

جامعة مولود معمري - تيزي وزو
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



ظاهرة التسرب الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية
دراسة حالة الأطباء الأخصائيين بالمركز الإستشفائي الجامعي
بتيزي وزو (2015م-2019م)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

حمدي نجية

إعداد الطالبتين:

حاج شايب تينهينان

عطوش فضيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا.....

- حاكم فضيلة

مشرفا و مقرا.....

- حمدي نجية

ممتحنا و مناقشا.....

- كحلي فلة

السنة الجامعية: 2018-2019

الشكر و العرفان

أحمد الله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا

الواجب و ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر و الإمتنان إلى الأستاذة الفاضلة نجية حمدي المشرفة

على دراستنا هذه، التي وجهتنا و نصحتنا و شجعتنا على مواصلة هذا البحث و

إتمامه.

و الشكر و العرفان إلى أستاذة قسم العلوم السياسية بجامعة مولود معمري

تيزي وزو

إلى كل من ساهم في تعليمنا في جميع أطوار الدراسة.



الإهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين
بأصدق معاني الشكر و العرفان و أسمى عبارات الإمتنان أتقدم لكل من
شاركني فرحتي اليوم و المسامحة لكل من حبسه العذر عن الحضور .
و بهذه المناسبة أهدي هذا العمل المتواضع إلى العائلتين الكريمتين
حفظهم الله عزّ و جلّ و إلى كل زملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق و إلى كل
الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة و التقدير و الشكر الخاص إلى جميع أساتذة
قسم العلوم السياسية.



مقدمة

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها و المحافظة على إستمرارها من خلال الحرص على القيام بمختلف وظائفها الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة و لكن ليس بغنى عن الموارد البشرية التي تعتبر بمثابة العصب الحيوي الذي ينفذ هذه الوظائف و السهر على سير الأعمال داخلها، و لهذا تعمل مختلف المنظمات على إستقطاب و إختيار الموارد البشرية بمختلف الطرق و إختيار العناصر التي سوف تحتاجها لممارسة مهامها و نشاطاتها.

و لأجل الوصول إلى أداء أفضل يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها في أقل وقت و تكلفة ممكنة، تسعى هذه المنظمات إلى تكوين و تدريب و تطوير مواردها البشرية، الموارد البشرية و تحفيزهم و تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لأداء مهامهم ، و كذا إشباع رغباتهم و إحتياجاتهم الإجتماعية و الإقتصادية و النفسية، و هذا من شأنه أن يعمل على المحافظة عليها و تفادي خروجها و تركها لعملها، بحثاً عن ظروف عمل أفضل قد تطرحها منظمات منافسة.

و في هذا الصدد تعاني منظمات عديدة من ترك موظفيها لوظائفهم و من مغادرة منظماتهم للإلتحاق بمؤسسات أخرى في نفس القطاع، أو بالإنقال إلى قطاع آخر و هذا لأسباب مختلفة و هذا ما يعرف بالتسرب الوظيفي " **employee turnover** "، الذي تترتب عنه نتائج مؤثرة على الأداء الكلي للمنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب.

1-أهمية الدراسة:

- دراسة ظاهرة التسرب الوظيفي بطريقة علمية،تمكن من تحديد العوامل التفسيرية التي تحددها، و من ثم إسقاطها على إحدى القطاعات الوظيفية في الجزائرو الذي يشكل قطاع الصحة فيه أهم قطاع للوصول إلى تحديد خصوصية هذه الظاهرة فيه.
- تقديم التوصيات و المقترحات من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة و التي قد تساعد في القضاء على هذه الظاهرة أو التقليل منها.
- تزويد المكتبة بالأبحاث الأكاديمية في هذا الموضوع.

2-أهداف الدراسة:تهدف الدراسة إلى تشخيص ظاهرة تسرب الأطباء من المركز

الإستشفائي الجامعي بتيزي وزو و ذلك عن طريق:

- تحديد إتجاهات أطباء نحو الإستقرار في وظيفتهم أو التسرب منها.
- التعرف على العوامل ، الصعوبات و المشاكل التي تواجه الأطباء أثناء ممارسة مهنتهم في المركز الإستشفائي و التي تؤثر على إتجاهاتهم للتسرب.
- تحديد الآثار التي تترتب عن ترك الأطباء لوظائفهم في هذا المركز.

3-أسباب إختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية:

- إرتباط الموضوع بتخصصنا الدراسي المتضمن في إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على ظاهرة التسرب الوظيفي.
- تحديد أسباب هذه الظاهرة و و عوامل إنتشارها في المنظمات.
- نقص البحوث المقدمة في الجامعات الجزائرية في هذا الموضوع.

الأسباب الذاتية:

- ميولنا الشخصي إلى المواضيع التي تهتم بالعلوم الإدارية و وقف إختيارنا على المصطلح الذي رأيناه جديداً في قاموس العلوم الإدارية.
- الرغبة في التعرف على مختلف العوامل التي تثير في الطبيب نية ترك العمل.

4- أدبيات الدراسات:

الدراسة الأولى: "أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل" ، دراسة حالة شركة الإتصالات السورية سيرتيل¹ ؛ ركزت هذه الدراسة في البحث عن مسببات السلوكية الرئيسية في نوايا ترك العمل و التي تنعكس سلباً على أداء العامل و التي تترجم في نهاية الأمر إلى قيام الفرد بترك عمله، و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

_ الإحترق الوظيفي الذي يعرف بالحالة النفسية و الشعورية التي تعبر عن شعور الفرد بالمشقة النفسية المتراكمة لما يدرك الفرد أنّ المطالب الملقاة على عاتقه تفوق قدراته و يعجز عن تحملها، من أشد العوامل تأثيراً بتولد نوايا ترك العمل لدى العاملين.

_ عدم تحقيق العامل للتوازن بين العمل و الحياة.

_ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لعدالة التعاملات المدركة لدى العاملين على نوايا ترك العمل.

_ يوجد أثر إيجابي لدلالة معنوية للعدالة التوزيعية المدركة لدى العاملين على نوايا ترك العمل.

فهذه الدراسة تختلف مع دراستنا في أنّ دراستنا تركز على البحث عن أسباب نوايا ترك العمل، و تأثير الأسباب الشخصية و المادية على نية ترك العمل.

¹ ريم عمورة ، أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل دراسة حالة على شركة الإتصالات السورية سيرتيل ، (أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق : كلية الإقتصاد ، 2014م)

الدراسة الثانية: "العوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي دراسة حالة جامعة الموصل"¹

، ركزت هذه الدراسة في البحث في العوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي بجامعة الموصل، حيث ركزت على المتغيرات الشخصية و الوظيفية (كالبينة الإجتماعية ، حجم الأسرة، مستوى الدخل و الحالة الإجتماعية و الجنس)، التي قد تؤثر على ظاهرة تسرب الموظفين من هذه الجامعة ، حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الدخل الشهري، حجم الأسرة، الحالة الإجتماعية) لها تأثير في تسرب الموظفين من الوظيفة.

- المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ذكر، أنثى) و البينة الإجتماعية (مدينة، ريف) ليس لها أي تأثير في تسرب الموظفين من الجامعة.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من خلال أنّ دراستنا تبحث في المتغيرات التي تؤثر في التسرب في المنظمة و بيئة جزائرية لها ظروفها و خصوصيتها التي تفسر ظاهرة التسرب الوظيفي.

5- إشكالية الدراسة:

يعتبر التسرب الوظيفي سلوك منتشر لدى الموظفين في المنظمات العصرية، و الذي يعبر عن الحركية الدائمة للموارد البشرية التي تحكمها عوامل عديدة و التي تشكل المنظمات الجزائرية في هذا الإستثناء.

¹ حيدر خضر سليمان، "العوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي"، (مجلة الإقتصاد و

الإدارة)، (العدد 103)، (ماي 2014م). نقلا عن الموقع الإلكتروني

<https://www.iasj.net/iasj?func=article&ald=118400> في 23.03.2019 على 10 سا 00د

مقدمة

يعاني قطاع الصحة العمومية في الجزائر من نقص كبير في الموارد البشرية و فقدانها الرهيب للكفاءات الطبية التي تهرب للخارج أو تنتقل إلى القطاع الخاص، من أجل ظروف عمل أحسن الأمر الذي سبّب عجزاً في التكفل الطبي بالعدد الكبير للمرضى في المستشفيات الجزائرية، بالتالي فالإشكالية المطروحة هي:

ما هو واقع التسرب الوظيفي للأطباء في المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد بتيزي وزو و ما هي محدداته التفسيرية؟.

التساؤلات الفرعية:

- 1 ما المقصود بظاهرة التسرب الوظيفي؟.
- 2 ما هي التفسيرات النظرية للظاهرة؟.
- 3 كيف قنن المشرع الجزائري مختلف حالات التسرب؟
- 4 ما هي الأسباب المفسرة لترك أطباء المركز الإستشفائي الجامعي بتيزي وزو لوظائفهم؟.

6-حدود الدراسة:

الحدود الزمانية و المكانية: تناولت الدراسة ظاهرة التسرب الوظيفي لفئة الأطباء في المركز الإستشفائي الجامعي بتيزي وزو حيث إقتصرت دراستنا على الفترة الممتدة من سنة 2015م الى سنة 2019م.

7-الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

يغلب إتجاه الأطباء نحو التسرب على إتجاهاتهم نحو الإستقرار الوظيفي في المركز الإستشفائي بتيزي وزو .

الفرضيات الفرعية.

- 1 هناك علاقة بين ضغوط العمل و ظروف العمل و إرتفاع مؤشر التسرب
- 2 يرتفع مؤشر التسرب الوظيفي في المستشفى الجامعي كلما توفرت البدائل الوظيفية .
- 3 هناك علاقة بين تدني الرضا الوظيفي للأطباء و الإتجاه نحو التسرب.
- 4 يرتبط إستقرار الأطباء بتوفير بيئة عمل مناسبة.

8-مناهج و إقتربات الدراسة:

1- المناهج:

يعتبر المنهج أسلوب من أساليب التحليل الذي يركز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، و ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، تمّ تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، و عليه لا يعتبر الباحث حراً في إختيار المنهج الذي يستخدمه لكن طبيعة موضوع البحث هي التي تحدد المنهج المستخدم، كما أنّ المناهج تختلف باختلاف المواضيع.

من بين المناهج التي إعتدنا في هذه الدراسة و التي تتلاءم مع طبيعة الموضوع نذكر:

أ-**المنهج الوصفي التحليلي:** إنطلاقاً من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي للأطباء، حيث إعتدنا المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا هذه ، فيعتبر هذا المنهج طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة إجتماعية، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة، فالمنهج الوصفي التحليلي لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل الوصول الى إستنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع و تطويره.

و قد تمّ إستخدامه في دراستنا عند وصف و تحليل كلّ متغيرات الدراسة و تشخيص وضعه في الجانب النظري للدراسة .

ب-منهج دراسة الحالة: يعرف هذا المنهج بأنه منهج يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء فرداً أو مؤسسة أو نظاماً إجتماعياً، و هو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرّت بها، و ذلك بقصد الوصول إلى تعميقات متعلقة بالوحدة و بغيرها من الوحدات المتشابهة¹.

إعتمدنا على هذا المنهج في الجانب التطبيقي للدراسة حيث قمنا بإسقاطه على المركز الإستشفائي الجامعي تيزي وزو، و دراسة العينة للتعرف على مختلف العوامل و الأسباب التي دفعت الأطباء إلى ترك العمل بالإعتماد على مجموعة من الأدوات و منها:

-الملاحظة: إذ تعتبر من أهم الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي السياسي

و مصدراً أساسياً للحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، و في دراستنا هذه قمنا بإستخدام الملاحظة من النوع البسيط التي تعتبر ملاحظة عادية إستطلاعية لا يكون لها تحضير مسبق و لا تخضع للضبط العلمي، و تظهر من خلال الحضور المتكرر في مصلحة إدارة الموارد البشرية و بالتحديد في المكتب الخاص لشؤون الأطباء حيث تمت ملاحظة إيداع الأطباء لملفاتهم لإستكمال إجراءات ترك العمل.

-المقابلة: تعتبر من أدوات جمع البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية و المؤسسات السياسية و التنظيمات الإدارية و في دراستنا هذه إعتمدنا المقابلة المهيكلية حيث يتم تحديد ما سيحصل فيها، أي تحديد الأسئلة التي سيتم توجيهها و كيفية معالجة الإجابات التي يتم إستلامها، فهي تشبه إلى حد كبير عملية تنفيذ إستبيان شفهي²؛ حيث تعتبر من أكثر الوسائل إستعمالاً في الدراسات الميدانية حيث قمنا بإستخدام المقابلة من خلال طرح

¹ عمار بوحوش، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، الطبعة الثانية، الطبعة 02، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، السنة 2016م)، ص ص 130، 138.

² عبد النور ناجي، **منهجية البحث السياسي**، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، السنة 2011)، ص ص 65، 75.

مجموعة من الأسئلة المغلقة و المفتوحة على عينة من الأطباء المقدرة بخمس و عشرين (25) طبيباً بطريقة شخصية أي وجه لوجه.

2- الإقتربات:

تعرف أنها طريقة للتقرب من الظاهرة المعنية بعد إكتشافها و تحديدها و ذلك بقصد تفسيرها و بالإستناد إلى عامل أو متغير كان قد تحدد دوره من وجهة نظر الباحث في حركة الظاهرة سلفاً، من بين الإقتربات التي تمّ إستخدامها في تحليل هذه الدراسة :

الإقترب القانوني : هو الإقترب الذي يسمح لنا بمقاربة محتوى النصوص القانونية و مدى تطابقها للممارسات الواقعية و التغطية لمحتوى هذه النصوص¹، و قد تمّ الإستعانة بهذا المقترّب من خلال عرض مختلف القوانين التي تنظم علاقة العمل و مختلف الإجراءات التي يمكن الإعتماد عليها عند ترك الوظيفة، كالقانون الأساسي للوظيفة العامة.

