IRAQI Academic Scientific Journals

KHAZAYIN OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES (2025) (02) (04): P(83-90)

خزائن للعلوم الاقتصادية والإدارية
KHAZAYIN OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES
ISSN: 2960-1363 (Print)
ISSN: 3007-9020 (Online)

Job Leakage

Reem Qasim Hassan1, Mohammed sadeq Mohammed Ali[2], Mohammed Jabbar Fashakh [3]

[1] *Department of Computer Information Systems, College of Computer Science and Information Technology, University of Basra, Basra, Iraqi*

[2] *Department of Jurisprudence and its Principles, College of Islamic Sciences, University of Karbala, Karbala, Iraqi*

[3] *Department of Accounting, College of Administration and Economics, University of Karbala, Karbala, Iraq*

reem.qasim@uobasrah.edu.iq
Mohammed.s@uokerebala.edu.iq
mohammed.jabar@uokerbala.edu.iq

Abstract. The article begins with a review of the concept of job leakage, presenting some of the opinions of researchers who have studied this concept. It is clear that it is a voluntary, unforced, desire-driven abandonment of the organization. The article also highlights the problems and effects that arise for the organization from job leakage, especially if the individual who has left is a competent employee. Among the problems that result from this turnover are the additional costs of attracting and selecting new individuals to fill vacant positions, in addition to the psychological pressure that other individuals in the organization are affected by, weakening their morale and decreasing productivity. The article also focuses on the factors that can contribute to strengthening this situation, the most important of which are economic factors, namely transportation costs and wages that may not be appropriate for the work required of them. Also, turnover may be linked to organizational factors, such as conflict and lack of understanding of job content, or the organizational climate not supporting development and innovation, with the absence of communication and disruption of administrative relations. This is in addition to social factors and the emergence of harmful, unproductive behaviours that will create a state of tension and isolation. Knowing these factors will enable management to play a vital role in improving the work environment and creating an organizational climate. A culture of cooperation, cohesion, and participation in sound decision-making, along with constant encouragement to develop skills and acquire new experiences, will lead to stability within the individual, thus changing their mind and preventing them from leaving their current organization for another that meets their aspirations. The article concluded with some important conclusions, the most important of which is that job leakage is not a spur-of-the-moment issue, but rather the result of a combination of various factors. Furthermore, management must focus on recruiting and selecting human resources to fill vacant positions within the organization, ensuring that the job content matches the job specifications and that there is harmony between them.

Keywords: job leakage

DOI: 10.69938/Keas.2502047

التسرب الوظيفي

م.م ريم قاسم حسن[1]، م.د محمد صادق محمد علي [2] , م.د. محمد جبار فشاخ [3]

1 قسم نظم المعلومات الحاسوبية، كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا معلومات، جامعة البصرة، البصرة ،العراق

2 قسم الفقه وأصوله، كلية العلوم الإسلامية، جامعة كربلاء, كربلاء ,العراق

3 قسم المحاسبة , كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة كربلاء, كربلاء ,العراق

reem.qasim@uobasrah.edu.iq
Mohammed.s@uokerebala.edu.iq
mohammed.jabar@uokerbala.edu.iq

المستخلص.

تبدأ المقال بمراجعة لمفهوم التسرب الوظيفي حيث عرضت فيه بعض الآراء الخاصة بالباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم في دراستهم حيث يتبين انه ذلك الترك والانقطاع عن المنظمة الذي يكون تحرك طوعيا بلا إجبار وإنما نابع من رغبة وأيضا بين المقال المشاكل والأثار التي تترتب على المنظمة من التسرب الوظيفي خاصة إذا كان الفرد المتسرب من الكوادر التي تحمل كفاءة ومن المشكلات التي يتنج عنها هذا التسرب والتي من أهما تحمل تكاليف إضافية من اجل استقطاب واختيار أفراد جدد يشغلون الوظائف الشاغرة بالإضافة إلى الضغط النفسي الذي يقع تحت تأثيره الأفراد الأخرين في المنظمة وتضعف الروح المعنوية لهم مع انخفاض الإنتاجية لهم وركزت المقالة أيضا العوامل التي يمكن تسهم في تعزيز هذه الحالة ومن أهمها العوامل الاقتصادية وهي التكاليف النقل وأجور العمل قد لا تناسب العمل المطلوب منهم وأيضا قد يرتبط التسرب بعوامل تنظيمية كأن يكون هناك تضارب وعدم فهم لمحتوى الوظائف أو أن المناخ التنظيمي غير داعم للتطور والابتكار مع غياب التواصل واضطراب العلاقات الإدارية هذا بالإضافة إلى عوامل اجتماعية وبروز سلوكيات ضارة غير منتجة سيخلق حالة من التوتر والعزلة وان معرفة هذه العوامل سوف يمكن الإدارة من أن تلعب دور حيوي يحسن من بيئة العمل وخلق مناخ تنظيمي وثقافة يسود فيها التعاون والترابط والمشاركة في اتخاذ القرارات الصائبة مع التشجيع الدائم لتطوير المهارات واكتساب خبرات جديدة هذا سيقود إلى حدوث استقرار لدى الفرد وبالتي تغير رايه وعدم ترك المنظمة الحالية والانصراف إلى أخرى تلبي الطموح وجاءت المقال ببعض الاستنتاجات أهمها أن التسرب الوظيفي ليس وليد اللحظة وإنما جاء نتيجة تراكمات من عوامل مختلفة وأيضا لابد لإدارات من التركيز عند القيام باستقطاب موارد بشرية واختيارها للتعين وشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة أي أن محتوى الوظيفة يناسب مواصفات شغل الوظيفة وان هناك انسجام بينهم

