



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال  
الماجستير في إدارة الأعمال

دراسة تحليلية للعوامل المسيبة للتسلب الوظيفي في  
منظمة الهلال الأحمر العربي السوري  
فرع ريف دمشق

**Analytical study of employee attrition  
factors in the Syrian Arab Red  
Crescent / Rural Damascus Branch**

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA  
توجه: إدارة الموارد البشرية

إعداد: غريس بونار  
إشراف: الأستاذ الدكتور عصام حيدر

العام الدراسي 2024 - 2022

لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معده، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية  
جراء هذا العمل

"والرب سائر أمامك. هو يكون معك. لا يهمك  
ولا يتركك. لا تخف ولا ترتعب"

## الثانية 31 : 8

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف وتحليل أهم أسباب التسرب الوظيفي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري فرع ريف دمشق. تألف مجتمع الدراسة من العاملين ضمن فرع الهلال الأحمر بريف دمشق في جميع الأقسام، وضمت العينة (91) فرداً من الموظفين والمتطوعين (37 موظف، 51 متتطوع، 3 مستقلين) منهم (44) من الذكور و (47) من الإناث من مختلف المستويات الوظيفية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة (دراسة تحليلية

للعوامل المسيبة للتسرب الوظيفي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري / فرع ريف دمشق) كأداة للدراسة بحيث تقيس الأبعاد التالية: الحوافز المادية والمعنوية، المسار الوظيفي والتطور المهني، بيئه العمل الداخلية، تخفيض حجم العمالة، والعوامل الاقتصادية.

وقد بينت نتائج الدراسة أن ظاهرة تسرب العاملين (موظفين، متطوعين) في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق تعود لعدة أسباب منها الحوافز المادية المنخفضة وغير العادلة، وعدم وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين للمساعدة في تطورهم المهني وتحديد مسارهم الوظيفي، وأيضاً قلة فرص الترقية لتشجيعهم على القيام بعملهم على أكمل وجه، بالإضافة إلى العوامل الاقتصادية الحالية التي دفعت بعض العاملين للقيام بالبحث عن فرصة عمل أخرى خارج فرع ريف دمشق.

## Abstract

This study aimed at investigate and analyze the primary factors contributing to job turnover at the Syrian Arab Red Crescent, Rural Damascus branch. The study encompassed employees from all departments of the Rural Damascus branch, with a sample consisting of (91) individuals, including (37) employees and (51) volunteers, of whom (3) had resigned. The sample comprised (44) males and (47) females across various job levels.

A descriptive-analytical approach was adopted for this research, utilizing a questionnaire titled "Analytical Study of the Causes of Job Turnover in the Syrian Arab Red Crescent / Rural Damascus Branch" as the principal data collection instrument. This questionnaire evaluated the following dimensions: material and moral incentives, career trajectory and

professional development, internal work environment, workforce reduction, and economic factors.

The study's results indicated that the job turnover phenomenon among employees and volunteers at the Rural Damascus Branch was attributed to several factors. These included insufficient and inequitable material incentives, the lack of an effective performance appraisal system to support professional advancement and career progression, limited promotion opportunities that demotivated optimal job performance. Additionally, current economic conditions that led some employees to seek alternative employment opportunities outside the branch.

## الإهداء

إلى من أضاءت دربي بدعواتها، إلى رمز العطاء بلا حدود وصاحبة التضحيات التي لا تحصى،  
إلى من انتظرت هذا اليوم بقدر انتظاري وأكثر

أمي

إلى من علمني أن الحياة رحلة لا يثنى عزيمتها الصعب، وأن النجاح ثمرة لا تنتبه إلا بعرق الجبين  
وسهر الليالي فكنت لي خير داعم وسند

أبي

إلى من شجعوني وكانوا عوناً لي في رحلة دراستي، إلى كتفي الثابت الذي لا يميل وقطعة من  
روحـي.

كاتـيا، حـنا

إلى قطعة من قلبي ومصدر سعادتي وفخري، فرحة حاضري وبهجة أيامـي  
جورـج، جـوليـان

إلى من علمني القيمة الحقيقة للمثابرة ومن آمن بي لأكمل رحلتي الدراسية  
خالي خاطر

من أحمد الله دوماً لأنه وضعهم في طريقي، إلى من تقاسمنا خبزنا وصنعنا من أصعب لحظاتنا  
ضحكة، إلى أصدقائي في الحياة وأخواتي في العقبات  
آلاء، كريستين، ريبانا

إلى من كانوا رفاق الدرس الدراسي وأصبحوا رفاق الحياة ومن تركوا بصمة جميلة في حياتي،  
الذين شاركوني الضحك والأحلام والطموحات وأجمل الذكريات  
سيرين، نور، ريم، جوليا

## شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور عصام حيدر الذي تفضل بالإشراف على هذه  
الدراسة، وكان لإرشاداته الدور المهم في إنجاز هذه الرسالة.

وكل الشكر والتقدير إلى إدارة المعهد العالي لإدارة الأعمال (هبا) متمثلة بالسيد الدكتور عميد المعهد  
والسادة أعضاء الهيئة التدريسية، وجميع العاملين فيه لجهودهم المشكورة طيلة الفترة الدراسية.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لمشاركتهم في الحكم على هذه الدراسة.

والشكر والامتنان لإدارة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق المتمثلة  
بالمهندسة وداد هلال رئيس فرع الهلال الأحمر بريف دمشق، والسيد كفاح كحلواني مدير فرع  
الهلال الأحمر بريف دمشق للسماح لي بإجراء هذه الدراسة.

والشكر الكبير للدكتورة أمانى القبيطري، صاحبة العطاء الكبير لدعمها ومساعدتها لي لإنجاز هذه  
الرسالة.

# الفهرس

## Contents

Error! Bookmark not defined.	الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة
Error! Bookmark not defined.	1-1 مقدمة
1	2-1 الدراسات السابقة
4	3-1 التعقيب على الدراسات السابقة
4	4-1 مشكلة الدراسة
5	5-1 تساولات الدراسة
6	6-1 نموذج الدراسة
6	7-1 أهداف الدراسة
7	8-1 أهمية الدراسة
7	9-1 منهج الدراسة المتبعة
7	10-1 أداة الدراسة
7	11-1 حدود الدراسة
7	12-1 مجتمع وعينة الدراسة
8	13-1 المصطلحات والتعرifications الاجرانية
9	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
9	1-2 المقدمة
10	2-2 التسرب الوظيفي
10	1-2-2 مفهوم التسرب الوظيفي (Employee Attrition)
10	2-2-2 النظريات المفسرة للتسرب الوظيفي
12	4-2-2 أنواع التسرب الوظيفي
13	5-2-2 الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي
15	6-2-2 العوامل المؤثرة في التسرب الوظيفي
16	7-2-2 الفروق في أسباب التسرب الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية
17	8-2-2 العوامل المسيبة لظاهرة التسرب الوظيفي
21	2-3 كيفية حساب معدل التسرب الوظيفي
22	الفصل الثالث: الإطار العملي

22 .....	لمحة عن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري .....
23 .....	2-3 مبادئ الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر .....
24 .....	3-3 منهج الدراسة وأداتها.....
24 .....	أ-إعداد أداة الدراسة ووصفها .....
25 .....	ب-دراسة خصائص الأداة (ثبات أداء الدراسة) .....
25 .....	3-4 خصائص أفراد العينة .....
28 .....	3-5 نتائج الدراسة .....
29 .....	1-5-3 البعد الأول .....
31 .....	2-5-3 البعد الثاني .....
33 .....	3-5-3 البعد الثالث .....
35 .....	4-5-3 البعد الرابع .....
36 .....	5-5-3 البعد الخامس .....
37 .....	6-3 الاستنتاجات .....
38 .....	7-3 التوصيات .....
39 .....	المراجع .....
43 .....	الملاحق .....

فهرس الجداول

جدول رقم (1): ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي	34
جدول رقم (2): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	35
جدول رقم (3): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس	35
جدول رقم (4): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر	36
جدول رقم (5): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	36
جدول رقم (6): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد سنوات العمل مع المنظمة	37
جدول رقم (7): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب نوع العمل	38
جدول رقم (8): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في المنصب الحالي	38
جدول رقم (9): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب رغبتهم بالانتقال لعمل آخر خارج المنظمة	39
جدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول: الحوافر	40
جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني: المسار الوظيفي والتطور المهني.	43

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث: بينة العمل الداخلية .....	46
جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع: تخفيض حجم العمالة .....	48
جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الخامس: العوامل الاقتصادية .....	50

## **الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة**

### **1-1 مقدمة**

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لتطور عمل المنظمات على الرغم من أنه ليس المورد الوحيد، حيث تحتاج المنظمات إلى الموارد المالية والتكنولوجية لأداء عملها، إلا أن الفضل في نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية يعود إلى ما تمتلكه من موارد بشرية كفؤة.

يبدي الكثير من الموظفين استعدادهم للتطوير والسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة والحرص على مصالحها عندما يشعرون بالالتزام والانتماء والرضا الوظيفي، الأمر الذي يقتضي ضرورة الاستثمار الجيد في هذا المورد الهام، وذلك بحسن اختياره وتدربيه وتطويره وتنميته حتى يؤدي واجباته بكفاءة وفعالية وإخلاص.

يعد موضوع الحفاظ على المورد البشري واستبقائه تحدياً كبيراً لكافة المنظمات بما فيها منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بوصفها منظمة رائدة في مجال العمل الإنساني (الخطة الاستراتيجية للمنظمة 2023-2027). وتماشياً مع الغايات الاستراتيجية للمنظمة تتبع إدارة الموارد البشرية في المركز الرئيسي سياسات وإجراءات مختلفة للحفاظ على المورد البشري وذلك من خلال الاستثمار التنظيمي في الاختيار والتدريب والتنمية والتطوير وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لدى جميع العاملين من حيث الترقية والأجور ورفع كفاءة أداء العاملين وذلك في المستويات الإدارية كافة، بالإضافة إلى تنمية رضا العاملين وتنمية شعور الانتماء لديهم من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق معايير التخصص والرغبة وجود مسار مهني واضح وفرص للترقية ذات صلة بتقييم الأداء ونسب الإنجاز، وتوفير ظروف العمل المناسبة.

ويتجلى هذا التحدي عندما تستقطب المنظمة أفراداً ذوي خبرة وكفاءة وتتحمل تكاليف كبيرة خلال استقطابهم وتعيينهم وتدربيهم بما يتلاءم مع المبادئ الإنسانية، إلا أنها قد تفشل في الحفاظ عليهم واستبقائهم، ذلك أن الفرد عادةً ما يطمح لما هو أفضل فجاجاته مستمرة متتجدة وغير متناهية إلا أن هذه الطموحات قد لا تتم تلبيتها في ظل تغيرات بيئة العمل الداخلية، واختلاف البنى التنظيمية فيما بين فروع المنظمة إضافة إلى التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الأخيرة ما بعد جائحة كوفيد-19.

وبالتالي تركز الدراسة الحالية على تحليل أسباب التسرب الوظيفي في فرع ريف دمشق، وهو ما سنتناوله تالياً.

### **2-1 الدراسات السابقة**

#### **1. دراسة (عوض مده، 2022) السعودية، بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالتسرب الوظيفي" لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط، وما أسباب التسرب الوظيفي لدى هؤلاء العاملين، والتحقق من العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي والتسرب الوظيفي، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة بنسبة محددة من معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط وببلغ حجم العينة (727) معلم ومعلمة، وأظهرت النتائج أن الأسباب التي

تؤدي إلى التسرب الوظيفي تعود إلى قلة الحوافز التشجيعية للمعلم، ومحظوظة فرص الترقى مقارنة بغيرها من المهن الأخرى، والخصومات المالية على المعلم، وذلك من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، بالإضافة إلى عدم وجود قانون لحماية المعلم من ردود فعل أولياء الأمور السلبية، وضعف العلاقات مع أولياء أمور الطلاب، وصعوبة التعامل مع مدير المدرسة والوكلاء والمشرفين التربويين، وهذا يعني عدم وجود بيئة عمل آمنة بالنسبة لهم.

## 2. دراسة (تراس، 2021) سوريا، بعنوان: "أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين ومعدل دوران العمل في المنظمات الإنسانية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف الأسباب الكامنة وراء الاحتراق الوظيفي للعاملين، واستكشاف دوران العمل ونهاية ترك العمل لدى العاملين المنظمات الإنسانية في ظل الاحتراق الوظيفي وضغوط العمل في المنظمات الإنسانية العاملة في سوريا تحت مظلة الأمم المتحدة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على أداة الاستبانة كأداة للدراسة، وكذلك المنهج النوعي الاستكشافي الذي تضمن مجموعة التركيز المعمقة مع العاملين لاستخلاص عبارات الاستبانة، وكذلك المقابلات مع الإداريين في بعض المنظمات الإنسانية العاملة في سوريا، وقد تم توزيع الاستبانة على (260) من العاملين في المنظمات الإنسانية العاملة في سوريا تحت مظلة الأمم المتحدة، وقد تم استرداد (244) استبانة قابلة للتحليل.

أظهرت النتائج أن الاحتراق الوظيفي ظاهر بين العاملين في المنظمات الإنسانية، وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية من حيث طول ساعات العمل والمهام المفاجئة والعاجلة، والمقابلات مع الإدارات أوضحت وجود جو من سوء التخطيط في بعض الإدارات مما يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين مع ضغوط العمل والمهام الطارئة، وأظهرت النتائج على مستوى معدل دوران العمل، شعور العاملين في المنظمات الإنسانية بأن عملاً مؤقت ولا بد في النهاية من الاستقرار وأنهم على نية في ترك العمل، كما أن المقابلات أظهرت أن الضغوط وعدم المساواة وعدم التقدير تؤدي في النهاية إلى ترك العمل.

## 3. دراسة (نتوش، 2020) العراق، بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي، واستكشاف العلاقة والأثر بين الحوافز وبين التسرب الوظيفي في المستشفى الشفاء، وتكونت عينة الدراسة من (55) موظف، وأجرت الباحثة عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية كاستخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية لمعرفة تصورات أفراد العينة طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وبين التسرب الوظيفي.

وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه لا توجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنع الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد العاملين على منع تسربهم الوظيفي، وأيضاً لا يوجد معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقى الوظيفية في المستشفى، كما بينت النتائج أنه تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين

مستوى أدائهم 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.

4. دراسة (عاتي، 2018) السعودية، بعنوان: "أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي" دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل، المجلة العربية للنشر العلمي هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم العوامل والأسباب التي أدت إلى وجود ظاهرة التسرب الوظيفي بالإضافة إلى إيجاد حلول مقترنة للحد من هذه الظاهرة، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على موظفي شركة عبد اللطيف جميل، وقد لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع الاستبانة على (133) موظف تم اختيارهم بشكل عشوائي، وبينت النتائج أن التسرب الوظيفي غير وارد لدى الموظفين بوجود الثقة والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين داخل الشركة وت تقديم الدعم للموظفين للقيام بالأعمال التي توكل إليهم، ويشجع المسؤولون العاملين لإبداء وجهات نظرهم واقتراحاتهم، ووجود توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي في الشركة، أما فيما يخص ضعف نظام الحوافز المادية فقد كان سبباً للتسرب الوظيفي من قبل الموظفين.