9-خطة الدراسة: من أجل التعمق في هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول : تناول هذا الفصل الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة حيث تمّ تقسيمه إلى أربعة مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية التسرب الوظيفي، أما في المبحث الثاني تطرقنا فية إلى النماذج النظرية المفسرة للتسرب الوظيفي ، كما جاء في المبحث الثالث لإبراز أهم الأسباب التنظيمية و المادية و المعنوية لهذه الظاهرة، ليلي بعده المبحث الرابع و الأخير للوقوف على التكاليف و التأثيرات من وراء تسرب الموظفين.

الفصل الثاني: تناول في هذا الفصل دراسة ميدانية لتسرب الأطباء من المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد بتيّزي وزو تطرقنا في المبحث الأول إلى التأطير القانوني لحالات

¹ مصطفى حميد الطاني، مناهج البحث و تطبيقاته في الإعلام و العلوم السياسية، (الإسكندرية:دار الوفاء،السنة 2007م)، ص146.

مقدمة

التسرب، و في المبحث الثاني تناولنا واقع تسرب الأطباء في المركز الإستشفائي، و في المبحث الثالث تطرقنا إلى أسباب و محددات تسرب الأطباء حسب عينة الدراسة.

• **خاتمة:** تحوي أهم نتائج الدراسة و توصيات.

تمهيد

تعتمد مختلف المنظّمات و المؤسسات في إدارة شؤونها على الموارد البشرية التي تتمتع بمختلف الكفاءات و التي تقوم ببذل الجهود لممارسة مختلف المهام المنوطة إليهم مقابل عوائد مادية و معنوية،و كذلك يتطلب تهيئة مناخ تنظيمي ملائم للقيام بمختلف الأعمال بإتقان خاصة في ظلّ وجود المنافسة بين المنظّمات لاستقطاب أفضل الأفراد،إذا لم تتّبع هذه المنظّمات مختلف الإستراتيجيّات للمحافظة على طاقتها البشريّة و استقرارها يؤدي ذلك إلى ترك العمل و التسرّب إلى جهات أخرى للعمل،فهذا التسرّب يعتبر ظاهرة إداريّة و تنظيميّة تمس مختلف المنظّمات،حيث ترك الأفراد العاملين لوظائفهم ليس بأمر طارئ،بل هو تراكم لعدة أسباب تعترض الأفراد داخل المنظّمات.

المبحث الأول: ماهية التسرب الوظيفي :

لقد قدمت عدة تعاريف للتسرب الوظيفي كل منها ينظر إليه من زاوية مختلفة ، لكن قبل التطرق إليها لابد من فهم معنى كلمة التسرب.

المطلب الأول: مفهوم التسرب الوظيفي :

أ-التعريف لغة: جاءت كلمة التسرب في قاموس المعجم الوسيط بعدة معان، حيث تعني تسرب ،إنسرب و تسرب من السراب أي تملأ ، و تسرب القوم في الطريق أي تتابعوا¹. كما جاء معنى كلمة التسرب في قاموس المعاني الجامع بعدة معان: تسرب إلى، تسرب في ، تسربا فهو متسرب ، فنقول تسرب الماء إلى الغرفة : انسأب ، سأل. تسرب الوحش في جحره أي دخل فيه، لا يعرف كيف تسربت الأخبار إلى العدو أي شاعت و انتشرت².

ب-التعريف الاصطلاحي:

لقد اختلفت معظم التعاريف التي قدمت للتسرب الوظيفي فكل واحد قدم تعريف من زاوية معينة،فهناك تعاريف تركز على أن التسرب الوظيفي يكون قرار من طرف الفرد العامل يترك عمله تسرب إرادي و أخرى عرفه على أنه إجراء متخذ من طرف المنظمة تجاه الفرد العامل بترك العمل تسرب لا إرادي.

¹معجم الوسيط = http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/? 17:28. آخر إطلاع على الموقع في 27سبتمبر 2019.

² قاموس المعاني الجامع
http://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.almaany.com/ar/ آخر إطلاع على الموقع في 27سبتمبر 2019 على الساعة 17:08.

يعرفه "أليكسماس فيتر" التسرب الوظيفي : " بأنه قرار الفرد المنتمي إلى منظمة ما، يحصل منها على أجر بترك عمله الحالي" ¹، هذا التعريف يعتبر التسرب الوظيفي بأنه يتم عن طريق اتخاذ قرار من طرف الفرد بمفرده للتخلي عن ممارسة عمله الحالي دون أي تأثيرات خارجة عن إرادته .

يعرف "زهير الصباغ" التسرب الوظيفي بأنه "الاستقالة الاختيارية للعاملين التي لا تشمل الطرد أو الاستغناء عن الخدمة"².

ركز هذا التعريف على الاستقالة الاختيارية حيث يترك الفرد عمله بطريقة طوعية و لم يأخذ انه يمكن للفرد العامل أن يترك العمل بطريقة إجبارية تمارسها الإدارة العليا داخل المنظمة عن طريق الطرد أو الاستغناء عن خدماته .

و يُعرف أيضا: "التسرب الوظيفي بأنه ترك الوظيفة بطريقة غير نظامية أو الانتقال إلى القطاع الخاص". ركز هذا التعريف على طريقة واحدة فقط لترك العمل و هي الطريقة غير النظامية و أهمل الطرق النظامية التي يستطيع الفرد عن طريقها ترك عمل كاستقالة ، و اقتصر فقط على ترك العمل للتوجه إلى القطاع الخاص و تجاهل بأنه قد يكون العكس أي يترك الفرد عمله في القطاع الخاص للتوجه إلى القطاع العام.

عرّف كذلك التسرب الوظيفي بأنه توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي

يتقاضى منها تعويضا نقديا.

¹ حامد العنزي ، "التسرب الوظيفي المهّد الصامت لمبادرات سوق العمل "، مجلة القافلة أرامكو،السعودية،(2018م) ،ص04 ، نقلا عن الموقع www.saoudiaramco.com.

² طلال بن عابد الأحمد، العوامل المؤثرة في الرغبة في ترك الكوادر الطبية العمل في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض ، (السعودية : مكتبة فهد الوطنية للنشر ، 2007م)، ص28.

فالفرد العامل حسب هذا التعريف يقوم بترك العمل في المنظمة التي يتقاضى منها التعويض عن ممارسة لمهامه، و لكن الفرد يمكن أن يتوقف عن ممارسة عمله عن طريق الاستقالة أو التقاعد المبكر، أو في حالة الوفاة.

و نجد التسرب الوظيفي عرفه "ستيف سكوت" على انه إرادة الموظف في ترك عمله الحالي سواء برغبته أو برغبة المنشأة¹.