الكلمات المفتاحية: التسرب الوظيفي .

Corresponding Author: E-mail: reem.qasim@uobasrah.edu.iq

1 المقدمة Introduction

يمر العالم اليوم بأمور وتحديات كثير نتيجة التطور الاقتصادي والاجتماعي والذي اثره بدوره على سلوكيات الفرد وأسلوب حياته على مختلف الأصعدة وساهم في بروز ظواهر توصف بالسلبية منها التسرب الوظيفي ونتيجة لهذا عدت مسألة المحافظة على الموارد الخاصة بالمنظمة من اهم الأمور التي يجب على الإدارات العليا الاعتناء بها ولا نقصد فقط الموارد المادية ولكن نقصد أيضا راس المال البشري الموجود في تلك المنظمة لأنه نبض تلك المنظمة ومفتاحها بغية النمو فمن خلال ما يحمله من أدوات وأساليب وتراكم خبرة تتيح له إتمام العمل الموكل له بكفاءة عالية والذي تحقق به المنظمة الأهداف المخطط والأنشطة المقترحة لإتمام تلك الأهداف و تنفيذها فالموارد البشرية هنا تلعب دور العنصر المحرك والثروة فهو احد الأصول التي تسطيع المنظمة أن تعتمده في المنافسة مع المنظمات ففي ظل هذه الظروف المتسارعة والتطورات في مختلف الأصعدة والتي طالت مختلف جوانب حياتنا وانعكس ذلك على بيئة العمل التي قادت المنظمة إلى أن تبحث على ما يساعدها على البقاء والمواصلة فالمنظمات تبحث عن الذي يعزز من فعالية الأداء وهنا يبرز دور الموارد البشرية الكفؤة التي تصل إلى طموح منظمتها من خلال مهارتها فاليوم منظمات تتسابق في البحث وظم هذه النوعية فكثير ما تعاني المنظمات نتيجة التسرب الوظيفي فهو ظاهرة برزت وعززتها عوامل قد تكون اجتماعية أو اقتصادية أو تنظيمية فالفرد العامل قد يؤثر عليه احدها أو ثلاثتها معا وبالتي سيلتحق بمنظمة أخرى فهذه ظاهرة تشكل خطر يحدق بالمنظمات ويترك الأثر في كيانها التنظيمي الذي سيسهم في زعزعت مكانتها في سوق العمل ويضيع من جهودها والوقت والأموال التي صرفت بغية تأهيل العاملين وإكسابهم الخبرة المطلوبة وبناء على ذلك عليها أن توفر بيئة عمل داخلية صحية وملائمة لاستمرار ومواكبة للتغيرات الخارجية وقد يكون ذلك من خلال وضع استراتيجية مدروسة ومنسجه مع أهدافه وسلسة التطبيق من قبل الأفراد العاملين بحيث أن الفرد يشعر باهتمام الإدارة به من خلال أن تسعى جاهدة إلى تخفيف من حدة الضغوط وتضمن له توفر فرص متكافئ مع أقرانهم وبالتالي لا يتم التفريط بهذه الطاقات الحالية ولكن يتم تجديدها , من هذا المنطلق حاول البحث التعرف على هذا المفهوم الذي يسبب أزمات حالية ومستقبلية للمنظمة وسيوثر على مسيرتها التنظيمية لاحقا اذا لم تجد حلول لها

2. المنهجية Research Methodology

أولا: مشكلة البحث

تعمد المنظمات اليوم إلى أن تعزز من راس المال البشري وتدعمه لأنه هو الذي يرسم طريقها فالمنظمات على اختلاف نشاطها تحاول الاحتفاظ بمواردها البشرية تواجه تحديات وعقبات كثير وتتحمل مسؤوليات أكبر عند استقطاب موارد بشرية قادرة على العمل وتوظيفها وتأهيلها وانخراطها والاحتفاظ بها بعدما هدرت تلك العمليات أموال ليست قليلة واستغرقت وقت بغية الوصول إلى ما موضوع من أهداف تنظيمية وما رسم من استراتيجيات فعندما تلجأ الموارد البشرية إلى الانصراف من بيئة العمل نتيجة التحمل فوق طاقته الاستيعابية ستؤثر على كيان المنظمة وبناء عليه جاءت مشكلة المقال حيث أن بروز مشكلة التسرب الوظيفي وهي مشكلة إدارية واجتماعية القت بتوابعها على هذا التنظيم والمجتمع وبالأخص عندما يحمل الأفراد المتسربين كفاءة في إتمام الأعمال المنوطة وهذا سيلقي بضلاله على الأفراد الأخرين وإدائهم ونتيجة لهذا الانسحاب سوف تتحمل المنظمة تكاليف إضافية حيث مطلوب منها تأهيل كوادر جديده قد لا تندمج بسهولة وهذا بالإضافة إلى الخسائر المادية والمعنوية والتي تنطوي على فقدان المنافسة مع اقرأنها في سوق العمل نتيجة خسارة مكانتها الاستراتيجية وتحمل أعباء المالية التي تنطوي على استقطاب و تعين وتدريب أفراد جدد قد لا يحملون نفس الخبرات والكفاءات السابقة .