5. دراسة (Konieczny, 2018)، بعنوان: "الاحتفاظ بالمتطوعين، التسرب في المنظمات التطوعية عبر الإنترن特: الإجهاد والصراع والتقادم لموقع ويكيبيديا"

ركزت هذه الدراسة على البحث عن سبب قيام المشاركون في المنظمات التطوعية التي تعمل عبر الإنترنط، مثل موقع ويكيبيديا، بتقليل نشاطهم أو عملهم التطوعي وما الظروف المتغيرة الخارجية والداخلية التي من الممكن أن تساهم في ذلك، ولمعرفة ذلك تم تطبيق استطلاع رأي على (300) محرر يعمل لدى ويكيبيديا وذلك بإرساله ببريد الكتروني لكافة المشاركون في الاستطلاع، وأظهرت النتائج أن الأسباب الرئيسية التي تجعل المحررين التوقف عن عملهم أو تقليله، هي أسباب شخصية مثل المرض بالنسبة للمحررين الأكبر سنًا، أو فقدان الشغف في العمل كونه لا يوجد تطور وظيفي، وبيئة العمل الغير مريحة والصراعات بين الزملاء، بالإضافة إلى سلوك المسؤولين السيء والغير مؤهلين لاستلام فريق، وعدم تقديم تعويض مادي للمحررين بما أن ويكيبيديا منظمة غير ربحية، فتقصر على تقديم بعض هدايا رمزية، لذلك على المدى الطويل لا يمكن للعامل أن يكسب لقمة عيشه من كونه متطوعاً في ويكيبيديا.

6. دراسة (الصواف، 2007) السعودية، بعنوان: "التسرب الوظيفي تعريفه وأسبابه ونتائجها" بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بجدة

من خلال دراسة الباحث للتسرب الوظيفي في هذه الدراسة، هدف إلى معرفة اتجاهات الموظفين الذين هم على رأس العمل فيما يتعلق بمدى تفكيرهم للعمل خارج القطاع الذين يعملون به، والتعرف على العوامل والصعوبات التي تواجه الفنيين أثناء أداء أعمالهم في الحظائر المخصصة للطائرات وتأثير على اتجاهاتهم للتسرب، وتحديد أثر الخسائر بسبب التسرب الوظيفي التي تلحق بالمؤسسة بصفة عامة والخدمات الفنية بصفة خاصة.

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي حيث تم توزيع الاستبانة على (50) عامل من قطاع الصيانة في إدارة الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة جدة (من هم على رأس العمل في القطاع أو الذين قد انتقلوا من القطاع)

أظهرت الدراسة أن الآثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع معدل التسرب من العمل على مستوى القطاع هي خفض إنتاجية العمل في القطاع بنسبة ٥٠٪، زيادة كلفة التدريب نتيجة لضرورة تدريب العاملين الجدد بنسبة ٢٤٪، آثار إيجابية نتيجة لزيادة تدفق الخبرات والدماء الجديدة في القطاع بنسبة ٢٠٪، وأبرزت الدراسة أن الوسائل والسياسات التي يمكن أن تقلل من حدة ظاهرة التسرب هي تحسين ظروف العمل، إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب العاملين في القطاعات الأخرى، وإتباع سياسة تحفيزية مادية ومعنوية.

#### 7. دراسة (Haarr, 2005)، بعنوان: "العوامل المؤثرة على قرار مجند الشرطة «بالتسرب» من عمل الشرطة"

هدفت هذه الدراسة اكتشاف أسباب التسرب لدى المجندين الجدد في الشرطة والتي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، وشملت الدراسة شرطيين مبتدئين تركوا العمل خلال الأشهر الستة عشر الأولى من العمل وعدهم (113) عينة، حددت الدراسة ثلاثة أسباب رئيسية لترك المجندين الجدد للشرطة: الاستقالة الذاتية، الفصل من قبل الأكاديمية، والفصل من قبل الإدارية، ركزت الدراسة بشكل خاص على العوامل التي أدت إلى الاستقالة الذاتية، ووجدت أن خيبة الأمل من واقع العمل مقارنة بالمتاليات التي تصورها المجندين الجدد، بالإضافة إلى التمييز على أساس الجنس (بالنسبة للشروطيات)، كانت من أهم العوامل المؤثرة، مع وجود عوامل أخرى ثانوية كالتدريب البدني والعقلي الصارم.

### 1-3 التعقب على الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المرتبطة بظاهرة التسرب الوظيفي، تم الاستفادة منها في تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة في توضيح أهم أسباب ظاهرة التسرب الوظيفي، وقد أظهرت مجتمعة أهمية تطبيق سياسات تحفيزية مادية ومعنوية لمنع هذه الظاهرة، بالإضافة إلى وجود بيئة عمل مريحة تساعد على التطور الوظيفي وزيادة فرص الترقى، هذا ما تم ذكره وتوضيحه في الدراسة الحالية.

تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية أنها تم تطبيقها على شركات بمختلف القطاعات، بينما تم تطبيق الدراسة الحالية على المنظمات الغير ربحية، حيث لم تجد الباحثة دراسة تتناول ذات المتغيرات ضمن ذات المنظمة وذات البيئة.

### 1-4 مشكلة الدراسة

تعد مشكلة التسرب الوظيفي ظاهرة عالمية تهدد استقرار وفعالية كافة المنظمات (منظمة العمل الدولية، 2022)، وتشكل هذه المشكلة تحدياً خاصاً للمنظمات الإنسانية، نظراً لطبيعة عملها التي

تتطلب المرونة وتغير طبيعة المهام على أساس المشاريع والمجتمعات المستهدفة بما يضمن التزامها بتقديم المساعدة للأشخاص الأشد ضعفاً (IFRC, 2023).

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أبرز العوامل التي تساهم في التسرب الوظيفي في المنظمات، مثل بيئة العمل المتطلبة، والتمويل غير المستقر أو المشاريع قصيرة المدى التي قد يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الاستقرار الوظيفي، وغياب فرص التطوير المهني وجود فرص وظيفية أخرى أكثر جاذبية تقدم رواتب ومزايا أفضل أو فرضاً أكبر للتطوير المهني، بالإضافة إلى صعوبة تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية بسبب ساعات العمل الطويلة أو متطلبات العمل المجهدة، وهذا ما أكدت عليه الكاتبة الأمريكية (Kaye, 1998).

تعمل منظمة الهلال الأحمر العربي السوري وفقاً للمبادئ الأساسية للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر والتي تتمحور جميعها حول المبادئ السبعة (IFRC/ICRC) وهي شريك رئيسي فلها دور مساعد للدولة في مجال المساعدة الإنسانية في قطاعات الصحة والإغاثة والتوعية وسبل العيش وغيرها من القطاعات الهامة التي تمثل مهمتها في الاستجابة في الوقت المناسب وبشكل فعال لإنقاذ حياة الأشخاص المتضررين في سوريا، ومع مرور السنوات السابقة وفي مرحلة التعافي ما بعد الأزمة، تطورت مهام المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالعمل على تعزيز المرونة لدى المجتمعات من أجل الاستجابة السريعة والتعافي، وتمكن المجتمعات لتكون قادرة على عيش حياتها بشكل آمن وصحي، والمساهمة في الحد من الضعف والإدماج الاجتماعي وبناء مجتمع أكثر أماناً لتعزيز التغيير الإيجابي للبشرية (IFRC, 2021).

وخلال عمل الباحثة في فرع ريف دمشق لاحظت العديد من مظاهر مشكلة التسرب الوظيفي للموظفين والمتطوعين خلال فترات متباعدة، وهو ما شكل الدافع الرئيسي لاختيار مشكلة الدراسة موضوع التسرب الوظيفي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري (فرع ريف دمشق) بنوعيه الطوعي وغير طوعي ومعرفة أهم عوامله وأسبابه، وتأثيره على عمل المنظمة وتطورها إن كان بشكل سلبي أو إيجابي، فمنظمة الهلال الأحمر منظمة غير ربحية، ومنذ بداية نشأتها وعملها قائم على المتطوعين والموظفين المؤهلين للعمل الإنساني، فهي تركز على مساعدة الأشخاص الأشد ضعفاً في المجتمع وعليه فهي بحاجة لمورد بشري لتطبيق المساعدات بكافة أشكالها (إغاثياً، صحياً، مادياً،....).

إضافة إلى ذلك، مع الانتقال إلى مرحلة التعافي المبكر خلال التغيير في فرص التوظيف والتطور، ودخول شراكات جديدة وإنشاء مشاريع وبرامج للتكيف مع الاستراتيجية الجديدة للمنظمة، لاحظت الباحثة الأعداد الكبيرة للموظفين والمتطوعين الذين قاموا بتقديم طلبات الاستقالة خلال عامي (2023-2024)، حيث بلغ عدد المستقيلين خلال الربع الأول من عام 2024 بحدود (480) مستقلاً على سبيل المثال، وعليه تتجلى مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي التالي:

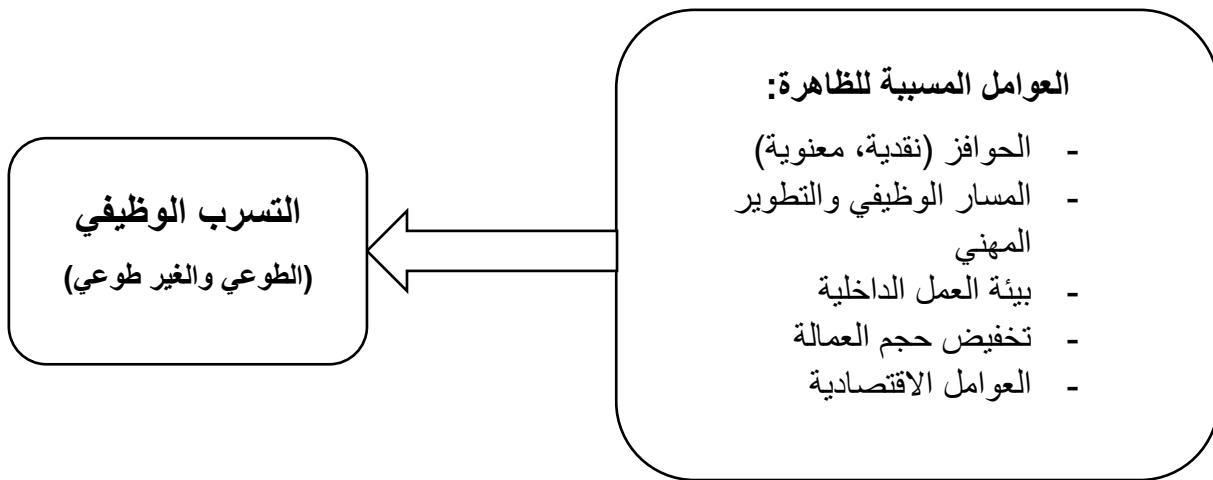
**ما هي العوامل المسببة للتسرب الوظيفي في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق لدى أفراد العينة؟**

## 5-1 ت Saulat drasa

من خلال السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة، تتجلى التساؤلات التالية:

- 1) ما هو مستوى الحوافز المادية والمعنوية في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق (لدى أفراد العينة)؟
- 2) ما هو مستوى المسار الوظيفي والتطور المهني في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق (لدى أفراد العينة)؟
- 3) ما هو مستوى بيئة العمل الداخلية في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق (لدى أفراد العينة)؟
- 4) ما هو مستوى تخفيض حجم العمالة في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق (لدى أفراد العينة)؟
- 5) ما هو مستوى العوامل الاقتصادية في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق (لدى أفراد العينة)؟
- 6) ما هو مستوى التسرب الوظيفي في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق (لدى أفراد العينة)؟

## 1-6 نموذج الدراسة



## 1-7 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة المسببات التي تكمن وراء ظاهرة التسرب الوظيفي في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق، بالإضافة إلى إيجاد حلول مقترنة للحد من هذه الظاهرة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1) التعرف على واقع التسرب الوظيفي، وما هي أهم النظريات التي تكلمت عنه خلال الأعوام الماضية.
- 2) التعرف على أهم العوامل التي أدت إلى وجود ظاهرة التسرب الوظيفي لدى أفراد العينة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بفرع ريف دمشق
- 3) تقديم توصيات يمكن أن تدعم سياسات الموارد البشرية الحالية في المنظمة من أجل الحفاظ على مواردها البشرية الكفؤة استناداً إلى المعرفة المتحصلة من الدراسة الحالية ونتائجها.

## **1-8 أهمية الدراسة**

### **- الأهمية العلمية:**

جدة الموضوع: تأتي أهمية هذه الدراسة من تطرقها للعوامل المؤثرة على ظاهرة التسرب الوظيفي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري كمنظمة إنسانية، حيث لا تتوافر دراسة سابقة تناولت هذا الأثر (على حد علم الباحثة).

### **- الأهمية العملية:**

تبعد أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم تصور تحليلي مستند إلى الواقع الحالي للعوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري- فرع ريف دمشق، وهو ما يمكن أن يدعم عملية صنع القرار المتعلقة بالسياسات المتبعة في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق التي تخص ظاهرة التسرب الوظيفي إن كان بشكل طوعي (استقالة، تقاعد، وفاة...) أو بشكل غير طوعي (انسحاب بعض الجهات المانحة الذي كان من نتائجه تخفيض العمالة لبعض الأقسام والمشاريع، التغييرات الهيكيلية).

بالإضافة إلى الإضاءة على الأسباب التي قد تدفع الموظف لترك العمل وخاصة بعد أن تم قبوله بفترة قصيرة (موظفين إداريين، متطوعين، أطباء، مسعفين، ..... ) ولوحظ أحياناً أن الشواغر تبقى مفتوحة لفترة طويلة بسبب قلة الكفاءات المطلوبة، وهذا يتطلب تدخل وحل استراتيجي من المدير العام وقسم الموارد البشرية.

## **1-9 منهج الدراسة المتبعة**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاعنته لطبيعة وأهداف الدراسة.

## **10-1 أداة الدراسة**

تم صياغة فقرات الاستبيان بما يلائم تساؤلات الدراسة، كما تم الاعتماد على مصادر ثانوية من المراجع والكتب والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسرب الوظيفي، وتم الحصول على البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).

## **11-1 حدود الدراسة**

**المكانية:** منظمة الهلال الأحمر العربي السوري فرع ريف دمشق.

**الزمانية:** تم جمع البيانات في الفترة الممتدة بين الأول من شهر آذار ولغاية نهاية شهر أيار من عام 2024

**الموضوعية:** ركزت الدراسة على موضوع التسرب الوظيفي لدى العاملين في فرع الهلال الأحمر في ريف دمشق، وهذا من خلال تحليل الأسباب المؤدية لهذه الظاهرة.

## **12-1 مجتمع وعينة الدراسة**

تضمن المجتمع الأصلي للدراسة جميع المتطوعين والموظفين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري- فرع ريف دمشق خلال الربع الأول من عام (2024) ويضم (4020) موظف 743 فرداً

و 3277 متطوع). شملت العينة المدروسة العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق، موظفين ومتطوعين (حيث أن المتطوع الذي يتناقضى تعويض مادى يعامل معاملة الموظف في منظمة الهلال الأحمر)، في مختلف المستويات الإدارية، حيث تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيان على (110) أفراد. وقد بلغ عدد المستجيبين للاستبيان (91) فرداً وكانت جميع الإجابات كاملة.

