

جامعة البصرة

كلية الادارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

أثر الحوافز المادية والمعنوية في ألد من سلوك ألتسرب الوظيفي

دراسة أستطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة

م.م. ميادة كاظم نتوش

قسم العلوم المالية والمصرفية

المستخلص

هدف البحث إلى بيان اثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي ، ولتحقيق هذا الهدف اجرت الباحثة دراسة استطلاعية في احدى مستشفيات محافظة البصرة ، وتكونت عينة الدراسة من (55) موظف .

في ضوء ذلك اجرت الباحثة عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية كاستخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات واستخدمت الأساليب الاحصائية لمعرفة تصورات أفراد العينة طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية و بين التسرب الوظيفي .

في ضوء نتائج التحليل توصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها انه لا توجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد العاملين على منع تسربهم الوظيفي . وفيما يتعلق بالتوصيات فقد ركز البحث ضرورة العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة لرفع مستوى الأداء العاملين وتمنع تسربهم من العمل ، ولزيادة التنافس البناء بين الموظفين للحصول على المكافآت.

Abstract

The goal of the research is to clarify the nature of the relationship between Material and moral incentives and job leakage, and to achieve this goal the researcher conducted a reconnaissance study in one of the hospitals in Basra province, and the sample of the study consisted of (55) employees.

In light of this, the researcher conducted a process of data analysis and hypothesis testing using statistical methods such as using the SPSS statistical program to analyze data and used statistical methods to know the perceptions of the sample members the nature of the relationship between material and moral incentives and between job leakage.

In light of the results of the analysis, the researcher reached a set of conclusions, the most important of which is that there are no clear administrative criteria and controls for granting incentives, and that the material rewards system is ineffective, and does not help workers to prevent their career leaks. With regard to recommendations, the research focused on the necessity of working to activate the impact of the rewards system by directing those who deserve them, and that they be a tool to raise the level of performance of workers and prevent their leakage from work, and to increase constructive competition between employees to obtain rewards.

المقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها ، و برامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المنظمات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة ، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، ويرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها بالموارد الذي تملكه وهو العنصر البشري ، والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ، لذا لا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصدّاقية في التطبيق والتنفيذ ، حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، بحيث يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف في معاملة الدائرة له مقارنة مع معاملة موظفين آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة (عقيلي ،2009 :62) . ومن الطبيعي ألا ينفصل موظف عن عمله طوعاً وابتغاءً إلى منظمة أخرى إلا إذا كان هناك من المغريات أخرى تجذبه لترك العمل ، أو أن هناك عوامل سلبية تدفعه للانفصال عن منظمته التي قد لا تهتم بإصلاح هذه السلبيات أو حتى محاولة الحد منها عند أسوأ الأحوال، فالتسرب ظاهرة تهدد المنظمات بالتوقف عن العمل وذلك لأنها تصرف على موظفيها أموالاً طائلة في تدريبهم وتأهيلهم وإكسابهم خبرات جديدة في أعمالهم (الصواف، 2012: 7).

و بناءً على ما سبق فقد تناول هذا البحث موضوع الحوافز و أثرها في التسرب الوظيفي ، و قد تم تقسيم البحث إلى اربع مباحث رئيسة و هي كالاتي : **المبحث الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة والمبحث الثاني الأطار النظري ، أما المبحث الثالث فتمثل بالجانب الميداني ، في حين خصص المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات .**

المبحث الاول / منهجية البحث

أولاً : أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث من خلال النقاط الآتية :

- 1- تكمن أهمية هذا البحث في أنه ينبع من واقع البيئة العراقية التي تواجه فيها المستشفيات ضغوطاً و تحديات داخلية وخارجية .
- 2- التعرف على مدى إدراك المستشفى المبحوث لمفهوم الحوافز وانعكاساتها على التسرب الوظيفي.
- 3- تظهر أهمية البحث في الدور الذي تؤديه الحوافز بأنواعها (المادية و المعنوية) على زيادة العمل و ارتفاع نسبة مستوى الخدمة الصحية .

ثانياً: المشكلة

تؤدي الحوافز المادية والمعنوية دوراً كبيراً بالتأثير في أداء الموظفين سواء أكانت بشكل إيجابي أم سلبي مما يعني ان عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل يؤثر سلباً في أداء الموظفين المجتهدين ومن ثم فإنه يؤثر في فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة المبحوثة (الخرزلي والعدالي، 2017 : 3). لذا تناول البحث الشعور الكبير لدى الكثير من الأفراد الذين يعملون في مستشفى الشفاء في البصرة والمتمثل بعدم الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المستشفى والبحث عن مكان آخر للعمل ، الأمر الذي دفع الباحثة إلى القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على الأسباب التي ولدت هذا الشعور لدى العاملين والوصول إلى نتائج وتوصيات قد تساعد في تقليل هذا الشعور. لذا قد تم صياغة المشكلة بالتساؤلات الآتية :

1. ما دور الحوافز المادية والمعنوية على التسرب الوظيفي لدى الافراد العاملين في مستشفى الشفاء في محافظة البصرة ؟
2. ما أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر العاملين في المستشفى ؟

ثالثاً : أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأاهداف الآتية :

- 1- معرفة الأسباب التي تؤدي الى التسرب الوظيفي كما يراها الافراد العاملون في مستشفى الشفاء .
- 2- استكشاف العلاقة والآثر بين الحوافز وبين التسرب الوظيفي في المستشفى الشفاء .

رابعاً : فرضيات البحث

تطور فرضيات البحث

يمثل الموظفون العنصر الجوهري ومورداً اساسياً وأصلاً من أهم أصول المنظمات، بل هم الدعامة الأهم في المحافظة على استقرار المنظمات وثبوتها ويلاحظ ذلك في المنظمات الكبرى وما تقدمه لموظفيها من مكافآت وتدريب وتوسع المنظمات الى دعم روح الولاء عند الموظف مما يسهم في زيادة إنتاجيته واستمراره في العمل ، مما ينعكس في تجنب بعض من السلوكيات السلبية ومنها التسرب الوظيفي (البلاي، 2010 : 1)، لذا صاغت الباحثة فرضيتها الرئيسية الأولى بالشكل الآتي :

" توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز المادية والتسرب الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الشفاء بالبصرة " .

