

مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على الحد من التسرب الوظيفي: دراسة حالة في قطاع البنوك الخاصة في الكويت

د. فالح سعد فهد البوص

استاذ مساعد في إدارة الموارد البشرية والدراسات المؤسسية
كلية الدراسات التجارية - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك من عينة الدراسة التي تكونت من (٢٣٠) من عمالي وعاملات البنوك الخاصة في دولة الكويت، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية في وضع ومنح الحوافز والتعويضات تعتبر الأكثر قدرة على الحد من التسرب الوظيفي في هذه المؤسسات، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وبمتوسط قدره (٣,٧٤)، أما ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية في اختيار وتعيين العاملين فقد جاءت ثانياً من حيث قدرتها على الحد من تسرب العاملين بمتوسط قدره (٣,٧٠)، وجاءت ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية في تدريب وتطوير العاملين في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (٣,٦٦).

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التسرب الوظيفي.

Abstract:

This study aimed to identify the extent of the ability of human resources management in Kuwaiti private banks to reduce job leakage. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was used as a tool for collecting data from the study sample, which consisted of (230) Male and female private bank workers in the State of Kuwait. The results showed that human resources management practices in Kuwaiti private banks in setting and granting incentives and compensation is considered the most capable of reducing job leakage in these institutions, from the point of view of the sample members, with an average of (3.74). As for the practices Human resources management in Kuwaiti private banks in selecting and appointing employees came second in terms of their ability to reduce employee leakage with an average of (3.70), and human resources management practices in Kuwaiti private banks in training and developing employees came in third with an average of (3.66).

Keywords: Human resources management, Job leakage.

المقدمة:

هنالك العديد من العناصر والعوامل الضرورية لقيام واستمرار ونجاح المنظمات والمؤسسات على مختلف أشكالها، ومن أهم هذه العناصر هي العنصر او المورد البشري، والذي سيقوم بإدارة وتشغيل هذه المنظمات، والوصول بها إلى أقصى درجات النجاح، ولذلك تتجه هذه المنظمات بهدف الوصول إلى بناء صورة وسمعة ممتازة مقارنة بنظيراتها ومناقسيها الى العمل على تفعيل الموارد البشرية، ودفعهم إلى لعب دور استراتيجي ايجابي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويعزز من مزاياها التنافسية، وذلك من خلال تحسين أدائها. (مقراش، ٢٠٢١، ص ٢٠١)

وعلى مستوى البنوك بشكل خاص، يعتبر رأس المال البشري من أبرز مكونات رأس المال الفكري، والذي يضيف قيمة كبيرة إلى مختلف مفاصل الاقتصاد، وبشكل خاص في القطاع المصرفي، حيث أن نجاح البنوك يعتمد بشكل كبير على العاملين الذين يمتلكون مستويات عالية من التدريب والكفاءة والمهارات ذات الصلة بالعمل، وهذا ما جعل هؤلاء العاملون من أكثر الأصول القيمة في هذه المنظمات، وتعتبر مكملة للأصول المادية، والتي تعتمد بشكل كبير على المورد البشري الذي يقع على عاتقه مسألة استغلالها بالشكل الأمثل، والاكثر فعالية. (المدهون، ٢٠٢٠، ص ٤٩)

بناءً على كل ما سبق، فإن أهمية المورد البشري في منظمات الأعمال بشكل عام، وفي البنوك بشكل خاص، تلقي على إدارة هذه المنظمات مسؤولية كبيرة للحفاظ عليها، وتطويرها، ووضعها على الطريق الصحيح لتحقيق النجاح للأفراد أنفسهم، وللمنظمة بشكل عام، والتي تقوم من خلال إدارة الموارد البشرية بها بالتصدي لهذه المسؤولية، وذلك من خلال ما تضعه وتطبقه من أساليب واستراتيجيات، وهذا ما عبر عنه النعيم (٢٠١٩، ص ٣٥٢)، والذي بين في دراسته أن السياسات التي تتبعها الموارد البشرية تعتبر أهم عناصر البيئة التنظيمية التي تمتلك تأثيراً مباشراً على قرار العاملين بالبقاء في العمل والاستمرار فيه، أو تركه والانتقال الى مكان عمل آخر، وقد حددت هذه الدراسة الأهمية التي تكتسبها سياسات الموارد البشرية في الحفاظ على

العاملين من عدمه من خلال الدور المباشر الذي تلعبه هذه السياسات في التأثير على إحساس هؤلاء العاملين بالثقة في عدالة التنظيم الذي يعملون فيه.

بناءً على ما تقدم، فإن هذه الدراسة سوف تسعى إلى التعرف على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي بين عاملها، وذلك من خلال عدد من الممارسات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر التسرب الوظيفي من أهم المشكلات التي تواجه معظم منشآت الاعمال حول العالم، وفي القطاع المصرفي بشكل خاص، حيث أنه ووفقاً لدراسة (2023, Nawardi & Berliyanti p288) فإن كثيراً من البنوك تواجه خطر فقدان العاملين ذوي الخبرة والتأهيل وانتقالهم الى فرص عمل أخرى، وهذه الظاهرة لها دور كبير في التأثير على الأداء التنظيمي للبنك بشكل عام.

وإذا أخذنا بعين الاعتبار التكاليف الضخمة التي تتكبدها البنوك في استقطاب وتعيين العاملين، ومن ثم القيام بتدريبهم وتعزيز خبراتهم بشكل مستمر ودوري، بما يتضمنه ذلك من تكاليف ونفقات كبيرة، فإن التسرب الوظيفي يعتبر من أكثر التحديات التي تواجه مدراء هذه المؤسسات، وذلك نظراً لما يترتب على ذلك من دفع المؤسسة لأموال وموارد كبيرة على مسائل عديدة مثل الاعلانات، وعمليات التوظيف، وتدريب العاملين الجدد، والتي كان من الممكن استغلالها بدلاً من ذلك في تطوير عمل المؤسسة، وتوسيع أنشطتها، هذا بالإضافة الى مساهمة ذلك في تراجع المبيعات، وما ينجم عنه من تراجع للإيرادات والارباح. (Mohammed, 2020, p58)

بناءً على ما تقدم، ونتيجة أهمية موضوع التسرب الوظيفي على الاداء الوظيفي لأية مؤسسة أو منظمة كانت، بغض النظر عن نشاطها المصرفي، أو التجاري، أو الصناعي، أو غيرها من المجالات، وبما أن العديد من الدراسات من العالم قد وجدت تأثيراً لإدارة الموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات على معدلات دوران العاملين او التسرب

الوظيفي في هذه المؤسسات (Ozolina-Ozola, 2014, 224)، من هنا يمكننا صياغة مشكلة هذه الدراسة في السؤال التالي: ما هي مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها؟

وينقسم السؤال السابق إلى عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

١. ما مدى قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية في اختيار وتعيين العاملين في الحد من التسرب الوظيفي في هذه المؤسسات؟
٢. ما مدى قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية في وضع ومنح الحوافز والتعويضات في الحد من التسرب الوظيفي في هذه المؤسسات؟
٣. ما مدى قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية في تدريب وتطوير العاملين في الحد من التسرب الوظيفي في هذه المؤسسات؟
٤. هل توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها، والتي تُعزى إلى متغيرات الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تتلخص الاهداف البارزة لهذه الدراسة في الآتي:

١. التعرف على مدى قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية في اختيار وتعيين العاملين في الحد من التسرب الوظيفي في هذه المؤسسات؟
٢. التعرف على مدى قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية في وضع ومنح الحوافز والتعويضات في الحد من التسرب الوظيفي في هذه المؤسسات؟

٣. التعرف على مدى قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية في تدريب وتطوير العاملين في الحد من التسرب الوظيفي في هذه المؤسسات؟
٤. التعرف على مدى وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها، والتي تُعزى إلى متغيرات الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة:

١. تأتي أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى التعرف على اهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الكويتية الخاصة، وذلك من وجهة نظر العاملين في هذه المؤسسات، وهذا ما من شأنه أن يسهم في مساعدة القائمين على هذه الإدارات في التعرف على أهم نقاط القوة والضعف في الممارسات التي تقوم باتباعها في عملها، لتقوم بناءً على ذلك بتعزيز الأولى، وتقادي الثانية، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على تخفيض نسب التسرب الوظيفي في البنوك الخاصة الكويتية.
٢. تتناول هذه الدراسة واحداً من أهم المواضيع ذات التأثير الكبير على قطاع البنوك بشكل خاص، وبقية القطاعات الحكومية والخاصة بشكل عام، ألا وهو التسرب الوظيفي، وذلك نظراً لما يترتب عليه من نتائج سلبية وخسائر كبيرة في مختلف أوجه أنشطة هذه القطاعات.
٣. يمكن أن تساعد هذه الدراسة الباحثين في مجال التسرب الوظيفي، والموارد البشرية، وذلك من خلال الاستفادة مما تقدمه من نتائج وتوصيات.