### **1-13 المصطلحات والتعريفات الاجرائية**

- **مصطلح التسرب الوظيفي (Employee Attrition):** هو توقف الفرد النهائي عن العمل في إحدى المنظمات التي يتناقضى منها مقابلاً مادياً نظير عمله (موبلي، 1982)، وهو انقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره والانتقال إلى منظمة أخرى (الغانم، 2003).
- **التعريف الاجرائي للتسرب الوظيفي:** إنهاء العمل بسبب الاستقالة أو ترك العمل والمهام سواءً بشكل طوعي (رغبة الموظف أو المتطوع) أو غير طوعي (نتيجة إجراءات إدارية ومالية).
- **مصطلح التطوع (volunteering):** عرفه علماء الاجتماع بأنه " ذلك المجهود القائم على مهارة أو خبرة معينة والذي يبذل عن رغبة واختيار بغرض أداء واجب اجتماعي وبدون توقيع جزاء مالي" ، وهو" الجهد الذي يبذلها الإنسان لخدمة المجتمع، دون الحصول على فوائد مادية، بدافع إنساني يتحمل مسؤولياته، ويشارك في أعمال تستغرق وقت وجهد وتضحيات شخصية، ويبذل المتطوع كل ذلك عن رغبته وباختياره، معتقداً بأنه يجب تأديته" (الحربي، السلطان، 2021)
- **التعريف الاجرائي للتطوع في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري:** ويمثل حسب مفهوم الخدمة التطوعية المذكورة ضمن المبادئ السبعة للحركة الدولية للصلب الأحمر والهلال الأحمر بأنه: "يقوم على الخدمة التطوعية ولا يسعى إلى الربح بأي صورة" ، مع التنويه على تعويض المتطوع فقط ببدل مواصلات وطعام، حيث يعامل المتطوع الذي يتناقضى تعويض مادى معاملة الموظف بكافة حقوقه وواجباته.
- **مصطلح الحافز (incentive):** الحافز المادي: هو مكافأة مادية تقدم للفرد مقابل سلوكه أو إنجازه، تهدف هذه المكافآت إلى تحفيز الفرد على بذل المزيد من الجهد أو تحقيق أهداف معينة، الحافز المعنوي: هو شعور بالرضا والإنجاز ينبع من القيام بعمل ذي معنى أو قيمة، لا يعتمد هذا النوع من التحفيز على المكافآت المادية، بل على شعور الفرد بأهمية عمله وتأثيره الإيجابي (السالم، الصالح، 2000).
- **التعريف الاجرائي للحافز:** وهو الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة وفق بنود المتغير (الحوافز) في أداة الدراسة الحالية.
- **مصطلح المسار الوظيفي والتطور المهني (Career path, Professional development):** هو سلسلة من الوظائف التي يتبناها الموظف لتحقيق أهدافه المهنية قصيرة وطويلة المدى ومن الانعكاسات الإيجابية لتحفيز المسار الوظيفي أنه يساهم في تكوين رؤية واضحة للمستقبل المهني في المنظمة (غريد، 2018)،

- التعريف الإجرائي للمسار الوظيفي والتطور المهني: وهو الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة وفق بنود المتغير (المسار الوظيفي والتطور المهني) في أداة الدراسة الحالية.
- مصطلح **بيئة العمل الداخلية** (**internal work environment**): هي مجموعة العوامل التي تؤثر على الموظفين داخل مكان العمل مثل ضغوط العمل، الشعور بالأمان، العلاقات بين الزملاء والمرؤوسين، وغموض الدور الناتج عن عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالوظيفة.
- التعريف الإجرائي لـ**بيئة العمل الداخلية**: وهو الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة وفق بنود المتغير (بيئة العمل الداخلية) في أداة الدراسة الحالية.
- مصطلح **تخفيض حجم العمالة** (**downsizing**): هو مجموعة من الأنشطة المخططة التي تهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية، والإنتاجية والتافسية، وإن تخفيض عدد العاملين يرتبط بنسبة أو حجم العمل المطلوب وبالوحدات من المخرجات المطلوبة، مع التركيز على تحسين الفعالية والتطوير التنظيمي ومن ثم التأثير على عمليات الأداء (محمد، 2022).
- التعريف الإجرائي لـ**تخفيض حجم العمالة**: وهو الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة وفق بنود المتغير (تخفيض حجم العمالة) في أداة الدراسة الحالية.
- مصطلح **العامل الاقتصادي** (**economic factors**): من أهم المشكلات التي تواجه الموظف وتسبب له الفشل والتخلف في الحياة العملية، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها عدم كفاية الدخل الشهري للأسرة لسد النفقات مما يجعل الموظف عاجز عن إشباع حاجات أفراد أسرته ولا سيما إذا كان هو المسؤول عن العائلة (نتونش، 2020).
- التعريف الإجرائي لـ**العامل الاقتصادية**: وهو الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة وفق بنود المتغير (العامل الاقتصادية) في أداة الدراسة الحالية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### 2-1 المقدمة

تعاني الكثير من المنظمات من ظاهرة التسرب الوظيفي، فبدأت هذه الظاهرة بالتضخم وزادت حدتها بالسنوات الأخيرة فتتعدد أسباب ترك الموظفين لعملهم أو تراجع أدائهم في الوظيفة، وقد يعود ذلك لارتفاع تكلفة المعيشة، أو تدني مستوى الأجر أو لرغبة الفرد في تحسين أوضاعه المعيشية والوظيفية من خلال البحث عن عمل أفضل.

والمتفق عليه أن تسرب الموظفين أو دور انهم يعتبر من المظاهر السلبية وأمر مكلف لأي منظمة وعليها ضبطه، وذلك حتى لا تفقد السيطرة وت فقد إنتاجيتها، كما يعتبر كم عيق لفعالية واستمرار المنظمة لأنها قد يتسبب في تعطيل الأداء الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية للأفراد مما يؤدي إلى زيادة الأعباء التنظيمية من خلال البحث عن البدائل وهذا ما يؤثر على ميزانيتها بصفة خاصة وعلى فعاليتها بصفة عامة.

ولذلك يصبح البحث حول هذه الظاهرة ضرورة ملحة، فهذه الظاهرة التي على أثرها يجب إيجاد بيئة عمل تتلزم بمعايير لائقة تحفظ حقوق طرف العمل، وخاصة إذا أدركنا أنها ليست حدثاً مفاجئاً

يتم بدون مقدمات، بل هي تراكم لأسباب يتعرض لها الموظف على مر الأيام والشهور وحتى سنوات داخل المنظمة، كضغط العمل، ووجود فرص أفضل خارجها.

والاهتمام بمعالجة مشكلة التسرب الوظيفي يمثل أهمية لخلق استقرار في سوق العمل، ذلك سناحول في هذا الفصل التطرق لكافة مفاهيم ظاهرة التسرب الوظيفي، وعرض أهم أنواعها، والأسباب والعوامل الناتجة عنها، والطريقة المتبعة لحساب معدل التسرب الوظيفي.

## 2-2 التسرب الوظيفي

### 2-2-1 مفهوم التسرب الوظيفي (Employee Attrition)

خلال البحث عن المفهوم الشامل للتسرب الوظيفي في الدراسات الأدبية والأكاديمية، نجد اختلافات في تفسير وتوضيح المصطلح، فقد عرفه (موبلي، 1982، ص33) بأنه "توقف الفرد النهائي عن العمل في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها مقابلًا ماديًّا نظير عمله"، كما عرفه (الصياغ، 1983، ص150) بأنه "الاستقالة الاختيارية للعاملين ولا يشمل ذلك الطرد والاستغناء عن الخدمة"، كما عرفه أيضًا (الغانم، 2003، ص21) بأنه "انقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته و اختياره والانتقال إلى منظمة أخرى"، في حين عرفه (الحربي، 2008، ص17) بأنه "انقطاع الموظف عن عمله في منظمة ما سواء كان ذلك عن طريق الاستقالة أو الإقالة أو الانقطاع عن العمل حتى صدور قرار الفصل"، وقد ذكر (موريل وزملائه) أن التعريف العلمي الصحيح للتسرب يتمثل في توقف الموظف الطوعي عن عضويته في المنظمة، والطوعية في التسرب يجب أن تكون واضحة من حيث التعريف والقياس الأمر الذي يفيد في دراسة الحالات (الحربي، 2005، ص13).

ومما سبق، نستخلص أن التسرب الوظيفي للموظفين حسب دراستنا هي ما يلي: المغادرة الطوعية أو الغير طوعية للموظفين الذين يتقاضون أجراً في المنظمة، للبحث عن ظروف عمل أفضل في منظمات أو مؤسسات أخرى، أو لمغادرة البلاد للعمل في الخارج.

### 2-2-3 النظريات المفسرة للتسرب الوظيفي

بعد التسرب الوظيفي أحد المؤشرات التي تنشأ نتيجة عدم الرضا للعاملين عن أعمالهم أو عن المنظمات التي يعملون بها، أو رغبتهم في إيجاد عمل بديل خارج أو داخل المنظمة وذلك نتيجة ضغوط العمل أو عدم تحقيق تطلعاتهم الخاصة.

ولفهم ظاهرة التسرب الوظيفي يجب الرجوع لأولى المنطلقات الفكرية التي اهتمت بدراسة هذه الظاهرة والتي سنعرض البعض منها:

- نظرية النظام التعاوني / تشنستر بارنارد (1948):

يعتبر بارنارد من المساهمين في تطوير نظرية التنظيم، حيث اعتبر المؤسسة نظام متكامل، وعرف الفعالية بأنها تحقيق أهداف المصلحة عن طريق التعاون بين الأفراد والإدارة العليا والتنسيق بين الأجزاء، ومن أهم المساهمات التي قدمها بارنارد للإدارة فكرة التوازن التنظيمي، فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يتطلبها من الفرد تقديمها، وإذا حدث عكس ذلك فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل.

• نظرية العدالة / ستاسي آدمز (1963):

حيث تشير أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقومون به، وتقوم هذه النظرية أساساً على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة، والعدالة هنا تعني الانصاف وهذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بكل متساوٍ لا يعني ذلك أن العدالة تتحقق لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقumen بعمل أفضل من غيرهم. إن نظرية العدالة مشتقة من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير، فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد و المناسبتها للعطاء الذين قدموا هنّفهم يعتقدون مقارنات بينهم وبين زملائهم وأقرانهم الذين يعملون معهم، ويشعر الفرد بوجود عدالة فقط عندما يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل، ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وإن كانت النتيجة أنه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر والتي من أهمها (العميان، 2010): تقليل الجهد المبذول في العمل، المطالبة بزيادة الأجر، تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به، الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة، ترك العمل، ونلاحظ أن آخر نقطتين يندرجان تحت ما يسمى التسرب الوظيفي.

• نظرية التوقع / فيكتور فروم (1964):

هذه النظرية تقول إن الفرد سيكون مدفوعاً لبذل الجهد بمستوى عالي بينما يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلى تقييم حيد للأداء، أي أن التقييم سوف يؤدي إلى مكافأة إدارته، وأن تلك المكافآت تؤدي إلى تحقيق الأهداف الشخصية للعامل، وبذلك فإن النظرية ترتكز على ثلاثة علاقات، وهي:

العلاقة بين الجهد والأداء  
العلاقة بين الأداء والمكافأة  
العلاقة بين المكافأة والأهداف الشخصية

• نظرية Intermediate Linkage / موبلي (1977):

حاول موبلي في هذه النظرية شرح الطريقة التي بموجبها يتخذ الموظف المستوى قرار ترك المنظمة، حيث أن قرار الانسحاب من العمل على مستوى المنظمة يتوسط عدم الرضا الوظيفي والمغادرة الفعلية، ويمكن أن يعبر عنه من خلال سلسلة من المراحل المعرفية، بداية من عملية تقييم العمل الحالي ثم الرضا أو عدم الرضا الوظيفي عن الخبرة العملية، لأن وجود سبب واحد لعدم الرضا الوظيفي ينجر عنه التفكير في قرار المغادرة وترك المنظمة، ويليها تقييم الفائدة المتوقعة من البحث عن البديل وتكلفة المغادرة أي الخسائر الناتجة عن اتخاذ هذا القرار، فإن أدرك الفرد وجود البديل يقوم بتقييمها وذلك من خلال إجراء المقارنة بينها وبين الوظيفة الحالية، وفي حال رجحت نتائج المقارنة البديل، فإن النية السلوكية للمغادرة سوف تثار ثم يتبع قرار نهائي لترك العمل، وبالتالي فإن التفكير في مغادرة المنظمة له تأثير مباشر على نية البحث عن وظيفة جديدة، وهذه الأخيرة لها تأثير مباشر على نية المغادرة الفعلية، وعليه تعتبر النيات أفضل مؤشر للتنبؤ بالتسرب الوظيفي الطوعي، حسب النظرية المقترحة من قبل ويليام موبلي، (بن غبريد، 2018)

#### • نظرية Comprehensive Structural (برايس ومولر 1981-1986):

استناداً على البحوث التجريبية التي أجريت في جامعة IOWA وجامعة Illinois ما بين عام 1972 و 1976 حاول جايمس برايس بمساعدة تشارلز مولر تطوير النموذج السببي للتسرب الوظيفي الطوعي الذي وضعه عام 1975 والذي احتوى آنذاك على أربع متغيرات (Griffeth, Hom، 2004):

أ- الأجر: وهو الراتب، والعلاوات، وكذلك العوائد ذات القيمة المالية والتي تخصصها المنظمة للعاملين مقابل خدماتهم

ب- المشاركة في المجموعة الأساسية (الاندماج): وهو مدى مشاركة الموظفين في العلاقات التنظيمية

ت- الاتصال: وهو درجة المعلومات المنقولة إلى أعضاء المنظمة، سواء عبر القنوات الرسمية (الاتصال الرسمي) أو الغير رسمية (الاتصال الغير رسمي)

ث- المركزية: درجة تركيز السلطة في المنظمة، ويشير برايس هنا إلى أهمية توسيع قاعدة المشاركة.

حيث أجرى الباحثان ما بين عام 1981 و 1986 العديد من الدراسات والبحوث الميدانية حول الطريقة التي يتم من مقتضها ترك الفرد للمنظمة، وقد خلصت هذه البحوث في مجلتها أن اتخاذ هذا القرار يتأثر بمتغيرين رئيسيين (Price, Mueller, 1981) الأول على المستوى الخارجي أو ما اصطلاح على تسميته بالمتغيرات الخارجية وتحتوي بدورها على ثلاثة متغيرات فرعية وهي المتغيرات البيئية مثل الفرص، والفردية مثل التدريب والاحترافية، والهيكلية مثل المسؤولية الناتجة عن القرابة، والمتغير الثاني على المستوى الداخلي أي المتغيرات الداخلية والتي يتم تقييمها من خلال الرضا الوظيفي ونية المغادرة، والالتزام التنظيمي ك وسيط بين هذين المتغيرين، وتمثل أساساً في الأجر، والروتينية والمركزية، والاتصال الفعال، والاندماج، وعدالة التوزيع، وفرص الترقية، والدور الزائد.

إلا أن هذه النظرية أخذ عليها النقص في إظهار النظرية الأساسية للسلوك أو العمل كما أظهرت العينة عدم وجود تغيير مهني حيث أجروا أغلب اختباراتهم على وظائف الطبقة المتوسطة. (بن غبريد، ملحق البحث 2018)

#### • نظرية Unfolding Model / لي وميتشيل (1994):

انطلاقاً من نظرية الصور التي وضعها Lee Roy Beach عام 1990، حاول لي وميتشيل (باحثان أمريكيان يختصان في علم الإدارة، جامعة واشنطن، كلية فوستر للأعمال) تفسير سبب وكيفية مغادرة الفرد للمنظمة، فمن وجهة نظرهما أن قرار ترك الفرد للمنظمة لا يعود فقط إلى عدم الرضا الوظيفي، بل أيضاً إلى تشكيلة معينة من الأحداث المتنافرة والتي اصطلاح على تسميتها "الصدمة"، حيث يصف كيف ممكن للصدمة المتعلقة بالمنظمة أو بحدث شخصي (عدم الترقية) كيف ممكن أن تؤدي للموظف إلى إعادة النظر بارتباطه مع المنظمة، أو مع إمكانية التحاقه مع منظمة أخرى، ويصف كيف يمكن للموظف أن يغادر المنظمة جراء التقييم التدريجي للعمل مع قيمه وأهدافه ما ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي (بن غبريد، ملحق البحث 2018).

## 2-4 أنواع التسرب الوظيفي

يمكن أن يتخذ التسرب الوظيفي أشكالاً مختلفة اعتماداً على الظروف التي تؤدي إلى رحيل الموظف، وإن فهم مختلف أنواع التسرب الوظيفي أمر ضروري لتحديد ومعالجة القضايا المحتملة. ومن خلال البحث عن أنواع التسرب الوظيفي، نلاحظ أنه يأخذ في أغلب الأحيان نوعين وهما الطوعي (الإرادي) والقسري (الإجباري).