ثانيا: أهمية البحث

يعتبر راس المال البشري من اهم الاستثمارات التي تسهم في تنمية المنظمة وتقدمها حيث انه من واجبات المنظمة توفير بيئة عمل صحية داعمة وتشجع على الأبداع والابتكار تصقل المهارات وتزيد الخبرة وبناء عليه تولدت أهمية المقالة الحالية حيث يعتبر التسرب الوظيفي احد اهم المشاكل التي يمكن تلقي بأثرها السلبي على المنظمة والخسائر التي سوف تكون من نصيبها حيث ان هذه الظاهرة تأخذ صور ونمط طوعي أي أن الإدارة ليس لها دخل في ترك العمل والالتحاق بأخرى ولكن توجد بعض العوامل هي التي شكلت هذه الظاهرة وعلى الإدارات مراعاتها أي أنها ليست وليدة اللحظة وإنما تأتي من تراكمات سابقة مثل صراع الدور وعدم وضوح الوصف الوظيفي وضعف الأجور وعدم التقدير والاحترام دفعت الأفراد إلى الانصراف إلى منظمات أخرى تلبي الطموح وسد الاحتياج أي منحهم الاستقرار الوظيفي وهو الذي يدفعهم إلى إتمام أعمالهم على المستوى أداء عالي .

ثالثا: أهداف البحث:

يمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:

- التعرف على مفهوم التسرب الوظيفي وتقديم عرض نظري لهذا المفهوم.
- وبيان الأثار الخطيرة التي يحدثها هذا المتغير على المنظمات.
- التعرف على العوامل التي شجعت لإبراز تلك الظاهرة.
- التعرف على بعض السبل التي تستطيع الإدارة الحد من هذه الظاهرة

3 . الإطار النظريLiterature Review

أولا: مفهوم التسرب الوظيفي

تعني كلمة تسرب في اللغة العربية هو التسلل أو الانسياب مثل تسرب الماء أي انساب الماء أما تعريف مصطلح التسرب الوظيفي وهي ترك العمل برغبة شخصية من الفرد بشكل استقالة أو التقاعد أي دون إجبار (قتابي,2020: 43) حيث زاد الاهتمام بظاهرة التسرب الوظيفي في عام 1940 وبرزت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم ومداخله سواء كانت اجتماعية ونفسية واقتصادية لأنه من المشكلات الإدارية المهمة والتي ستلقي بعواقب سيئة على الفرد والمنظمة (قاسمي,2017: 5) يعد راس المال البشري من اهم المؤثرات في نجاح المنظمة والمنظمات تدرك هذا الأمر وتبني به الميزة التنافسية فالاحتفاظ بهذا المورد البشري الكفؤ وما يضمه من مهارة وخبرة وقدرة ويكون من خلال الأخذ بأساليب تميل إلى التنوع مثل إتاحة ظروف عمل تتميز بالمرونة مثل تقاسم أعباء العمل والمرونة في ساعات العمل مع السماح لهم بالراحة خلال هذه الساعات فهذا الأصل والاحتفاظ به في داخل المنظمة في الأوقات الصعبة التي تواجهها يعد أمر حيوي لنجاحها وبقائها (Edirisinghe,Manuel,2019:36) وأشار (النجار وأخرون ,948:2023) هي العملية المنطقية اللاحقة للشعور بعدم الرضا الوظيفي وبالتالي تولد نية مغادرة العمل والتفكير بها