حدود الدراسة:

١. **الحدود الموضوعية:** وهي مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها.
٢. **الحدود البشرية:** عاملي وعاملات البنوك الخاصة في دولة الكويت.
٣. **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال النصف الثاني من العام ٢٠٢٢م والنصف الأول من العام ٢٠٢٣م.
٤. **الحدود المكانية:** وتتمثل في البنوك الخاصة في دولة الكويت.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية: هي عبارة عن النشاط الإداري الذي تقوم به المنظمات المختلفة، والتي تتضمن توظيف العاملين، والمحافظة عليهم، وتحفيزهم، وذلك من خلال حزمة متنوعة من البرامج والسياسات والخطط (أحمد ومصطفى ومحمد، ٢٠١٩، ص ١٨٢)، كما تُعرف بأنها عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات التي يتم استخدامها لإدارة العنصر البشري، والمحافظة عليه، وتتضمن الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والمكافأة، وتقييم الأداء. (العفيف، ٢٠١٨، ص ٧٥)

إجرائياً: هي عبارة عن السياسات والاستراتيجيات التي تقوم بها مديريات وأقسام الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية، وذلك بهدف استقطاب وتعيين العاملين الكفاء، وتطويرهم وتحفيزهم، بالطريقة التي تكفل المحافظة عليهم واستمرارهم في البنك.

التسرب الوظيفي: هو القرار الذي يتخذه الشخص الذي يقوم بالعمل لدى إحدى المنظمات، ويحصل مقابله على أجر، بترك عمله. كما يُعرف بأنه الاستقالة الاختيارية من قبل العامل نفسه، وبالتالي فهو لا يشمل الطرد أو الاستغناء عن خدمات العامل من قبل المنظمة نفسها. (النعيم، ٢٠١٩، ص ٣٥٦)

إجرائياً: هي الحالة التي تتضمن قيام موظفي البنوك الخاصة الكويتية بترك وظائفهم التي يشغلونها في هذه البنوك، والانتقال إلى أماكن عمل أخرى.

الإطار النظري:

يعتبر رأس المال البشري من أبرز مكونات رأس المال الفكري، حيث أنه يساهم في خلق قيمة إضافية في الاقتصاد، وذلك بناءً على المعرفة، وبشكل خاص في البنوك، وذلك نظراً لأن النجاح في هذا النوع من منظمات الأعمال يعتمد بشكل كبير على العاملين ممن يتمتعون بمستويات عالية من التدريب، والكفاءة، والمهارة ذات الصلة بالعمل، ونتيجة كل ذلك فقد أصبح طاقم العمل من العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية من أكثر الاصول ذات القيمة في البنوك. (المدهون، ٢٠٢٠، ص ٥١)

ومن أجل تعزيز قيمة رأس المال البشري، وتطويره، وتعزيزه، فإنه لا بد من الارتقاء بممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك، وتطويرها، وذلك بما يلبي حاجة كل من الموارد البشرية والبنك ذا العلاقة، خاصةً في ظل بيئة العمل التي تتسم بالتنافسية الشديدة والتغير الدائم والمتواصل. (القروودع والجناعي، ٢٠٢١، ص ١٦٥)

وبما أن العنصر البشري من أهم الاصول القيمة والمهمة في البنوك، فإنه لا بد من العمل على المحافظة عليه، والحد من حالات التسرب الوظيفي المرتبطة به، وذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه البنوك.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

هنالك العديد من الأهداف التي تسعى أهداف إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها في أية منظمة تكون بها، وذلك من خلال ما تقوم باتباعه من استراتيجيات وممارسات، ومن أبرز هذه الأهداف التالي:

١. الأهداف ذات البعد التنظيمي، والتي تتجلى في عمليات التنسيق والترابط والتعاون بين إدارة الموارد البشرية، وبقية الإدارات في المنظمة، بما ينجم عنه تحقيق الفاعلية القصوى في الأداء التنظيمي.
 ٢. الأهداف ذات البعد الوظيفي، وتتجلى بقيام إدارة الموارد البشرية بأداء مختلف الوظائف المرتبطة بالأفراد، ومن ذلك ضمان تدفق الموارد البشرية بشكل مستمر الى المنظمة، بما يمكن من تكوين قوة عمل مستقرة، وضمان الاستفادة منها بالشكل الأمثل، والى أقصى درجة ممكنة، والحفاظ على استمرار الرغبة والنية لديها في العمل في المنظمة، وعدم الانتقال الى غيرها.
 ٣. الأهداف ذات البعد الإنساني، وتتجلى في العمل على تلبية احتياجات ورغبات العاملين، وذلك من خلال توفير الفرص لهم للتطور والتقدم بعملهم، وإيجاد سياسات وإجراءات تتماشى مع مصالحهم وتخدمها.
 ٤. الأهداف ذات البعد الاجتماعي، وتتجلى في تحقيق أهداف المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، وخاصةً فيما يتعلق بتوفير فرص لتشغيل الأفراد بما يتناسب مع إمكاناتهم وقدراتهم.(الشرباتي، ٢٠١٧، ص١٧)
- وكما يتبين من الأهداف السابقة، وفي الأهداف الوظيفية على وجه التحديد، فإن من المفروض أنه من أبرز ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية في المنظمة هو المحافظة على كوارها الوظيفية، وبشكل خاص الحفاظ على رغبتهم في البقاء والاستمرار في المنظمة.

أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

أبرزت التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، وزيادة التنافسية، وغيرها من العوامل الكثير من التحديات التي واجهت المنظمات على اختلافها، وهذا ما خلق بدوره تحديات كبيرة لعمل إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات، ويمكن إيجاز أهم هذه التحديات بالتالي:

١. التحول من المفهوم التقليدي القائم على إدارة الأفراد، والذي تسعى المنظمة من خلاله الى تحقيق أهدافها في زيادة الانتاجية والربحية وغيرها، ولو كان ذلك على حساب العنصر البشري، الى المفهوم العصري، وهو إدارة الموارد البشرية، والذي ينظر الى العنصر البشري على أنه أكثر موارد المنظمة أهمية وقيمة، والذي يجب أن يكون الأساس في تحقيق أهدافها.
٢. العولمة، وما نجم عنها من تحديات ناجمة عن زوال الحواجز بين الدول، وذلك فيما يخص انتقال الافراد، وحركة التجارة، والثقافة، وغيرها، ومن هنا فإنه لا بد لمواجهة هذا التحدي من أن تبادر إدارة الموارد البشرية الى القيام بدورها الاستراتيجي المتمثل بشكل رئيسي في تدريب العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لكي يتمكنوا من مواكبة ما تضعه منظماتهم من خطط استراتيجية حديثة.
٣. التغييرات التقنية، والتي تُوجب على إدارة الموارد البشرية القيام بالتعرف على أهم وأبرز التقنيات الحديثة والمتطورة، بما يمكنها من إحداث تغييرات نوعية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وفي تصميم الوظائف، وتحديد نوعية المهارات المطلوبة عند العاملين.
٤. إعادة هيكلة الموارد البشرية بالتحجيم، وهو الاتجاه الذي اصبحت كثير من منظمات الاعمال تتجه اليه حالياً، وذلك من أجل البقاء في دائرة المنافسة، ويقوم هذا الاتجاه على التخلص من بعض العمالة للمحافظة على معدلات عالية في الاداء والانتاجية، وهذا ما خلق تحدياً كبيراً لإدارة الموارد البشرية، وذلك نظراً لأن هذه العملية لا تأخذ بعين الاعتبار المشاعر الانسانية للعاملين، سواء الذين تم الاستغناء عنهم، أو الذي استمروا في المنظمة ولكنهم أصبحوا يعانون من مشاعر الخوف وعدم الاستقرار والقلق لأن يكون مصيرهم مستقبلاً مثل مصير زملائهم، وهذا ما من شأنه أن يؤثر سلباً على انتاجيتهم وأدائهم في العمل، ويلقي عبئاً كبيراً على إدارة الموارد البشرية لإقناعهم بالاستمرار بنتاجية عالية، ولتحمل ضغوط العمل الاضافية الناجمة عن نقص العمالة نتيجة عملية التحجيم او التقليل.