وبما أن جميع الموظفين بمن فيهم أولئك الذين يقومون بأعمال تطوعية أو خيرية يتوقعون مكافآتٍ من نوع ما مقابل مساهماتهم بالعمل ، فالمكافأة تعني المقابل أو العائد المادي أو المعنوي لأداء مهمات معينة ، وتتنوع المكافآت من حيث النطاق المعتمد على نوع صاحب العمل ويمكن التمييز بين نوعين من المكافآت هما المكافآت الداخلية التي تتعلق بمدى الرضا عن العمل والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات ، والمكافآت الخارجية هي عبارة عن مقابل مادي او معنوي يدفع للفرد الاخرين مثل الرقيات وكتب الشكر والتقدير والمديح (الغالبى والعامرى ، 2008 : 506) . و لاتقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز ، سواء أكانت الترقيات الدورية المستحقة التي يقضى عليها الموظف فترة زمنية محددة بحسب نظام وقوانين المنظمة، أم الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدتها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا(ابو شرح ، 2010 : 15) . في حالة عدم اشراك الموظفين في الدورات التدريبية أو عدم منحهم المكافآت المعنوية مثل (الترقية ، والشكر والتقدير،..... الخ) سوف تؤثر سلباً على أدائهم وبالتالي تؤدي الى التسرب الوظيفي للموظفين ، لذا صاغت الباحثة فرضيتها الرئيسة الثانية بالشكل الآتي :

" يوجد اثر معنوي بين الحوافز المعنوية وبين التسرب الوظيفي " .

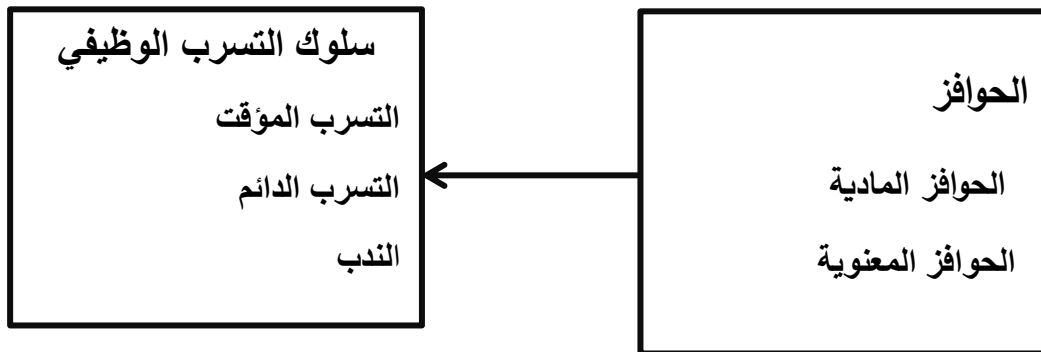
خامساً : المخطط الفرضي

في ضوء ماتم عرضه في مشكلة البحث وأهدافه تم بناء مخطط توليفي كصورة مجسدة للفكرة المبحوثة ، اذ تم بناءه ليقدم تفسيراً لأبعاده ويسمح بتحقيق اهدافها ، ويوضح حركة العلاقات بين المتغيرات .

المتغير المستقل : المتمثل بمتغيرات الحوافز (المادية والمعنوية) .

المتغير التابع : التسرب الوظيفي .

شكل (1) انموذج البحث



المصدر : اعداد الباحثة

سادساً: عينة البحث

قامت الباحثة بأستطلاع اراء عدد من موظفي مستشفى الشفاء لما لهم من دور مهم في عمليات وممارسات داخل المستشفى .

الجدول (1)

الاستمارات الموزعة والمستردة الخاضعة للتحليل لأغراض البحث الحالي

الاستمارات الخاضعة للتحليل		الاستمارات المستردة		الاستمارات الموزعة		عينة الدراسة
العدد	%	العدد	%	العدد	%	
54	%98	54	%98	55	%100	عدد الموظفين

لذا قامت الباحثة بتوزيع (55) استمارة استبيان لعينة قصدية وقد تم استرداد (54) استمارة صالحة ، وبهذا كانت نسبة الاستمارات المفقودة وغير صالحة (1) .

ثامناً : ادوات الدراسة

تم استخدم هذه الادوات لغرض اتمام الجانب النظري والتطبيقي وكما يلي :

1. الجانب النظري : تم اعتماد الجانب النظري على العديد من المصادر العربية والاجنبية تمثلت بالمراجع العلمية ودراسات ، وكتب ، وبحوث .
2. الجانب التطبيقي : تم اللجوء الى عدة أساليب لأغراض جمع البيانات و المعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي ومنها (المقابلات الشخصية والاستبانة) .

الدراسات السابقة

1. دراسة الجساسي ، 2011 ، " اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" ، تهدف الدراسة الى التعرف على أهم وتأثيرالحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة ، وتوصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات افراد الدراسة حول (أثر أحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) بأختلاف متغير العمر والحال الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي ،وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط وافراد الدراسة العاملين في (الظاهرة -

الداخلية - ظفار - الباطنة شمال - البريمي) حول (اثر الحوافز المعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) لصالح افراد الدراسة العاملين في (الظاهرة - الداخلية - ظفار - الباطنة شمال - البريمي).

2. دراسة، شنيق ، 2008 ، الحوافز والفعالية التنظيمية ، تهدف الدراسة التعرف على واقع الحوافز و الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة المينائية لسكيدة ، و كان ذلك كله من أجل التأكد من مدى الصدق الأمبير يقي للفرضية العامة و الفرضيات الإجرائية الثلاث الأخرى، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج و التي يمكن حصرها في الارتباط الإيجابي بين الحوافز بنوعها المادي و المعنوي و بين الفعالية التنظيمية و ما تحمله من مؤشرات متعددة و متنوعة .

3. دراسة الغانم ، 2003 . "الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء " ، تهدف الدراسة إلى معرفة اتجاهات المراقبين الجمركيين نحو التسرب الوظيفي في الجمارك الثلاث محل الدراسة ورصد الأسباب الرئيسية لاتجاهاتهم نحو التسرب الوظيفي ، وأثر ذلك على الأداء الجمركي . وتوصلت الدراسة إلى قلة الأرتاب سبب رئيس في ظاهرة تسرب المراقبين الجمركيين ، كلما زادت مدة الخبرة قلت نسبة التسرب الوظيفي بين المراقبين الجمركيين ، عدم رضا المراقبين الجمركيين عن المكافآت المادية الممنوحة يزيد من احتمالية تسربهم ، يؤثر التسرب على الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي يؤثر سلباً على أداء المراقبين .