ركز هذا التعريف على حالتين لترك العمل حيث يكون ترك العمل بصفة طوعية من طرف الموظف بإرادته، أو بصفة إجبارية و يكون ذلك بإرادته المنشأة التي يمارس عمله فيها.

إن معظم التعاريف التي قدمت للتسرب الوظيفي تعتبر عملية أو ظاهرة التسرب الوظيفي تكون بترك العمل الذي يقوم به الموظف في منظمة معينة و يكون في اغلب الأحيان قرار ترك العمل بمبادرة من الفرد العامل و برغبته و إرادته لترك عمله الحالي .

في الأخير يمكن تقديم التعريف الإجرائي لظاهرة التسرب الوظيفي بأنه توقف الفرد عن عضويته في منظمة ما أو تركه لعمله بطريقة طوعية أو إجبارية ، أو بطريقة نظامية أو غير نظامية لأسباب معينة و التوجه خارج المنظمة سواء لممارسة أعمال أخرى في منظمات أخرى أو البقاء من دون عمل.

¹ العنزي، مرجع سابق، ص04.

المطلب الثاني: مفاهيم ذات العلاقة بالتسرب الوظيفي:

توجد بعض المداخل الإدارية القريبة من مفهوم التسرب الوظيفي التي تشوش إلي حد ما، و قد يكون هذا التداخل ناجما عن تأثر هذه المداخل بذات العوامل التي تؤثر علي التسرب الوظيفي، أو تولد نتائج مشابهة أو قريبة من نتائجه ، لهذا الغرض سوف نقوم بتمييزه عن هذه المتغيرات أو المفاهيم و هي التسرب ، الدوران الوظيفي أو دوران العمل ، التبديل الوظيفي ، الإستقرار الوظيفي ، التدوير الوظيفي.

فيما سبق قد تطرقنا إلى مفهوم التسرب الوظيفي الذي يعني تخلي الفرد العامل من منظمة ما عن أداء واجبات الوظيفة كليا بمعنى أن هذا الموظف قد فقد عضويته في المنظمة التي ينتمي إليها و بالتالي فهو في وضعية تسرب.

1-الدوران الوظيفي : يمثل الدوران الوظيفي أو دوران العمل ظاهرة التغير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالعمل أو الخروج منه ، حيث يعكس حركة الموارد البشرية خروجا من المنظمة و دخولا إليها، حيث دوران العمل يتضمن كلا من الحالات الخروج أو الانفصال و هو يمثل خسارة المنظمة أو ضياعا في قوتها العاملة و ما تقوم باستقطابه تعويضا لهذه الخسارة من حالات الدخول و الإحلال، و يشمل الخروج جميع حالات العمل الاختياري ، الفصل، الوفاة ،الإحالة على التقاعد و الاستقالة و الانتقال إلي منظمة أخرى و غير ذلك¹.

يختلف التسرب الوظيفي عن الدوران الوظيفي في أنه يمثل عملية خروج الموظفين خارج المنظمة وذلك لعدة أسباب ،حيث يعتبر التسرب الوظيفي صورة للدوران الوظيفي لكن باتجاه واحد ، أما دوران العمل يمثل ظاهرة طبيعية لحركة الموظفين أي خروج موظفين و دخول

¹ - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2012م)، ص64.

آخرين مكانهم ، لكن إذا زادت تلك الحركة عن طبيعتها و إرتفع معدّلها هذا يؤدي إلي حالة تسرب وظيفي.

2- التسبب الإداري : هو تخلي العاملين و انصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا و عدم بذل المتوقع منهم من مجهودا مما يؤدي إلي عدم انتظام العمل و تدني مستويات الكفاية التنظيمية¹.

يختلف التسبب الإداري عن التسرب الوظيفي أن هذا الأخير يعبر عن ترك أو تخلي الموظفين عن أداء المهام وعدم بذل الجهد للقيام بالمهام المنوطة إليهم و لكنهم مازالوا في مناصبهم الوظيفية، على عكس التسرب أين يكون الموظفون خارج مناصبهم أي تركوا مهامهم و مناصبهم و تسربوا إلي خارج منظماتهم.

3- التبديل الوظيفي: يمثل تبديل الموظفين عدد الموظفين الذين يغادرون مكان عملهم ثم يتم استبدال هؤلاء المغادرين بموظفين جدد ضمن إطار زمني معين، ويتم حساب معدلات تبديل الموظفين حسب السنة المالية².

يكون أوجه التشابه بين التسرب الوظيفي و التدوير الوظيفي في أن الموظفين يقومون بمغادرة مكان عملهم للبحث عن عمل آخر في منظمات أخرى، فهذان المصطلحان مترادفان في أن الموظفين يتركون العمل و يتم تعويضهم بموظفين آخرين جدد حسب الحاجة.

4- التدوير الوظيفي : هو أسلوب يتم من خلاله تنقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام ، الغرض من هذا التنقل هو أن يتعين الموظف عددا من العمليات المشابهة أو التي يكمل بعضها البعض³، من اجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة

¹ سمارة نصير ، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، (الجزائر: منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، 2014م)، ص27.

² أسمين حابي الحرمين، <http://academy.hsoub.com/entrepreneurship/team>، آخر إطلاع على الموقع في 12مارس2019م.

³ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002م)، ص144.

عمله ، و يختلف انتقال الموظف خلال فترة معينة قد تكون خلال يوم واحد أو خلال أسابيع أو أكثر، فالقاعدة منها هي توفير عمل كامل لجميع الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.

يعبر التدوير الوظيفي عن تنقل الموظفين داخل منظماتهم لأداء مهام مختلفة من أجل زيادة معارفهم و مهاراتهم، فالتنقل هنا يكون في نفس المنظمة التي يعمل فيها الموظفون، على عكس التسرب الوظيفي الذي يمثل ترك الموظفين لمكان عملهم و التوجه إلى خارج نطاق المنظمة التي يزاولون فيها أعمالهم.

5-الاستقرار الوظيفي: يعني بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة دون التفكير في التغيير إلى منظمة أخرى ما دامت المنظمة التي يعمل فيها توفر له مختلف الاحتياجات المادية و الاجتماعية و النفسية و تجعله مطمئن عن مستقبله و راضي عنه ¹ و هذا يعني أن الاستقرار عكس التسرب .

يعبر الاستقرار الوظيفي عن بقاء الموظفين في أماكن عملهم دون التفكير في ترك وظائفهم فهو عكس التسرب الوظيفي الذي يعبر عن الاستقرار في الوظائف داخل المنظمة.

¹ رفيقة بن منصور ، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، (مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة :كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، ، 2013-2014)، ص72.