٥. زيادة تعقيد وتنوع المهارات المطلوبة لأداء الأعمال المختلفة، وذلك نتيجة التطورات الكبيرة والمتسارعة في مختلف أنشطة العمل، فأصبح هنالك حاجة الى مهارات فنية متخصصة على مستوى عالٍ من التقنية، الأمر الذي خلق عجزاً في الكثير من الوظائف والمهام، وهنا يأتي التحدي لإدارة الموارد البشرية في إيجاد استراتيجيات جديدة تكون كفيلة بسد الخلل، وذلك من خلال تبني سياسات حديثة تقوم على التدريب والتعليم المستمر. (الشريف، ٢٠١٠، ص ٥٠١)

أهمية إدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز الأهمية التي تلعبها إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال ما تحققه من فوائد لهذه المنظمة وللعاملين بها، والتي يمكن إيجاز أهمها بالتالي:

١. المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وتعزيز استمرارها وبقائها.
٢. تدعيم استراتيجيات المنظمة، والمساهمة في تنفيذها.
٣. المساهمة في خلق مزايا تنافسية للمنظمة، والمحافظة عليها.
٤. تحسين وتطوير قدرة المنظمة في مجال الابتكار والاستجابة للتطورات والتقنيات العصرية.
٥. المساعدة في التوصل الى مجموعة من الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمنظمة، والعمل على تنفيذ الافضل منها للمنظمة ولعامليها.
٦. المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يمكن من تحديد الاتجاه الاستراتيجي الأفضل للمنظمة. (القرووع والجناعي، ٢٠٢١، ص ١٣٨)

ممارسات إدارة الموارد البشرية:

بعد ذكر بعض من أبرز النقاط والمسائل ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، وخاصةً أهميتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فإن من أبرز الممارسات التي تقوم بها الإدارة لتحقيق ذلك، والذي من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، هي التالي:

١. تخطيط الموارد البشرية، ويتضمن ذلك بشكل رئيسي تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من العاملين، والتأكد من تمتع كامل العمالة الموجود بالمهارات المطلوبة لأداء الأعمال المطلوبة منها.
٢. التوظيف، بما يتضمنه ذلك من اختيار، وتعيين، واستقطاب الموارد البشرية المطلوبة من أجل ضمان استمرار عمل المنظمة، وتحسينه، وتطويره، ويتضمن ذلك عملية البحث عن الأفراد ذوي التأهيل المناسب للعمل بالمنظمة.
٣. تقييم أداء العاملين، وذلك من خلال مطابقة نسب إنجاز العامل للأعمال الموكلة بها، مع معايير الأداء المحددة مسبقاً.
٤. التدريب والتطوير للعاملين، وذلك بهدف إكسابهم مختلف المهارات والمعارف والاتجاهات ذات الأهمية والمرتبطة بأعمالهم المكلفين بها، مما يساعدهم في تصحيح أية انحرافات موجودة في أدائهم الحالي، وفي تحسين أدائهم المستقبلي.
٥. التعويضات والأجور، سواءً أكانت مادية أو غير مادية، والتي تمتلك أثراً إيجابياً على زيادة رضا الفرد، وتحسين دافعيته للعمل، مما ينعكس على زيادة إنتاجيته، وتحسين أدائه. (العفيف، ٢٠١٨، ص ٧٥)

عوامل التسرب الوظيفي:

هنالك العديد من العوامل والأسباب التي تلعب دوراً في تسرب العاملين من المنظمات التي يعملون بها، وبشكل عام يمكن تصنيفها ضمن إحدى الفئات التالية:

١. العوامل الاجتماعية، ومن أهم هذه العوامل الكسل وعدم الرغبة في العمل، وأجواء العمل السلبية أو غير المناسبة، وجود مشكلات شخصية أو عائلية لدى العمال، اضطرار العامل الى تحمل مسؤوليات جديدة على المستوى الشخصي او العائلي.

٢. العوامل الاقتصادية، ومن أهم هذه العوامل ضعف المستوى الاقتصادي، وارتفاع مستويات التضخم، وارتفاع الاسعار بشكل مستمر، ويُعد مكان العمل عن سكن العامل بما يخلقه ذلك من تكاليف في النقل، وهذا كله يدفع العامل الى البحث عن وظيفة جديدة تلبى متطلباته المادية وتسد احتياجاته، وذلك في حال كانت وظيفته الحالية عاجزة عن ذلك.

٣. العوامل النفسية، وهي من أكثر العوامل التي يصعب على الموارد البشرية التعامل معها او السيطرة عليها، وتظهر لدى العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم، وبشكل خاص عند تعلمهم لوظائف جديدة تتطلب مهارات جديدة، أو عند نقل العاملين الى أقسام جديدة، بما يعنيه ذلك من ضرورة تعلم مهارات محددة، أو عند إجبار العامل على العمل في قسم او وظيفة لا يرغب بأدائها.

٤. العوامل التنظيمية، وترتبط بنوع وطبيعة المنظمة، ومن أبرزها نوع نشاط المنظمة، وطبيعة هيكلها التنظيمي، ومستوى الأجور بها، إضافة الى طبيعة الاشراف الموجود في المنظمة على العاملين. (نتوش، ٢٠٢٠، ص ١٥)

أثار التسرب الوظيفي:

للتسرب الوظيفي العديد من الآثار السلبية على المنظمة وما تمتلكه من موارد بشرية، وتزداد هذه الآثار كلما ازدادت مستويات هذا التسرب في المنظمة، ومن أبرز هذه الآثار التالي:

١. ارتفاع نسب التكاليف الإدارية التي تتكبدها المنظمة، والتي تتضمن على سبيل المثال الاجراءات المرتبطة باستقالة العامل، والبحث عن البديل له، ومن اهم هذه التكاليف نفقات الاعلان عن طلب الوظيفة، والمقابلات مع المرشحين للوظائف، والتدريب.
٢. تدني معدلات الانتاجية الخاصة بالعاملين الجدد، وذلك ريثما ينتهون من عمليات التدريب، والانخراط في أجواء العمل.
٣. زيادة نسب تعطل المعدات والآلات بسبب نقص الخبرة الوظيفية لدى العمال الجدد.
٤. المشكلات الإنسانية التي تواجه العمال الجدد، وذلك فيما يتعلق بدخولهم في تنظيم جديد، ومواجهتهم لصعوبات ومشكلات تتعلق بالانسجام مع العمال القدامى، مما يؤدي الى مزيد من النفقات نتيجة ضعف الانتاجية.(العبودي، ٢٠٢٢، ص ١٥١)

مراحل التسرب الوظيفي:

إن وصول أية منظمة الى المعاناة من نسب تسرب وظيفي مرتفعة او غير اعتيادية لا يأتي فوراً، بل هنالك مراحل عديدة تتفاقم وتتطور بها مجموعة من الظروف والعوامل الخاصة التي تؤدي في حال عدم معالجتها او التعامل معها بشكل إيجابي الى وصول عدد كبير من العاملين الى مرحلة التفكير بالتسرب من وظائفهم، أو الاقدام بشكل فعلي على هذه الخطوة، ومن أهم هذه المراحل هنالك التالي:

١. عدم قدرة المنظمة، وإدارة الموارد البشرية فيها على تشخيص وتحديد الظروف والعوامل التي يمكن ان تدفع العاملين الى التسرب الوظيفي.
٢. عدم القيام باستعمال أساليب إدارية معينة مثل الإدارة التشاركية، وإثراء الوظيفة، ومنح المكافآت المرتبطة بإنجاز العامل وأداءه.
٣. ضعف عملية الاتصال في المنظمة، وبشكل خاص بين الرؤساء والمرؤوسين، ويعود ذلك الى عدم القدرة على اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، والتي تتناسب مع الجمهور المستهدف بعملية الاتصال، وهذا ما يؤدي في كثير من الأحيان الى فشل عملية الاتصال هذه.
٤. عدم قيام إدارة المنظمة والمسؤولين فيها بأية تغييرات في سلوكهم لمواجهة الظروف والعوامل التي تؤدي الى تسرب العاملين، هذا بالإضافة الى اتباع أسلوب الإصرار والالاحاح على العاملين لتحقيق أهداف المهمات الموكلة لهم دون الاخذ بعين الاعتبار للظروف والعوامل المذكورة سلفاً. (مشتة، ٢٠٢٢، ص ١٢١)

طرق الحد من التسرب الوظيفي:

هنالك العديد من الاساليب والطرق التي يمكن أن تلجأ إليها إدارات المنظمات بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص، وذلك للحد من حالات التسرب الوظيفي فيها، وتقليل نسبها الى الحد الأدنى، ومن هذه الطرق على سبيل المثال لا الحصر هنالك التالي:

١. العمل على تبني استراتيجيات محددة وواضحة، وذلك فيما يخص عملية اختيار وتعيين العناصر البشرية بعناية، وذلك من خلال الاعتماد على الاساليب العلمية في تحديد المطلوب من العاملين بشكل دقيق من حيث العدد والنوع، وتوخي الكثير من الدقة في اختيار الافراد الذين يتمتعون بالسماة الذاتية التي تتلاءم مع طبيعة العمل في المنظمة.