4. دراسة سليمان ، 2015 ، "العوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي " ، تهدف الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في ظاهرة تسرب الموظفين من جامعة الموصل ، فضلاً عن تأثير عدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل (البيئة الاجتماعية ، حجم أسرة ' مستوى الدخل ، و الحالة الاجتماعية والجنس) ، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تسرب الموظفين تبعاً للمتغيرات الوظيفية والشخصية مثل (الحالة الاجتماعية ، الدخل الشهري ، وحجم الأسرة) ، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تسرب الموظفين تبعاً للمتغيرات الوظيفية والشخصية مثل (الجنس ، البيئة الاجتماعية) .

المبحث الثاني / الجانب النظري

الحوافز

أولاً: المفهوم

تؤدي الحوافز دوراً أساسياً في انشاء الالتزامات الإدارية ، أذ إن شعور الموظفين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم دافع الانتماء للعمل ، والذي يحد من السلوكيات السلبية ، ويشجع الجهود المبدعة ، و تحمل المسؤولية ، على وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية ، ان الموظف الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة يتأثر بما يسود ببيئة العمل من دعم وتحفيز لنشاطات تنمي معارفه وقدراته ومهاراته (Nonaka & Tekeuchi,2004:11) . وقد نال مفهوم الحوافز الكثير من اهتمام الباحثين فقد استخدم بعض الباحثين هذا المفهوم بالمعنى الواسع وبعضهم استخدمه بالمعنى الضيق فأما الحوافز بالمعنى الواسع فهي مرادفة لكلمة العوائد اي تلك المواقف والمثيرات الخارجية التي تشير وتحرك الدوافع (الحاجات والرغبات) فالحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما أو ايقافة أو تشجيعه ، أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط غالباً بكلمة نظام فعندما نقول نظام الحوافز فنعني به خطط دفع الأجر التي تربط دفع الأجر مباشرة او غير مباشرة بأنتاجية العاملين وارباح الشركة (الخرعلي والعادلي ،2017 : 6) .

أما في الفكر الإداري فقد احتل موضوع الحوافز أهمية كبرى انطلاقاً من تأثيره في سلوك الفرد العامل المتمثلة بتصرفاته تجاه عملية تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها ، وتتوقف كفاءة الافراد على عنصرين اساسين هما المقدره على العمل : المتمثلة بمهارات الفرد و خبرته ، والرغبة في العمل تتمثل بالحوافز التي توجه سلوكه بالاتجاه الذي يحقق اهداف المنظمة (القريوتي،2001 : 288). لذا يمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة الادوات والوسائل التي توفرها للعاملين بهدف المساهمة في أشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهدافا من ناحية اخرى (السالم ، 2009 : 330) . أو أنها إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أوالتصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية كافة (ابو شرح ،2010 : 9) . ويرى (الجساسي ،2011: 24) أن الحوافز هي فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثريبه رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها ، عن طريق الجهد ، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع.

ثانياً : أهمية الحوافز

تكمن أهمية الحوافز في أن الموظف يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لايتأتى الا باستخدام الحوافز أذ انها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس أيجاباً على الأداء العام وزيادة الانتاجية كما تساعد الحوافز على التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين ألى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأاهداف المرسومة للمنظمة (الفهاء والعبادات، 2011: 6) . ويمكن توضيح أهمية الحوافزمن خلال النقاط الاتية (العديلي، 1981: 26) :

1. تسهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخدامهم أفضل استخدام و يؤدي هذا الى اختزال في القوى العاملة و تسخير الفائض منها الى منظمات أخرى .
2. تحسين الوضع المادي و المعنوي و النفسي و الاجتماعي للفرد و ربط مصالح الفرد بالمنظمة.
3. تسهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن العمل مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات أالانتاج و ارتفاع معدلات الكلف و الغياب ... الخ .
4. تعمل على زيادة الانتاج فضلاً عن خفض التكاليف.
5. تلافى الكثير من مشكلات العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يؤدي ألى خلق استقرار اعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح استقرار أهدافها على المدى القصيرة والطويلة (الخرزلي والعدالي، 2017: 7) .

ثالثاً : أنواع الحوافز

تقسم الحوافزألى (السالم و صالح ، 2000 : 311) :

1. الحوافز المادية : وتتكون من

أ- الحوافز النقدية : كالزيادة بالرواتب وتوزيع الأاسهم على العاملين وألمشاركة في الأرباح ، مخصصات أضافية للمناوبات الليلية والعمل الاضافي ألى جانب المكافآت الخاصة بالمناسبات الوطنية والقومية والدينية .

ب- مزايا اضافة : كالتأمين الصحي ، والتأمين على الحياة ، ألاجازات طويلة ،رحلات خارجية، عضوية وألنوادي اجتماعية .

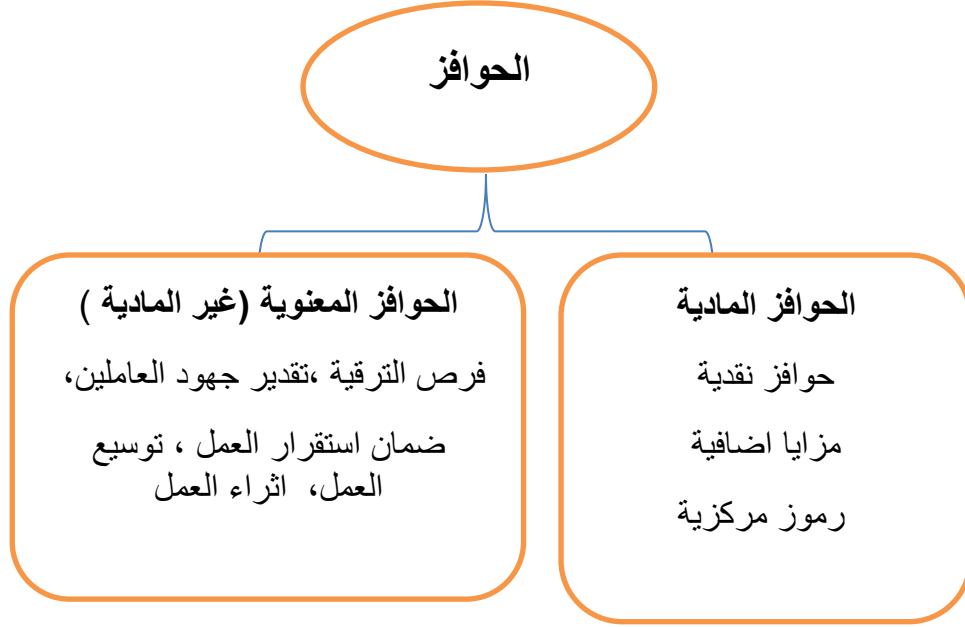
ج- رموز المركز :كموقع المكتب وتخصيص سكرتارية ، وتوفير الخدمات داخل المكتب .