سيثقل على المنظمة بالسلبيات والتي منها النقد السلبي والعجز في الإنتاجية ,وتعرفه (الهندي ,القرشي, 2021: 27) هو ذلك الترك المتوقع والخروج من المنظمة الحالية إلى أخرى ويكون على مراحل مختلفة نشأت بسبب ظروف العمل السائد في المناخ التنظيمي ,ومن المؤشرات التي تذكرها(صقر20:2020) تدل على نية في المغادرة وترك العمل هو عدم الانضباط في تؤديه الالتزامات مع التغيب عن العمل ونقل الأعباء الوظيفية إلى الأخرين وتراجع المستوى الوظيفي بصورة ملحوظة, وتوضح (صفراني ,65:2018) هو الحالة التي تنتهي بها عضوية الفرد و العلاقة التي تتشكل ما بين المنظمة التي تدفع له الأجور برغبته و حيث أن حركة الأفراد العاملين هنا يكون مسارها باتجاه الخارج , يعد الدافع من اهم القوىً التي لها حافز و ذات تأثير على السلوك التنظيمي للعاملين مع وجود الالتزام التنظيمي حيث أن العاملين الذي يتمتعون بالالتزام سيبقون في المنظمة ولا تتكون لهم فكرة ترك العمل حتى لو أتيحت لهم فرص عمل في إمكان افضل (Guedes,2021:26), من اهم المشاكل التي من المتوقع تقف بوجه المنظمات عندما يغادرها العاملين المتمتعين بالمؤهلات و الخبرات والذين هم يوصفون كمورد استراتيجي يشمل النجاح في البيئة التنظيمية لضمان جودة الخدمات المستدامة حيث أن العاملين تعودوا و تكيفوا مع الأعمال المنوطة بهم ، فإن المعرفة التراكمية سوف تختفي (Yikilmaz,atel,2023:1396), يلاحظ (Omar,atel,2020:71) أن اهم المصادر التي سوف تشكل ضغوط العمل والتي تدفع العاملين باتجاه مغادرة العمل هي المستوى المادية وتسبب مشاكل منها صحية عقلية وجسدية والثاني هي الفردية بأنه الخليط من المتغيرات المتعلقة بالدور مع التطوير المهني، وبالإضافة إلى مستوى المجموعة والذي يعتمد بصورة رئيسية على العلاقات، و وأخيرا المستوى التنظيمي والذي يبين ذلك المزيج من المناخ التنظيمي مع هيكل العمل وطريقة تصميم الوظيفة وخصائص المتعلقة بإنجازها, ويعتقد (العبودي,2022: 151) أن التسرب قد يتأخذ شكلان مؤقت أو دائم الأول يقصد به أن الفرد المنتمي للمنظمة ما سوف يقدم خدماته إلى منظمة أخرى ويأخذ المتطلبات المالية منها هذا النوع من التسرب يمكن أيضا يسمى بالإعارة أما النوع الثاني هو التسرب بصورة طوعية وبشكل دائم كأن يكون تقاعد أو استقالة .

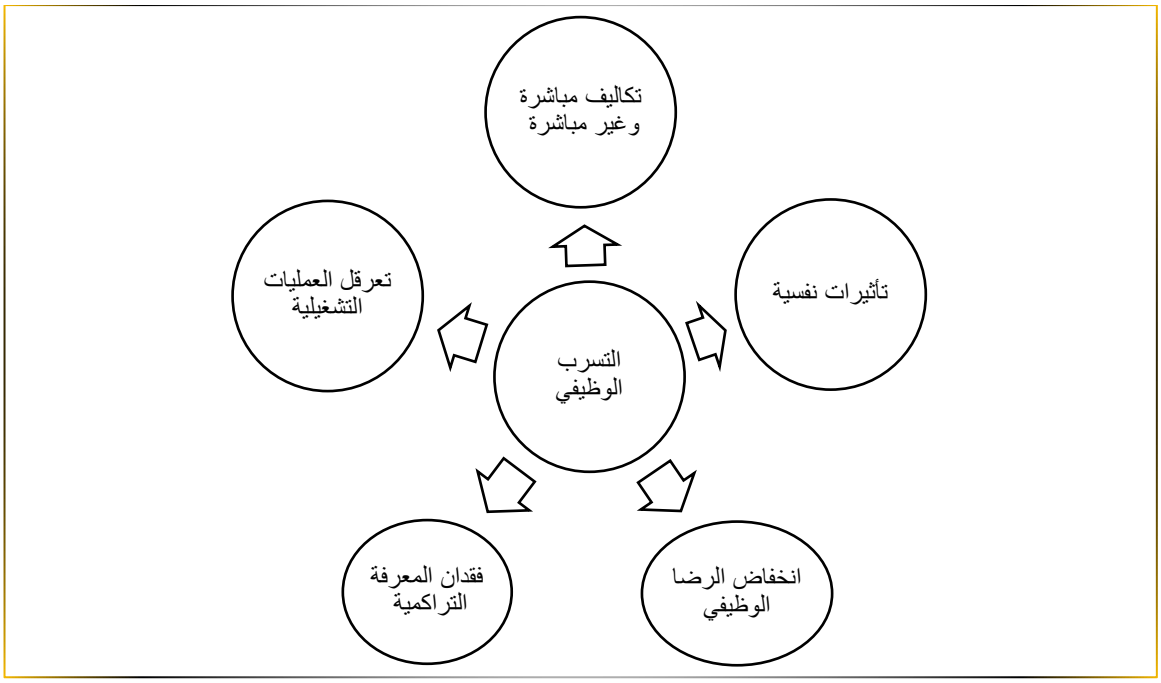
ومن خلال الاطلاع على الدراسات التي تناولت هذا الموضوع يمكن إعطاء تعريف لتسرب الوظيفي وهو الحالة التي تشكل فيها الرغبة النابعة من العاملين لدى المنظمة بترك العمل والانقطاع عن المنظمة وهذا يعني تمتعهم بحرية الخروج منها إلى أخرى تلبي مطالبهم أي عدم إجبارهم عليه مع وجود بيئة غير ملائمة لا تنسجم مع مصالحهم