٢. الاهتمام ببيئة العمل، وذلك لناحية تصميمها بشكل يتضمن عناصر مناسبة، وظروف عمل جيدة للعاملين، وهو ما يساهم في خلق أجواء ملائمة للعمل تولد مشاعر بالأمان والراحة لدى هؤلاء.
٣. تبني استراتيجيات واضحة تهدف الى تصميم ووضع سياسات عادلة للعاملين، وتأخذ بعين الاعتبار الاختلافات التنظيمية والفردية فيما بينهم، الأمر الذي يسهم بشكل هام في خلق مشاعر الرضا والراحة في البيئة التنظيمية للمنظمة، وهو ما ينعكس على زيادة ولائهم لهذه المنظمة، واستقرارهم في وظائفهم فيها.
٤. ضرورة أن تكون الاجور والرواتب مناسبة ومجزية، مع وضع نظام واضح لمنح المكافآت والحوافز، وذلك من خلال ربطها بالكفاءة والخبرة والأداء. (النعيم، ٢٠١٩، ص ٣٩٣)

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

١. دراسة مكدة وفضل (٢٠٢٣):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام وعلاقته بتسربهم الوظيفي في محافظة خميس مشيط، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام خميس مشيط وبين تسربهم الوظيفي طبقا لمتغيرات البحث، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (١٠٠٩٣) معلما ومعلمة في مدارس التعليم العامة التابعة لإدارة التعليم بمحافظة خميس مشيط، وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباطية عكسية قوية بين الرضا الوظيفي والتسرب الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد محور الرضا الوظيفي تعود الى متغير النوع الاجتماعي، ووجود فروق ذات

دلالة إحصائية في محور التسرب الوظيفي تعزى الى متغير المؤهل العملي، وذلك لصالح مؤهل الدراسات العليا، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح من يمتلك خبرة أكثر من (١٠) سنوات.

٢. دراسة العبودي (٢٠٢٢):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تأثير ضغوط العمل على التسرب الوظيفي للموارد البشرية، في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية، إحدى تشكيلات وزارة التجارة في بغداد - العراق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٦٣) من موظفي الشركة، وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها أن موظفي الشركة يعانون من ضغوط العمل الوظيفي على النحو التالي، غموض الدور، ظروف العمل، صراع الدور، عبء العمل، فضلاً عن وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل على التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة.

٣. دراسة فواتيح (٢٠٢١):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مسألة تمكين الموارد البشرية وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في مؤسسة تابعة للقطاع العام الجزائري حاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠١، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (١٠٥) أفراد، وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين تمكين الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية، وبأن الأبعاد الخمسة لتمكين الموارد البشرية (القيادة والإشراف، والاتصالات، وبناء المعارف والمهارات، والتحفيز، وفرق العمل) لها علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً مع جودة الحياة الوظيفية، كما بينت النتائج أن تمكين الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية.

٤ . دراسة مقراش (٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى اختبار مساهمة تمكين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ تم تقسيم تمكين الموارد البشرية إلى أربعة أبعاد: معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، وتأثير العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٩٠) موظف بالشركة الإفريقية للزجاج، وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها أن لتمكين الموارد البشرية أثرا إيجابيا على الرضا الوظيفي، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير استقلالية العمل على الرضا الوظيفي.

٥ . دراسة نتوش (٢٠٢٠):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٥٥) موظف، وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها أنه لا توجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد العاملين على منع تسربهم الوظيفي.

٦ . دراسة النعيم (٢٠١٩):

هدفت هذه الدراسة الى قياس إدراك العاملين في منظمات الأعمال السعودية للعوامل المؤثرة في قرارهم بالتسرب من منظماتهم، من خلال التركيز على الجوانب المختلفة لعنصري سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية لمنظمات الأعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٣٤٠) من العاملين السعوديين في منظمات الأعمال السعودية، وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها التالي: ١. يدرك المشاركون بشكل كبير تأثير سياسات الموارد البشرية بشكل عام في قرارهم بالبقاء في المنظمة، لكنهم كانوا أكثر إدراكا لأهمية سياسات الاختيار والتعيين، والأجور، والحوافز في التأثير على قرارهم بالبقاء في

منظماتهم، ٢. يدرك المشاركون بشكل كبير تأثير البيئة التنظيمية بشكل عام في قرارهم بالبقاء في المنظمة، لكنهم كانوا أكثر إدراكاً لأهمية معاملة الرؤساء، والمشاركة في القرارات، وضغوط العمل في التأثير على قرارهم بالبقاء في منظماتهم، ٣. تأثر إدراك العاملين لأهمية سياسات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في قرارهم بالبقاء في أصالهم بعدد من سماتهم الشخصية كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

٧. دراسة العفيف (٢٠١٨):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في وزارة الثقافة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٥٨) من الأفراد العاملين في مواقع الوظائف الإشرافية والرقابية في مركز الوزارة، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أنه هنالك اتجاهات متوسطة لأفراد عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف- الاستقطاب والاختيار والتعيين- والتعويضات والحوافز، والتدريب، وتقييم أداء الأفراد)، كما أظهرت النتائج أن هناك اتجاهات متوسطة نحو متغيري الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري، وأما الاتجاهات نحو الالتزام العاطفي فكانت متدنية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيراً معنوياً في الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي- الالتزام الاستمراري- الالتزام المعياري)، وبأن ممارسات الموارد البشرية لا تمارس تأثيراً معنوياً على الالتزام العاطفي بصورة منفردة، وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينها.

٨. دراسة قاسمي (٢٠١٧):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إلى الكشف عن محددات التسرب الوظيفي لدى أساتذة تعليم الابتدائي، ومعرفة الاختلاف في محددات التسرب الوظيفي تبعاً

للجنس والمؤهل العلمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الاستكشافي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (١٢٥) أستاذ وأستاذة بمنطقة جامعة ولاية الوادي للموسم الدراسي (٢٠١٦/٢٠١٧)، وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها التالي: تعتبر العوامل المادية والمعنوية محددات للتسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، لا تختلف درجة محددات التسرب الوظيفي باختلاف الجنس، تختلف درجة محددات التسرب الوظيفي لاختلاف المؤهل العلمي.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Nawardi & Berliyanti (2023):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير ممارسات موارد إدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية على نية التسرب الوظيفي، مع وجود المشاركة بالعمل كمتغير وسيط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٣٠) من العاملين في البنوك الحكومية في مدينة جاكرتا، وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية والقيادة التحويلية لها آثار إيجابية على مشاركة العمل، وبأن ممارسات إدارة الموارد البشرية والقيادة التحويلية لها آثار سلبية على نية التسرب الوظيفي، وفيما يخص التأثير السلبي لممارسات إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص على نية التسرب الوظيفي، فهو يأتي من خلال دورها في إنجاح استراتيجية عمل الشركة عبر تحسين الموارد المتاحة لتحفيز العاملين حتى يتمكنوا من زيادة التزام العمل الذي يمكن أن يقلل لاحقاً من نية التسرب من العمل، كما تؤثر إدارة الموارد البشرية على تقليل نية تسرب العاملين من خلال تنفيذ ممارسات تركز على تعزيز معنويات العاملين في المشاركة في العمل.

٢. دراسة (Armina & Etikariena (2022):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية كأحد الحلول لتقليل نوايا تسرب العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (١٥٢) من العاملين في الصناعة التحويلية في إندونيسيا، وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها أنه توجد علاقة عكسية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية، ونية ترك الوظيفة لدى العاملين، كما تبين وجود علاقة طردية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظف، وبأنه توجد علاقة عكسية بين توافر الرضا الوظيفي ونوايا ترك العاملين لوظائفهم، كما وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي لم يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونوايا ترك العمل بين موظفي التصنيع في إندونيسيا.

٣. دراسة (Marcel, Yole, Abdullahi, Usman & Abubakar (2020):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية العاملين للتسرب او ترك وظائفهم في المدارس الثانوية العامة في ولاية أداماوا النيجيرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (١٨٠) من موظفي المدارس الثانوية، وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها أن عمليتي التوظيف واختيار العاملين لهما تأثير سلبي وهام على معدل تسرب العاملين، بينما تدريب العاملين وتطويرهم له تأثير إيجابي وهام على معدل تسرب العاملين، وإدارة الأداء وسلامة العاملين وصحتهم ورفاههم لها تأثير إيجابي وليس لها تأثير كبير على معدل تسرب العاملين. ومع ذلك، فإن نظام التعويضات والمكافآت له تأثير سلبي وليس له تأثير كبير على معدل تسرب العاملين. وخلص إلى أن ممارسة إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على نية تسرب العاملين في المدارس الثانوية العامة.