المطلب الثالث: أنواع التسرب الوظيفي:

تختلف تصنيفات التسرب الوظيفي من حيث زاوية النظر إليه، حيث تصنف كالآتي:

1_ من حيث السبب: ينقسم التسرب من حيث السبب إلى قسمين:

أ_ **تسرب قسري**: يعني خروج الموظفين من المنظمات التي يشتغلون فيها حيث لا ينتج ذلك رغبة من طرف الموظف كالتسريح، أو الفصل أو التقاعد و غالبا ما يحدث التسرب القسري من طرف المنظمة.

ب_ **تسرب اختياري**: عبارة عن حركة الموظفين خارج المنظمات إلي يعملون فيها بفعل رغباتهم و إرادتهم الخاصة و لأسباب ذاتية و شخصية و يتم التعبير غالبا عن ذلك عن طريق الاستقالة أو ترك الوظيفة¹.

2_ من حيث المدة الزمنية : ينقسم التسرب حسب هذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع:

أ_ **التسرب المؤقت**: ويقصد به عمل الموظف خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة، و ينتج عن ذلك عدم تقاضي أي اجر أو عائد مادي و معنوي من المنظمة التي يشتغل فيها مثلا وضعية خارج الإطار.

ب_ **التسرب الدائم**: يقوم الموظف بترك وظيفته و يخرج من المنظمة بصفة دائمة دون بلوغه سن التقاعد مثلا يحصل للعامل حادث عمل عند أداء مهامه و هذا الحادث يمنعه من مواصلة العمل فيؤدي به ذلك إلى إحالته للتقاعد المسبق بسبب العجز عن أداء العمل.

ج_ **التسرب النذب**: و يعني الانتداب، حيث يقوم الموظف بالعمل خارج منظمته لصالح منظمة حكومية أخرى ولا يحرم من تعويضه المادي من طرف منظمته الأصلية خلال مدة انتدابه² فمثلا يشارك الموظف في الانتخابات المحلية ويحصل على منصب رئيس المجلس

¹الأحمدي، مرجع سابق، ص28.

² خضر سليمان حيدر، "العوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي"، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 103، ماي 2014م، ص27.

الشعبي البلدي فيقوم بممارسة عمله في هذا المنصب الجديد لمدة محددة و لا يفقد تعويضه المادي من طرف منظمته.

3_ من حيث الوجهة: ينقسم هذا التصنيف إلى نوعين هما:

أ_ تسرب إلى وظيفة أخرى: حيث يترك الموظف وظيفته من اجل العمل في منظمة غير منظمته لأسباب معينة ،مثلا الانتقال من القطاع العام إلى الخاص أو العكس.

ب_ التسرب إلى خارج القوى العاملة: حيث يترك العامل وظيفته بطريقة قانونية ووصوله لسن معين و يحال إلى التقاعد، أو عن طريق الطريق التوجه إلى البطالة أي البقاء بدون عمل، أو لأسباب قهرية كالوفاة¹.

¹الأحمدي، مرجع سابق، ص29.

المبحث الثاني: أسباب التسرب الوظيفي:

يقوم الأفراد العاملين في منظمة ما بترك عملهم ووظائفهم عن قناعة و عن إرادة بسبب عدة عوامل تدفعهم للقيام بذلك، حيث تختلف الأسباب من وراء ترك الأفراد لوظائفهم من منظمة لأخرى، لكن هناك أسباب شائعة يشترك فيها عدة موظفين في مختلف المنظمات.

المطلب الأول: الأسباب التنظيمية:

هي تلك الأسباب المتعلقة بتنظيم العمل و توظيف ظروف عمل مواتية لأداء المهام بكل راحة و نمط القيادة الموجودة داخل تلك المنظمة و درجة الاتصالات الفعالة و مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات و العمل جنبا إلى جنب مع الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنظمة.

1_ عدم الإحساس بالأمن الوظيفي:

نجد في المنظمة حالات القلق و التوتر التي تحصل للعاملين بها نتيجة لظروف عمل غير مناسبة كالحرارة، الرطوبة، الضوضاء و أخطاء استخدام و سائل العمل و غيرها يجعل الأفراد العاملين في حالة من التوتر و القلق و يترتب عليها حصول إصابات و حوادث أثناء أداء مهامهم، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تسعى نحو توفير بيئة عمل ملائمة و مناسبة لتقلل من آثار القلق و التوتر.

و إلى جانب ذلك تعد جرائم العنف و الاعتداء في مكان العمل من الظواهر الحياتية التي تحصل نتيجة الصراعات و النزاعات الفردية أو الجماعية للعاملين لاسيما أن المنظمة تظم مجموعة من الأفراد يعملون سوية و غالبا ما تنشأ صراعات و اختلافات في الآراء و وجهات النظر حول مسائل و قضايا مختلفة¹. فشعور الموظف بالأمن و الاستقرار عند

¹ حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2007م)، ص96.

ممارسة مهامه يؤدي به إلى العمل أكثر و بذل كل طاقاته و مجهوداته لإتقان عمله و العمل علي استقرار وظيفته، لكن نقص درجة الأمن و شعور الموظف بالأمن يؤدي به ذلك التفكير في ترك وظيفته الحالية و البحث عن مكان آخر يوفر له الأمن و الطمأنينة لأداء مهامه و لهذا لافتقاره للراحة والأمان الوظيفي إذ يشير هذا الخير أيضا إلى عدم إحساس العمال المؤقتين بانتسابهم إلى الوظيفة، بسبب طبيعة العمل التعاقدية حيث بإمكان فقدهم لوظيفتهم متى انتهت مدة العقد.

2- ضعف الإلتزام التنظيمي:

يعرف الإلتزام التنظيم بأنه حالة نفسية و إجتماعية تدل على تطابق أهداف الأفراد العاملين مع أهداف المنظمة و شعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، و التمسك بقيم و أهداف المنظمة و الشعور القوي بالانتماء إليها و الدفاع عنها و الرغبة في الاستمرار فيها.¹

يعتبر الإلتزام حاصل ثلاث عناصر هي:

- التطابق: و ذلك من خلال تبني أهداف التنظيم باعتبارها أهداف الفرد العامل فيه.
 - الإرتباط: و هو درجة الانغماس النفسي و نشاطات الفرد داخل المنظمة.
 - الإخلاص: و هو درجة الشعور بالارتباط و الإلتزام للمنظمة التي يعمل بها.
- فالإهتمام المستمر بتحسين المناخ التنظيمي للمنظمة من شأنه أن يساعد في رفع معنويات الموظفين بها، و المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للموظفين، و هذا يتوقف على مدى إعتراف القيادات الإدارية بوجود هذه الحاجات و إمكانية إشباعها. إلى جانب وضوح

¹ ابتسام عاشوري، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر: كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 2014/2015)، ص53

الأهداف و الأدوار يساعد على الفهم و الإستقرار و تجنب الصراع و بالتالي زيادة الإلتزام من طرف الموظفين، فالإلتزام المستمر يقاس من خلال درجة إلتزام الموظف بالقيمة الإستثمارية و التي من الممكن أن يحققها الموظف لو إستمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى¹.