2. الحوافز المعنوية (غير المادية) : لما كان الحافز المادي لا يشبع الا جانباً واحداً

من جوانب الحاجات الإنسانية للفرد لذلك كان من الضروري على المؤسسات أن تعمل

على أشباع البواعث الأخرى الذي تزيد من شعوره بالرضا في العمل وزيادة الولاء للمنظمة.

الشكل (2) انواع الحوافز



المصدر / من اعداد الباحثة بالاعتماد على (السالم و صالح ، 2000 : 311) .

رابعاً : العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز

ان وضع نظام الحوافز في أية منظمة من المنظمات حكومية كانت أم مؤسسة خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل و أثناء التخطيط لأنظمة الحوافز واثرائه وهي (عباس ويونس، 2010 : 8) :

1- **الأسلوب الإشرافي:** إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز فالقيادة المحفزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك يجب أن تكون القيادة ديمقراطية .

2- **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير

ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها إذ أن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين ، فكلما كانت ظروف العمل كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

3- **الجوانب التنظيمية** : يعني ذلك إبعاد الجانب التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة وتطور الحافز التنظيمي للعمل في إطار إتاحة وإشباع الحاجات الفردية للفرد التي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

خامساً : شروط نجاح الحوافز

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الحسبان لضمان الاستفادة من الحوافز (زويلف، 2004: 62) : وكالاتي :

1. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
2. إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
3. اختيار الوقت الملائم الذي يفرض فيه الحوافز ، ولاسيما الحوافز المادية منها.
4. ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
5. يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
6. أن تنمى في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
7. أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.
8. إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

اما (رزيق، 2001: 38) بين شروط نجاح الحوافز بالاتي :

1. سهولة فهم السياسات والاجراءات التي تقررها المنظمة اثناء تقرير النظام .
2. ان ترتبط الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية او البدنية التي يبذلها الموظف في تحقيق الحد الادنى للاداء والانتاجية .
3. ان يقرر صرفها او تقديمها للموظفين او العاملين في المواعيد المحددة والمنقاربة .
4. ان تركز هذه الحوافز على اسس ومستويات مقبولة .
5. ان تأخذ شكل الاستمرار او الانتظام في التقديم .
6. ان ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً رسالة او اهداف المنظمة .
7. ان ترتبط وتتصل اتصالاً مباشراً بدوافع العاملين .

سادساً: دوافع لعملية التحفيز

لكي تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج إلى ما يلي (Toshiba, 2006:121) :

1. ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤوليتها بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
 2. تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهم يعملون من أجل المال فقط، لأجل التقدم.. وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين.
 3. تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.
 4. تحديد "نظريتها" لدوافع العمل، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم، وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعلمية، كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.
 5. وضع واعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم نظام الحوافز وإدارته، فهي تحتاج إلى ترتيبات واعية يعتمدها المديرين في تحفيز مجموع العاملين.
 6. القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.
- وضح (مرعي، 2003:113) أن هناك مخاطر كثيرة في حالة نقص أو عدم اهتمام المنظمات بحوافز العاملين بالاتي :

1. تدني مستوى العاملين.
2. انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
3. شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
4. القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
5. عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
6. ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
7. ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية، أو ظروف اجتماعية.
8. عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.
9. ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.

سلوك التسرب الوظيفي

أولاً : المفهوم

في عصرنا الحديث يعد الموظفون من أهم أصول المنظمات، بل هم الدعامة الأهم في المحافظة على استقرار المنظمات وثبوتها ويلاحظ ذلك في المنظمات الكبرى وما تقدمه لموظفيها من مكافآت وتدريب وتوسع المنظمات ألى دعم روح الولاء عند الموظف مما يسهم في زيادة إنتاجيتهم واستمرارهم في العمل، ويعد ترك أو انفصال الموظفين الجدد أو القدامى الأكفاء عن عملهم حالة سيئة في المنظمة ولها الكثير من المساوئ من أهمها تأخر العمل أو التسبب في تحقيق خسارة ومن أهم أسباب ارتفاع نسبة ترك الموظفين الجدد لأعمالهم هي طريقة تعامل الرئيس المباشر مع الموظفين الجدد وعدم اقتناعه بقدراتهم، وزيادة ساعات العمل أو عدم التقيد بساعات العمل النظامية ، ووجود اختلافات واضحة في عقد الموظف من حيث حجم الراتب والمميزات من مدة الإجازة وبديل النقل، والسكن، وتأخر دفع الرواتب (البلالي، 2010: 1). ويعرف التسرب الوظيفي بأنه السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع مما ينجم عنه عدم قدره الأجهزة الإدارية على تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية (طلبة ، 1990 : 150).

أو أنه تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة والكفاية الإنتاجية (العجلي وشرفي، 1985 : 13). في حين يرى (الغانم، 2003 : 21) أن التسرب الوظيفي هو توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً. ويرى (الصواف، 2012 : 30) أن هناك عدة ملامح حول تعريف التسرب الوظيفي بحاجة إلى تعقيب منها:

أ: يقع التركيز على التوقف أو الانفصال من المنظمة ، وليس على المسائل ذات العلاقة أو المميزة ، مثل: الترقية، والنقل أو غير ذلك من التحرك الداخلي في نطاق المنظمة.

ب : يتم التركيز على الموظفين الذين يتقاضون تعويضاً نقدياً من المنظمة بوصفه شرطاً من شروط العضوية.

وتعرف الباحثة التسرب الوظيفي بأنه خروج الموظفين عن العمل سواء تقديمهم استقالة او التقاعد المبكر بسبب عدم وجود آلية تتحكم في السلم الوظيفي فضلً عن إلى تدني الأجور، الأمر الذي يدفع الموظف إلى البحث عن مجال آخر يلبي احتياجاته المادية ويشعره بالرضا.

ثانياً : المكونات الأساسية للتسرب الوظيفي

يتألف سلوك التسرب الوظيفي من عدة مكونات ومفاهيم تشكله أو تمثل الأنواع الأساسية له (الصواف، 2012 : 31) وهي :

١- التسرب المؤقت (الإعارة) : ويعني خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة ،وهي غالباً مدة سنة قابلة للتجديد،على ألا يتقاضى من منظمته تعويضاً مادياً خلال فترة إعارته.