٤. دراسة (Jarwan & Ibrahim (2020):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية تسرب العاملين من خلال الدوافع الذاتية، وذلك في ظل التحديات الصعبة التي تواجه صناعة الضيافة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مراجعة الأدبيات التي تتناول التحقيق في الدوافع وراء نية تسرب العاملين، وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في نجاح الفنادق من خلال تعزيز مواقف العاملين وسلوكياتهم، حيث أن هنالك العديد من الأدلة النظرية على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزز الدافع الذاتي للعاملين والتي يمكن أن تعزز بقوة ولاء العامل لمنظمتهم مما يؤدي إلى انخفاض نية العامل لمغادرة مكان العمل. بمعنى آخر، يمكن أن يلعب الدافع الجوهرى للموظف دوراً وسيطاً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونية تسرب العاملين.

٥. دراسة (Turkistani (2020):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على استراتيجيات مديري الموارد البشرية في صناعة الأدوية لتقليل معدل تسرب العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومراجعة وثائق الشركة والمقابلات شبه المنظمة كأدوات لجمع البيانات، وذلك مع (٥) من مدراء للموارد البشرية لشركات أدوية مختلفة في شمال شرق الولايات المتحدة، وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها أن أفضل طريقة للتعامل مع تسرب العاملين يكون من خلال اعتماد استراتيجيات مناسبة للاحتفاظ بالعاملين، والتوظيف، والتعويضات العادلة وحزم المزايا، وإدخال برامج التدريب والتطوير الاستباقي للعاملين.

٦. دراسة (Dasilveira, Yang, Mensah & Quarcoo (2019):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونوايا تسرب العاملين في المنظمات الخاصة في اقتصاد دولة غانا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (١٨٦) من موظفي هذه المنظمات، وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها التالي: ١. لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي تأثير سلبي كبير على نوايا تسرب العاملين، ٢. هناك علاقة إيجابية كبيرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، ٣. الرضا الوظيفي يتوسط بكفاءة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونوايا تسرب العاملين.

٧. دراسة (Ozolina-Ozola (2014):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة لتقليل معدل تسرب العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (١٨) ذوي الخبرة الأكاديمية أو العملية في مجال إدارة الموارد البشرية في المنظمات اللاتفية وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها أنه يمكن تجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية المحددة المرتبطة بانخفاض معدل تسرب العاملين في الفئات التالية: تصميم الوظائف، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، مخططات ناجحة، التعويض والمكافأة، ادارة الأداء، الاتصال الداخلي تورط فرص متساوية، الأمن الوظيفي والهيبة، كما كشفت النتائج عن عدم كفاية انتشار ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة في المنظمات اللاتفية في كل من القطاعين العام والخاص، وبأن متوسط درجات انتشار ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة في القطاعين العام والخاص متشابهة.

٨. دراسة (Da Silva & Shinyashiki) (2014):

هدفت هذه الدراسة الى تحديد ما إذا كانت الممارسات في إدارة الموارد البشرية - التوظيف والاختيار، والتكامل، والتدريب والتطوير، والمزايا، والتعويضات وتقييم الأداء - لها أي علاقة بتسرب العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٣٦) شركة برمجيات عاملة في مدينة مارينجا جنوب البرازيل، وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها أن الشركات التي تعترم إبطاء أو تقليل معدل تسرب العاملين تحتاج إلى الاستثمار في ممارسات التوظيف والاختيار والمزايا والتدريب والتطوير. من ناحية أخرى، لا ترتبط ممارسات التعويض والتكامل والأداء بشكل كبير بدوران الأعمال.

منهجية و إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك كونه الأكثر ملاءمة لطبيعة بيانات هذه الدراسة، حيث سوف يتم دراسة ظاهرة التسرب الوظيفي في البنوك الخاصة في دولة الكويت، ومدى قدرة إدارة الموارد البشرية في هذه البنوك على الحد منها، حيث سيتم في إطار هذا المنهج وصف هذه الظاهرة وتوضيح أبرز سماتها، وبعد جمع البيانات من أفراد العينة المستهدفة، سوف يجري بتحليلها، مما سوف يمكن من التعرف على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على الحد من التسرب الوظيفي في البنوك الكويتية، وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة التي وضعتها الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع هذه الدراسة من عاملي وعاملات البنوك الخاصة في دولة الكويت، في حين تكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) من هؤلاء العاملين، والذين جرى اختيارهم بشكل عشوائي من البنوك الخاصة المنتشرة على أراضي دولة الكويت.

أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها المتمثلة في التعرف على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية البنوك الخاصة الكويتية على الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي بين عامليها، فقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة، حيث تكونت هذه الاستبانة من (٢٤) سؤالاً، وذلك على الشكل الآتي: أولاً: البيانات الديمغرافية لأفراد العينة (الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة)، وعددها (٣) أسئلة، ثانياً: (٢١) سؤالاً توزعت على محاور الاستبانة الثلاث.

صدق وثبات أداة الدراسة:

تم حساب صدق وثبات الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) من عاملي وعاملات البنوك الخاصة في دولة الكويت، وكانت النتائج على الشكل الآتي:
أ. اختبار الثبات: تم استعمال معامل كرونباخ ألفا ومعامل التجزئة النصفية لقياس الثبات:

جدول رقم (١)

معامل كرونباخ ألفا لأبعاد محاور الدراسة (حجم العينة = 30)

معامل التجزئة النصفية	معامل كرونباخ ألفا	المحور
0.794	0.807	ممارسات إدارة الموارد البشرية في اختيار وتعيين العاملين
0.775	0.792	ممارسات إدارة الموارد البشرية في وضع ومنح الحوافز والتعويضات
0.867	0.873	ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدريب وتطوير العاملين
0.817	0.855	جميع المحاور

يتبين من نتائج اختبار الثبات كرونباخ ألفا، أن جميع المحاور حققت نتيجة جيدة للغاية، وبشكل عام فقد كانت قيمة اختبار الثبات مساوية 0.855 لجميع الأسئلة التي تضمنتها محاور الاستبانة المختلفة، وهي ما تعتبر نسبة مرتفعة تدل على ثبات أداة الدراسة، أما فيما يتعلق بمعامل التجزئة النصفية لجميع المحاور، فقد بلغت قيمته 0.817، وهو ما يدل على ثبات عالٍ في فهم مفردات العينة لأسئلة الاستبانة.

ب. اختبارات الصدق:

١. صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم (٢)

معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين بنود المقياس والتقييم العام على مستوى المقاييس الفرعية، (حجم العينة = 30)

معامل ارتباط بيرسون	البنود	المحور
**0.682	1	ممارسات إدارة الموارد البشرية في اختيار وتعيين العاملين
**0.634	2	
**0.692	3	
**0.615	4	
**0.741	5	
**0.722	6	
**0.674	7	
** 0.539	1	ممارسات إدارة الموارد البشرية في وضع ومنح الحوافز والتعويضات
** 0.630	2	
** 0.615	3	
** 0.646	4	
** 0.595	5	
** 0.519	6	
** 0.601	7	

مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على الحد من التسرب الوظيفي: دراسة حالة في قطاع البنوك الخاصة في الكويت

د/ فالح سعد فهد البوص

** 0.708	1	ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدريب وتطوير العاملين
** 0.736	2	
** 0.668	3	
** 0.795	4	
** 0.793	5	
** 0.828	6	
** 0.738	7	

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 1%

يلاحظ من الجدول أن جميع علاقات ارتباط بيرسون بين كل بند والدرجة الكلية للمحور موجبة، كما أن جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية 1%، وهو ما يدل على تحقق صدق الاتساق الداخلي لإجابة مفردات العينة على أسئلة الاستبانة.

٢. صدق اتساق المحتوى:

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين أبعاد محاور الدراسة والتقييم العام على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة (حجم العينة = 30)

المحور	معاملات الارتباط بين البنود والتقييم العام
ممارسات إدارة الموارد البشرية في اختيار وتعيين العاملين	**0.746
ممارسات إدارة الموارد البشرية في وضع ومنح الحوافز والتعويضات	**0.799
ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدريب وتطوير العاملين	**0.750

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 1%

مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على الحد من التسرب الوظيفي: دراسة حالة في قطاع البنوك الخاصة في الكويت
د/ فالح سعد فهد البوص

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن جميع علاقات ارتباط بيرسون بين الأبعاد والدرجة الكلية موجبة، وتتراوح بين 0.746 و0.799، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 1%، وهذا ما يدل على تحقق صدق اتساق المحتوى للاستبانة.

مما سبق، يتبين تحقق الثبات والمصداقية لأسئلة الاستبانة، وهو ما يؤهلها للتطبيق على العينة التي سيتم اختيارها عشوائياً من مفردات المجتمع، والذي يمثله عاملو وعاملات البنوك الخاصة في دولة الكويت.