حيث تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة التي يعمل بها يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن ، و طول الخدمة التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الموظف للإستمرار في عمله، حيث أن الموظف إستثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة و أي تساهل من قبله تعتبر بمثابة خسارة له، خاصة إذا كانت أوجه الإستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر فهذا كله يساهم بدرجة كبيرة في استقرار الموظف في عمله. و بما أن الموظف يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل و التي تم بناءه عبر سنوات من الزمن، و نظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى، فنجد أن الموظفين المتقدمين في السن يفضلون البقاء في منظماتهم نظراً لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى².

إذن هناك علاقة عكسية بين الإلتزام التنظيمي و التسرب الوظيفي، فكلما زاد الإلتزام لموظفي التنظيم كلما انخفض معدل التسرب، و العكس فعند إنخفاض الإلتزام فهو مؤشر للتسرب.

¹ سامي إبرام عنونة، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة :كلية التجارة) ، ص ص18-20.

² -سعد فؤاد علي حبابة، السلوك التنظيمي، (عمان: دار الإبتكار للنشر و التوزيع، الطبعة 2017، 01م)، ص 269.

3- الإغتراب الوظيفي:

يشير الإغتراب الوظيفي بمفهومه إلى حالة نفسية يعاني منها الموظف و يشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة لتعرضه لمثيرات و عوامل ذاتية أو بيئية لا يكون قادرا على التكيف معها بحيث يؤدي هذا الانفصال إلى ركون الفرد للعزلة و الانطواء و تحقير الذات و ذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من أعمال داخل محيط العمل، فهي ظاهرة إدارية، اجتماعية و نفسية تؤثر على أداء الموظفين داخل المنظمة و خارجها، ومن الأسباب التي قد تؤدي إلى هذا السلوك نجد:

- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: أن معظم الموظفين لديهم قدرات و دوافع و هذه القدرات إذا تم تطبيقها بشكل صحيح سوف تعزز دوافع الموظف، و لكن نجد معظم المنظمات لا تضع الموظفين وفق قدراتهم الخاصة و فق كفاءاتهم و هو السبب الذي يؤدي إلى اغتراب الموظف فعندما تنعكس قدرات الموظف مع الوظيفة التي يقوم بها حيث يحس بأنه يقوم بعمل ليس في مستواه و لا يفهم ما يقوم به فيشعر بالإحباط و الاستياء.
- السيطرة على الموظفين من خلال الإشراف المباشر حيث السيطرة تؤكد لديهم شعور غير مريح إذ يشعر الموظف بأنه في بيئة عمل مقيدة خاصة عند ممارسة الرقابة المباشرة علي الموظف حيث يشعر هذا الأخير بأنه دائما مراقب و لا يستطيع العمل بكل راحة، حيث يؤدي كل أعماله بالخوف و التوتر.

- طول وقت العمل الأمر الذي يؤدي إلي شعور الموظف بالتعب و الذي يؤدي إلى تدهور العمل، فهذا ينقص من شدة التركيز لدى الموظف على القيام بعمله كما يجب¹.

¹ محسن علوان محمد، "دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي"، دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، (المجلد 8)، (العدد 3)، (2018م)، ص 23.

- الخوف و عدم الأمن حيث يعبر الخوف عن انفعال تثيره المواقف الخطيرة و التي يصعب على الفرد مواجهتها، فشعور الموظف بالخوف و الأمن يؤدي به ذلك إلى محاولة الهروب من ذلك المشاعر و الانفعالات، و كذلك نقص الكفاءات حيث الموظفين بسلوكيات سلبية مثل كثرة الغيابات عن العمل كما ينصرف البعض الآخر قبل نهاية الدوام و ينتج صراع بين الموظفين و اختلاف كبير في وجهات النظر حول الكثير من المسائل داخل المنظمة.

-وجود وقت فراغ طويل لدى الموظفين يؤدي بهم إلى التطرق للكثير من الأحاديث خارج نطاق العمل فهي أحاديث جانبية، حيث يقوم هؤلاء بالبحث عن حلول لمشاكلهم الشخصية بدلا من بذل جهود في الدوام الرسمي للقيام بالمهام المنوطة إليهم.

-إنخفاض الثقة بالنفس لدى الموظفين فعدم اعتماد هؤلاء على أنفسهم في انجاز العمل و عدم مواصلة العمل من شأنه أن يؤدي إلى انتشار سلوك الانسحاب، و كذلك الاستسلام، و الفشل فمثلا الموظف الذي مرّ بتجربة فاشلة في حياته يولد فيه اليأس فعدم تصحيح الخطأ و الاستسلام ينعكس عليه سلبيا و هذا ما يؤدي به إلى الهروب عن القيام بعمله و التفكير دائما بطريقة سلبية¹.

إذن شعور الموظف بان ليس له سيطرة على مراحل عمله الحالي و يتعذر عليه تحديد أهداف وظيفته يؤدي به إلى فقدان القدرة و الانعزال و الإحساس بالإحباط و الإستياء و عدم الرضا عن نفسه و عن كل ما يقوم به من أعمال فيبحث عن طريقة لتترك العمل و البحث عن شيء آخر من أجل إستعادة إرادته و رضائه.

¹ " المكان نفسه"

4- ضعف الولاء التنظيمي :

يعرف الولاء التنظيمي تلك العلاقة المتبادلة التي تربط بين الأفراد في بيئة اجتماعية منظمة، تولد بينهم مشاعر و تحدد مسارهم و يتمتعون بمناخ يشجع على العمل و الانجاز و الإبداع.

أو هو ذلك الإخلاص الذي يقدمه الموظف لعمله و منظمته و التزامه بتحقيق أهداف وظيفته و الاعتزاز بها¹.

إلا أن بعض الدراسات التي أجريت تشير إلى وجود بعض العوامل تسبب في عرقلت تنمية الولاء ما يؤدي لزيادة نسبة التسرب الوظيفي و من بين هذه العوامل نجد :

-عدم إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم: فمن المعروف أن الأفراد أهم مجموعة من الحاجات و الرغبات يسعون لتحقيقها سواء ما يتعلق بالحاجات الفسيولوجية أو حاجاتهم للأمن و الطمأنينة في التنظيم فان كان هذا الأخير لا يساعدهم في تحقيق حاجاتهم ، لا يمكن أن يكون هناك مكانا للاستقرار ما يدفعهم للبحث عن مكان عمل آخر يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات.

-عدم وضوح الأهداف و تحقيق الأدوار: ينخفض الولاء التنظيمي كلما كانت أهدافه غير واضحة للأفراد، ما يؤدي إلى عدم قدرته على تمثيلها و السعي لتحقيقها ما يسبب الصراع الذي ينتج بسبب غموض أدوار العاملين، ما يدفعهم إلى الملل و القلق و الاضطراب في البحث عن عمل يناسبهم و ترك الآخر.

