة فرص الترقى الوظيفي (تحسين المستوى) للمعلمين بالمدارس الأهلية، ندرة ابتعاث المعلمين لإكمال دراساتهم العليا.

أما بالنسبة للعوامل التنظيمية فكان لها تأثير منخفض على التسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا يرجع ربما إلى كون المناخ التنظيمي في المؤسسة التي يعمل بها الفرد وفي إطارها يتسم بمرونة التنظيم كما أن هناك استجابة وتكيف من طرف الأساتذة مع ظروف العمل، ذلك أنه كلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على الاستيعاب فإن ذلك يؤدي إلى وجود المناخ التنظيمي الفعال، كما تخلق الإدارة أجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات، وذلك عن طريق الاتصال من الاتجاهين الذي يتيح إلى الأساتذة فرصة إبداء الرأي، وتبادل الأفكار والمعلومات.

ولقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصل إليه (حلواني 2001) حول عوامل التسرب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس حيث أشار إلى أن العامل التنظيمي 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.

كما اختلفت مع نتائج دراسة (الصباغ 1983) حول التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية، حيث توصل إلى أن الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التسرب تتمثل في الأسباب التنظيمية التي تتمحور حول نوعية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم وجود أسس عادلة وموضوعية في التقويم والترقية.

كما اختلفت مع نتائج دراسة (الحربي 2008) حول أسباب التسرب الوظيفي لدى العمالة الوطنية من القطاع الخاص، والتي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك أسباب تنظيمية تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، ويرون أن ثلاثة عشر سببا تنظيميا من الأسباب

تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية، وكان أبرزها عدم توفر مسار وظيفي واضح للترقية، عدم الشعور بالعدالة في تقويم الأداء الوظيفي، وعدم الشعور بتوفر الأمن الوظيفي، عدم توفر الفرص التدريبية المناسبة.

أما بالنسبة إلى العوامل الشخصية والاجتماعية فليس لها تأثير على أساتذة التعليم الابتدائي في التسرب الوظيفي، بالرغم من أنه قد يحدث التسرب نتيجة دوافع شخصية مثل: الرغبة في الحصول على قيم لا علاقة لها بالعمل كبحت موظف عن وظيفة لزوجته، أو ابنه، أو الانتقال إلى منظمة أخرى يحصل بها على تعليم لأبنائه بطرق أفضل وغير ذلك، ولهذا فإن بعض الموظفين يتركون وظائفهم بحثا عن وظائف أخرى تكون أحسن، وهم غير ملمين بمعلومات كافية عن هذه المنظمات التي يودون الالتحاق بها ، ولقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حربي(2008) التي أشار فيها أفراد عينة الدراسة على أنهم موافقون على أن هناك أسباب شخصية واجتماعية تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية وكان أبرزها الرغبة في إكمال الدراسة ، وتفضيل العمل بالقطاع الحكومي عن العمل بالقطاع الخاص، والالتحاق بالمنشأة بهدف العمل لفترة مؤقتة حتى يتم الحصول على عمل آخر.

2- تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية:

أشارت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذه الفرضية إلى أن متوسط العينة أكبر من المتوسط الفرضي بالنسبة للعوامل المادية والمعنوية فقط، وعليه يمكن القول أن كلا من العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والاجتماعية ليست من محددات التسرب الوظيفي وأن العوامل المادية والمعنوية وحدها تعد محددًا للتسرب الوظيفي وذلك من وجهة نظر أساتذة التعليم الإبتدائي وليس هناك فروق بين الجنسين في ذلك؛ ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية كالتالي:

يعتبر العامل المادي أكثر سبب في التسرب الوظيفي خاصة فيم تعلق بموضوع الأجر كأهم العوامل التي تؤثر في حياة الشخص الذي يؤدي عملا مهما كان نوعه من حيث استعداده، إذ هو المورد الوحيد للرزق أو على الأقل المورد الرئيسي الذي يعتمد عليه جميع الأشخاص في ضروريات الحياة لهم ولأفراد أسرهم، فكلما كان الأجر مناسباً لمقدار العمل كلما كان الموظف راضياً عن عمله ، وبالتالي بقاؤه فيه دون التفكير في الانتقال إلى مكان آخر، والمقصود بالأجر والرواتب هنا هو ما يكون عبارة عن نقود أو فوائد إضافية، أو مزايا أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدمتهم. وقد كشفت الدراسة قام بها يزيد عيسى(1997) حول أوضاع المدرسين في عشر دول عربية أن هناك نسبة عالية من المدرسين والمدرسات تصل إلى (47.30%) غير راضية عن مهنتها، وأن الأسباب الرئيسية لعدم الرضا هو انخفاض الرواتب ، وقلة فرص الترقية، فمهما كان شأن العمل الذي يؤديه الفرد فإن الناحية المادية لا تكون مهمة، والاعتراف بجهود الفرد تعتبر خير حافز على العمل ولاسيما في القطاع التعليمي والتربوي، فعجز المدرسين عن توفير الحاجات الضرورية لهم ولعائلاتهم قد يجعلهم عرضة للضيق والتوتر والقلق، أي كلما زادت المسؤوليات الاجتماعية والأسرية للموظف كلما كان ذلك دافعاً له على البحث عن وظائف بديلة أفضل من وظيفته الحالية .

أما بالنسبة إلى العوامل المعنوية كذلك لها أثر في تسرب الأساتذة من قطاع التعليم أي أن المكافآت والعلاوات التي تقدم كحوافز تؤدي إلى نتائج إيجابية، فالموظف الذي يلقى التشجيع والتحفيز فإن ذلك سيدفع به إلى المزيد من الإنتاجية والإبداع وحب الانتماء للمنشأة وبالتالي عدم التفكير في التسرب والعكس صحيح (عبد الغني ب، س: 22)؛ كما أشار (حمود، 2002) أن أسلوب التحفيز الذي يعتمد مختلف صور الثواب والعقاب يشجع الأفراد غالباً إلى تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الانجاز والإبداع في الأداء تشجيع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه ورؤسائه في العمل.

لذا وجب على الإدارة التربوية وضع أنظمة عادلة من حيث المكافآت أو العقوبات أو الترقيات أو التدريب، لأن كل ذلك يبعث الارتياح في نفوس الأساتذة ويحفزهم إلى زيادة الأداء بطريقة أحسن وأفضل، كما تبين أن العامل المادي والمعنوي يؤثر على فئة الإناث كما الذكور فهن أيضا اليوم بحاجة إلى هذا العامل فاحتياجات الأنثى توسعت، فهي تساعد في تيسير الحياة المعيشية للأسرة وتحمل جزء غير يسير من التكاليف والأعباء المادية وتجتهد لكسب وتأمين متطلبات الحياة اليومية، أما بالنسبة إلى فئة الذكور فيبدو أن مستوى الأجور لم يحقق لهم المستوى معيشي أفضل، كما أن النظرة إلى المهنة قد تغيرت بتطور المجتمعات حيث أصبح ينظر إلى أي عمل على أساس ما يجلب لشاغليه من منفعة مادية أكثر منها منفعة معنوية ، ومن جهة أخرى كلما زادت المسؤوليات العائلية تبرز حاجة كلا الطرفين إلى زيادة هذا العامل، وعليه نستنتج أن غياب التحفيز المادي وانعدام المكافآت مع قلة الراتب وفرص الترقية كلها عوامل تجعل الأستاذ أقل فعالية وارتباطا بالمهنة.

أما بالنسبة إلى العامل الشخصي والاجتماعي والعامل التنظيمي فقد تبين أنه لم يرق لأن يكون محددًا للتسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة وعليه يمكن القول أنه هناك رضا عام عن المناخ التنظيمي داخل المؤسسات التربوية ولا تعوزه كثير النقائص كما أن رغبات الأفراد وقيمهم متوافقة مع طبيعة المهنة التي يؤديونها.

تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:

أشارت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بهذه الفرضية إلى أن متوسط العينة أكبر من المتوسط الفرضي بالنسبة لكل من العوامل المادية والمعنوية والعوامل الشخصية والاجتماعية وعليه يمكن القول أن العوامل التنظيمية ليست من محددات التسرب الوظيفي وأن كلا من العوامل المادية والمعنوية والعوامل الشخصية والاجتماعية تعد محددًا للتسرب الوظيفي وذلك من وجهة نظر أساتذة التعليم الإبتدائي وهناك فروق في المحددات تبعا للمؤهل العلمي.

ويمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية كالتالي:

أكدت الدراسات على أن الفترات الزمنية التي تتميز بمستوى عال من التوظيف تترافق بمستوى عال من التسرب الوظيفي وهذا الأمر طبيعي حيث إن توفر فرص عالية للتوظيف تجعل الشخص يبحث عن أفضل هذه الفرص، وقد يضطره ذلك إلى التنقل من وظيفة إلى أخرى بحثاً عن الأفضل، وهذا ما يؤيده آل مذهب (1999) حيث يرى أن توفر فرص عمل متعددة قد تحفز الموظف إلى ترك عمله والانتقال إلى منظمة أخرى، كما أنه كلما كان هناك ازدهار في الاقتصاد كلما أدى ذلك إلى زيادة نسب التسرب الوظيفي في المنظمات (حربي، 2015: 19).

وفي تحليل تفصلي لمعدل ترك العمل الاختياري في مجال التصنيع وجد بعض الباحثين أن أكثر العوامل أهمية في تحديد ترك العمل الاختياري في النشاطات الصناعية، هو المستوى النسبي للدخل حيث أن هناك نسبة عالية من التسرب في النشاط الصناعي الذي يدفع لموظفيه رواتب ضعيفة؛ فكما كان الأجر مناسباً لمقدار العمل كلما كان الموظف راضياً عن عمله، وبالتالي بقاءه فيه دون التفكير في الانتقال إلى مكان آخر، والمقصود بالأجور والرواتب هنا هو ما يكون عبارة عن نقود أو فوائد إضافية، أو مزايا أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدمتهم، فالمعروف أنه كلما كان هناك ارتفاع في معدلات الأجر كلما قابل ذلك انخفاض في عملية التسرب الوظيفي، وأيضاً كلما كان هناك حوافز مجزية وتوزيع بعدل بين الموظفين كلما كان ذلك دافعاً للحد من عملية التسرب.

أما من حيث التوقعات المستقبلية وتقويم الوظائف والأدوار في نطاق المنظمة وخارجها، وبالنسبة للعاملين الذي يقدرون التعليم وتنظيم المهارات والقدرات والذين يسعون إلى تحسين أدائهم الوظيفي، من الممكن أن يسهم التدريب والتطوير الذي توفره لهم المنظمة في الرضا الوظيفي، وربما يترك العاملون

وظائفهم الحالية رغم رضاهم عنها لأنهم يحسون بعدم القدرة على مواجهة أدوارهم المستقبلية، كما يصبح العاملون أكثر تشوقاً لتترك العمل عندما تحصل تغييرات في مسار مهنتهم وتطلعاتهم وقيمهم الشخصية وحياتهم العائلية، مما يستوجب أخذ هذه المتغيرات في عين الاعتبار في تطوير المهنة، أو التطور الذاتي مع تحليل وفهم ثقافة ومناخ المنظمة بالنسبة للنجاح والتطوير الوظيفي والتغيرات الاجتماعية وانعكاساتها على عملية التطور الوظيفي.

كما أن الالتحاق بالمنظمة هي إحدى عمليات الموازنة بين الموظفين والمنظمة وتُستند هذه الموازنة على ميول وقدرات الفرد بالنسبة لمتطلبات الوظيفة والقيم الفردية والأفضليات والممارسات والمكافآت والظروف؛ وهذه الموازنة عبارة عن عمليات مستمرة نظراً لأن الأفراد والمنظمات في حالة تغير مستمر، وإذا رغبتنا في أن تكون عملية الموازنة فعالة يجب أن يشترك في هذه العملية كل الأفراد مع المنظمة، إذ نجد أن الموظفين المحتملين والموظفين الجدد غالباً ما تكون لديهم معلومات غير دقيقة وتوقعات غير متوقعة؛ كما يمكن أن يعزز البحث عن الأفراد والاختيار الواقعي لهم من عملية الموازنة ويزيد من الرضا، ويخفض من التسرب الاختياري، والادراكات وتقييمات الموظف لمحتوى الوظيفة هي أحد ارتباطات التسرب الأكثر تماسكاً وثباتاً وكلما قوّم الموظفون الأعمال بأنها مهمة ولها هويتها ومردودها وتنوعها، كان تصميم الوظائف بهذه الصفة معززاً للرضا عن محتوى الوظيفة ومخفضاً للتسرب، ونظراً لأنه من غير الممكن إعادة تصميم جميع الوظائف فإن المسألة تبدو عملية موازنة لقدرات ورغبات وقيم الأفراد مع متطلبات العمل والمنظمة بفعالية، ويمكن أن يتم ذلك بطريقتين هما: إستراتيجيات تعتمد على الاختيار والتوظيف، أو إستراتيجيات تقييم الوظائف (براجة محمد، 2011: 90). حيث تعتبر الفترة الزمنية التي تلي مباشرة تاريخ الالتحاق بالمنظمة هامة في تشكيل اتجاهات وسلوك الموظف، ومن هنا يجب تزويد الموظف بصورة التوقعات الصحيحة لما تتطلبه الوظيفة وما تتوقعه المنظمة، وصورة واضحة لاحتمالات المكافآت التي يمكن الحصول عليها وعلاوة على تعزيز مكانته بين زملائه والمشرفين عليه وغيرهم، وقد