٢- التسرب الدائم: وهو خروج الموظف طوعاً من المنظمة بصفة دائمة قبل بلوغ سن التقاعد.

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

ثالثاً : الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي

ويمكن تحديدها بالشكل الآتي (سليمان ، 2015 : 191) :

1. يمكن أن يكون للتسرب آثار إيجابية وسلبية على الأفراد وعلى مهنتهم وعلى مفهومهم الذاتي كما تؤثر هذه المضامين في المتبقين في العمل فضلاً عن تأثيرها في المتسربين منهم .
2. التسرب الوظيفي مكلف وينبغي على المنظمات أن تدرس هذه التكاليف بعناية.
3. يمكن ان يكون للتسرب آثار تنظيمية إيجابية مثلاً أن يتيح فرصاً للتقدم والترقية أو ادخال افكار تقنية حديثة وابدال العاملين من ذوي الأداء الضعيف بعاملين من ذوي الأداء الجيد .
4. يمكن أن يؤدي نقص التسرب الى مجموعة من المشكلات الخاصة به مثل سد الطرق المؤدية الى التطور في نطاق المهنة وترشيح الأساليب القديمة في العمل وتراكم العاملين ذوي الأداء الضعيف .
5. للتسرب أهمية كبيرة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .

اما (الغانم ، 2003 : 28_33) بين اثار التسرب الوظيفي بالاتي :

- 1.زيادة التكاليف المترتبة في اعادة التوظيف والتدريب والتعليم وتتمثل تكاليف التوظيف في الاعلان عن الوظيفة وكذلك تكاليف المقابلات واختيار الموظفين مما يسبب اضاءة بعض الوقت للموظفين الاداريين ،اما تكاليف التدريب والتعليم تتمثل في التعرف والتدريب الرسمي ، والتدريب على رأس العمل ووقت العمل .
- 2.فقدان زملاء العمل الذين كانوا موضع تقدير واحترام أما لكفائتهم في العمل أو لعلاقتهم الاجتماعية مع الاخرين ، وزيادة عبئ العمل ،ووجوب تعلم كيفية التعامل مع الموظفين الجدد،وفقدان رئيس كان جدير بالثقة .

3. انخفاض معنويات غير المتسربين قد يؤثر سلباً على اتجاهات المتبقين في المنظمة وذلك نتيجة وجود توقعات أو أرتباكات في الأداء وفي الأنماط أجتماعية وأتصالات .
4. زيادة التعويض المادي الذي الذي يتقاضاه المتسرب والتقدم الوظيفي في مجال عمله، قد يكون الفرد الذي يترك الوظيفة مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج ايجابية أكبر في الوظيفة الجديدة .
5. الحد من النزاع التنظيمي حول القيم او المعتقدات الاساسية للمنظمة ، وكلما كان النزاع متصلاً ويشكل عائناً امام العمل التنظيمي يكون التسرب هو الملاذ الاخير لحل النزاع.

رابعاً : العوامل المؤثرة على تسرب الموظفين

هناك العديد من العوامل التي تقف وراء ظهور وانتشارها ظاهرة التسرب الوظيفي بأشكالها المختلفة ويمكننا ذكر أهم هذه العوامل المؤدية للتسرب الوظيفي في الآتي :

اولاً : **العوامل الاجتماعية** : تأتي العوامل الاجتماعية بالمراتب المتقدمة لتأثيرها في تسرب الموظفين ببيان مدى تأثيرها في مستقبلهم ومن جملة هذه العوامل على سبيل المثال عدم توافر الجو الملائم للموظف او وجود مشكلات عائلية ، وكذلك تحمل الموظف الجديد المسؤوليات العائلية وصعوبة وصوله إلى مكان العمل وعدم رغبته في الاستيقاظ المبكر) (David,2006:52).

ثانياً : **العوامل الاقتصادية**: تعد العوامل الاقتصادية من أهم المشكلات التي تواجه الموظف وتسبب له الفشل والتخلف في الحياة العملية ويرجع ذلك الى عدة عوامل منها عدم كفاية الدخل الشهري للأسرة لسد النفقات مما يجعل الموظف عاجزاً عن أشباع حاجات أفراد أسرته ولاسيما اذا كان الموظف هو المسؤول عن العائلة الامر الذي يدفعه للعمل خارج اوقات الدوام لتوفير المستلزمات التي تحتاجها العائلة ومن العوامل الاخرى حصول الموظف على فرص عمل مغرية فضلاً عن الظروف الصعبة التي يمر بها الموظف مثل قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله الموظف ، وبعد المسكن عن مكان العمل هذه العوامل كلها تعد من الدوافع التي تشجع الموظف على الهروب أو التسرب من الوظيفة (زويلف ،1983 : 40) .

ثالثاً : **العوامل الإدارية** : يرى العديد من الباحثين أن سوء التخطيط وعدم التزام الإدارة بالأسس العلمية للإدارة من الأسباب الرئيسية لوجود ظاهرة التسرب في المنظمة، كما أن إهمال الإدارة للرقابة السليمة والفعالة داخل المنظمة يؤدي إلى ظهور التسرب واستفحاله في المستقبل، فضلاً عن عدم حرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويجعلهم يشعرون بلامبالاة في العمل، إن الرقابة الخارجية التي تتم من جانب الجهات المنوط بها مراقبة أجهزة الدولة ومنظمتها إذا لم تتم بالشكل والطريقة والفاعلية اللازمة فإنها تكون من أهم أسباب التسرب في هذه المنظمات، بالإضافة إلى غياب وسائل الردع المناسبة للمتسربين يؤدي إلى عدم اكتراث الموظفين العموميين بهذا الرقابة ونتائجها (العنبي ،2013 : 12).

المبحث الثالث / وصف المتغيرات

أولاً : وصف متغيرات الحوافز المادية و تشخيصها

تشير معطيات الجدول (2) الخاصة بالتوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية و الانحراف المعياري و النسب المئوية لفقرات الحوافز المادية و التي قيست باستخدام (12) عبارة .ان (6.36 %) من اجابات عينة أفراد الدراسة تؤكد وجود الحوافز المعنوية ، و (15.6) من هم من دون رأي ، فيما نلاحظ ان ما نسبته (77.3) يؤكدون عدم و جود أي نوع من انواع الحوافز المادية ، و جاء ذلك بوسط حسابي قدره (1.78) ، و بانحراف معياري قدره (0.4) . و لعل ابرز العناصر التي أسهمت في سلبية هذه النتيجة هي :

1. (x10) تقدم لي المستشفى مكافآت باستمرار و ذلك باتفاق (55.6%) و بوسط حسابي قدره (2.46) و بانحراف معياري قدره (1.21) من اجابات عينة الدراسة ،
2. تقوم المستشفى بتقديم القروض للعاملين (x11) و ذلك باتفاق (59%) من افراد عينة الدراسة و بوسط حسابي قدره (4.1) و بانحراف معياري قدره (1.93) على التوالي .