### 1- الطوعي Voluntary

هو عندما يقرر الفرد مغادرة المنظمة طواعية، فهو اختيار الموظف للانفصال عن المنظمة دون ضغط من أي قوى خارجية، وبمبادرة منه وغالباً ما يكون على شكل استقالة التي تعد من أكثر أشكال التسرب إثارة لاهتمام الباحثين، وذلك كون غالبية التسرب يحدث بسبب الاستقالة ما لم تكن هناك دورة اقتصادية سيئة مسببة للتسرّع من العمل، والاستقالة هي أكثر أشكال التسرب قابليةً للتأثير بتدخل المدراء، ومن الطبيعي أن يتم تركيزهم على هذه الظاهرة التي من الممكن السيطرة عليها أكثر من غيرها.

ولقد قام الباحثان هولنباك وويليامز (Hollenbeck, Williams 1986) بالتركيز على أهمية التفريق بين مغادرة الفرد غير الكفاء والمغادرة الكفاءة للمنظمة عند دراسة ظاهرة التسرب الوظيفي، فمغادرة الفرد الغير الكفاء سيكون لصالح المنظمة، أما مغادرة الفرد الكفاءة من شأنه أن يحدث خلل في سير العمل، وهذا ما أكد عليه شو وأخرون (Shaw & al, 1998) حيث أكدوا على أهمية التفريق بين هذه النوعين عند دراسة هذه الظاهرة لما يتربّط عليها من نتائج مختلفة:

- التسرب الوظيفي المرغوب به: يعني مغادرة الموظف القليل الولاء للمنظمة والذي يؤثر بشكل سلبي على زملائه، أو الموظف صاحب الانتاجية المنخفضة الذي من السهل تعويضه بموظف آخر أكثر كفاءةً وهو ما يؤثر إيجاباً على أداء المنظمة.
- التسرب الوظيفي غير المرغوب به: يعني مغادرة الموظف صاحب المهارة والأداء العالي الذي يترك أثراً أكبر من غيره والذي يطلق عليهم مصطلح "key and Critical Person" وهو لاء الموظفين يصعب استبدالهم، وهذا ما يؤثر سلباً على أداء المنظمة.

### 2- القسري Involuntary

وهو انفصال الموظف عن المنظمة عندما يُطلب منه مغادرتها، وغالباً ما يأخذ حالتين:

- المغادرة المستقرة: وهنا يكون الانفصال عن المنظمة بمبادرة من هذه الأخيرة أي بقرار من الموظف، سواء عن طريق التقاعد المسبق، أو الإقالة، أو عن طريق القاوض، وذلك لعدة أسباب (على سبيل المثال ضعف الأداء، مخالفة سياسات المنظمة وأنظمة العمل).
- المغادرة الطبيعية: أو كما يطلق عليها في بعض البحوث العلمية المغادرة القهريّة، وهنا يكون الانفصال عن المنظمة لأسباب خارجة عن نطاق كل من الموظف والمنظمة (على سبيل المثال التقاعد الالزامي، المرض، الموت).

## 2-2-5 الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي

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

## الآثار السلبية:

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

- 1- زيادة التكاليف المتمثلة في إعادة التوظيف (كلفة الإعلانات والمقابلات والاختبارات وجمع البيانات والاختيار من بين كل الموظفين) والتدريب (تعطيل وقت المشرف أو الموظف المسؤول عن تدريب العامل الجديد، تكاليف إقامة الدورات التدريبية) وبالرغم أن التركيز على أهمية قياس تكاليف التسرب استمر لسنوات عديدة فإنه من المدهش أن عدداً قليلاً من المنظمات التي تبذل جهداً منظماً لتقدير التكاليف المباشرة وغير المباشرة للتسرب الوظيفي.
- 2- تعطيل الأداء، ويتمثل في فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي تسبق انفصاله من العمل، وتكلفة وجود وظيفة شاغرة في أثناء البحث عن موظف بديل وكلما كان تارك الوظيفة يتمتع بمهارات فريدة أو يشغل وظيفة أساسية، يكون لخسارته أثر كبير على الأداء قد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة، وقد يستمر هذا الأثر إلى أن يصبح الموظف البديل مدمجاً تماماً في العمل.
- 3- ارتباط الأنماط الاجتماعية والاتصالات التي تميز المنظمة خاصة إذا كان المتسربين من المشاركين وذوي القيمة، أو كانوا أساسيين في شبكات الاتصال، أو كانت مجموعة العمل متمسكة، فمن الممكن أن يكون للتسرب الوظيفي آثار سلبية على المتبقين في العمل تؤدي إلى انحدار في الأداء.
- 4- انخفاض معنويات الموظفين غير المتسربين المتبقين في المنظمة، من خلال توقعات وارتبادات الأداء، وقد يؤدي إلى إحداث تسرب إضافي بسبب الانحدار في الاتجاهات، وتسلیط الضوء على حقيقة وجود وظائف جديدة قد تكون متوفرة، فيبدأ العاملون في البحث عنها (الظاهري، 2007).
- 5- استخدام استراتيجيات غير متمايزة للسيطرة على التسرب، كإعطاء زيادة في الراتب للجميع أو تنفيذ دورة تدريبية مستعجلة في العلاقات العامة للمشرفين.

وإن من الآثار السلبية أيضاً للتسرب هي فقد الخبرة، والتي تعد أحد أنواع المعرفة والمتمثلة في خبرات العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى انخفاض إنتاجية الموظفين خلال المدة التي تسبق تسربهم مما يؤثر سلباً على بقية زملائهم في العمل وخسارة المنظمة لعملائها وإمكانية تسرب بعض أسرارها لجهات أخرى (الهليل، 2003).

أما الآثار السلبية على مستوى الفرد فهي خسارة الفرد من ناحية المنافع غير المستمرة، وفي الأcademic وفي العلاوات الإضافية المرتبطة بها والحقوق المكتسبة (الصباح، 1983)، وانقطاع العلاقات الاجتماعية بالنسبة للفرد وعائلته، وذلك لتغييره الوظيفية أو انتقاله من منطقة إلى أخرى (الغانم، 2003)، وشعور العاملين المتبقين بالدونية والإحباط لشعورهم بعدم قدرتهم على التخلص من موقف توظيفي سيء، مثل المتسربين (حلواني، 2001)، بالإضافة إلى فقدان صداقته أو لئلذ الذين تسربوا في حالة ارتباطهم بعلاقات وثيقة معهم، وزيادة عبء وضغوط العمل (آل مذهب، 1998). وأخيراً، الآثار السلبية على مستوى المجتمع، فقد ذكر موبلي، (1982) أن زيادة نسبة التسرب الوظيفي تؤدي إلى زيادة تكلفة الإنتاج وجود طاقة إنتاجية عاطلة بسبب نقص المنتقلين المدربين.

## **الآثار الإيجابية:**

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

وبالإضافة إلى هذه الآثار دفع المنظمة لإعادة تقييم سياساتها التنظيمية والمالية، وإعادة التنظيم الداخلي للوظائف الشاغرة لرفع فعاليتها، مما يؤدي إلى تحسين الأوضاع التنظيمية والمالية للموظفين الباقيين، بالإضافة إلى توفير فرص الترقية للأكفاء منهم (الملمح، 2007).

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

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

## **2-2-6 العوامل المؤثرة في التسرب الوظيفي**

التسرب الوظيفي ظاهرة تنظيمية وبما أن المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة، والبيئة تتسم بأنها ديناميكية غير مستقرة فإن هناك العديد من العوامل المؤثرة على ارتفاع معدلات التسرب الوظيفي على النحو التالي (محمد، 2022)

### **1- الظروف الاقتصادية العامة:**

يساهم النشاط الاقتصادي الفعال في قرار الفرد باختيار البديل في المنظمات المنافسة، ليتحقق من خلالها طموحه وأهدافه، أما في حالة الركود الاقتصادي وانسحاب بعض المنظمات هذا يؤدي بدوره إلى تقليل الفرص أمام الفرد العامل لاتخاذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل آخر.

### **2- حركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقابلية عالية:**

غالباً ما يسعون إلى الانتقال من عمل إلى آخر بهدف استثمار هذه القابليات والحصول على مردود أعلى، فضلاً عن أن الطلب على هذه المهارات والقابليات النادرة يكون أعلى من قبل منظمات الأعمال.

### 3- ضمانات العمل:

عند توفير ضمانات للفرد للاستقرار والبقاء في عمله مدة أطول، سيشعر الفرد أنه موضع اهتمام وثقة الإدارة والمنظمة، وبالعكس في حال حصول عمليات إنهاء لخدمات وإقالات وعقوبات غير عادلة أو مبررة، ففي هذه الحالة سيشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في المنظمة، مما يؤدي إلى ظهور اتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل أخرى أفضل.

### 4- الضغط النفسي:

هو مصطلح يستخدم لوصف الأشخاص الذين يعانون نفسياً ومعنوياً، حيث نجد أن الموظفين الذين يعملون مباشرةً مع العملاء أنهم غالباً ما يكونون أكثر عرضة للإجهاد النفسي، ويكون المعدل الوظيفي عندهم منخفض، وعدم القدرة على التعامل مع الإرهاق النفسي والعقلاني والعاطفي يدفع الكثير من الموظفين لترك وظائفهم.

## 2-2-7 الفروق في أسباب التسرب الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية

### 1- النوع:

أثبتت الدراسة البحثية التي قام بها بيلار لويس كارنيسر وأخرون (carnicer& all,2004) على وجود علاقة سلبية بين معدل التسرب الوظيفي ونوع الفرد (ذكر أو أنثى)، مع احتمالية تفاعل الفرد مع متغيرات أخرى كالمسؤولية العائلية والموقع الجغرافي.

### 2- السن:

أكيدت العديد من الدراسات على العلاقة السلبية الموجودة بين السن ومستوى التسرب الوظيفي، ونذكر منها دراسة تريفور (Trevor,2001) وغرين (Green,2010) التي خلصت في مجلهما أن الأفراد الأصغر سنًا لديهم احتمالية أكبر لترك العمل وذلك لعدة اعتبارات أبرزها فرص أكثر للحصول على وظائف أفضل من حيث مستوى الدخل، كما قد لا يكون لديهم التزامات عائلية، وبالتالي تكون حركتهم الوظيفية أسهل، وربما تكون لديهم طموحات عمل لا تتحقق في الوظائف الأولى التي يحصلون عليها.

### 3- مدة الخدمة:

وهي الفترة أو المدة الزمنية التي قضتها الموظف في نفس المنظمة، والتي تؤثر سلباً على معدلات التسرب الوظيفي، وهذا ما أكد عليه كل من ستويارت (Stewart, 2007) وليري ((liu,2010)، أي كلما طالت مدة الخدمة انخفض مستوى التسرب الوظيفي، لأن الفرد في بداية مساره المهني تكون حركته الوظيفية أسهل لأنه ليس مرتبط بالتزامات عائلية وبالتالي فهو يسعى إلى البحث عن الوظيفة الملائمة له من خلال تغيير المنظمة، عكس الفرد صاحب الأقدمية فهو أكثر توجهاً نحو الاستقرار.

### 4- المستوى التعليمي:

حسب هيلمان (Hellman,1997) وكذلك سوسا بوزا وهينبارغر (Sousa-Posa& Henneberger,2002) هناك علاقة إيجابية بين المستوى التعليمي والتسلب الوظيفي لأن ارتفاع

المستوى التعليمي يزيد من حدة الصراع بين طبيعة العمل وطلعات الفرد، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع في معدلات التسرب الوظيفي.

#### 5- المسؤولية العائلية:

حسب دراسة كوتون وتيل (Cotton&Tuttle,1986) وسوسا بوزا وهينبارغر (Sousa Posa& Henneberger,2002) قد يحدث التسرب الوظيفي نتيجة لمجموع المسؤوليات العائلية (الحالة الاجتماعية)، على سبيل المثال وظيفة الزوجة، والتفرغ لتعليم الأبناء وغير ذلك، وهنا يمكن الإشارة أيضاً إلى تأثير الموقع الجغرافي للعمل.

## 2-8 العوامل المسببة لظاهرة التسرب الوظيفي

تعدّ أسباب التسرب الوظيفي متنوعة ومعقدة ومختلفة من وظيفة لأخرى ومن موظف لآخر، وتكون ناتجة عن عدم رضا الفرد عن البيئة العامة للعمل، فيُعد الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي، فكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، قلّت احتمالية مغادرة الموظف للعمل. وتحديد أسباب التسرب الوظيفي وفهمها يمكن أن يساعد المنظمات في تطوير الاستراتيجيات للحد من حدوث التسرب الوظيفي والحفاظ على موظفيها، والتي تدرج جميعها تحت مظلة الرضا الوظيفي وتمثل هذه الأسباب في:

### 1- الحوافز:

وتقسم إلى قسمين (السالم، الصالح، 2000):

#### أ- حواجز مادية: وتتكون من

- الحواجز النقدية: تتمثل بالأجور والرواتب والزيادات الدورية، وتوزيع الأسهم على العاملين والمشاركة في الأرباح، ومخصصات إضافية للمناوبات الليلية والعمل الإضافي إلى جانب المكافآت الخاصة بالمناسبات الوطنية والقومية والدينية.
- مزايا إضافية: كالتأمين الصحي، والتأمين على الحياة، والإجازات الطويلة، والرحلات الخارجية، وعضوية النادي الاجتماعي.

#### ب- حواجز معنوية:

مثل فرص الترقية، تقدير جهود العاملين، ضمان استقرار العمل، وإثراء العمل، وفرص الترقية، وتقدير الجهد، وإشراك العاملين، بالإضافة إلى المسؤولية الوظيفية.

فانعدام الوضوح والعدالة التي يتم بموجبها توزيع الحواجز داخل المنظمة، يؤدي إلى عدم استقرار علاقات العمل ويزيد من حدة التوتر والضغط لدى الأفراد مما يدفعهم في نهاية المطاف إلى ترك المنظمة (غبريد،2018)، وبالتالي كلما استجابت الحواجز لمتطلبات

ورغبات الموظف كلما انخفض ميوله لترك المنظمة والعكس صحيح، وهو ما أكدت عليه دراسة دال أولسن (Dale-Olsen,2006)، ودراسة مولوج (2015).

## **2- المسار الوظيفي والتطوير المهني:**

أن المسار الوظيفي هو سلسلة من الوظائف التي يتبعها الموظف لتحقيق أهدافه المهنية قصيرة وطويلة المدى، وهي عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد مستقبل الموارد البشرية الوظيفية العاملة في المنظمة، ومن الانعكاسات الإيجابية لتخطيط المسار الوظيفي أنه يساهم في تكوين رؤية واضحة للمستقبل المهني في المنظمة (غريد،2018)، وإن عدم وجود مسار وظيفي واضح يشعر الموظفون بعدم وجود فرص للتطور والنمو في وظائفهم، فيبحثون عن فرص عمل أخرى توفر لهم مساراً وظيفياً واضحاً.

وقد يحدث التسرب نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة تتمثل في الحصول على تحديات وظيفة أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعماً، لما يجعل الموظف قد يهرب من وظيفته الروتينية إلى منظمات أخرى توفر لو النقدم والإبداع (فافة، محمد،2019).

أما عن المعنى الشامل للترقية هو في الحقيقة تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي عمل آخر ذات مسؤوليات و اختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوافر في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغل.

وتعتبر الترقية المهنية من المؤشرات الرئيسية في تقييم نجاح الفرد في وظيفته، وغالباً ما يكون النجاح المهني من الأهداف الرئيسية في حياة الأفراد التي يطمحون لتحقيقها مما يفسر اهتمام الكثير من الباحثين بالاهتمام لهذا المفهوم، الذي تم تعريفه بأنه "نتيجة لتجارب الفرد المرتبطة بمساره المهني، كما يمكن تعريفه بأنه تحقيق الأهداف المرجوة والمرتبطة بالمسار المهني للفرد في لحظة معينة من حياته المهنية وطوال حياته المهنية" (Arthur & al,2005)

وقد يترك الموظف عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بينه وبين المنظمة، وقد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحيحة للفرد، وقد يكون هروباً بحثاً عن وظيفة بديلة أو قد توظفه منظمة أخرى وقد يكتشف في نفسه ثقة وكفاءة أكبر.

كما أثبتت الدراسات على وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، كما أكد فروم (vroom,1964) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على دوران العمالة هو توقعات الفرد للترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً، كلما قلل رضاه عن العمل وكلما زادت احتمالات رحيله، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل وكلما تضاءلت احتمالات رحيله (محمد،2016).