يحدث التسرب أحياناً نتيجة لعدم البحث والاختيار الواقعي للموظفين الجدد الذين غالباً ما تكون لديهم معلومات غير دقيقة وآمال غير متوقعة مما يؤدي إلى عملية التسرب الوظيفي. أين يصطدم الموظف بواقع الوظيفة التي يشغلها.

وعن الفروق في محددات التسرب الوظيفي تبعا للمؤهل العلمي فكلما ارتفع مستوى التعليم في فئة ارتفعت نسبة التسرب فيها حيث أشارت مجموعة من الدراسات التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين مستوى التعليم والتسرب، كما يرى موبلي (1986) أن أهمية التعليم بوصفه متغيراً أمر مشكوك فيه، إذا عرفنا مدى اتساع التفاوت في نوعية التعليم.

كما أن قدرة الأستاذ على الإنتاج تتوقف على مدى استعداداته ومدى توفر الحافز لديه، وللتأكيد على دور الحوافز وأهميتها في تعزيزها رضا العامل و أشارت دراسة كل من بلوم Bloom وروس Ross حول مجموعة من العاملين من كلا جنسين من مختلف القطاعات المهنية ، أن الأداء والحافز بنوعيه المادي والمعنوي جزاءان ضروريان ويكمل أحدهما الأخرى ويضمنان نجاح الأستاذ في مهنته.

هذا واعتبرت عينة خريجي المعهد وجود عامل آخر مؤثر في التسرب الوظيفي وهو العامل الشخصي والاجتماعي حيث نعتقد أن هذه الفئة تمتلك الخصائص والقدرات الشخصية التي تتوافق مع العمل المطلوب أدائه، أي أنه كلما كان التوافق كبيراً كلما كان ولاء الفرد لعمله وأقل نفورا منه (رفاعي، 2004: 128). لذلك لا بد أن يتوفر لدى المدير المؤسسة تفهم واضح لشخصيات الأفراد معه ليتمكن من توجيههم، وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم المحافظة على استقرارهم من تسربهم خارج المنظمة. ولكن هنا لا يجب إغفال حالة الفرد المعنوية ودرجة رضاه عن عمله والتي يحددها أيضا التوازن أو التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الأفراد في المنظمة (دوافع العمل) من ناحية والحوافز التي تقدمها له الإدارة من ناحية أخرى، فانعدام

الوضوح وبرامج الحوافز، وعدم عدالة الأسس التي يتم على ضوءها توزيع تلك الحوافز تعمل على عدم استقرار العلاقات بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين بعضهم البعض من جهة أخرى، وهذا مما يزيد من حالة التسرب. (التميمي، 2000: 13-14).

كما تلعب كذلك الاتجاهات دورا أساسيا في بناء السلوك التنظيمي للفرد والتأثير عليه من أبعاده وصوره المختلفة، ولعل التسرب الوظيفي أو الرضا عن العمل هو أحد صور اتجاهات الفرد عمله في المنظمة التي يعمل فيها (حمود، 2002: 80). كما تعتبر الدافعية عبارة عن قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتشكيل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف، أو لإشباع حاجة معينة وهذا يسبب حالة من التوتر فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل، وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي لذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي للفرد.