الجدول (2)

التوزيعات التكرارية و الاوساط الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير الحوافز المادية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.87	1.60	58.8	53	27.7	25	6.6	6	6.6	6	*	*	X1
0.98	1.7	47.7	43	34.3	31	11.1	10	3.2	3	3.2	3	X2
1.02	1.61	62.1	56	25.5	23	4.3	4	3.2	3	4.3	4	X3
0.92	1.64	60.0	54	20.0	18	15.5	14	3.1	3	1.1	1	X4
0.92	1.84	49	54.4	20.0	18	21.1	19	4.3	4	*	*	X5
0.70	1.41	70.0	63	17.7	16	12.1	11	*	*	*	*	X6
1.01	1.85	50.0	45	23.1	21	16.6	15	10.0	9	*	*	X7
1.08	1.81	51.1	46	30.0	27	8.8	8	5.5	5	4.3	4	X8
0.82	1.72	47.7	43	34.3	31	14.3	13	3.2	3	*	*	X9
1.21	2.46	25.5	23	30.0	27	23.2	21	13.1	12	7.7	7	X10
1.93	4.1	38.0	23.3	21.0	32.2	29	2.2	2	*	*	X6	X11
0.82	1.60	61.1	55	16.6	15	22.1	20	*	*	*	*	X12
1.02	1.96	% 52.1		% 25.1		% 15.6%		% 4.60		% 1.74		المؤشر الكلي

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ثانياً : وصف متغيرات الحوافز المعنوية و تشخيصها

تشير معطيات الجدول (3) الخاصة بالتوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية و الانحراف المعياري لفقرات متغير الحوافز المعنوية التي تم قياسها باستخدام (10) فقرات ، و جاءت الاجابة ألى أن (8.55 %) من اجابات افراد العينة تؤكد وجود الحوافز المعنوية بأنواعها ، بينما نجد أن (29.25 %) من دون رأي ، في حين نجد أن ما نسبته (61.89 %) من أفراد عينة الدراسة لا يؤكدون ذلك و قد جاء ذلك بوسط حسابي كلي قدره (3.7) و بانحراف معياري قدره (0.31) وهناك عنصران ايضاً أسهما في سلبية هذه النتائج :

1. تمنح المستشفى شهادات التقدير للعاملين (x13) التي جاءت بنسبة (40%) و بوسط حسابي قدره (2.72) و بانحراف معياري (1.13) .
2. اما (x14) فيتمثل بقيام المستشفى بترشيح المتميزين الى دورات تدريبية خارج القطر و قد جاءت بنسبة (60%) من اجابات افراد العينة و بوسط حسابي قدره (2.26) و بانحراف معياري قدره (1.01) .

الجدول (3)

التوزيعات التكرارية و الاوساط الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير الحوافز المعنوية

الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.13	2.72	17.7	16	22.1	20	35.5	32	17.6	16	6.7	6	X13
1.01	2.26	21.1	19	38.8	35	30.2	30	3.1	3	3.3	3	X14
0.960	2.07	28.8	26	33.2	30	27.6	25	10.0	9	*	*	X15
0.920	2.24	24.3	22	25.5	23	43.1	39	6.3	6	*	*	X16
0.714	1.5	50.0	45	43.2	39	3.1	3	3.1	3	*	*	X17
0.935	2.22	36.6	33	10.0	9	46.2	42	6.3	6	*	*	X18
0.935	2.26	18.8	17	45.5	41	27.4	25	4.4	4	3.3	3	X19
0.875	2.04	28.7	26	43.2	39	21.1	19	6.5	6	*	*	X20
1.07	2.15	18.8	17	32.1	29	35.5	32	6.2	6	6.7	6	X21
0.795	1.70	50.0	45	28.6	26	21.1	19	*	*	*	*	X22
0.31	3.7	%29.55		%32.32		29.25		%6.54		%2		المؤشر الكلي

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ثالثاً : وصف متغيرات التسرب الوظيفي و تشخيصها :

تشير معطيات الجدول (4) الخاصة بالتوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية و الانحراف المعياري لفقرات متغير التسرب الوظيفي التي تم قياسها باستخدام (19) فقرة، و جاءت النتيجة لتشير ألى ان (28،28 %) من اجابات افراد العينة تؤكد وجود التسرب الوظيفي ،

بينما نجد أن (10.7) من دون رأي ، في حين نجد أن ما نسبته (60.83 %) من أفراد عينة الدراسة لا يؤكدون ذلك و قد جاء ذلك بوسط حسابي كلي قدره (2.89) و بانحراف معياري قدره (0.98) و هناك عنصران أيضاً أسهما في سلبية هذه النتائج :

1. : (x29) إتاحة الوقت الملائم لاتمام العمل بكفاءة وقد جاءت بنسبة (50%) و بوسط حسابي قدره (3.53) و بانحراف معياري (0.91) .
2. (x40) مدى رضا العاملين عن توفير المستشفى مستلزمات العمل (53.3%) من أجابات أفراد العينة و بوسط حسابي قدره (3.37) و بانحراف معياري قدره (1.03) .