عينة الدراسة:

تمثل الجداول الآتية من (٤ إلى ٦) توصيف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (٤)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
37.4 %	86	ذكر
62.6 %	144	أنثى
100 %	230	المجموع

جدول رقم (٥)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	العدد	طبيعة العمل
13.9 %	32	مدير
86.1 %	198	موظف
100 %	230	المجموع

جدول رقم (٦)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة
40.9 %	94	أقل من ٥ سنوات
33.5 %	77	من ٥ إلى ١٠ سنوات
25.6 %	59	أكثر من ١٠ سنوات
100 %	230	المجموع

طريقة تصحيح الاختبار وتحديد التقديرات:

١. التحليل الوصفي: باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل بند من بنود المحور، فقد تم ترميز الإجابة "1" لا أوافق بشدة، والإجابة "2" لا أوافق، والإجابة "3" محايد، والإجابة "4" أوافق، والإجابة "5" أوافق بشدة.

٢. تم تحديد الدلالة اللفظية لمتوسط كل بند من بنود المحاور وكذلك للمتوسط العام للمحور من خلال ما يلي : المدى لمقياس الإجابة على الأسئلة = $5 - 1 = 4$ ، ومن ثم يتم قسمة المدى على 5 (مجموع أقسام المقياس) فنحصل على القيمة 0.80، وبالتالي إذا كانت قيمة المتوسط بين 1 و 1.80 تكون الدلالة اللفظية للمتوسط منخفضة جداً، وإذا كانت القيمة تتراوح بين 1.81 و 2.60 تكون الدلالة اللفظية للمتوسط منخفضة، أما إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح بين 2.61 و 3.40 فستكون دلالاته اللفظية متوسطة، وعندما تكون قيمة المتوسط تتراوح بين 3.41 و 4.20 فستكون دلالاته اللفظية مرتفعة، ولما تكون قيمة المتوسط تتراوح بين 4.21 و 5.00 فستكون دلالاته اللفظية مرتفعة جداً .

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١. اختبار ت ستيودنت (t-test) لعينتين مستقلتين، لاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغيري الجنس وطبيعة العمل.
 ٢. اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا (ANOVA)، لاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.
- ملاحظة : تم تنفيذ جميع الاختبارات عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

سوف يتم في هذا القسم عرض الجداول الخاصة بالتحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه لإجابات مفردات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة، ليتم بعدها إجراء مناقشة لأبرز ما تشير إليه الأرقام والنتائج التي وردت في الجداول.

السؤال الأول: ما مدى قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية في اختيار وتعيين العاملين في الحد من التسرب الوظيفي في هذه المؤسسات؟

جدول رقم (٧)

يوضح نتائج أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في اختيار وتعيين العاملين في الحد من التسرب الوظيفي

م	البيود	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
1	تضع الإدارة شروطاً محددة لكل وظيفة، وذلك بما يضمن أفضل استقرار للعاملين الذين تختارهم لشغلها	40	17.4	92	40.0	70	30.4	18	7.8	10	4.3	3.58
2	تعتمد الإدارة معايير صارمة لاختيار العاملين المناسبين لملاء الشواغر الوظيفية	52	22.6	98	42.6	54	23.5	18	7.8	8	3.5	3.73
3	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار عند اختيار العاملين سبب رغبة هؤلاء في ترك أعمالهم السابقة	62	27.0	54	40.9	48	20.9	20	8.7	6	2.6	3.81
4	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار عند اختيار العاملين مدى توافق تطلعاتهم المستقبلية مع أهداف البنك وتوجهاته	66	28.7	96	41.7	32	13.9	20	8.7	16	7.0	3.76
5	تركز الإدارة عند اختيار العاملين على المتغيرات الشخصية التي قد ترتبط بالتسرب الوظيفي مستقبلاً	36	15.7	104	45.2	52	22.6	20	8.7	18	7.8	3.52
6	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مسألة التنقل أو الدوران الكبير بين الوظائف السابقة لدى المتقدمين للعمل	66	28.7	98	42.6	42	18.3	16	7.0	8	3.5	3.86
7	يتوفر لدى الإدارة معلومات كافية عن سوق العمل تساعد في استقطاب عاملين أكثر استقراراً وظيفياً	46	20	106	46.1	38	16.5	26	11.3	14	6.1	3.63
3.70												

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية من خلال اختيار وتعيين العاملين في الحد من التسرب الوظيفي في هذه المؤسسات تعتبر مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٧٠)، ووفقاً لاستجابات عينة الدراسة فقد أتت الفقرة رقم (٦) والمتضمنة (تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مسألة التنقل أو الدوران الكبير بين الوظائف السابقة لدى المتقدمين للعمل) في المرتبة الأولى ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية في اختيار وتعيين العاملين في الحد من التسرب الوظيفي، وذلك بمتوسط قدره (٣,٨٦)، وقد حلت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣) والمتضمنة (تأخذ الإدارة بعين الاعتبار عند اختيار العاملين سبب رغبة هؤلاء في ترك أعمالهم السابقة) وذلك بمتوسط قدره (٣,٨١)، في حين حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٥)، والمتضمنة (تركز الإدارة عند اختيار العاملين على المتغيرات الشخصية التي قد ترتبط بالتسرب الوظيفي مستقبلاً)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٥٢).

تنفق النتيجة السابقة مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة العبودي (٢٠٢٢)، والتي بينت ان غموض الدور الوظيفي نتيجة سوء عملية الاختيار والتعيين تساهم في التسرب الوظيفي للعاملين، ومع دراسة النعيم (٢٠١٩) التي بينت أنه كان لسياسات الاختيار والتعيين تأثير كبير على قرار العاملين في البقاء بالمنظمة، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة Marcel, Yole, Abdullahi, Usman & Abubakar (2020) التي وجدت أنه كان لعمليتي التوظيف واختيار العاملين تأثير سلبي وهام على معدل تسرب العاملين، ومع دراسة Turkistani (2020) التي وجدت أن من أفضل طرق التعامل مع تسرب العاملين هي من خلال اعتماد استراتيجيات مناسبة في عملية التوظيف، ومع دراسة Ozolina-Ozola (2014) التي وجدت أن تصميم الوظائف التوظيف والاختيار تعتبر من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي ترتبط بانخفاض معدل تسرب العاملين، ومع دراسة Da Silva & Shinyashiki (2014) التي بينت نتائجها أنه يجب على الشركة التي تسعى الى إبطاء أو تقليل معدل تسرب العاملين لديها أن تقوم بالاستثمار في ممارسات التوظيف والاختيار.

مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على الحد من التسرب الوظيفي: دراسة حالة في قطاع البنوك الخاصة في الكويت

د/ فالح سعد فهمد البوص

أما دراسة العفيف (٢٠١٨) فقد خالفت الدراسة الحالية في أنها خلصت الى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاستقطاب والاختيار والتعيين تمارس دوراً متوسطاً لا مرتفعاً في مسألة الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة.

السؤال الثاني: ما مدى قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية في وضع ومنح الحوافز والتعويضات في الحد من التسرب الوظيفي في هذه المؤسسات؟

جدول رقم (٨)

يوضح نتائج أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في وضع ومنح الحوافز والتعويضات في الحد من التسرب الوظيفي

م	البنود	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		المتوسط الحسابي
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
8	تعتبر مبالغ الحوافز والتعويضات مجزية ومناسبة للعاملين	28.7	66	40.0	92	20.0	46	7.0	16	3.82
9	يتسم نظام منح الحوافز والتعويضات بالموضوعية والعدالة	30.4	70	43.5	100	14.8	34	7.0	16	3.89
10	يعتبر نظام منح الحوافز والتعويضات جيداً ومناسباً مقارنةً ببنوك او منظمات عمل مشابهة	13.9	114	21.3	175	20.4	168	26.9	222	3.75
11	تناسب الحوافز والتعويضات الممنوحة مع جهد العامل وكفاءته	27.8	64	40.0	92	18.3	42	9.6	22	3.77
12	يتم تحديث وتطوير نظام الحوافز والتعويضات تبعاً للمتغيرات والتطورات في بيئة العمل	25.2	58	37.4	86	20.0	46	9.6	22	3.63

مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على الحد من التسرب الوظيفي: دراسة حالة في قطاع البنوك الخاصة في الكويت

د/ فالح سعد فهمد البوص

3.65	3.5	8	11.3	26	23.5	54	40.0	92	21.7	50	لا تتدخل الامور الشخصية في تحديد المبالغ الممنوحة للعاملين في إطار الحوافز والتعويضات	13
3.67	0.9	2	13.0	30	27.0	62	36.5	84	22.6	52	يتم ربط الحوافز والتعويضات بأداء العامل وإنجازه في العمل	14
3.74												

يتضح من الجدول رقم (٨) أن قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية من خلال وضع ومنح الحوافز والتعويضات في الحد من التسرب الوظيفي في هذه المؤسسات تعتبر مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٧٤)، ووفقاً لاستجابات عينة الدراسة فقد أنتت الفقرة رقم (٩) والمتضمنة (يتسم نظام منح الحوافز والتعويضات بالموضوعية والعدالة) في المرتبة الأولى ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية في وضع ومنح الحوافز والتعويضات في الحد من التسرب الوظيفي، وذلك بمتوسط قدره (٣,٨٩)، وقد حلت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٨) والمتضمنة (تعتبر مبالغ الحوافز والتعويضات مجزية ومناسبة للعاملين) وذلك بمتوسط قدره (٣,٨٢)، في حين حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٢)، والمتضمنة (يتم تحديث وتطوير نظام الحوافز والتعويضات تبعاً للمتغيرات والتطورات في بيئة العمل)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٦٣).