أما بالنسبة لعامل التنظيمي فكان تأثيره منخفض ولم يرق لأن يكون محددًا للتسرب الوظيفي مما

يعن توفره من وجهة نظر عينة الدراسة

خلاصة ومقترحات:

تمثل ظاهرة التسرب الوظيفي في المنظمة التربوية أكثر عائق لها من حيث عواقبه المادية والمعنوية على الفرد والتنظيم، فالتسرب يكلف المنظمة من حيث التكوين والتدريب، خاصة إذا كان المتسربون من ذوي الكفاءة العالية لذلك تولي المنظمة التربوية اهتماما بالغاً بعملية تسرب موظفيها إلى جهات عمل أخرى، ومن هنا تكتسي هذه الدراسة أهميتها في الكشف عن محددات التسرب الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي والكشف عن الاختلاف في محددات التسرب الوظيفي باختلاف الجنس والمؤهل العلمي.

وقد أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة ما يلي:

- تعتبر العوامل (المادية والمعنوية) من محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة.
 - لا تختلف محددات التسرب الوظيفي باختلاف الجنس.
 - لا تختلف محددات التسرب الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي
- وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها تقترح بعض التوصيات:
- الاهتمام بتحسين العائد المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الأساتذة.
 - ضرورة تحسين وضع الأساتذة بالمدارس ووضع نظام واضح ومحدد للترقيات.
 - السعي نحو مستوى أعلى من الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.
 - دراسة الاحتياجات التدريبية لتطوير مهارات الأساتذة.
 - العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال تحسين أسلوب التحفيز.

وفيما يخص الدراسات المقترحة:

- إجراء دراسة عن أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين في المراحل التعليمية الأخرى (متوسط ، ثانوي) والمقارنة بينها
- إجراء دراسات عن أسباب التسرب الوظيفي لدى أساتذة الجامعة .
- إجراء دراسات تتناول البحث في التسرب الوظيفي وأسبابه من جهة كل من الإدارة والموظفين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- أحمد، محمد عبد الرحمان. (2011). تصميم الاختبارات. ط1، الأردن: أسامة للنشر والتوزيع،
- الأسمرى، محمد. 1992-2-28 . حتى لا يدب الخلل في الأجهزة الحكومية .جريدة الاقتصادية العدد 1298، ص 5- 6.
- أل مذهب، معدي محمد (1999): تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي، دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود الرياض. معهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية.
- أل، مذهب معدي بن محمد.(2000). التسرب الوظيفي وانعكاساته السلبية على الأداء في جمر ك مطار الملك خالد الدولي. رسالة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.المملكة العربية السعودية.
- براجة، محمد . (2011) . بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي في المؤسسات العمومية دراسة حالة شركة سوناطراك نشاط المنبع. ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر 2. الجمهورية الجزائرية.
- بن دومية ،رزيقة. (2001). الرضا المهني للمدرسين عن مهنة التدريس دراسة ميدانية للأوضاع الاقتصادية والمهنية عند أساتذة التعليم الثانوي وأثرها على عملهم التربوي. رسالة الماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر . الجمهورية الجزائرية.
- بن منصور ،رفيقة.(2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسته ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروعات الشرقية- سطيف- .رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر. باتنة. الجمهورية الجزائرية.
- بوحوش، عمار .(1999). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- التميمي، فهد بن سعد . (2000) . التسرب الوظيفي وانعكاساته على الأداء في جمرک مطار الدولي. رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية .
- الحربي ،بدر جزاء . (2005) . تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة العام دراسة على المركز الرئيسي بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
- الحربي، أحلام عامر. (2015) . التسرب الوظيفي أسبابه وآثاره وسبل التعامل معها من وجهة نظر العاملين بوزارة الخدمة المدنية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .المملكة العربية السعودية.
- الحربي، بندر بن فهد محمد. (2008) . تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص الأسباب والحلول المقترحة دراسة استطلاعية لأراء المتسربين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض. الماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
- حلواني ،حزامي عادل. (2001). العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من جامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
- الحلمي، عبد الرحمن محمد عبد العزيز. (2012). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بشرطة المنطقة الشرقية.رسالة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.المملكة العربية السعودية.
- رشيد، مازن فارس. (2004) . إدارة الموارد البشرية . الرياض : مكتبة العبيكان.
- رفاعي، بسيوني.(2004). إدارة السلوك في المنظمات. الرياض: درا المريخ.
- زوليف، مهدي حسن. (2001). الإدارة نظريات ومبادئ . عمان :دار الفكر العربي للطباعة والتوزيع.