الجدول (4)

التوزيعات التكرارية و الاوساط الحسابية و الانحراف المعياري لمتغير التسرب الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.35	2.91	11.1	10	35.5	32	25.5	23	15.5	14	12.1	11	X23
1.01	2.10	42.1	38	23.2	21	23.2	21	3.2	3	7.7	7	X24
1.01	2.73	18.8	17	44.3	40	15.5	14	14.3	13	6.6	6	X25
1.04	2.5	30.0	27	33.2	30	16.6	15	3.2	3	16.6	15	X26
1.03	2.81	27.7	25	37.7	34	7.6	7	7.7	7	18.8	17	X27
1.02	2.52	38.8	35	33.2	30	15.5	14	6.4	6	5.5	5	X28
0.91	3.53	14.3	13	35.5	32	3.2	3	6.7	6	40.0	36	X29
1.10	2.75	25.5	23	41.1	37	3.2	3	17.5	16	12.1	11	X30
1.01	2.94	30.0	27	32.1	29	4.1	4	6.6	6	26.6	24	X31
0.91	3.02	22.1	20	45.5	41	3.1	3	6.6	6	22.1	20	X32
0.94	3.01	16.6	15	54.3	49	3.1	3	13.2	12	12.1	11	X33
1.00	2.93	28.8	26	35.4	32	3.1	3	8.8	8	23.2	21	X34
1.07	3.13	16.6	15	38.8	35	11.1	10	7.6	7	25.5	23	X35
1.02	3.14	21.1	19	41.1	37	14.2	13	3.2	3	20.0	18	X36
1.06	3.1	21.1	19	32.2	29	7.5	7	7.7	7	31.1	28	X37
1.08	2.95	31.1	28	24.3	22	7.3	7	6.7	6	30.0	27	X38
1.16	2.54	31.1	28	26.6	24	20.0	18	6.6	6	15.5	14	X39
1.03	3.37	10.0	9	43.2	39	7.7	7	11.1	10	27.7	25	X40
1.02	2.11	37.7	34	23.2	21	28.8	26	3.2	3	6.6	6	X41
0.98	2.89	24.22		36.60		10.7		8.57		19.6		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

علاقة الارتباط و الأثر بين متغيرات البحث

يعرض الجدول أآتي نتائج تحليل علاقة الارتباط بين البعد المستقل و المتمثل بالحوافز ، والبعد المعتمد المتمثل بالتسرب الوظيفي ، إذ توضح النتائج و على مستوى المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز و التسرب الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.674) عند مستوى معنوي 0.5 لذا تقبل فرضية الدراسة ، و لعل سبب اعتمادنا لهذا المعنوي هو كونه مؤشراً معتمداً في الدراسات على المستوى العالمي.

الجدول رقم (5)
نتائج علاقة الارتباط و الأثر بين متغيرات الدراسة

تفسيري	الحوافز المادية والمعنوية بشكل مجتمع
مستجيب	
التسرب الوظيفي	*0.674
$R^2=0.70$	N=55

معنوي عند مستوى :0.05.

بعد ملاحظة النتائج الظاهرة في الجدول (5) و لاسيما التباين يلاحظ وجود علاقة ذات أثر معنوي أيجابية لانموذج الانحدار المتعدد ، اذ تم الاستدلال على ذلك من خلال قيمة (f) ، البالغة (13.568) و هي قيمة أكبر من القيم الجدولية البالغة (9) ما يدل على معنويتها عند مستوى معنوي (0.05) ، و بدرجات حرية بلغ مجملها (54) و هذا يسوغ قبول الفرضية الثانية التي تذهب الى وجود أثر للحوافز على التسرب الوظيفي .

و يتضح أيضا من الجدول السابق ان الاهمية النسبية (R^2) للمتغير المعتمد في المتغير المستقل (0.70) أي نسبة تاثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد (70%) و هذا يدل على أن المتغير المعتمد يقوم بتفسير المتغير المستقل بالنسبة المذكورة سابقاً، أما البقية التي مقدارها(30%) فهي متغيرات غير داخلية في انموذج الدراسة .

جدول (6)

الأثر بين متغيرات الدراسة

Model	Sum of squares	Df	Mean square	R2	F	Sig
Regression	5.444	1	5.444	0.70	13.568	0.002
Residual	45.295	53	0.515			
Total	50.739	54				

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. بينت نتائج الدراسة انه لا توجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز ، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد العاملين على منع تسربهم الوظيفي .
2. وأظهرت الدراسة وجود ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة حيث لا يوجد معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقيات الوظيفية في المستشفى ، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الترقيات .
3. بينت النتائج أنه تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين مستوى ادائهم بشكل عام، وأن السياسات والتوجهات في المستشفى تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء، والتعاون بين موظفيها، وتشجع على تنمية وتهيئة بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد، إلا أنها لا تتيح لموظفيها فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية و ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة.
2. ضرورة العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة لرفع مستوى الأداء العاملين وتمنع تسربهم من العمل ، ولزيادة التنافس البناء بين الموظفين للحصول على المكافآت.
3. ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والمكافآت والحد أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في تقليل من تسربهم الوظيفي .

المصادر

أولاً : المصادر العربية

الكتب

- 1- رزيق ،ايهاب صبيح ،2001،العلاقات الصناعية وتحفيز العاملين ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع
- 2- زويلف ، مهدي حسن ،1983، "ادارة الافراد من منظور كمي " ، مكتبة الاقصى ، عمان الاردن .
- 3- السالم ، مؤيد سعيد ، صالح ، عادل حرحوش ، 2000 ، " إدارة الموارد البشرية " ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد .
- 4- السالم ، مؤيد سعيد ، 2009 ، "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل " .
- 5- العامري ،صالح مهدي محسن ،الغالبى ،ظاهر محسن منصور ،2008، الادارة والاعمال ، دار وائل للنشر ،عمان ، الطبعة الثانية .
- 6- عقيلي ، عمر وصفي، 2009 ، " إدارة الموارد البشرية" ، مؤسسة زهران، عمان .
- 7_ القريوتي ،محمد قاسم ، 2001 ، مبادئ الإدارة (النظريات و العمليات و الوظائف) ، دار صفاء للطباعة و النشر ، عمان.
- 8_ مرعي، محمد، 2003 ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية.

الدوريات والمجلات العلمية

- 1- الجعلي، محمد عثمان أحمد، شرفي، مهدي محمد أمين، ، 1985 ، "تسيب العاملين" ، محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية .
- 2- الخزعلي ،علي سعدون عبد الله ، العادلي ، علي حسون كتاب ، 2017 ، " دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين " ،جامعة القادسية ،كلية الادارة والاقتصاد .
- 3- سليمان ،حيدر خضر، 2015 ، "العوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي " ، دراسة حالة جامعة الموصل مثالا ، مجلة الادارة والاقتصاد ، السنة38 ، العدد 103 .
- 4- الصواف، مالك بن محمود بن مكي ، 2012 ، " التسرب الوظيفي تعريفه واسبابه ونتائجه " بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بجدة، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الادارة والاقتصاد .
- 5- طلبة ،عبدالله،1990، " ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية" ،الأمن، عدد (4).