## **3- بيئة العمل الداخلية:**

هي مجموعة العوامل التي تؤثر على الموظفين داخل مكان العمل، وتشمل هذه العوامل:

### **أ- ضغوط العمل**

وهي تلك المتغيرات التي تحيط بالعاملين، والتي تسبب الشعور بالمضايقة والتوتر الأمر الذي من شأنه إحداث تغيير سلبي عليهم ويؤدي إلى عدم قيام العاملين بدورهم بصورة متكاملة، فتعرض الفرد لأي ضغط في المنظمة قد يؤثر عليه سواء من الناحية النفسية (الإحباط والقلق) أو الصحية

(الأمراض) أو السلوكية (الغياب والتأخير) ويصبح بموجبه ترك العمل بمثابة الحل الوحيد للهروب من هذه الضغوط العملية (غريد، 2018)

#### بـ- الشعور بالأمان في العمل

إن شعور الموظف بعدم انتتماه لمنظمته التي يعمل بها وعدم الأمان فيها قد يزيد من درجة اغترابه الوظيفي، ويرتفع عنده مستوى عدم الولاء التنظيمي وبالتالي عدم الرضا الذي يؤدي إلى تسرب الموظفين من العمل (فافة، محمد، 2019).

إن أي بيئة عمل لا تخلو من مخاطر ومشكلات الصحة والسلامة المهنية وتنافوت المنظمات في ذلك لذلك فشعور الفرد بعدم الأمان والأمن يزيد من نيته لترك العمل والبحث عن ظروف أفضل وتعتبر مسألة الأمن اليوم تحدياً أمام المنظمات لحفظ على عاملها والتقليل من تسربهم (صفراوي، 2018)

#### ت- ظروف العمل

وهي ذلك الحيز والمحيط الداخلي للعمل وما تتضمنه من تنظيم وأدوات وآلات وعلاقات بين الأفراد، وأساليب العمل وغيرها (بن رحمون، 2014) وهي نوعان، ظروف عمل مادية وتمثل في الأجهزة والمعدات، وموقع العمل ونظافته، بالإضافة إلى التهوية والإلارنة والضوضاء وساعات العمل ونظام المناوبات وغيرها.

وظروف عمل تنظيمية وهي تلك الظروف المتعلقة بالعمل من ناحية التنظيم الرسمي (الأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل) وغير الرسمي (العلاقات الشخصية والاجتماعية السائدة في مكان العمل) والتي يكون لها أثر على أداء الأفراد ورضاه عن أعمالهم.

وتعتبر هذه العوامل مؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للأفراد، فكلما كانت الظروف مهيئة للعمل بشكل جيد كلما زاد استعداد الأفراد للبقاء والعمل في نفس المنظمة.

#### ثـ- العلاقات في العمل

أهم العوامل المؤدية إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فشل أو نجاح، العلاقات في العمل بين الأفراد وداخل المنظمة، حيث يتطلب أداء العمل إلى ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيء استغلالها مما يؤدي بالأمر إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية أو الصراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة، كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها، وقد تقل هذه العلاقات بدرجات كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال واغتراب من طرف الفرد.

ويوجد داخل المنظمة أنواع مختلفة من العلاقات، العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين بالتسلسل أو المركزية أو انعدام التقاهم فإن ذلك يؤدي إلى حدة الضغوط لدى الأفراد، كما أن العلاقة بين المرؤوسين إذا خلت من الود والحب وقامت على التخوف والحدر والتنافس فإن ذلك يؤدي إلى ظهور صراعات داخل المنظمة، وبالتالي تعرض لهذه الأنواع من الضغوط (فافة، محمد، 2019).

#### جـ- غموض الدور

يعد غموض الدور مصدراً من مصادر ضغوط العمل الرئيسية ومن أكثر مسبباتها الوظائف والمهن المختلفة، فقد أوضحت إحدى الدراسات أن غموض الدور الناتج عن عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالوظيفة يمثل مصدراً لضغط العمل (الهنداوي، 1994)، ويرى البعض أن غموض الدور يحدث

عندما لا تتوافر معلومات ملائمة عن الدور المطلوب من الفرد القيام به أو طريقة أداء هذا الدور أو عند التعارض بين هذه المعلومات (Breif & al,2001) أما بالنسبة لنتائج غموض الدور، فقد تمت الإشارة إلى أن غموض الدورة يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الدافعية والرضا والثقة في النفس، ويضيف كل من (Cartwright & al,1998) أن غموض الدور يسبب الاكتئاب وفقدان الثقة بالنفس وانخفاض الدافعية كما يؤدي إلى الرغبة في ترك العمل (عاتي،2018).

#### **4- القيادة الإدارية:**

القيادة الإدارية تستمد قوتها وأهميتها من العنصر الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان استمراريتها، كان لزاماً توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعه لأداء الأعمال المنوط به بكفاءة وفعالية. وإن القيادة الإدارية تقوم بتعزيز القوى الإيجابية في المنشأة والحد من الجوانب السلبية قدر الإمكان، وكذلك السيطرة على مشكلات العمل وحلها، فتصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة (عاتي،2018).

وقد ذكر (غريد،2018) أن القيادة هي عملية تفاعلية بين رئيس ومرؤوسين داخل المنظمة، يستطيع من خلالها الرئيس التأثير على مرؤوسيه لأنقاذهم وحثهم على المساعدة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني، وهناك سلوكيات للقائد الإداري قد تساهم في تدني مستوى رضا مرؤوسيه، كالقصوة الشديدة وانعدام الإنسانية في تعاملهم معهم، وعدم العدالة جراء تحييزهم لفئة معينة من الموظفين على حساب فئة أخرى، الأمر الذي من شأنه أن يخلق مناخ وظيفي يتميز بالتوتر، الذي يؤدي بدوره إلى التفكير بالتسرب من المنظمة (الخضيري،1991).

#### **5- تخفيض حجم العمالة:**

إن تخفيض العمالة هو مجموعة من الأنشطة المخططية التي تهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية والإنتاجية والتنافسية، وإن تخفيض عدد العاملين يرتبط بنسبة أو حجم العمل المطلوب وبالوحدات من المخرجات المطلوبة، مع التركيز على تحسين الفعالية والتطوير التنظيمي ومن ثم التأثير على عمليات الأداء.

ترجع أسباب تخفيض العمالة بالمنظمات والشركات إلى بعض الأسباب الخارجية مثل التغيرات التكنولوجية والتي كان لها أثر في تقليل الوقت اللازم لأداء العمل، وحدثت بعض الأزمات السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية مما يتطلب ضرورة تخفيض النفقات، أو انخفاض الطلب على الخدمات التي تقدمها المنظمة، والأسباب الداخلية كلجوء بعض الشركات للاستغناء عن العاملين ذوي الأداء الضعيف، والتخلص من الازدواجية في العمل وإعادة هيكلة الشركة من خلال الاندماج أو البيع، أو تخفيض حجم الشركة، والرغبة في تخفيض التكاليف المتمثلة في الأجور والمرتبات الشهرية، وإعادة التفكير في نشاط الشركة من خلال تغيير بعض الخدمات التي تقدمها الشركة والتي تتطلب تغيير في طبيعة العاملين من حيث النوع والعدد (محمد،2022).

يتم ذلك من خلال تخفيض عدد العاملين داخل المنظمات وذلك عن طريق الإنتهاء الإجباري للخدمة مع مراعاة قوانين العمل، وتجميد التعيينات، وتخفيض ساعات العمل مع تخفيض المرتبات، وتجميد الأجر المبكر والتقادم وإنهاء العقود والاستقالة والتسريح أو الاستغناء، ويوجد صعوبة في التنبؤ الدقيق بالأفراد الذين سيتم الاستغناء عنهم، والمهارات التي ستغادرها الشركة نتيجة لهذا الاستغناء (الزهري، 2000).

وقد يكون الاستغناء دائم أو مؤقت حيث يتم الاستعانة بهذه العمالة مره أخرى عندما تتحسن الظروف، لكن هذه الطريقة تؤدي لحدوث مشكلات كبيرة على مستوى المجتمع، وتؤثر على الروح المعنوية للأفراد الذين سوف يبدؤون في التساؤل عن الأمان الوظيفي والاقتصادي المرتبط بعملهم.

#### **6- العوامل الاقتصادية:**

تعد العوامل الاقتصادية من أهم المشكلات التي تواجه الموظف وتسبب له الفشل والخلاف في الحياة العملية (نحوش، 2020) ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها عدم كفاية الدخل الشهري للأسرة لسد النفقات مما يجعل الموظف عاجز عن إشباع حاجات أفراد أسرته ولاسيما إذا كان هو المسؤول عن العائلة، الأمر الذي يدفعه للعمل خارج أوقات الدوام لتوفير المستلزمات التي تحتاجها العائلة ومن العوامل الأخرى حصول الموظف على فرص عمل مغرية فضلاً عن الظروف الصعبة التي يمر بها مثل قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله، بالإضافة إلى بعد المسكن عن مكان العمل، هذه العوامل كلها تعد من الدوافع التي تشجع الموظف على الهروب أو التسرب من الوظيفة (زويف، 1983).

### **2-3 كيفية حساب معدل التسرب الوظيفي**

معدل التسرب الوظيفي يعد مؤشراً هاماً لقياس مدى الرضا الوظيفي داخل المنظمة عند حساب معدل التسرب الوظيفي خلال السنة، وتتضمن العملية عدة خطوات:

1. حساب نسب التسرب في كل شهر من السنة، وذلك بقسمة عدد العاملين الذين غادروا المنظمة خلال الشهر على متوسط عدد العاملين في الشهر ومن ثم ضرب الناتج في 100.
2. حساب متوسط عدد العاملين في العام من خلال جمع إجمالي متوسط أعداد العاملين في جميع الأشهر وقسمته على عدد الأشهر.
3. جمع أعداد العاملين المغادرين في جميع الشهور.

4. حساب نسبة التسرب الإجمالية في السنة من خلال قسمة إجمالي العاملين المغادرين في العام على متوسط عدد العاملين في العام ومن ثم ضرب الناتج في 100.

**أو ممكن اتباع الطريقة التالية:**

1. حساب متوسط عدد العاملين في السنة من خلال العملية التالية  
$$\frac{(\text{عدد العاملين في بداية السنة} + \text{عدد العاملين في نهاية السنة})}{2}$$
2. حساب نسبة التسرب =  $(\text{عدد العاملين المغادرين} \div \text{متوسط عدد العاملين}) * 100$

### **الفصل الثالث: الإطار العملي**

#### **3-1 لمحـة عن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري**

منظمة الهلال الأحمر العربي السوري هي منظمة إنسانية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري ذات شخصية اعتبارية، هي المنظمة الإنسانية الرائدة في الاستجابة لاحتياجات الأشخاص الأشد ضعفًا، في أي زمانٍ أو مكان.

أسست المنظمة بموجب المرسوم الجمهوري رقم/540/ لعام 1942 والمرسوم 117 لعام 1966 الناظم لعمل المنظمة.

مُعترف بها من قبل اللجنة الدولية للصليب الأحمر بجنيف بموجب التعليم رقم/375/ لعام 1946، وهي عضو في الحركة الدولية وفي الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب والهلال الأحمر في جنيف والأمانة العامة العربية لجمعيات الهلال والصليب الأحمر العربية.

تشكل الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر أكبر شبكة من العاملين في المجال الإنساني عالمياً، وتتوفر الحركة الدولية، وهي حركة محايدة وغير متحيز، الحماية والمساعدة للمتضررين من الكوارث والصراعات.

للحركة الدولية مبادئ سبع عامة أعلنت في فينا (1965) وهي مبادئ تتناول كافة الجوانب الإنسانية، وتعتبر الضامن لاستمرارية العمل الإنساني لهذه المنظمة وهي:  
الإنسانية، عدم التحيز، الحياد، الاستقلال، الخدمة التطوعية، الوحدة، العالمية.

تعمل منظمة الهلال الأحمر العربي السوري على تحسين مستوى الاستعداد للأزمات والتعافي منها من خلال الاعتماد على المتطوعين والموظفين التي تعمل على تدريبيهم بشكل دوري، بمساعدة

شركائهما الأساسيين كاللجنة الدولية للصليب الأحمر، والاتحاد الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر ووكالات الأمم المتحدة، بالإضافة إلى المنظمات المحلية غير الحكومية.

استطاعت منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في السنوات الماضية، الوصول إلى جميع المناطق المحاصرة في سوريا، لمساعدة المحتاجين الأشد ضعفاً، والقدرة على الاستجابة على مدار الساعة 24/7، والثقة التي تتمتع بها من قبل المجتمعات المحلية وأطراف النزاع، فللمنظمة دور أساسي فهي جهة معايدة للحكومة.

### **3-2 مبادئ الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر**

للحركة الدولية مبادئ سبع عامة أعلنت في علينا 1965، وهي أساس المنهج الذي تتبعه الحركة عند تقديم المساعدة للمحتاجين أثناء النزاعات المسلحة وفي حالات الكوارث الطبيعية وحالات الطوارئ الأخرى، وهي:

#### **1- الإنسانية:**

إن الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، التي ولدت من الرغبة في إغاثة الجرحى في ميدان القتال دون تمييز بينهم، تسعى إلى منع المعاناة البشرية حيثما وجدت والتخفيف منها. وهدفها حماية الحياة والصحة وضمان الكرامة الإنسانية، وهي تسعى إلى تعزيز التفاهم والتعاون والسلام بين جميع الشعوب.

#### **2- عدم التحيز:**

لا تقيم الحركة أي تمييز على أساس القوميات أو الأجناس أو العقائد السياسية، فهي تسعى إلى التخفيف من معاناة الأفراد، مسترشدة بمعيار وحيد هو مدى حاجتهم للعون ومعطية الأولوية لأكثرهم حاجة.

#### **3- الحياد:**

تمتنع الحركة عن اتخاذ موقف مع طرف ضد الآخر أثناء الحروب، كما تحجم عن الدخول في المجادلات السياسية والدينية والفلسفية والعرقية.

#### **4- الاستقلالية:**

الحركة مستقلة، ورغم أن الجمعيات الوطنية تعد كأجهزة معاونة لحكومات بلدانها في الخدمات الإنسانية وتخضع للقوانين السارية في هذه البلدان، فإن عليها أن تحافظ على استقلالها بم يجعلها قادرة على العمل وفقاً لمبادئ الحركة في جميع الأوقات.

#### **5- الخدمة التطوعية:**

تقوم الحركة على الخدمة التطوعية ولا تسعى إلى الربح بأي صورة.

#### **6- الوحدة:**

لا يمكن أن يوجد في بلد من البلدان سوى جمعية واحدة للصليب الأحمر أو الهلال الأحمر ويجب أن تكون مفتوحة أمام الجميع وأن تمارس نشطتها في كامل البلد.

#### **7- العالمية:**

الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر حركة عالمية وتتمنى في داخليها جميع الجمعيات بحقوق متساوية كما تلتزم كل منها بواجب مؤازرة الجمعيات الأخرى.

### 3-3 منهج الدراسة وأداتها

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، في سبيل معرفة أسباب ظاهرة التسرب الوظيفي في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق.