- زيتون، كمال عبد الحميد. (2004). **منهجية البحث التربوي النفسي منه المنظور الكمي والكيفي** ، القاهرة : عالم الكتب .
- سورطي، يزيد عيسى. (1997). **المشكلات التي تواجه المعلمين العرب** . المجلة العربية للتربية، تصدر عن المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، العدد الثاني ، المجلد 17، تونس.
- الشنواني، صلاح. (1992) . **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** . الإسكندرية: شباب الجامعة للطباعة والنشر.
- الظاهري، حامد بن صالح. (2007) . **بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام**. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- عبد الغني. (ب،س) . **التسرب الوظيفي في شركة راحة للنقل والمواصلات أسبابه وطرق علاجه**. رسالة ماجستير ، بالجامعة الوطنية اليمنية.
- عبيدات ،محمد . (1999). **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**. الجامعة الأردنية .
- العمرى، سليمان بن محمد. (2011). **أسباب عزوف بعض معلمي التربية الإسلامية عن التدريس بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين** . رسالة الماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- العنزي، نايف بن عمّاش السويلم. (1432هـ). **أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم** . رسالة الماجستير ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
- الغانم، وليد بن إبراهيم بن غانم. (2003) . **الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء** دراسة على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية . المملكة العربية السعودية.

✚ فرج ،عبد القادر طه. (2001) . علم النفس الصناعي والتنظيمي. ط 9 ،القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .

✚ قبادي، محمد إسماعيل.(ب،س). علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية. الإسكندرية: منشأة المعارف .

✚ كاظم ،حمود خضير. (2002). السلوك التنظيمي. عمان: درا صفا للنشر والتوزيع .

✚ الكبسي، عامر بن خضير .(2003). الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء. دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، رسالة الماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للأمنية. المملكة العربية السعودية.

✚ لطفي، طلعت إبراهيم. (1995). جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمل داخل المصنع دراسة ميدانية من العاملين والذين تركوا العمل بمصنع النسيج في مدينة بني سويف. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، معهد التخطيط القومي ، عدد 1.

✚ محمد، إبراهيم .(2013/05/26). تسرب المعلمين للوظائف الإدارية ظاهرة تتسلل إلى الميدان التربوي

Seemoreat:

<http://www.alkhaleej.ae/alkhaleej/page/8c4bfcc76bd1-4d62-9a05-af2607aceafe#sthash.Ccc5y5T2.dpuf>

✚ الملح، وليد عبد المحسن. (2007) . ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي دراسة مسحية على عمال الأمن العاملين بشركة الحراسة الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض. رسالة الماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية . المملكة العربية السعودية.

✚ الهليل، عبد العزيز. (2003). عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية دراسة ميدانية على مستشفى قوى الأمن الداخلي ومجمع الرياض الطبي بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.

الملاحق

ملحق رقم (01) : الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

الاستبيان

أستاذي الفاضل..... أستاذتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

في إطار انجاز مذكرة ماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم، نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان والمتضمن مجموعة من العبارات حول مجموعة من النشاطات التي تقوم بها أثناء أداء عملك. أرجو قراءة كل فقرة بدقة والإجابة عليها بكل صراحة علامة (x) أمام البديل المناسب، تأكد بأنه ستحظى إجابتك بالسرية التامة، ولن تستغل إلا في أغراض البحث العلمي.

بيانات عامة:

الجنس: ذكر: أنثى:

المؤهل العلمي:

قائمة الملاحق

الرقم	العبارة	موافق	أحيانا	غير موافق
1	ليس هناك التزام من طرف الإدارة بالأنظمة الرئيسية للمدرسة			
2	لا توفر المدرسة الفرص التكوينية المناسبة			
3	عدم توفر المرونة الكافية أثناء التدريس			
4	الشعور بالمضايقة أثناء أداء المهام التربوية من قبل الأساتذة			
5	عدم ثقة المدير بالأداء الذي يقوم به الأساتذة			
6	علاقات العمل بين المدير و الأساتذة غير ايجابية			
7	يتمتع الأساتذة بدرجة عالية من العدالة في وسط العمل			
8	عدم الشعور بتوفر الأمن الوظيفي داخل المدرسة			
9	لا يتم تقييم الأداء التربوي بشكل يخدم مهارات وقدرات الأستاذ في المدرسة			
10	عدم مشاركة الأستاذ في اتخاذ القرارات			
11	ليس هناك اهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة			
12	سوء معاملة المدير في ميدان العمل			
13	المرتب الذي يحصل عليه الأستاذ لا تتناسب مع احتياجاته المعيشية			
14	ساعات العمل في المدرسة مناسبة جدا			
15	لا توفر جهة العمل سكن أو بدل سكن (الكراء)			
16	لا توفر جهة العمل تأمينا طبيا			