ثانيا: أثار التسرب الوظيفي :

يعد التسرب الوظيفي من الظواهر الإدارية التي تلقي بظلالها على المنظمة وما الأثار التي يمكن أن تحدث عند مغادرة العمل خاصة عندما تكون البيئة غير داعمة ومحتوية أفرادها فمغادرة هذه الكوادر وخاصة الموهوبة منها سوف ينعكس ويترك اثره على المنظمة ومن خلال الاطلاع الأدبيات التي تناولت التسرب الوظيفي نذكر من هذه الإثار:

1. تحميل المنظمة المزيد من التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي برزت عند توظيف وتدريب عاملين جدد وإحلالهم محل السابقين وغير المباشرة مثل ساعات العمل ضائعة وتكلفة تحمل أخطاء. (Nguyen,atel,2022:150)
2. الضغطً والذي سيصاحبه تأثيرًا نفسيًا سيئًا سينعكس على بقية من هم في المنظمة ويظهر ذلك من خلال الشعور بالتوتر والذي سببه عبء العمل أومن خلال اعتقادهم أن المنظمة وضعها غير مستقر(Subedi,etal,2021:53)
3. عرقلة العمليات التشغيلية وسيرها حيث ستنخفض الروح المعنوية لبقية أفراد المنظمة ولكن يمكن أن نرى الجانب الإيجابي وهو مصلحة المنظمة وهذا يتشكل بالاعتماد من سيترك من الأفراد وخاصة من كان منهم ذوي قدرات منخفضة (الحميدي وأخرون,268:2018) .
4. انخفاض مستوى الرضا مع مراعاة حماية الموارد الحالية من حيث ان العاملين لا تتوفر لهم القدرة على تطوير وتعويض الطاقة المستنزفة بسبب أعباء الناتجة من الأعمال الكثيرة حيث يتخذ ترك العمل بوصفه اداة للحماية وتجديد الموارد والخبرة (yikilmaz,etal,2023:1398).
5. تتعرض المنظمة لعملية فقد جزء من الثروة الخاصة بها أي المعرفة التراكمية لها حيث انها ستواجه صعوبة أكبر في الحصول عليها فالعاملون في المنظمة لديهم المعرفة والخبرة الكافية بها وكيف التصرف وقت الحاجة. (صفراني,67:2018).

ومن خلال ما ذكر أعلاه والذي ورد في الأدبيات التي تناولت ظاهرة التسرب الوظيفي يوضح الباحثون هذه الإثار من خلال نموذج أدناه



شكل (1) من أعداد الباحثين

ثالثا: عوامل التسرب الوظيفي

يعد التسرب الوظيفي من المشكلات التي تولد أثار كبيرة على المنظمة حيث أن الأفراد تتشكل عندهم رغبة في مغادرة المنظمة بناء على ما يحدث في بيئة العمل ولذلك لابد من دراسة العوامل التي شجعت الأفراد على اتخاذ قرار الانقطاع عنها حيث أن دراسة ومعرفة العوامل ستساعد على إيجاد حلول والتخفيف منها ومن بين الدراسات التي تناولت هذه العوامل (العبودي,2022: 150) (ElAdawi,atel,2024:131) (مولج ,125:2015).(Subedi,etal,2021:52) (Omar,atel,2020:72)(Alzayed, Murshid,2017:2)

1.الاقتصادية:

عدم التوافق بين الجهود المبذولة منهم وما يحملون من خبرات وعند مفاضلة التقدير والمكافآت التي يتلقونها والأجور التي تحسب لهم لوحظ أن هناك مصدر للظلم النشأ من المعاملة المتصفة بأنها غير عادل وما تنطوي عليه من قرارات وهو ظلم إجرائي بالإضافة إلى الظلم التفاعلي والذي جاء من نتيجة انه يُعامل الأفراد بقلة من الاحترام(ElAdawi,atel,2024:131), من اهم الأمور التي ستقود إلى التفكير في ترك العمل والبحث وظيفة تخدمه هو الجانب المادي وزيادة شعور انه ما يصرف من منافع مالية لا يلبي الحاجة وان هذه الحوافز والأجور لا تغطي احتياجات ولا تناسب ما يقدم من خدمات أو الجهد المبذول (مولج ,125:2015), أن المكافئة وزيادة الأجور من اهم الأمور الملموسة التي تشكل الرضا الوظيفي والاستمرارية في العمل حيث يرى الأفراد من خلالها أن الإدارة تقدرهم وتثمن أعمالهم وبالتالي ينعكس في طريقة العمل والالتزام به (السليمان,50:2016) ,أما (العبودي,2022: 150) يبين أن هناك تشجيع ومساهمة من قبل العوامل الاقتصادية وبطريقة فعالة في أن الأفراد العاملين في المنظمة ينقطعون عنها كزيادة في التضخم أو السعر المرتفع إلى جانب أن مكان العمل قد يبعد عن سكن الفرد وبالتالي سيتحمل الفرد تكاليف أجور نقل عالية لا تناسب جهود والوقت الضائع في الذهاب والإياب