-غياب الرضا الوظيفي: فيمكن تحديده بعدم معرفة الفرد بما تتطوي عليه الوظيفة²، كالإنجاز و المسؤولية و بيئة العمل المتمثلة في الظروف المادية و درجة الاستقرار و الأمن

¹ علوان محمد، المرجع نفسه، صص 24، 25.

² - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته (عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2006م)، صص 211.

في الوظيفة، ففي غياب الرضا الوظيفي تزداد درجة عدم الشعور بالانتماء الوظيفي مل يؤدي إلى التسرب و البحث عن مكان عمل آخر.

فالتسرب الوظيفي هو إحدى النتائج الهامة لعدم وجود الولاء التنظيمي، فالمنظمة تسعى دائما لوضع حد للتسرب الوظيفي و ذلك للاحتفاظ بموظفيها خاصة الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء خاصة ذوي الاختصاصات النادرة ، إذ تقوم المنظمة ببذل كل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية و المعنوية لضمان استمرار ولائهم، و أثبتت الدراسات بأن الأجر و جاذبية العمل و مزاياه و نوع العمل و خصائصه كأنها عوامل تدفع للبقاء في المنظمة¹.

يعتبر الولاء التنظيمي عنصرا هاما يربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها فوجود الولاء التنظيمي تزداد مشاعر الانتماء و الرغبة في الاستمرار في المنظمة

5- تدني الشعور بالرضا عن العمل:

يعبر الرضا عن العمل على مشاعر الموظفين تجاه أعمالهم و التي تتكون من زاويتين، الأولى هي ما يوفره للموظفين في الواقع، و الثانية هي ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر الموظفين، و كلما كان هناك تباين بين الواقع و ما ينبغي أن يكون اثر ذلك سلبيا على الرضا.

فالرضا عن العمل ليس قرار يصدر من قبل الإدارة العليا إنما هو ثمرة العديد من الجهود التي بذلتها المنظمة في هذا الشأن حيث من السهل زيادة الرضا عن العمل ولكن يتطلب جهودا هائلة و كبيرة لخلق الموظف الراضي لكن هذا الموظف يكون غير راضي بفعل عدة أسباب و عوامل²، فعدم وجود مهام ذات تحدي تجعل الموظف يشعر بأنه لا يستخدم كل مهاراته الذهنية و العمل الذي يقوم به يتميز بالروتين و الملل و عدم التجديد و التنوع فيه،

¹ "المكان نفسه"

² مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياس، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2011م)، ص96.

يؤدي ذلك إلى شعوره بالإحباط و الفشل، فهي ردود فعل انفعالية سلبية من شأنها خفض درجة الرضا عن العمل، إلى جانب ذلك فعدم وجود مدير داعم للموظف من خلال التوجيه الجيد له دون السيطرة و المعاملة الجيدة و التقرب من الموظف يولد فيه سلوك سلبي من خلال الشعور بتنفيذ الأوامر و فقط أي هناك مسافات شائعة بين الرئيس و مرؤوسيه، و كذلك عدم العمل ضمن فريق عمل واحد أي غياب الزملاء في العمل عن تقديم الدعم و طلب المساعدة منهم فهذا يولد عدم الاطمئنان في أداء المهام، فالموظف الذي يقوم بأداء مهامه لخدمة المنظمة يجب أن يشعر بالتقدير المعنوي حيث بأنه مجرد أجير و إنما شخص تعتمد عليه المنظمة بشكل كبير، فغياب هذا الشعور يؤدي حتما إلى الإحباط و فقدان الدافعية للعمل¹.

فالرضا عن العمل هو عملية تراكمية فإذا ضعفت أحد العوامل السابقة فيقل الرضا و تكثر التذمر و الشكوى و تقل الدافعية فكل² هذه السلوكيات السلبية تؤدي بالموظف بالتفكير إلى ترك العمل و البحث عن الطمأنينة في أداء المهام في جهات أخرى.

6- ضغوط العمل:

تعد الضغوط من الأمور التي امتد تأثيرها على الموارد البشرية في أوقات العمل والمواقف المختلفة ويتم النجاح في إدارة ضغوط العمل عن طريق تحقيق خفضها ، فالضغط عامة يمثل ردود الأفعال الفسيولوجية والانفعالية والنفسية للفرد في البيئة التي يعيش فيها وتختلف الضغوط من حيث تأثيرها على الصحة الجسدية أو النفسية أو على سلوك الأفراد العاملين. فضغوط العمل ناتجة عن التفاعل بين الظروف البيئية التي يعمل فيها الفرد والخصائص الفردية للشخص ذاته من حاجات واستعدادات وقدرات، ويمكن أيضا أن تكون ناشئة عن معوقات وصعوبات يواجهها الفرد ،أو مطالب يفرض عليه تحملها، أو تكون

¹"المكان نفسه".

ناتجة من موقف ايجابي تمنح للفرد فرص يستطيع استغلالها¹، حيث قدم كراينتر كينبكي (Kinickir, Kreinter) نموذجا يوضح فيه مسببات الضغوط التنظيمية (العمل، الفرد، الجماعة، المنظمة) و الضغوط الخارجية كالأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة، وهناك الفروق الفكرية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط، وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها.

أعطت إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا على القوى البشرية العاملة، تعمل على توفير عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار و حوادث تهدد صحة العاملين و سلامتهم خاصة ما يتعلق بالسلامة المهنية أي الحفاظ على العاملين من الأمراض النفسية و البدنية الناجمة عن العمل. وتعتمد في ذلك مع عامل أخلاقي هدفه المحافظة على العنصر البشري وتجنبه كل الحوادث التي قد تعرض حياته للخطر وتوفير شروط عمل صحية تضمن استقرار نشاط المنظمة فمستوى النظافة والصيانة والإضاءة والتهوية تجعل بيئته العمل مريحة ومحضرة للعمل أكثر وتساهم في التخفيف من التعب والتوتر والإرهاق فليضمن في استقرار الموارد البشرية داخل المنظمة يجب على هذه الأخيرة توفير كل الظروف البيئية المناسبة للعمل والتقليل من تضرر العاملين بها من الظروف المحيطة بعمله وتجنبه ترك عمله².

فإدارة الموارد البشرية تقوم بجميع مسؤولياتهم للحفاظ على القوى البشرية و ذلك بتوفير بيئة مهنية و صحية ملائمة و مناسبة لإنجاز العمل لهدف تطويرها و تحسين إنتاجيتها و تحقيق أهدافها، و أيضا لتحقيق وتيرة تنافسية لها في الأسواق ، و جذب المهارات و الكفاءات العاملة ، و إستقرارها و تقليص دوران العمل، و توفير بيئة آمنة و صحية و مشجعة للعمل تتناسب مع رغبتها في الاستقرار و الاستمرار في الأنشطة الإنتاجية و الخدماتية³.

1- حصيد كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، (الاردن:إثراء للنشر والتوزيع ط1، 2009)، ص276.

2- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، (عمان:دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010م)، ص483.

3- كاظم حمودي، كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص ص 226، 227.