أ- إعداد أداة الدراسة ووصفها: تم صياغة فقرات الاستبيان بما يلائم تساوؤلات الدراسة، كما تم الاعتماد على مصادر ثانوية من المراجع والكتب والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسرب الوظيفي. وقد تم تقسيم الاستبيان كالآتي:

الجزء الأول: اشتمل على بيانات ديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل مع منظمة الهلال الأحمر، نوع العمل، عدد سنوات العمل في المنصب الذي يشغله حالياً، هل لديك خطط في الوقت الحاضر لانتقال لعمل آخر خارج المنظمة؟

الجزء الثاني: أبعاد الاستبيان:

- 1- البعد الأول: الحوافز (المادية والمعنوية)
- 2- البعد الثاني: المسار الوظيفي والتطور المهني
- 3- البعد الثالث: بيئه العمل الداخلية
- 4- البعد الرابع: تخفيض حجم العمالة
- 5- البعد الخامس: العوامل الاقتصادية

تم الاستفادة من الأبحاث المشابهة والدراسات السابقة التالية لإغناء أداة الاستبيان ببعض الأفكار التي تخص بعض الأبعاد التي تم دراستها، والتي تم تجريبها وإثبات مصدقتيها، فاشتملت بعض العبارات التي تخص المحور الأول /الحوافز/ اعتماداً على المقياس المستخدم في دراسة (محمد، 2016)، و(نتوش، 2020)، والمحور الثاني /المسار الوظيفي والتطور المهني/ اعتماداً على المقياس المستخدم في دراسة (صقر، 2020)، والمحور الرابع /تخفيض حجم العمالة/ اعتماداً على المقياس المستخدم في دراسة (محمد، 2022).

الأدوات الإحصائية: استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات سواء لاختبار المقياس، أو للتحليل الوصفي لأفراد العينة.

وقد تم وضع ميزان تقييري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لمساعدة على الإجابة عن تساوؤلات الدراسة وهو:

جدول رقم (1): ميزان تقييري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	مقياس ليكرت
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

درجات الاستجابة والمتوسط الحسابي (statistic-think.blogspot, 2019)

### **بـ-دراسة خصائص الأداة (ثبات أداء الدراسة):**

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان باستخدام مقياس ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) (Cronbach's Alpha), وكانت النتائج حسب التالي:

جدول رقم (2): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور
0.850	11	الحافز المادي / معنوية
0.846	9	المسار الوظيفي والتطور المهني
0.678	7	بيئة العمل الداخلية والقيادة الإدارية
0.614	3	تخفيض حجم العمالة
0.615	3	العوامل الاقتصادية

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

يبين الجدول أن معامل الثبات لكل المحاور هي معاملات دالة إحصائياً لأنها تراوحت قيمة معامل ثبات المحاور بين (0.615 - 0.850)، وجميعها فوق الحد الأدنى المقبول وفق مقياس ألفا كرونباخ وهو (0.6)، وهذا يدل على صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة بصحبة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

### **3-4 خصائص أفراد العينة**

#### **(1) الجنس:**

جدول رقم (3): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس

النسبة	النكرار	الجنس
%51,65	47	أنثى
%48,35	44	ذكر
%100	91	الإجمالي

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

يبين الجدول رقم (2) توزع عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الإناث (51,65%) ونسبة الذكور (48,35%)، حيث يسعى فرع الهلال الأحمر بريف دمشق إلى تحقيق التوازن ما بين عدد الإناث والذكور.

## 2) الفئة العمرية:

جدول رقم (4): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	النكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	42	%46,15
30 - 40 سنة	45	%49,45
40 - 50 سنة	4	%4,40
50 وما فوق	0	%0,00
الإجمالي	91	%100

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

يبين الجدول رقم (3) أن الفئة العمرية تتراوح ما بين الفئة أقل من 30 سنة بنسبة (%46,15) وفئة 30-40 سنة بنسبة (%49,45) تدل هذه النسب أن فرع الهلال الأحمر بريف دمشق يمتلك عناصر شابة، حيث بلغت نسبة الفئة العمرية 40-50 سنة (%4,40).

## 3) المستوى التعليمي:

جدول رقم (5): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	النكرار	النسبة
شهادة ثانوية	8	%8,79
معهد متوسط	9	%9,89
معهد عالي أو شهادة جامعية	65	%71,43
دراسات عليا	9	%9,89
الإجمالي	91	%100

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

يبين الجدول السابق أن النسبة الأكبر للمستوى التعليمي كانت للشهادة الجامعية والتي بلغت (%71,43) بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادات الدراسات العليا (%9,89) وهذا يدل على ارتفاع ثقافة العاملين.

## 4) عدد سنوات العمل مع منظمة الهلال الأحمر:

جدول رقم (6): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد سنوات العمل مع المنظمة

النسبة	التكرار	عدد سنوات العمل مع منظمة الهلال الأحمر
%38,46	35	أقل من 5 سنوات
%47,25	43	من 5 إلى 10 سنوات
%13,19	12	من 11 إلى 16 سنة
%1,10	1	17 سنة فأكثر
%100	91	الإجمالي

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

يبين الجدول رقم (5) أن نسبة الأكبر لعينة الدراسة التي بلغت عدد سنوات عملها ضمن المنظمة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (%)47,25 وأغلب هؤلاء عاصروا الاستجابات الطارئة التي نفذتها المنظمة خلال الأزمة السورية، بينما كانت نسبة من قضاها أقل من خمس سنوات (%)38,46 وهذا يدل على وجود مشاريع جديدة تتجزأ منها المنظمة بالتعاون مع الجهات الداعمة لها، بينما بلغت نسبة من قضاها من 11 إلى 16 سنة (%)13,19 والتي تدل على تفاني هؤلاء العاملين في عملهم ضمن المنظمة.

#### (5) نوع العمل:

جدول رقم (7): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب نوع العمل

النسبة	التكرار	نوع العمل
%40,66	37	موظف
%56,04	51	متطلع
%3,30	3	مستقيل
%100	91	الإجمالي

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

يبين الجدول السابق أن نسبة الموظفين ضمن أفراد العينة قد بلغت (%)40,66 أما نسبة المتطوعين فبلغت (%)56,04، أما نسبة المستقليين فقد بلغت (%)3,30 والذين رغبت الباحثة على أن يكونوا جزءاً من الدراسة، كون سبب استقالتهم قد يكون على الأقل سبب واحد أو أكثر من أسباب التسرب الوظيفي الذين تم عرضهم ضمن الدراسة.

#### (6) عدد سنوات العمل في المنصب الذي تشغله حالياً:

جدول رقم (8): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في المنصب الحالي

النسبة	التكرار	عدد سنوات العمل في المنصب الذي تشغلة حالياً
%30,77	28	أقل من سنة
%18,68	17	من سنة إلى سنتين
%14,29	13	من سنتين إلى ثلاث سنوات
%36,26	33	ثلاث سنوات وأكثر
%100	91	الإجمالي

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

يبين الجدول رقم (7) أن نسبة العاملين الذين يشغلون منصبهم الحالي بأقل من سنة (30,77%) أما نسبة الذين يشغلون منصبهم الحالي من سنة إلى سنتين (18,68%) أما من سنتين إلى ثلاث سنوات (14,29%) ونسبة الذين يشغلون منصبهم الحالي لثلاث سنوات وأكثر بلغت (36,26%) وهذا يدل على وجود روح جديدة ضمن أقسام الفرع إن كان من خلال تعين عاملين جدد، أو انتقال العاملين الموجودين إلى شواغر أخرى موجودة في الفرع ضمن اختصاصهم أو حسب مسارهم المهني.

#### 7) هل لديك خطط في الوقت الحاضر للانتقال لعمل آخر خارج المنظمة؟

جدول رقم (9): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب رغبتهم بالانتقال لعمل آخر خارج المنظمة

النسبة	النكرار	هل لديك خطط في الوقت الحاضر للانتقال لعمل آخر خارج المنظمة؟
%47,25	43	لا
%52,75	48	نعم
%100	91	الإجمالي

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

يبين الجدول رقم (8) أن (52,75%) من أفراد العينة لديهم خطط للانتقال لعمل آخر خارج المنظمة، أما يبحثون عن عمل آخر في منظمة أخرى حسب اختصاصهم، أو لديهم الرغبة في السفر، أما (47,25%) ليس لديهم الرغبة في الانتقال للعمل خارج منظمة الهلال الأحمر.

### 3- نتائج الدراسة:

وللإجابة على تساؤلات الدراسة، تم تحليل نتائج الاستبيان من خلال دراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم اعتبار المعيار التالي في عرض النتائج:

قيمة استجابة المتوسط الحسابي: غير موافق بشدة / من 1,00 إلى 1,80 /

غير موافق / من 1,81 إلى 2,60

محайд / من 2,61 إلى 3,40  
 موافق / من 3,41 إلى 4,20  
 موافق بشدة / من 4,21 إلى 5,00

### 3-5-1 البعد الأول: ما هو مستوى اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فعالية الحوافز المادية والمعنوية؟

جدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول: الحوافز

المقدار	النسبة	النوع	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير
غير موافق بشدة	43.48%	غير موافق بشدة	أعتبر أن العمل الذي أقوم به يتتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه	1			
	45.65%	غير موافق					
	6.52%	محайд					
	4.35%	موافق					
	0.00%	موافق بشدة					
محайд	25.00%	غير موافق بشدة	يسعى فرع ريف دمشق إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين	2			
	22.83%	غير موافق					
	14.13%	محайд					
	19.57%	موافق					
	18.48%	موافق بشدة					
موافق بشدة	1.09%	غير موافق بشدة	عدد الزيادات في الرواتب قليلة ومتباudeة	3			
	2.17%	غير موافق					
	4.35%	محайд					
	43.48%	موافق					
	48.91%	موافق بشدة					
غير موافق	29.35%	غير موافق بشدة	يمنح فرع ريف دمشق بعض العاملين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	4			
	23.91%	غير موافق					
	29.35%	محайд					
	11.96%	موافق					
	5.43%	موافق بشدة					
محайд	9.78%	غير موافق بشدة	يمنح فرع ريف دمشق شهادات تقدير للعاملين	5			
	17.39%	غير موافق					
	32.61%	محайд					
	33.70%	موافق					
	6.52%	موافق بشدة					
محайд	11.96%	غير موافق بشدة	يقوم فرع ريف دمشق بترشيح	6			

			17.39%	16	غير موافق	دورات تدريبية	
			30.43%	28	محايد		
			31.52%	29	موافق		
			8.70%	8	موافق بشدة		
غير موافق	1.07061	2.4130	19.57%	18	غير موافق بشدة	يشعر العاملون في فرع ريف دمشق بالاستقرار والامن الوظيفي	7
			41.30%	38	غير موافق		
			20.65%	19	محايد		
			15.22%	14	موافق		
			3.26%	3	موافق بشدة		
محايد	1.05300	2.9674	8.70%	8	غير موافق بشدة	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار	8
			26.09%	24	غير موافق		
			29.35%	27	محايد		
			31.52%	29	موافق		
			4.35%	4	موافق بشدة		
محايد	.93710	3.3913	3.26%	3	غير موافق بشدة	يعمل فرع ريف دمشق على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	9
			15.22%	14	غير موافق		
			27.17%	25	محايد		
			47.83%	44	موافق		
			6.52%	6	موافق بشدة		
محايد	1.04737	2.9565	7.61%	7	غير موافق بشدة	يتتيح فرع ريف دمشق للعاملين فرص للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية	10
			31.52%	29	غير موافق		
			20.65%	19	محايد		
			38.04%	35	موافق		
			2.17%	2	موافق بشدة		
موافق	.97723	3.4674	3.26%	3	غير موافق بشدة	يهتم العاملون في فرع ريف دمشق بالحصول على الحافز المعنوي مثل الشكر والتقدير والاحترام	11
			16.30%	15	غير موافق		
			19.57%	18	محايد		
			52.17%	48	موافق		
			8.70%	8	موافق بشدة		
محايد	.67275	2.972	المحور ككل				

يبين الجدول رقم (10) آراء العاملين حول فعالية الحوافز المادية والمعنوية، حيث تمت الإجابة على أسئلة هذا البعد من قبل جميع أفراد عينة الدراسة، ونلاحظ من الجدول أن نتيجة المتوسط الحسابي النهائي للبعد (2,972) وتقع هذه القيمة ضمن فئة المحايد حسب مقياس ليكرت الخماسي، وأقرب

إلى درجة غير موافق، وبانحراف معياري (0,672)، أي أقل من (1)، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وتقارب توزعها حول المتوسط الحسابي.

يفسر ذلك أن نظام الحوافز المادية غير موجود لدى فرع الهلال الأحمر بريف دمشق، حيث يتم تحديد سلم رواتب الموظفين والعاملين من قبل المركز الرئيسي لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري، وعليه على فرع الهلال الأحمر بريف دمشق التقيد به، كما نلاحظ أن التعويض المادي غير عادل وغير كافي وذلك على كامل المستويات الإدارية وكافة المناصب الوظيفية كون الدراسة شملت جميع المستويات الإدارية، وعليه نلاحظ أن الحافز المادي حجر أساس في نية العاملين في ترك العمل، وممكن أن يكون سبب أساسى للتسرب الوظيفي.

أما فيما يخص الحوافز المعنوية وكون فرع الهلال الأحمر بريف دمشق مقيد بالكتلة المالية المحولة له من قبل المركز الرئيسي، فهو يسعى دائماً إلى تعويض موظفيه من خلال منحهم شهادات تقدير على عملهم، بالإضافة إلى ترشيح العاملين المتميزين للدورات التدريبية إن كانت دورات مركزية أو داخلية ضمن الفرع، فالإدارة في فرع ريف دمشق تعمل على تنمية روح التقدير والاحترام لدى العاملين وتشركهم في الخطط الخاصة بكل قسم بالإضافة إلى عملية اتخاذ القرار.

ونلاحظ تشتت إجابات أفراد العينة فيما يخص سؤال فيما إذا كان فرع ريف دمشق يسعى لزيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدائي للعاملين، وذلك يدل على قلة وجود هذا النوع من المكافآت.

### 3-5-2 البعد الثاني: ما هو مستوى اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فاعالية المسار الوظيفي والتطور المهني؟

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني: المسار الوظيفي والتطور المهني

م	الفقرة	المقياس	النسبة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابات
محайд	تسعي الإدارة العليا إلى توضيح مفهوم المسار المهني لكافة العاملين	غير موافق بشدة	8.70%	8	3.1413	1.02262	
		غير موافق	16.30%	15			
		محайд	30.43%	28			
		موافق	41.30%	38			
		موافق بشدة	3.26%	3			
محайд	يتزويدي بتوصيف وظيفي واضح لمنصبي/عملي منذ بداية انضمامي	غير موافق بشدة	9.78%	9	3.3696	1.11648	
		غير موافق	14.13%	13			
		محайд	11.96%	11			
		موافق	57.61%	53			
		موافق بشدة	6.52%	6			
محайд	يعتمد فرع ريف دمشق على نظام تقييم أداء واضح ومعلن لكافة العاملين	غير موافق بشدة	14.13%	13	2.8043	1.04028	
		غير موافق	22.83%	21			
		محайд	31.52%	29			
		موافق	31.52%	29			

			0.00%	0	موافق بشدة		
محайд	1.00951	2.7609	11.96%	11	غير موافق بشدة	يربط فرع ريف دمشق بين نظام تقييم الأداء وفرص الترقية والتطور والنمو للعاملين	15
			27.17%	25	غير موافق		
			35.87%	33	محайд		
			22.83%	21	موافق		
			2.17%	2	موافق بشدة		
موافق	1.01040	3.5326	6.52%	6	غير موافق بشدة	يناقشني مديرٌ/مشرفي حول نقاط القوة والضعف في أدائي	16
			10.87%	10	غير موافق		
			13.04%	12	محайд		
			61.96%	57	موافق		
			7.61%	7	موافق بشدة		
محайд	.99515	2.9022	8.70%	8	غير موافق بشدة	يحرص فرع ريف دمشق على التواصل مع العاملين لتعريفهم بمساراتهم المهنية المتضمنة فرص الترقية والتغيير	17
			26.09%	24	غير موافق		
			33.70%	31	محайд		
			29.35%	27	موافق		
			2.17%	2	موافق بشدة		
محайд	1.10784	2.8804	11.96%	11	غير موافق بشدة	يتبنى فرع ريف دمشق فكرة تدوير وتبديل المهام الوظيفية للعاملين حرصاً على الاستخدام الأمثل لمهاراتهم	18
			27.17%	25	غير موافق		
			26.09%	24	محайд		
			30.43%	28	موافق		
			4.35%	4	موافق بشدة		
موافق	1.00667	3.6739	2.17%	2	غير موافق بشدة	هناك فرص قليلة للترقية في المنصب الذي أعمل فيه	19
			13.04%	12	غير موافق		
			19.57%	18	محайд		
			45.65%	42	موافق		
			19.57%	18	موافق بشدة		
محайд	1.09220	3.1630	8.70%	8	غير موافق بشدة	المهارات التي احتاجها لتطوير مسيرتي المهنية موجودة في العمل الذي أعمل به حالياً	20
			21.74%	20	غير موافق		
			18.48%	17	محайд		
			46.74%	43	موافق		
			4.35%	4	موافق بشدة		
محайд	.69926	3.136	المحور ككل				

يبين الجدول رقم (11) آراء العاملين حول فعالية المسار الوظيفي والتطور المهني، حيث تمت الإجابة على أسئلة هذا المحور من قبل جميع أفراد عينة الدراسة، ونجد أن نتيجة المتوسط الحسابي النهائي

للمحور (3،136) وتقع هذه القيمة ضمن فئة المحايد حسب مقياس ليكرت الخماسي، وأقرب إلى درجة موافق، وبانحراف معياري (0،699)، أي أقل من (1)، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وتقارب توزعها حول المتوسط الحسابي.