تتفق النتيجة السابقة مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة فواتيح (٢٠٢١)، والتي بينت وجود علاقة إيجابية بين تمكين الموارد البشرية من خلال التحفيز، وبين تحسن جودة الحياة الوظيفية، مما يقلل بالنتيجة من التسرب الوظيفي للعاملين، ومع دراسة نتوش (٢٠٢٠) التي وجدت أن عدم معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وعدم فعالية نظام المكافآت المادية، لعبا دوراً سلبياً في منع التسرب الوظيفي للعاملين، ومع دراسة النعيم (٢٠١٩) التي بينت أنه كان لسياسات الأجور والحوافز تأثير كبير على قرار العاملين في البقاء بالمنظمة، ومع دراسة

قاسمي (٢٠١٧) التي وجدت أن العوامل المادية والمعنوية تعتبر من محددات التسرب الوظيفي، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Nawardi & Berliyanti (2023) التي بينت أن قيام إدارة الموارد البشرية بتحسين الموارد المتاحة لتحفيز العاملين أدت الى تخفيض نية التسرب من العمل لدى العاملين، ومع دراسة (Turkistani (2020) التي وجدت أن من أفضل طرق التعامل مع تسرب العاملين هي من خلال اعتماد استراتيجيات مناسبة تتضمن منح تعويضات عادلة وحزم من المزايا، ومع دراسة (Ozolina-Ozola (2014) التي وجدت أن التعويض والمكافأة تعتبر من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي ترتبط بانخفاض معدل تسرب العاملين، ومع دراسة (Da Silva & Shinyashiki (2014) التي بينت نتائجها أنه يجب على الشركة التي تسعى الى إبطاء أو تقليل معدل تسرب العاملين لديها أن تقوم بالاستثمار في ممارسات منح المزايا.

أما دراسة العفيف (٢٠١٨) فقد خالفت الدراسة الحالية في أنها خلصت الى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعويضات والحوافز تمارس دوراً متوسطاً لا مرتفعاً في مسألة الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة.

السؤال الثالث: ما مدى قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية في تدريب وتطوير العاملين في الحد من التسرب الوظيفي في هذه المؤسسات؟

جدول رقم (٩)

يوضح نتائج أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدريب وتطوير العاملين في الحد من التسرب الوظيفي

م	البنود	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
15	تتماشى برامج التدريب والتطوير التي تضعها إدارة البنك مع التغيرات والتطورات المصرفية	27.0	62	34.8	80	18.3	42	14.8	34	5.2	12	3.64	
16	هذالك سياسة واضحة يتبعها البنك للتدريب والتطوير للعاملين	22.6	52	38.3	88	17.4	40	15.7	36	6.1	14	3.56	
17	يتم تدريب العاملين وفق معايير محددة وبدون تمييز بين عامل وآخر	23.5	54	47	108	12.2	28	10.4	24	7.0	16	3.69	
18	تتبع عملية تطوير مهارات وقدرات العاملين إيجابياً على تحسن أجورهم في البنك	29.6	68	40.0	92	16.5	38	10.4	24	3.5	8	3.82	
19	تساهم برامج التدريب والتطوير بالارتقاء بشكل مهم بمهارات العاملين وقدراتهم المهنية	20.9	48	44.3	102	19.1	44	13.0	30	2.6	6	3.68	
20	تتبع عملية تطوير مهارات وقدرات العاملين إيجابياً على ارتفاعهم في السلم الوظيفي	26.1	60	40.9	94	14.8	34	12.2	28	6.1	14	3.70	
21	تناسب برامج التدريب مع احتياجات العاملين في وظائفهم	23.5	54	35.7	82	20.0	46	13.9	32	7.0	16	3.54	
		3.66											

يتضح من الجدول رقم (٩) أن قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية من خلال تدريب وتطوير العاملين في الحد من التسرب الوظيفي في هذه المؤسسات تعتبر مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٦٦)، ووفقاً لاستجابات عينة الدراسة فقد أتت الفقرة رقم (١٨) والمتضمنة (تتبع عملية تطوير مهارات وقدرات العاملين إيجابياً على تحسن أجورهم في البنك) في المرتبة الأولى ضمن ممارسات إدارة الموارد

البشرية من خلال تدريب وتطوير العاملين في الحد من التسرب الوظيفي، وذلك بمتوسط قدره (٣,٨٢)، وقد حلت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٠) والمتضمنة (تنعكس عملية تطوير مهارات وقدرات العاملين إيجاباً على ارتقائهم في السلم الوظيفي) وذلك بمتوسط قدره (٣,٧٠)، في حين حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢١)، والمتضمنة (تناسب برامج التدريب مع احتياجات العاملين في وظائفهم)، وذلك بمتوسط قدره (٣,٥٤).

تتفق النتيجة السابقة مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة فواتيح (٢٠٢١)، والتي بينت وجود علاقة إيجابية بين تمكين الموارد البشرية من خلال بناء المعارف والمهارات، وبين تحسن جودة الحياة الوظيفية، مما يقلل بالنتيجة من التسرب الوظيفي للعاملين، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Turkistani 2020) التي وجدت أن من أفضل طرق التعامل مع تسرب العاملين هي من خلال اعتماد استراتيجيات مناسبة تتضمن إدخال برامج التدريب والتطوير الاستباقي للعاملين، ومع دراسة (Ozolina-Ozola 2014) التي وجدت أن التدريب والتطوير تعتبر من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي ترتبط بانخفاض معدل تسرب العاملين، ومع دراسة (Da Silva & Shinyashiki 2014) التي بينت نتائجها أنه يجب على الشركة التي تسعى إلى إبطاء أو تقليل معدل تسرب العاملين لديها أن تقوم بالاستثمار في ممارسات والتدريب والتطوير.

أما دراسة العفيف (٢٠١٨) فقد خالفت الدراسة الحالية في أنها خلصت إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب تمارس دوراً متوسطاً لا مرتفعاً في مسألة الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة.

السؤال الرابع: هل توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها، والتي تُعزى إلى متغيرات الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة؟

مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على الحد من التسرب الوظيفي: دراسة حالة في قطاع البنوك الخاصة في الكويت

د/ فالح سعد فهمد البوص

لاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغيري الجنس، وطبيعة العمل، تم استعمال اختبار (ت) لعينتين مستقلتين:

جدول رقم (١٠)

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها، والتي تُعزى إلى متغير الجنس

المحور	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ممارسات الإدارة في اختيار وتعيين العاملين	ذكر	86	3.74	0.768	0.375	228	0.708
	أنثى	144	3.79	0.693			
ممارسات الإدارة في وضع ومنح الحوافز والتعويضات	ذكر	86	3.15	0.811	0.685	228	0.494
	أنثى	144	3.48	0.782			
ممارسات الإدارة في تدريب وتطوير العاملين	ذكر	86	3.87	0.783	0.435	228	0.664
	أنثى	144	3.93	0.733			

* الاختبار دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5%

يلاحظ من الجدول السابق رقم (١٠) أن اختبار (ت) يعتبر غير دال إحصائياً لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها، وذلك حسب متغير الجنس، وذلك لكون الدلالة الإحصائية لجميع هذه المحاور تزيد عن 0.05 وذلك على الشكل الآتي: ممارسات الإدارة في اختيار وتعيين العاملين 0.708، ممارسات الإدارة في وضع ومنح الحوافز والتعويضات 0.494، ممارسات الإدارة في تدريب وتطوير العاملين 0.664، وبناءً على هذه النتيجة يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها، والتي تُعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم (١١)

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها، والتي تُعزى إلى متغير طبيعة العمل

المحور	طبيعة العمل	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ممارسات الإدارة في اختيار وتعيين العاملين	مدير	32	3.79	0.718	0.814	228	0.417
	موظف	198	3.60	0.695			
ممارسات الإدارة في وضع ومنح الحوافز والتعويضات	مدير	32	3.40	0.808	1.309	228	0.193
	موظف	198	3.05	0.703			
ممارسات الإدارة في تدريب وتطوير العاملين	مدير	32	3.93	0.751	0.954	228	0.342
	موظف	198	3.71	0.704			

* الاختبار دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5%

يلاحظ من الجدول السابق رقم (١١) أن اختبار (ت) يعتبر غير دال إحصائياً لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها، وذلك حسب متغير طبيعة العمل، وذلك لكون الدلالة الإحصائية لجميع هذه المحاور تزيد عن 0.05، وذلك على الشكل الآتي: ممارسات الإدارة في اختيار وتعيين العاملين 0.417، ممارسات الإدارة في وضع ومنح الحوافز والتعويضات 0.193، ممارسات الإدارة في تدريب وتطوير العاملين 0.342، وبناءً على هذه النتيجة يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها، والتي تُعزى إلى متغير طبيعة العمل.