- 6- عباس ،جرجيس عُمير و يونس، مثنى وعد الله ، 2010 ،"الحوافز و أثرها على الرضا الوظيفي" ، دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل ،جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد ،تتمية الرافدين ، العدد 97 ، مجلد 32.
- 7_ العتيبي ،فارس طامي ، 2013 ، "التسيب الوظيفي في القطاع العام اسبابه وعلاجه " ، جامعة الملك سعود ، كلية الادارة العامة .
- 8_ العديلي ، ناصر محمد ،1981، الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية السعودية ، مجلة الادارة العامة ، عدد 36 .
- 9_ الفقهاء ، هيثم ،العبدالات ،غادة ،2011 ، "اثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية " ، المملكة الاردنية الهاشمية ،وزارة المالية . (<https://acofps.com/vb/57475.html>)

المقالات

- البلاي، صلاح بن سليمان، 2010 ، " أسباب تسرب الموظفين ودوران العمل" .
http://www.aleqt.com/2010/05/13/article_392240.html

الرسائل والاطاريح

1. ابو شرخ ، نادر حامد عبد الرازق ،2010 ، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات " ، جامعة الأزهر بقرية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، رسالة ماجستير .
2. الجساسي ،عبدالله حمد محمد،2011 ،"اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، رسالة ماجستير .
- 3 . شنيق ، عبد العزيز ، 2008 ، "الحوافز والفعالية التنظيمية"، المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً ، جامعة 20 أوت 55 سكيدة ،كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية ، رسالة ماجستير .

المصادر الأجنبية

A -Books

- 1.David shriberg and Amy shriburg, 2006, High- stakes testing and Drop out rates , [http:// Web. gc . CUNY . edu . /humanities](http://Web.gc.CUNY.edu/humanities).
2. Nonaka , Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka ,2004," Hitosubashi on knowledge Management" , John Wiley & Sons Asia.

B - Journals & Periodicals

- Toshiba Cecilia, 2006, " sparks a wave of innovation: New structures - and incentives stimulate employee creativity", Journal: Human Resource Management International Digest, Case study, Volume: 14 Issue: 6.

م/ استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استبانة البحث الموسوم ب (اثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي) والتي تشكل جزءاً من متطلبات بحث في إدارة الأعمال .

إن نجاح هذا البحث مرهون بدرجة استجابتكم وبما يتمثل فيه من دقة وموضوعية ، و إن هذا البحث لا يستهدف تشخيص المشاكل ، بقدر ما يستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ، كما يرجى عدم ترك أية فقرة دون إجابة ، لان في حالة تركها فارغة ستهمل الاستمارة . نود أن نتقدم لكم بوافر الشكر والتقدير سلفاً لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم للإجابة عن فقراتها وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم .

المحور الاول / الحوافز المادية

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة	اتفق بشدة
1	تسعى المستشفى الى زيادة المكافآت المادية لتحسين المرود الادائي للعاملين						
2	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالمستشفى						
3	يشعر العاملون بأهمية بالرضا الوظيفي من خلال مايتقاضونه من رواتب وعلاوات						
4	تقوم المستشفى على ايجاد الترقية استثنائية في العمل حسب ماتقتضيه المصلحة العامة						
5	تشجع المكافآت المادية بالمستشفى على بذل مزيد من الجهود والمثابرة للحصول عليها						
6	تمنحني المستشفى تعويض نقدي عن الاجازات في حال عدم تمتعي بها خلال السنة						
7	تقدم الحوافز المادية وفق اسس ومعايير وضوابط منظمة						
8	تمنح المستشفى بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري						
9	تقدم لي المستشفى المكافآت باستمرار						
10	تقوم المستشفى بتقديم قروض للعاملين						
11	المشاركة في وضع الاقتراحات والحلول						
12	تمنح المستشفى العمولات في حالة تحقيق الاهداف المطلوبة						

المحور الثاني : الحوافز المعنوية

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
13	تمنح المستشفى شهادات تقدير للعاملين					
14	تقوم المستشفى بترشيح المتميزين الى دورات تدريبية خارج القطر					
15	يشعر العاملون في المستشفى بالاستقرار والامن الوظيفي					
16	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة اليهم					
17	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار					
18	تعمل المستشفى على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل					
19	تتيح المستشفى للعاملين فرص للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية					
20	تقدم المستشفى مزايا معنوية اضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل					
21	يهتم العاملون في المستشفى بالحصول على الحوافز المعنوية مثل الشكر ، التقدير والاحترام					
22	تعمل المستشفى على تنمية روح الاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل					

المحور الثالث : التسرب الوظيفي

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
23	لا اشعر بالامان في مكان عملي واتوقع نقلي او انتهاء خدماتي بدون رغبتي في اي وقت فأرتب وضعي بنفسى افضل					
24	إن عدم وجود بدائل أو فرص وظيفية في المنطقة المحيطة هو سبب في بقائك بالمستشفى					
25	تعتبر زيادة المهام وارتفاع ضغوط العمل عن حدها الطبيعي أو المحتمل سبب من أسباب التسرب الوظيفي					
26	أن العامل الاقتصادي من غلاء معيشة وارتفاع في الأسعار هو السبب في بحث الموظف الدائم عن الأفضل لمواجهة أعباء الحياة					
27	قلة أو تأخر فرص الترقية للموظفين هي سبب في وجود ظاهرة التسرب الوظيفي					

					28 الحوافز المعنوية (التقدير، الشكر، إلخ) مطلب مهم للحد من التسرب الوظيفي
					29 الظروف المالية الصعبة التي يمر بها الموظف
					30 أن بيئة العمل الداخلية في المستشفى سبب في تسرب الموظفين
					31 المستشفى حريصة على أن تكون العلاقات بين الموظفين علاقات بناءة وتهدف إلى تبادل الخبرات وتوطيد روح الجماعة بينهم وهذا بدوره يقلل تسربهم الوظيفي
					32 إتباع سياسة تحفيزية مادية ومعنوية لتقليل من التسرب الوظيفي
					33 إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب العاملين في المستشفى
					34 إتاحة الوقت الملائم لأتمام العمل بكفاءة يساهم في تقليل التسرب الوظيفي
					35 عدم قدرة الموظف على التكيف مع بيئة العمل
					36 بعد المسكن عن مكان العمل
					37 سوء علاقة الموظف مع رئيسه
					38 كثرة الانذارات الموجهة للموظف
					39 إجبار الموظف على العمل في قسم لا يرغب به
					40 مدى رضا العاملين عن توفير المستشفى مستلزمات العمل
					41 حصول الموظف على فرصة مغرية