2. إدارية وتنظيمية:

احد الأساسيات التي يجب الانتباه لها هو محتوى الوظائف وما تنطوي عليه من تفاصيل حيث أنها اذا كانت منسجمة مع قدرات العاملين وهم مدركين لها سيعزز من البقاء ويسهم في التقليل من مسألة ترك العمل وهذا يرجع إلى دور الإدارة في استقطاب موارد بشرية وتوظيفهم بناء على القدرة والمواءمة مع الرغبة بشكل يثمر عنه الرضا والاندماج (السليمان,53,2016),فان اهم العوامل التي تحث على البقاء أو تولد نية ترك العمل هي المناخ التنظيمي وما ينطوي من اتخاذ قرارات إدارية عادلة المتعلقة بالاستقلال الوظيفي وسير العمل الإداري كلها أساسيات تشكل لاحقا مفهوم السعادة التنظيمية (النجار وأخرون,949:2023),كما أن عدم دراية الإدارة وجهلها بعبء العمل الملقى على عاتق العاملين مع نقص في إعطاء الحرية لهم أثناء العمل. (Subedi,atel,2021:52), بالإضافة أن سوء الفهم والعلاقات

التي يشوبها سوء الاتصال بين المستويات الإدارية وعدم وجود أشياء مشتركة كلها عوامل دعت إلى تشكيل حاجز يمنع التطور المهني المطلوب بين فترة وأخرى لإنجاز العمل بالإضافة إلى اضطراب العلاقة مع الإدارات المسؤولة (مولج ,125:2015) ,كما تذكر (صقر,19:2020) أن الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية يشكلون الفئة الأكبر التي قد تترك العمل وتنخرط في إيجاد عمل يسعى بها إلى التقدم المهني والبحث عن مناخ صحي يخدم إمكانياتها, كما أن عن بعض الآراء الصادرة من العاملين والمواقف السلبية التي قد تحدث معهم نحو عملهم ومكان الذي يعملون فيه ومنها البيروقراطية والروتين في العمل(Alzayed, Murshid,2017:2)

3.الاجتماعية:

عدم توفر أجواء تساعد على العمل مثل التعرض للظلم وغياب العدالة في توزيع المهام والتعرض للتنمر الوظيفي أو لأي سلوكيات ضارة متكررة من المحيطين من زملاء أو مسؤولين سيخلق حالة من العزلة لأفراد العاملين وضغط اجتماعي وبالتالي غياب الدعم الاجتماعي المطلوب من زملاء العمل (Reknes,atel,2021:21), تولد شعور لدى العاملين بحدوث خرق في العقد النفسي للعمل أي حدوث فجوة ما بين المتوقع من الاحتياج المهني العاملين وما هو مطبق من برامج التطوير المهني المُطبقة داخل المنظمة(Edirisinghe, Manuel,2019:40), حيث أن التفاعل الاجتماعي الذي يركز على العواطف التي تكون بدورها مرتبطة بالعلاقات المتكونة بالعمل وشكل التفاعل بين الزملاء والمشاعر السائد داخل جو المنظمة (الحميدي وأخرون ,268:2018) يشكل العمل أهمية كبيرة ليس من الجانب المادي فقط ولكن على الصحة والرفاهية أيضا فعدم الاستطاعة على تحقيق الموازنة بين حياتهم المهنية والشخصية والذي يرسم تحدي في الأدوار المتعلقة بها (Omar,atel,2020:72) كما يشير ((صقر,19:2020) أن عمر الفرد قد يكون من العوامل التي تدفعه إلى البقاء وعدم ترك العمل وما قد يترتب عليه من تبعات والتزامات وتهدد الاستقرار بمقارنة بالأفراد العاملين من الشباب الأقل عمرا والذين قد يكونوا في مستويات إدارية ادنى منهم

وإشارة إلى ما ذكر أعلاه يرى الباحثين أن هناك عوامل متعددة سواء كانت خاصة بالفرد المنتمي للمنظمة أو المنظمة نفسها حيث انه يمكن يقع تحت إثر أحد هذه العوامل أو جميعها معنا لذلك على الإدارات التخفيف من حدة هذه العوامل وأثارها من خلال إيجاد سلم رواتب ومكافئات يناسب الأعمال المنوطة بهم مع كون هذه الأعمال تناسب ما يحملوه من خبرات ومهارات وظيفية وان هناك دعم من جانب الإدارات على التعلم والتدريب على الأعمال التي يقومون بها مع قيام الأفراد بالفصل ما بين حياتهم الوظيفية والعملية وتقليل التوتر عنهم