لاختبار وجود فروق في محاور الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا:

جدول رقم (١٢)

اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها، والتي تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
0.462	0.777	0.400	2	0.800	بين المجموعات	ممارسات الإدارة في اختيار وتعيين العاملين
		0.515	227	57.654	داخل المجموعات	
			229	58.454	المجموع	
0.848	0.165	0.108	2	0.216	بين المجموعات	ممارسات الإدارة في وضع ومنح الحوافز والتعويضات
		0.655	227	73.359	داخل المجموعات	
			229	73.575	المجموع	

0.605	0.513	0.289	2	0.578	بين المجموعات	ممارسات الإدارة في تدريب وتطوير العاملين
		0.563	227	63.091	داخل المجموعات	
			229	63.669	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق رقم (١٢) أن اختبارات (ف) غير دالة إحصائياً لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها، وذلك حسب متغير عدد سنوات الخبرة، فقد كانت قيمة اختبار (ف) لممارسات الإدارة في اختيار وتعيين العاملين 0.777 وبدلالة إحصائية 0.462، وكانت قيمة اختبار (ف) لممارسات الإدارة في وضع ومنح الحوافز والتعويضات 0.165 وبدلالة إحصائية 0.848، وكانت قيمة اختبار (ف) لممارسات الإدارة في تدريب وتطوير العاملين 0.513 وبدلالة إحصائية 0.605، وجميع الدلالات لتلك الاختبارات تزيد عن 0.05.

من اختبار تحليل التباين الأحادي الأنوفا ونتائجه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها، والتي تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

يُلاحظ من الجداول السابقة وما تضمنته من بيانات، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في

البنوك الخاصة الكويتية على الحد من التسرب الوظيفي فيها، وذلك فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الرئيسية: الجنس، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة.

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن استخلاص عدد من التوصيات، وذلك على الشكل التالي:

1. ضرورة تركيز إدارة الموارد البشرية على السيرة الذاتية للمتقدمين الى وظائف البنك، وخاصةً فيما يتعلق بمسألة التنقل الكبيرة وخلال فترات زمنية قصيرة بين الوظائف، والأسباب وراء ذلك.
2. ضرورة مراعاة إدارة الموارد البشرية القيام باختيار المتقدمين للعمل لديها ممن تتفق تطلعاتهم وأهدافهم مع توجهات البنك وأهدافه المستقبلية.
3. ضرورة بناء نظام منح الحوافز والتعويضات بشكل موضوعي وعادل وشفاف، وأن تكون معايير المنح وفقه محددة وواضحة لجميع العاملين، بالإضافة الى ضرورة تطويره بشكل مستمر لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل.
4. ضرورة مراعاة مبالغ التعويضات والحوافز الممنوحة للعاملين ما قاموا به من أداء وجهد من ناحية، وأن يكون مجزياً يتناسب مع الظروف المعيشية من ناحية أخرى.
5. ضرورة مراعاة أن ينعكس تطور الخبرات والمهارات للعاملين نتيجة برامج التدريب والتطوير التي تضعها ادارة الموارد البشرية على تحسين وضعهم من الناحيتين المادية، والوظيفية.
6. ضرورة ان تكون سياسة التدريب والتطوير المتبعة في البنك واضحة ومحددة، ولا تميز بين عامل وآخر.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أحمد، غدي رجائي عبدالمنعم، محمد، عبير أحمد، و جوهر، يوسف عبدالمعطي مصطفى. (٢٠١٩). معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد ١٣، الجزء ٢، ١٧٥ - ٢٢٥.
٢. الشرباتي، سماح ماهر. (٢٠١٧). ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص: دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية. كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، نابلس.
٣. الشريف، راشد بن مسلط. (٢٠١٠). تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية: دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة. مجلة الإدارة العامة، السنة ٥٠، العدد ٤، ٤٩١ - ٥٣٢.
٤. العبودي، عمار جبار كاظم. (٢٠٢٢). تأثير ضغوط العمل على التسرب الوظيفي للموارد البشرية: دراسة استطلاعية في وزارة التجارة. مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد ٣، العدد ٢، ١٤٧ - ١٥٩.
٥. العفيف، أمجد حسين. (٢٠١٨). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية. المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٨، العدد ٤، ٧٣ - ١٠٢.
٦. فواتيح، محمد الأمين أحمد. (٢٠٢١). تمكين الموارد البشرية وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد ١٥، العدد ٢، ١٥٧ - ١٨١.
٧. قاسمي، فتحية. (٢٠١٧). محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي: دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
٨. القروذع، يحيى أحمد، و الجناعي، نوري عبدالودود. (٢٠٢١). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي: دراسة ميدانية على البنوك اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٤٨، ١٣٥ - ١٧٤.
٩. المدهون، خالد محمد. (٢٠٢٠). أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين. مجلة دراسات الأعمال والإدارة، المجلد ٢، العدد ٢، ٤٨ - ٦٩.

١٠. مشتة، ياسين. (٢٠٢٢). مدى تأثير المناخ التنظيمي في ظاهرة التسرب الوظيفي. مجلة المحترف، المجلد، العدد ٤، ١٠٦ - ١٢٥.
١١. مقراش، فوزية. (٢٠٢١). تمكين الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج-جيجل. مجلة دراسات اقتصادية، المجلد ١٥، العدد ١، ٢٠٠ - ٢١٢.
١٢. مكدة، محمد سعيد عوض، و فضل، محمود عبدالنواب عبد التواب. (٢٠٢٣). الرضا الوظيفي وعلاقته بالتسرب الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد ٢٨، ٥١٤ - ٥٤٣.
١٣. نتوش، ميادة كاظم. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة. مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد ٤٣، ١٣١ - ١٦٦.
١٤. النعيم، عبداللطيف بن صالح. (٢٠١٩). العوامل المؤثرة في الحد من التسرب الوظيفي في منظمات الأعمال السعودية: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، السنة ٣٩، العدد ١، ٣٤٩ - ٣٩٩.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Armina, S. N., & Etikariena, A. (2022). The Effect of Human Resource Management Practices on Turnover Intention of Manufacturing Employees in Indonesia; the Mediation Role of Career Satisfaction. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(4), 29722-29733.
2. Da Silva, M. P., & Shinyashiki, G. T. (2014). The human resource management can reduce turnover?. *Journal of Management Research*, 6(2), 39.
3. Dasilveira, I. K., Yang, J., Mensah, I. A., & Quarcoo, A. (2019). Human Resource Management Practices and Employee Turnover Intentions Nexus: Does the Mediating Role of Job Satisfaction Matter?. *Open Journal of Business and Management*, 8(01), 1.

4. Jarwan, A., & Ibrahim, R. (2020). Impact of Human Resources Management Practices on Turnover Intention through Intrinsic Motivation: Evidence from the Jordanian Hospitality Industry. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 14(3 (Special Issue)), 1-11.
5. Marcel, D., Yole, D. M., Abdullahi, S. M., Usman, M. A., & Abubakar, O. A. (2020). Human Resource Management Practices And Employees' turnover Intention In Public Secondary Schools In Adamawa State-Nigeria. *Lapai Journal Of Management Science*, 9(1), 153-169.
6. Mohammed, T. (2020). Strategies for reducing employee turnover in small-and medium-sized enterprises. *Westcliff International Journal of Applied Research*, 4(1), 57-71.
7. Nawardi, A., & Berliyanti, D. O. (2023). The Effect of Human Resources Management Practices, Transformational Leadership on Turnover Intention Mediated by Work Engagement on State Owned Bank Employees. *International Journal Of Multidisciplinary Research And Analysis*, 6(1), 288-295.
8. Ozolina-Ozola, I. (2014). The impact of human resource management practices on employee turnover. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 223-226.
9. Turkistani, F. (2020). *Strategies Human Resource Managers Use to Reduce Employee Turnover*, Walden University.