تعكس هذه النسب وجود أهمية للتطور المهني والمسار الوظيفي والمشكلة قد تكون في الممارسات المتبعة وطرق تطبيق التطور المهني ومدى وضوحه لدى العاملين في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق.

ففي السؤال الرابع عشر (يعتمد فرع ريف دمشق على نظام تقييم أداء واضح ومعلن لكافة العاملين) وفي السؤال الخامس عشر (يربط فرع ريف دمشق بين نظام تقييم الأداء وفرص الترقية والتطور والنمو للعاملين) نلاحظ تشتت في الإجابات وكانت توجه الإجابات محايد، أقرب إلى درجة غير موافق، فأفراد العينة يعتقدون أن مستوى تطبيق مفهوم تقييم الأداء وربط نتائجه بفرص تطوير المسار المهني غير واضح، قد تعكس هذه النتائج عدم وجود نظام فعال لتقييم الأداء في الفرع أو أنه قد يتم بطريقة غير واضحة لدى العاملين تمكّنهم من فهم نقاط ضعفهم وقوتهم، أي لا يتم الاستفادة من نظام تقييم الأداء في تطوير المسار المهني بالنسبة للأفراد.

ونلاحظ عدم وجود سياسة تعريف العاملين بمساراتهم المهنية المتضمنة فرص الترقية والتغيير، وهذا يعكس عدم اتباع خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي والذي يتضمن تهيئة العاملين ذوي الكفاءات العالية ليشغلوا المناصب الجديدة بالإضافة إلى قلة فرص الترقية في المناصب التي يشغلونها في الوقت الحالي، بالإضافة إلى عدم اطلاعهم على سياسات وإجراءات العمل في فرع ريف دمشق، وهذا ممكن أن يكون سبب من أسباب التسرب الوظيفي في حال لم يتح للموظف التطور في عمله.

### 3-3-3 البعد الثالث: ما هو مستوى اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فعالية بيئة العمل الداخلية؟

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث: بيئة العمل الداخلية

المقدار	الفقرة	م				
المقياس	النسبة	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع
محايد	المسؤول المباشر عني عادل في تعامله مع	21	غير موافق بشدة	2.17%	2	
			غير موافق	8.70%	8	
			محايد	8.70%	8	
			موافق	52.17%	48	
			موافق بشدة	28.26%	26	
موافق	المسؤول المباشر عني كفى في العمل الذي يقوم به	22	غير موافق بشدة	3.26%	3	
			غير موافق	6.52%	6	
			محايد	7.61%	7	
			موافق	57.61%	53	
			موافق بشدة	25.00%	23	
موافق	الإدارية تشارك المعلومات الهامة	23	غير موافق بشدة	13.04%	12	1.17487

			18.48%	17	غير موافق	مع العاملين بشكل شفاف	
			25.00%	23	محايد		
			35.87%	33	موافق		
			7.61%	7	موافق بشدة		
محايد	1.20929	3.2935	11.96%	11	غير موافق بشدة	الإدارة تستمع إلى آراء العاملين وتأخذها بعين الاعتبار	24
			15.22%	14	غير موافق		
			15.22%	14	محايد		
			46.74%	43	موافق		
			10.87%	10	موافق بشدة		
موافق	.91361	3.9783	4.35%	4	غير موافق بشدة	هناك تعاوناً وتنسيقاً بين أعضاء قسم	25
			1.09%	1	غير موافق		
			13.04%	12	محايد		
			55.43%	51	موافق		
			26.09%	24	موافق بشدة		
غير موافق	.81815	2.1087	16.30%	15	غير موافق بشدة	أوجه صعوبة الانسجام مع زملاء العمل	26
			67.39%	62	غير موافق		
			6.52%	6	محايد		
			8.70%	8	موافق		
			1.09%	1	موافق بشدة		
موافق بشدة	.54547	4.2935	0.00%	0	غير موافق بشدة	لدي علاقات إيجابية مع زملاء العمل	27
			0.00%	0	غير موافق		
			4.35%	4	محايد		
			61.96%	57	موافق		
			33.70%	31	موافق بشدة		
موافق	.56056	3.5202	المحور ككل				

يبين الجدول رقم (12) آراء العاملين حول فعالية بيئة العمل الداخلية، حيث تمت الإجابة على أسئلة هذا المحور من قبل جميع أفراد عينة الدراسة، ونجد أن نتيجة المتوسط الحسابي النهائي للمحور (3,520) وتقع هذه القيمة ضمن فئة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0,560) أي أقل من (1)، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وتقرب توزعها حول المتوسط الحسابي.

ونجد حسب النتائج المذكورة أعلاه وجود بيئة عمل متجانسة في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق تتميز بوجود الثقة والتعاون إن كان بين الموظفين والمتطوعين نفسهم أو بينهم وبين المسؤول المباشر عنهم وبين كافة المستويات الإدارية، ووجود السعي إلى التواصل الدائم بوضوح وفعالية بين كافة الموظفين والإدارة العليا التي تسعى دائماً إلى عقد اجتماعات دورية تضم كافة منسقي الأقسام

والمشاريع في فرع ريف دمشق، كما نلاحظ وجود الإنصاف والاحترام، ووجود دعم وأمان للموظفين بتجربة أفكار جديدة والعمل على تعزيز إبداعهم.

ونستنتج أن الموظفون الذين يعملون في بيئة عمل إيجابية هم أكثر عرضة للبقاء في وظائفهم لفترة أطول ولا تأثير لبيئة العمل الداخلية على التسرب الوظيفي في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق.

### 3-5-4 البعد الرابع: ما هو مستوى اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تخفيض حجم العمالة؟

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع: تخفيض حجم العمالة

م	الفقرة	المقياس	النسبة	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابات				
28	تم تهيئة العاملين لسياسة التغيير "تخفيض حجم العمالة" على أنها استراتيجية المنظمة لمواجهة "نقص التمويل" قبل تخفيض حجم العمالة	غير موافق بشدة	18.48%	17	2.9457	1.23470	محايد				
		غير موافق	17.39%	16							
		محايد	20.65%	19							
		موافق	38.04%	35							
		موافق بشدة	5.43%	5							
29	وضعت المنظمة خطة لتدريب العاملين قبل البدء بتخفيض حجم العمالة لمساعدة من سيتزرون المنظمة على الحصول على أعمال أخرى بسرعة وبدون صعبات	غير موافق بشدة	23.91%	22	2.5652	1.16075	غير موافق				
		غير موافق	21.74%	20							
		محايد	32.61%	30							
		موافق	17.39%	16							
		موافق بشدة	4.35%	4							
30	قامت المنظمة بدعم العاملين المسؤولين وتزويدهم بالوثائق التي تفتح لهم فرص عمل جديدة خلال عملية تخفيض حجم العمالة	غير موافق بشدة	11.96%	11	3.0761	1.09176	محايد				
		غير موافق	14.13%	13							
		محايد	33.70%	31							
		موافق	34.78%	32							
		موافق بشدة	5.43%	5							
<b>المحور كل</b>											
<b>محايد</b>											
<b>.87448</b>											
<b>2.862</b>											

يبين الجدول رقم (13) آراء العاملين حول فعالية تخفيض حجم العمالة كونه نوع من أنواع التسرب الوظيفي الغير طوعي الذي تعرض له فرع الهلال الأحمر بريف دمشق في بداية عام 2024، حيث تمت الإجابة على أسئلة هذا المحور من قبل جميع أفراد عينة الدراسة، ونجد أن نتيجة المتوسط الحسابي النهائي للمحور (2,862) وتقع هذه القيمة ضمن فئة محايد حسب مقياس ليكرت الخماسي، وأقرب إلى درجة غير موافق، وبانحراف معياري (0,874) أي أقل من (1)، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وتقارب توزعها حول المتوسط الحسابي.

بالرغم من أهمية تهيئة العاملين لسياسة تخفيض حجم العمالة، ولكن من وجهة نظر العاملين، الفرع لم يكن واضح بشكل كافي لسياسة التغيير هذه والتي فُرضت على منظمة الهلال الأحمر العربي السوري منذ بداية عام 2024 من قبل بعض الجهات المانحة وذلك بسبب التعافي المبكر وذلك الذي جعل المنظمة تحدد استراتيجية جديدة للسنوات القادمة والتركيز على الانتقال من مرحلة الاستجابة إلى مرحلة التعافي المبكر، ف تعمل الآن على تهيئة المجتمعات ليكونوا مدربين وقدرين على اعتمادهم على أنفسهم أكثر، وذلك بتعزيز المرونة لدى المجتمعات وتمكينها لتكون قادرة على عيش حياتها بشكل آمن وصحي والعمل على بناء مجتمع أكثر أماناً لتعزيز التغيير الإيجابي.

ونستنتج مما سبق بوجود أهمية لتأثير تخفيض حجم العمالة على العاملين، فمن الضروري تهيئتهم قبل هذا الإجراء وتوضيحه بشكل كافي علماً أن فرع الهلال الأحمر ريف دمشق يسعى دائماً لتأمين الوثائق اللازمة التي تساعده العاملين على متابعة مسارهم الوظيفي في أي منظمة أخرى.

### 3-5-5 البعد الخامس: ما هو مستوى اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أهمية العوامل الاقتصادية؟

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الخامس: العوامل الاقتصادية

م	الفقرة	المقياس	النكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابات				
31	ابحث عن فرصة عمل أخرى خارج فرع ريف دمشق بسبب قلة التعويض المادي	غير موافق بشدة	2	2.17%	3.7283	1.03884	موافق				
		غير موافق	12	13.04%							
		محايد	17	18.48%							
		موافق	39	42.39%							
		موافق بشدة	22	23.91%							
32	أعمل حالياً خارج أووقات الدوام (عمل ثانٍ) غير عملي بفرع ريف دمشق	غير موافق بشدة	5	5.43%	3.5109	1.24472	موافق				
		غير موافق	20	21.74%							
		محايد	14	15.22%							
		موافق	29	31.52%							
		موافق بشدة	24	26.09%							
33	ابحث عن فرصة عمل خارج القطر	غير موافق بشدة	10	10.87%	3.5109	1.32179	موافق				
		غير موافق	11	11.96%							
		محايد	20	21.74%							
		موافق	24	26.09%							
		موافق بشدة	27	29.35%							
<b>المحور كل</b>											
<b>0.90801</b>											
<b>3.583</b>											

يبين الجدول رقم (14) آراء العاملين حول فعالية العوامل الاقتصادية، حيث تمت الإجابة على أسئلة هذا المحور من قبل جميع أفراد عينة الدراسة، ونجد أن نتيجة المتوسط الحسابي النهائي للمحور (3,583) وتقع هذه القيمة ضمن فئة موافق حسب مقياس ليكرت الخمسي، وبانحراف معياري

(908، أي أقل من 1)، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وتقارب توزعها حول المتوسط الحسابي، وبالتالي العوامل الاقتصادية سبب من أسباب نية العاملين في ترك وظائفهم، مما يجعلهم يبحثون عن فرص عمل أخرى خارج فرع ريف دمشق بسبب قلة التعويض المادي، أو يتوجهون للبحث عن فرص عمل خارج القطر، ونلاحظ أن نسبة (52، 31%) من أفراد العينة يعملون عمل ثانٍ بالإضافة إلى عملهم الحالي في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق.

معأخذ العلم أن النسبة الأكبر للعاملين في فرع ريف دمشق يعملون بصفة متطوع، وفي منظمة الهلال الأحمر العربي السوري التعويض المالي للمتطوع أقل من تعويض الموظف وخاصة بعد انسحاب بعض الجهات المانحة، جعل التعويض اليومي الذي يتلقاه المتطوع قليل، ولا يتماشى مع الحياة المعيشية اليومية، وخاصة أن التعويضات الشهرية قد تتأخر ولا يتم صرفها عند الوقت المحدد لصرف الرواتب، ولهذا نستنتج أن العامل الاقتصادي سبب هام من أسباب التسرب الوظيفي الذي يجعل من العامل البحث عن فرصة أخرى مناسبة للوضع المعيشي الحالي.

### 3-6 الاستنتاجات:

إن ما يفسر ميل العاملين في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق للتسرب من العمل يمكن أن يعود إلى الأسباب التالية:

- مستوى الحواجز المادية منخفض في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق، والتعويض المادي غير عادل،  
كون الفرع مقيد بسلم الرواتب الخاص بفروع الهلال الأحمر والذي يحدده المركز الرئيسي لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري، بالإضافة إلى تأخر تحويل التعويضات من قبل الممولين.
- مستوى الحواجز المعنوية مرتبطة، فالإدارة في فرع ريف دمشق تعمل على تنمية روح التقدير والاحترام لدى العاملين بمنحهم شهادات شكر وتقدير، وتشركهم في الخطط الخاصة بكل قسم بالإضافة إلى عملية اتخاذ القرار.
- عدم وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق، لمساعدتهم بتطوير مسارهم المهني، والذي تم تطبيقه فقط على قسمين اثنين من الأقسام والمشاريع العاملة في فرع ريف دمشق، بجهود شخصي من قسم الموارد البشرية في الفرع، كونه لا يوجد نظام تقييم أداء في المركز الرئيسي لمنظمة.
- عدم وجود سياسة تعريف العاملين بمساراتهم المهنية المتضمنة فرص الترقية والتغيير.
- عدم اتباع خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي والذي يتضمن تهيئة العاملين ذوي الكفاءات العالية ليشغلوا مناصب جديدة.
- عدم وجود سياسة تعريف بإجراءات وسياسات النظام الداخلي ومدونة السلوك في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق.
- وجود بيئة عمل متGANSA تتميز بوجود الثقة والتعاون بين كافة المستويات الإدارية.
- عدم تهيئة العاملين بشكل كافي لسياسة التغيير فيما يخص ظاهرة تخفيض العماله التي ظهرت في بداية عام (2024).
- العوامل الاقتصادية الحالية جعلت من بعض العاملين في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق القيام بالبحث عن فرصة عمل أخرى مناسبة للوضع المعيشي الحالي، بسبب قلة التعويض المادي.