رابعا: سبل معالجة التسرب الوظيفي

لابد على المنظمات اليوم البحث عن أساليب وحلول لكي تستطيع من خلالها أن تحد من عوامل التي تؤدي إلى ظاهرة التسرب الوظيفي ، لابد على المنظمة أن تضمن حدوث التكافؤ في الفرص ويسهم في خلق بيئة مشجعة على التنافس حيث يظهر ذلك من خلال تبني خطط وبرامج تسعى بها إلى تطوير ما يتعلق بالمسار الوظيفي مع التركيز على ذكر كل المهارات للوظائف من اجل الترقيات اللاحقة (قتابي,2020: 52), , ويذكر (ElAdawi,atel,2024:131) أن رفاهية الأفراد العاملين من اهم الأمور التي تساعد على استقرارهم الوظيفي في المنظمة وشعورهم بالرضا لكن القلق سوف يثمر عن تقليل من الاستقرار وانعدام الأمان الوظيفي والذي هو من أساسيات البقاء لذلك لابد من زيادة الأمور التي تجلب الرضا الوظيفي وتعزز من الأمان والاستقرار , ويرى(Guedes,2021:25) أن العاملين بحاجة شديدة إلى تكوين العلاقات الشخصية والمحافظة عليها فالتواصل وجو العمل الممتاز مع الزملاء سوف يعزز الانتماء والمقدرة على مواجهة الموافق وتجاوز الأحداث العصيبة بنجاح ويقلل من التوتر ,ومن اهم الأمور التي يركز عليها (Nguyen,atel,2022:150)هي العاطفة ذات الأثر الإيجابي ودورها في التقليل من نية التسرب الوظيفي وانه يجب على المنظمة أن تصدر مفهوم الدعم التنظيمي المتصور حيث أن هذا المفهوم يوضح للعاملين أن المنظمة تهتم بهم وتقدر لجهودهم والمساهمة التي يبذلونها وهذا سوف يصب في مصلحة المنظمة من ناحية التعلق بأداء الأهداف التنظيمية والتفاني ,كما انه هذا الدعم الذي تعطيه المنظمة لكادرها سوف يثمر عنه أيضا تقليل من الإحباط و التوتر والتحسين من أعراضه مما يقوي الرضا ويقلل من نية ترك العمل (Alzayed, Murshid,2017:2) .

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة التي ناقشت دور الإدارة في معالجة التسرب الوظيفي يمكن القول أن الإدارات هي المحور الرئيس في التقليل واحتواء هذه الظاهرة خاصة اذا عمدت إلى اتباع أساليب إدارية داعمة مشجعة لأفرادها من خلال التركيز إيجاد جو إيجابي معزز بالثقة وأيضا البحث عن احتياجهم وسد الاحتياج سواء كان مادي أو معنوي أو تنظيمي

الاستنتاجات:

بعد الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت هذا المفهوم وصل الباحثين الاستنتاجات التالية :

1- أن التسرب الوظيفي ليس وليد اللحظة وإنما جاء نتيجة تراكمات من عوامل مختلفة حتى وان كان تأثير احدها اكثر من الأخر

2- من اهم العوامل التي يركز عليها الفرد وتدفعه إلى ترك عمله والبحث عن منظمة أخرى هي العوامل الاقتصادية أي أن الفرد ينظر إلى الأجر الذي يدفع له هل يوازي طموحاته والجهد المبذول من قبله

3- لابد لإدارات من التركيز عند القيام باستقطاب موارد بشرية واختيارها للتعين وشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة أي أن محتوى الوظيفة يناسب مواصفات شغل الوظيفة وان هناك انسجام بينهم

4- من خلال الاطلاع على ما ورد من دراسات في هذه المقالة تبين أن هناك العديد من المنظمات التي تتعرض للتسرب الوظيفي نتيجة عدم المقدرة على معرفة أو جهل في الأمور التنظيمية وإيجاد جو تنظيمي جيد وخلق ثقافة مشجعة على الأبداع

5- تؤكد المقالة على خطورة هذه الظاهرة على المنظمة والمجتمع وجاء ذلك أن الفرد عندما يترك عمله في احدى المنظمات سوف يكون هناك شاغر وقد يؤدي إلى تأخر في الأداء وبالتالي سيؤثر على جودة الإنجاز وهذا سيلقي بأثره على زملاء العمل وحتى أن جاء شخص يسد هذا الشاغر قد لا يندمج مع الكوادر وهذا قد يولد إحباط لديهم .