قائمة الملاحق

			لا تتوفر أدوات العمل بشكل متكامل في التدريس	17
			ليس هناك إقراض للأستاذ للتغلب على بعض ظروفه	18
			ضعف المكافآت والحوافز التي يحصل عليها الأستاذ	19
			وجود مجاملات في توزيع المكافآت	20
			لا يوجد تحفيز معنوي على اجتهاد الأساتذة في أداء المهام التربوية	21
			انخفاض الروح المعنوية لدى الأساتذة	22
			ليس هناك تشجيع أو تحفيز معنوي (تقدير المدير , وخطابات شكر)	23
			عدم توفر النظافة داخل أماكن العمل وخارجه	24
			ليس هناك توافق بين متطلبات العمل وقدرات الأستاذ	25
			بعد المسكن عن مقر العمل (المدرسة)	26
			عدم الحصول على النقل مناسب في إطار الحركة	27
			سوء سلوك بعض الأساتذة	28
			عدم التعاون بين الزملاء لا نجاز العمل	29
			كون مجال العمل يختلف عن التخصص الدراسي للأستاذ	30
			الشعور بالملل بسبب العمل الروتيني	31
			ليس هناك تشجيع على تحمل المسؤولية	32
			عدم تناسب أعباء العمل مع الميول الشخصية	33
			عدم الارتياح مع الزملاء في المدرسة	34

قائمة الملاحق

			وجود اختلافات بين الأستاذ وزملاء العمل من حيث العادات والتقاليد	35
			وجود ظروف عائلية للأستاذ تفرض الحاجة لعمل أفضل ماديا	36

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00038	111	19.4865	4.28924	.40712
VAR00039	111	27.4144	4.36821	.41461
VAR00040	111	22.9910	4.72035	.44804

One-Sample Test

	Test Value = 24					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VAR00038	-11.087-	110	.000	-4.51351-	-5.3203-	-3.7067-
VAR00039	8.235	110	.000	3.41441	2.5928	4.2361
VAR00040	-2.252-	110	.026	-1.00901-	-1.8969-	-.1211-

One-Sample Statistics

ملحق رقم (02): نتائج الفرضية الثانية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00038	39	18.8462	4.68783	.75065
VAR00039	39	27.4615	5.54810	.88841
VAR00040	39	22.8205	5.30080	.84881

One-Sample Test

	Test Value = 24					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VAR00038	-6.866-	38	.000	-5.15385-	-6.6735-	-3.6342-
VAR00039	3.896	38	.000	3.46154	1.6631	5.2600
VAR00040	-1.390-	38	.173	-1.17949-	-2.8978-	.5388

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00038	72	19.8333	4.04900	.47718
VAR00039	72	27.3889	3.61747	.42632
VAR00040	72	23.0833	4.41109	.51985

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00038	93	19.2258	4.18623	.43409
VAR00039	93	26.9677	4.39479	.45572
VAR00040	93	22.6022	4.68378	.48569

One-Sample Test

	Test Value = 24					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VAR00038	-10.998-	92	.000	-4.77419-	-5.6363-	-3.9120-
VAR00039	6.512	92	.000	2.96774	2.0626	3.8728
VAR00040	-2.878-	92	.005	-1.39785-	-2.3625-	-.4332-

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00038	18	20.8333	4.68100	1.10332
VAR00039	18	29.7222	3.49463	.82369
VAR00040	18	25.0000	4.51142	1.06335

One-Sample Test

	Test Value = 24					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VAR00038	-2.870-	17	.011	-3.16667-	-5.4945-	-.8389-
VAR00039	6.947	17	.000	5.72222	3.9844	7.4601
VAR00040	.940	17	.360	1.00000	-1.2435-	3.2435

Group Statistics

المؤهل	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعهد العوامل المادية والمعنوية	18	29.7222	3.49463	.82369
جامعي	93	26.9677	4.39479	.45572

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
العوامل المادية والمعنوية	Equal variances assumed	1.248	.266	2.507	109	.014	2.75448	1.09875	.57680	4.93216
	Equal variances not assumed			2.926	28.507	.007	2.75448	.94135	.82775	4.68121