### **7- التوصيات:**

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- (1) وضع سلم واقعي للأجور بما يتناسب مع فرع الهلال الأحمر بريف دمشق، كون محافظة ريف دمشق تمتد على مساحة جغرافية واسعة وتتطلب عمل مضاعف أكثر من باقي فروع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، كما يجب على منظمة الهلال الأحمر دراسة رواتب السوق للتأكد من أن رواتبها تنافسية، وبحث مدى ملائمة معدل الأجور الحالية للمواطن في ظل الوضع الاقتصادي الحالي، ومتابعة التغيرات الطارئة على تكاليف معيشة المواطن، لجذب المواهب والاحتفاظ بها، بالإضافة إلى تقديم مكافآت وحوافز للموظفين لتحفيزهم على الأداء المتميز.
- (2) العمل على بناء ثقافة يشعر فيها الموظفون بالفخر من خلال الاستماع لمطالبهم والتواصل معهم بشكل منتظم لمعرفة مشاكلهم ومعالجتها، كون الاستماع إلى الموظفين واتخاذ الإجراءات بناءً على التعليقات أمراً بالغ الأهمية لاحتفاظ بالموظفين.
- (3) تقديم فرص للتطور المهني للموظفين لمساعدتهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، من خلال وضع نظام فعال لنقاش أداء العاملين، والعمل على توثيق وتوضيح المسار الوظيفي لكل عامل، والعمل على تعديل خطط الأخلاقيات والتعاقب الوظيفي وتحديد المهارات والشروط المطلوبة للترقية الوظيفية، وبما يحقق مبدأ تكافؤ الفرص.
- (4) إجراء ورشات تعريفية خاصة بسياسات النظام الداخلي ومدونة السلوك في فرع الهلال الأحمر بريف دمشق.
- (5) قيام المنظمة بتهيئة العاملين لسياسة التغيير كظاهرة "تخفيض حجم العمالة" قبل مدة كافية من التخفيض كون المنظمة معرضة لانسحاب الجهات المانحة بأي وقت وذلك تماشياً مع الاستراتيجيات الجديدة التي وضعتها، مع توضيح الأسباب الخارجية عن إرادة المنظمة وإبقاء العاملين على اطلاع مستمر على وضع المنظمة، وإعطائهم وقت كاف للبحث عن فرص عمل أخرى، مع مساعدتهم بزيادة مهاراتهم وذلك بإجراء دورات تقوية في برامج Office وتخصيص لهم ورشة سبل عيش للمشاريع الصغيرة، بالإضافة إلى تأمين الوثائق اللازمة التي تساعدهم على متابعة مسارهم الوظيفي.
- (6) إعطاء الأولوية في التوظيف للعاملين الذين تركوا العمل نتيجة "تخفيض حجم العمالة" عند إعلان الشواغر بعد حل مشكلة التمويل، وهذا ما قام به فرع الهلال الأحمر بريف دمشق في الأشهر الأخيرة.
- (7) وضع استراتيجية تعبئة الموارد المالية وخططة الدعم الذاتي لفرع الهلال الأحمر بريف دمشق في حال انسحاب الجهات المانحة، تقادياً لخسارة العاملين الأساسيين في العمل.
- (8) تحسين برامج التدريب والتطوير بتحديد احتياجات الموظفين من التدريب، وتقديم برامج تدريبية فعالة لتنمية مهاراتهم لمساعدتهم على التقدم في حياتهم المهنية، وربط هذه المهارات بمستقبل الفرع وتطوره.

(9) تحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية، فيجب أن يكون لدى العاملين فرصة لتحقيق توازن بين عملهم وحياتهم الشخصية لتجنب الإنهاك وزيادة رضاهم والاستقرار المهني، وخاصةً أن المتطوعين معرضين لإداء عملهم ضمن ظروف صعبة مناخية واجتماعية.

(10) في حال أبداً أحد العاملين رغبته في ترك العمل، ينبغي على رئيسه أن يحاول إقناعه بالبقاء في العمل، وت تقديم بعض العروض والمزايا الإضافية وخاصةً إذا كان من الكفاءات، فإذا لم تنجح هذه المحاولات فينبغي مساعدته في إنهاء إجراءاته وت تقديم مكافأة له تجعله راضياً عن المنظمة رغم تركه لها، والأمر الأهم هو إجراء لقاء مغادرة لهذا الموظف يتم التعرف من خلاله على الأسباب التي تدفع العاملين لترك العمل بفرع الهلال الأحمر بريف دمشق وهو بمثابة إجراء وقائي يساعد الفرع في المحافظة على الأكفاء ويحول دون فقدتهم، ويمكن أن تكشف مثل هذه المقابلات بعض الأسباب المؤثرة في قرارات الأشخاص والتي قد لا تكون في حسبان إدارة الفرع.

## المراجع

### المراجع العربية:

- 1- الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (IFRC) ، (2021) "استراتيجية العقد 2030".
- 2- الحربي، بندر بن فهد محمد، (2008) "تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الأسباب والحلول المقترنة"، دراسة استطلاعية لأراء المتسرعين من العمل في القطاع الخاص بمدينة الرياض، رسال ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 3- الحربي، جميلة أبو رشيد والسلطان، فهد سلطان، (2021) "التطوع كوسيلة لتحقيق الضبط الاجتماعي" دراسة تطبيقية على طلاب وطالبات جامعة أم القرى.

- 4- الخضيري، محسن أحمد، (1991) "الضغوط الإدارية، الظاهر، الأسباب، العلاج" مكتبة مدبولي، القاهرة.
- 5- الزهري، رندة، (2000) "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية" مجلة جامعة دمشق.
- 6- السالم، مؤيد سعيد، & الصالح، عادل حروش، (2000) "إدارة الموارد البشرية"، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
- 7- الصباغ، زهير نعيم، (1983) "التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية: حالة واقعية"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- 8- الظاهري، حمادة بن محسن، (2007) "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام"، دراسة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 9- العميان، محمود سلمان، (2010) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"،الأردن.
- 10- العوسا، صالح إبراهيم وآخرون، (2019) " إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة" ،الأردن، دار البازوري العلمية.
- 11- الغانم، وليد إبراهيم غانم، (2003) "الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء، دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية" ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 12- آل مذهب، معيدي محمد، (1998) "تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود" ،الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 13- الملحم، وليد عبد المحسن، (2007) "ضغط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية" ،الرياض.
- 14- الهليل، تركي عبد العزيز، (2003) "عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية، دراسة تطبيقية على مستشفى قوى الأمن الداخلي ومجمع الرياض الطبي بمدينة الرياض" ، رسالة ماجستير.
- 15- الهنداوي، وفيه، (1994) "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل" ، مجلة الإداري، مسقط.
- 16- أمين، د. مهمel عادل، (2023-2022) كتاب إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 17- بن رحمن، سهام، (2014) "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي" ، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم – علم الاجتماع- تخصص تنمية موارد بشرية.
- 18- بن غبريد، رياض، (2018) "التسرب الوظيفي للكفاءات وأثره على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية".
- 19- حاروش، نور الدين، (2011) "إدارة الموارد البشرية" ، دار الائمة للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر.
- 20- حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد، (2009) "الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين" دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة.

- 21- حلواني، حزامي عادل، (2001) "العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة" رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 22- زويلف، مهدي حسن، (1983) " إدارة الأفراد من منظور كمي "، مكتبة الأقصى،الأردن.
- 23- صفراني، د. عائشة (2018) "عوامل الاستبقاء وأثرها على اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي" دراسة حالة العاملين بمؤسسة سونلغاز حاسي الرمل الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي – الأغواط.
- 24- صقر، لقاء، (2020) "أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل دراسة حالة: منظمة الهلال الأحمر العربي السوري"، مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
- 25- عاتي، محمد بن حسين بن راجحي، (2018) "أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي" ، دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل/ كلية الاعمال المجلة العربية للنشر العلمي، جدة.
- 26- عدد الباقي، صلاح الدين محمد، (2004) كتاب "إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر" ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 27- فافة، زينب & محمد، شيماء، (2019) "علاقة بيئة العمل الداخلية بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الجزائرية" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل.
- 28- مولوح، د. كمال، (2014) "العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية" (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء) ، جامعة المدينة.
- 29- موبلي ولIAM، (1982) ترجمة محمد نجيب المقطوش، "تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه" ، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- 30- محمد، طهاري، (2022) "دوران العمل في المنظمة كمعيق لتحقيق فاعليتها": جامعة لونيسى على البليدة، مجلة آفاق للعلوم، العدد 4، الجزائر.
- 31- محمد، براجة، (2016) "التسرب الوظيفي في المؤسسات العمومية: دراسة الأسباب النفسية والتتنظيمية لمغادرة الإطارات لمناصب عملهم" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه.
- 32- محمد، مكناسي، (2007) "التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفين المؤسسات العقابية" دراسة ميدانية على أ尤ون السجون بمؤسسة إعادة التأهيل، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري.
- 33- محمد، نريمان، (2022) " دور تنمية الموارد البشرية في حال تخفيض حجم العمالة في المنظمات الإنسانية في سوريا " دراسة اعدت لنيل درجة الماجستير.
- 34- نتوش، ميادة كاظم، (2020) "أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي" ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة، مجلة الاقتصادي الخليجي.
- 35- نصر الله، هنا، (2002) كتاب "إدارة الموارد البشرية" ، دار زهران، الأردن.

## المراجع الأجنبية:

- 1- Alfonso Sousa-Posa, (2002) Fred Hennberger "Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: an international comparative study " Research Institu for Labour Economics and Labour Law.
- 2- Arthur, M.B., Khapova S.N., Wilderom C.P, (2005) «Career success in a boundaryless career world». Journal of Organizational behavior.
- 3- Arthur P. Breif· Randall S .Schuler , Van Mary, (2001) "Managing Job Stress USA : Little Brown".
- 4- Bangcheng Liu, (2010) "Person-organization fit, job satisfaction and turnover intention: an empirical study in the Chinese public sector".
- 5- Beverly Kaye, (1998) "The Employee Retention Handbook".
- 6- Cartwright, Susan and Cooper, Cary L., (1998) "Managing workplace Stress. London: Sage Publications".
- 7- Charlie O. Trevor, (2001) "Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover".
- 8- Francis Green, (2010) "Well-being, job satisfaction and labour mobility".
- 9- Harald Dale-Olsen, (2006) "Wages, Fringe Benefits and worker Turnover" Labou Economics.
- 10- James L. Price and Charles W. Mueller (1981) “A Causal Model of Turnover for Nurses” The Academy of Management Journal N°3, Vol 24.
- 11- Jason D. Shaw, & al (1998) "An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover" Academy of Management Journal.
- 12- John R. Hollenbeck, Charles R. Williams (1986) "Turnover Functionality Versus Turnover Frequency: a note on work attitudes and organizational effectiveness" Journal of Applied Psychology.
- 13- John L. Cotton, Jeffrey M. Tuttle (1986) "Employee Turnover: A meta-analysis and review with implications for research" Academy of Management Review.
- 14- Piotr Konieczny (2018) " Volunteer Retention, Burnout and Dropout in Online Voluntary Organizations: Stress, Conflict and Retirement of Wikipedians".

- 15- Pilar M. Luis & al (2004) Analysis of Internal and External Labour mobility: a model of job related and non-related factors" Personnel Review".
- 16- Rodger Griffeth, Peter Hom, (2004) "Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover" ,United States of America: Information Age Publishing.
- 17- Ronald L. Haarr, (2005) "Factors Affecting the Decision of Police Recruits to "Drop Out" of Police Work", United States of America.
- 18- Susan M. Stewart, Mark N. Bing, Melissa L.Gruys (2007) "Men, woman and Perceptions of work Environments, Organizational commitment, and turnover intentions" Journal of Business and Public Affairs.
- 19- Vroom, Victor H., (1964), published by John Wiley & Sons, "Work and motivation", New York.

**الموقع الالكترونية:**

- <https://www.ilo.org>
- <https://www.ifrc.org>
- <https://www.icrc.org/ar/about-international-committee-red-cross-icrc>

**الملاحق**

**الاستبيان:**

### أولاً: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر / أنثى
- العمر: أقل من 30  
40 - 30  
50 - 40  
50 وما فوق
- المستوى التعليمي:
  - شهادة ثانوية
  - معهد متخصص
  - معهد عالي أو شهادة جامعية
  - ماجستير وما فوق
- عدد سنوات العمل مع منظمة الهلال الأحمر:
  - أقل من 5 سنوات
  - من 5 إلى 10 سنوات
  - من 11 إلى 16 سنة
  - 17 سنة وأكثر
- نوع العمل:
  - موظف
  - متطلع
- مستقبل (طوعي، قسري)
  - مُستقبل (طوعي، قسري)
  - عدد سنوات العمل في المنصب الذي تشغله حالياً:
    - أقل من سنة
    - من سنة إلى سنتين
    - من سنتين إلى ثلاث سنتين
    - ثلاث سنتين وأكثر
  - هل لديك خطط في الوقت الحاضر للانتقال لعمل آخر خارج المنظمة: نعم / لا

### ثانياً: أسئلة الاستبيان

## البعد الأول: الحوافز المادية / معنوية

م	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اعتبر أن العمل الذي أقوم به يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه					
2	يسعى فرع ريف دمشق إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الادائي للعاملين					
3	عدد الزيادات في الرواتب قليلة ومتباude					
4	يمنح فرع ريف دمشق بعض العاملين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري					
5	يمنح فرع ريف دمشق شهادات تقدير للعاملين					
6	يقوم فرع ريف دمشق بترشيح المتميزين إلى دورات تدريبية					
7	يشعر العاملون في فرع ريف دمشق بالاستقرار والأمن الوظيفي					
8	يتيح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار					
9	يعمل فرع ريف دمشق على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل					
10	يتتيح فرع ريف دمشق للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية					
11	يهتم العاملون في فرع ريف دمشق بالحصول على الحوافز المعنوية مثل الشكر والتقدير والاحترام					

## البعد الثاني: المسار الوظيفي والتطور المهني

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	م
					تسعى الإدارة العليا إلى توضيح مفهوم المسار المهني لكافة العاملين	12
					يتم تزويدني بتوصيف وظيفي واضح لمنصبي/عملي منذ بداية انضمامي	13
					يعتمد فرع ريف دمشق على نظام تقييم أداء واضح ومعلن لكافة العاملين	14
					يربط فرع ريف دمشق بين نظام تقييم الأداء وفرص الترقية والتطور والنمو للعاملين	15
					يناقشني مديرني/مشرفي حول نقاط القوة والضعف في أدائي	16
					يحرص فرع ريف دمشق على التواصل مع العاملين لتعريفهم بمسار اتهم المهني المتضمنة فرص الترقية والتغيير	17
					يتبنى فرع ريف دمشق فكرة تدوير وتبديل المهام الوظيفية للعاملين حرصاً على الاستخدام الأمثل لمهاراتهم	18
					هناك فرص قليلة للترقية في المنصب الذي أعمل فيه	19
					المهارات التي احتاجها لتطوير مسيرتي المهنية موجودة في العمل الذي أعمل به حالياً	20

### البعد الثالث: بيئة العمل الداخلية والقيادة الإدارية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	م
					المؤول المباشر عنى عادل في تعامله معى	21
					المؤول المباشر عنى كفى في العمل الذي يقوم به	22
					الإدارة تشارك المعلومات الهامة مع العاملين بشكل شفاف	23
					الإدارة تستمع إلى آراء العاملين وتأخذها بعين الاعتبار	24
					هناك تعاوناً وتنسيقاً بين أعضاء قسمي	25
					أواجه صعوبة الانسجام مع زملاء العمل	26
					لدي علاقات إيجابية مع زملاء العمل	27

#### البعد الرابع: تخفيض حجم العمالة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	م
					تم تهيئة العاملين لسياسة التغيير "تخفيض حجم العمالة" على أنها استراتيجية المنظمة لمواجهة "نقص التمويل" قبل تخفيض حجم العمالة	28
					وضعت المنظمة خطة لتدريب العاملين قبل البدء بتحفيض حجم العمالة لمساعدة من سيتركون المنظمة على الحصول على أعمال أخرى بسرعة وبدون صعوبات	29
					قامت المنظمة بدعم العاملين المفصولين وتزويدهم بالوثائق التي تفتح لهم فرص عمل جديدة خلال عملية تخفيض حجم العمالة	30

**البعد الخامس: العوامل الاقتصادية**

<b>غير موافق بشدة</b>	<b>غير موافق</b>	<b>محايد</b>	<b>موافق</b>	<b>موافق بشدة</b>	<b>البيان</b>	<b>م</b>
					ابحث عن فرصة عمل أخرى خارج فرع ريف دمشق بسبب قلة التعويض المادي	31
					اعمل حالياً خارج أوقات الدوام (عمل ثان) غير عملي بفرع ريف دمشق	32
					ابحث عن فرصة عمل خارج القطر	33