المصادر :

المصادر العربية

1. السليمان ,ايهم .(2016).اثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل دراسة ميدانية في المنظمات الغير ربحية .(رسالة ماجستير) المعهد العالي لإدارة الأعمال.http://eresearch.hiba.edu.sy/ar/thesis/384
2. الحميدي ,نجم, اليوسفي ,العيسى ,عقبة.(2018).اثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب ,*مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*.43(1)274-262 https://journals.qou.edu/index.php/jrresstudy/article/view/1767/1342
3. صفراني, عائشة.(2018) .عوامل الاستبقاء واثرها على اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي دراسة حالة العاملين بمؤسسة سونلغاز-حاسي الرمل الأغواط. *مجلة الدراسات العدد الاقتصادي* ,9(1) 83-57 https://asjp.cerist.dz/en/article/37933 https://asjp.cerist.dz/en/article/37933
4. صقر .لقاء, سامي .(2020).*اثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل دراسة حالة :منظمة الهلال الاحمر العربي السوري*.(رسالة ماجستير) .المعهد العالي لإدارة الأعمالhttp://eresearch.hiba.edu.sy/ar/thesis/519
5. العبودي, عمار(2022).تأثير ضغط العمل على التسرب الوظيفي للموارد البشرية دراسة استطلاعية في وزارة التجارة الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية في العراق _بغداد .*مجلة الريادة للمال والأعمال 3*(2) 147-159
6. قاسمي, فتحية .(2017).محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية جامعة.(رسالة ماجستير) .جامعة قصدي مرباح – ورقلة. قسم علم النفس
7. قتابي,محمد براء.(2020). استخدام تقنيات التنقيب في البيانات لضبط التسرب الوظيفي(بحث تخرج) المعهد العالي لإدارة الأعمال ,الجمهورية العربية السورية
8. مولج ,كمال.(2015).العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء .*مجلة الاقتصاد والتنمية*.6(1) 131-121 . https://asjp.cerist.dz/en/article/19393
9. النجار، حميدة محمد. يسين، هشام محمد؛ متولي، آية محمد حسن .(2023). دور أبعاد عالمة صاحب العمل في انخفاض نية ترك العمل لدي موظفي شركات الاتصالات بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط*، 4 (2)ج3 943-973. https://cfdj.journals.ekb.eg/article_289193_9d340eb255bfea4ff8216b54f90a6aa1.pdf
10. الهندي ,هبه .القريشي ,سوزان.(2021).العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والتسرب الوظيفي لدى الإداريين والإداريات – دراسة مقارنة بين جامعة الملك عبد العزيز وجامعة جدة, المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ـــ *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*,5 (12) https://doi.org/10.26389/AJSRP.B261020

المصادر الإنكليزية:

1. Alzayed,M. Murshid ,M.A.(2017), Factors Influencing Employees' Intention to Leave Current Employment in the Ministry of Information in Kuwait. Australian Journal of Business Science Design & Literature, 10(01), http://www.raoaustralia.org/
2. Edirisinghe,D. Manuel,S.(2019). Factors Affecting Sales Employee Turnover in Hotel &Travel Industry: A Literature Review. IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS),24(5)35-54 https://www.iosrjournals.org/iosrjhss/papers/Vol.%2024%20Issue5/Series-7/E2405073554.pdf
3. ElAdawi,F,M. Hashad,M,E. Awad,A,H. Mahmoud,H,A.(2024). The Effect of Injustice on Employees' Intention to Leave: The Mediating Role of Job Insecurity in the Tourism and Hospitality Industry. International Journal of Tourism, Archaeology, and Hospitality (IJTAH)4(2)130-148 https://dx.doi.org/10.21608/ijtah.2024.270825.1119
4. Guedes, M,D.(2021). Employees' intention to leave their organization: a signal detection theory approach. Catholic University of Portugal, the Master https://repositorio.ucp.pt/entities/publication/5db85810-ec00-42b2-be9d-d3b86eecccb4
5. Nguyen, Phuong. Le, Nga. Trieu, Hoa. Huynh, Tien& Tran, Hoa.(2022). Determinants of turnover intention: The case of public servants in Vietnam. Problems and Perspectives in Management, 20(2)149-160
6. Omar,M.K. Fauzi,M.M(2020) .Work Stress, Workload, Work-Life Balance, And Intention To Leave Among Employees Of An Insurance Company In Malaysia. International Journal Of Business, Economics AndLaw,21(2)70-78https://ijbel.com/wp-content/uploads/2020/08/IJBEL21_061.pdf
7. Reknes, I., Glambek, M. and Einarsen, S.V. (2021), "Injustice perceptions, workplace bullying and intention to leave", Employee Relations,43(1)1-13 https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/er-10-2019-0406/full/html
8. Subedi,R. Neupane,S. Adhikari,R.(2021). Employees' Intention to Leave Job: The Case of Micro Finance Institution. J. Inf. Technol. Appl. Manag. 28(5): 51~60, https://doi.org/10.21219/jitam.2021.28.5.051
9. YIKILMAZ,I.SÜRÜCÜ,L. GÜLERYÜZ,I.(2023). Workload, Life Satisfaction and Intention to Leave in Hotel Businesses. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 11 (2), 1395-1415 https://www.econstor.eu/bitstream/10419/286868/1/Yikilmaz-Workload-life-satisfaction.pdf

-