فمع اختلاف مصادر الضغوط إلا أنها تؤدي إلى نفس النتائج السلوكية و المعرفية، و الفسيولوجية، فكلما كانت الضغوط كثيرة، كلما سبب ذلك في زيادة عصبيّة الموظفين، وعدم التركيز على العمل، وعدم الرضا عنه. فكل هذا يؤدي إلى البحث عن عمل آخر أكثر إطمئنان عن العمل الذي يقوم به وأكثر راحة، وتحويل تلك الضغوطات السلبية إلى ايجابية واستغلال المواقف لتحقيق كفاءة الأداء والشعور أكثر بالانتماء للمنظمة¹.

7- ظروف العمل:

تعرف ظروف العمل هي كل ما يحيط بالأفراد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه، و في ميوله اتجاه العمل و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي ينتمي إليها و باعتبار أن المؤسسة تتواجد في بيئة تمتاز بالتغير و التنوع يجعلها تواجه نوعين من الظروف إحداها داخلية و الأخرى خارجية فمن الظروف الخارجية نجد:

1-بيئة العمل الخارجية: تعرف بأنها القوى الفاعلة و المؤثرة على المنظمة و تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم فرعية سياسية اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، يكون تأثيرها على جميع المنظمات فعلى سبيل المثال وجود نظام سياسي مستقر يحظى بثقة المواطنين فيعتبر طرفا بيئيا إيجابيا بالنسبة للمنظمات باختلافها.

و نجد أيضا بيئة عمل خارجية ذات الصلة المباشرة بالمنظمة و لها تأثير فعال على المنظمة ففي تحقيق أهدافها منها نجد المنافسون فيمثلون المنظمات الأخرى المنافسة للمنظمة تنتج سلع و خدمات متماثلة و تخدم نفس الشريحة من الزبائن ففي هذه الحالة إذا كانت المنظمة المنافسة فعالة يمكن أن تخرج المنظمة من السوق نهائيا ما يؤدي بها إلى الإفلاس و فقدان موظفيها².

¹ - كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص286.

² عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية العمل و العمال، (بيروت: دار الراتب الجامعية، الطبعة 01)، ص87.

2-بيئة العمل الداخلية: هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها من حيث الأطر الإدارية و الفنية العاملة فيها، و النظم الرسمية و الغير الرسمية و الهياكل التنظيمية، و التكنولوجيا المستخدمة.

و تعرف بتلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة و التي تؤثر عليها وعلى أداء موظفيها بشكل مباشر، و هي بيئة تؤثر داخليا في المنظمة فتتكون من:

-المالكين.

- العاملين.

-نمط القيادة.

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم.

- طبيعة العمل.

- مواعيد العمل.

- ظروف العاملين الخاصة.

- عدم إشباع حاجيات العاملين.

-الظروف المادية¹.

و غيرها من العوامل التي تؤثر على العامل بشكل مباشر أو غير مباشر و التي تعود بآثار سلبية على المنظمة و التي يترتب عليها خسائر كبيرة عليها ،كالزيادة في التكاليف المالية كتكاليف التأخر عن العمل، الغياب و التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات و إصلاحها، و كذلك تدني مستوى الإنتاج و انخفاض جودته، صعوبة التركيز على العمل ،و الوقوع في حوادث صناعية، عدم الدقة في اتخاذ القرارات، سوء العلاقات بين الأفراد المنظمة ،و سوء الاتصال بسبب غموض الدور و تشويه المعلومات.

¹ "المكان نفسه".

ونجد أيضا غياب أساليب لتنمية الموارد البشرية كالتدريب الذي يعتبر من وظائف إدارة الموارد البشرية و تطويرها من خلال إعداد و تصميم برامج تدريبية لإعداد الموظفين في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة و سليمة، فعملية التدريب هي جهود تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعلومات و المعارف الجديدة لتنمية مهاراتها باتجاه زيادة كفاءة الموظفين الحالية و المستقبلية، فغياب مثل هذه العملية داخل المنظمة يشعر الموظف بأنه جامد و مغلق و لا ينتمي معارفه فهو في معزل عن البيئة الخارجية و عن كل التطورات الحاصلة خاصة على مستوى الأعمال الإدارية، فيؤدي به ذلك إلى البحث عن تطوير و تنمية نفسه و معارفه خارج المنظمة و ترك عمله دون فائدة و غير متطور أو متجدد¹.

8- مهارات القيادة الإتصالية:

تعرف القيادة الإدارية على أنها التأثير الذي يمارسه المدير على مرؤوسيه، أو هو مجموعة من النشاطات و الحركات تؤثر على سلوك الأفراد و الجماعات، و ذلك لتحقيق أهداف مسطرة و مرغوبة، لذا نجد كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الأفراد التابعين له، فالقائد الناجح نجده دائما يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه و تحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها و ذلك لهدف رفع الإنتاجية من ناحية و تحقيق أهداف الأفراد و رفع درجة رضاهم من ناحية أخرى² والعكس صحيح ومن بين هذه المهارات نجد:

1- **المهارات الفنية:** وفيه يكون القائد مجيدا لعمله ومتقنا اياه ومدركا بأعمال مرؤوسيه التي يؤديونها وعارفا لمتطلبات والطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل.

¹ - يوسف جسيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، (عمان: مؤسسة الوراق، 2006م)، ص271.

² - محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2012م)، ص107.

- 2- **المهارات الإنسانية** : أي قدرة القائد على تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم فمعرفة القائد أبعاد السلوك الإنساني يساعدهم على فهم نفسه ثم معرفة وفهم مرؤوسيه ما يساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المشتركة.
- 3- **المهارات التنظيمية**: وذلك أن يعطي نظرة للمنظمة على أنها نظام متكامل ويكون مدركا لأنظمتها وخططها وأهدافها وذلك بتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وفهم جميع اللوائح والأنظمة.
- 4- **المهارات الفكرية** : وتعني الإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف وكذلك القدرة على دراستها وتحليلها¹.
- يعتبر الاتصال كوسيلة يرتبط بواسطتها أعضاء المنظمة ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف أساسي فلا يمكن تخيل أي تنظيم بدون إتصال ،إذ نجد علاقة وثيقة بين الاتصال بأنواعه المختلفة والقيادة وأسلوبها فهو يمثل أهم أدوات القيادة الناجحة في العصر الحديث كونه يمثل الوسيط الناقل للمعلومات والبيانات بين المصدر والمستخدمين. فالمعلومات والأوامر تتدفق بين مختلف المستويات الإدارية عن طريق مختلف القنوات وباستخدام مختلف أنواع الاتصال وذلك لضمان فهم المعلومات والتوجيهات وتطبيقها بشكله الصحيح².
- فوضوح أشكال الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى الفهم المشترك وتحقيق الهدف المخطط له دون غموض، لكن عكس ذلك إذا كان الإتصال غامض ومعقد يؤدي إلى عدم فهم المعلومات والعمل على تطبيقها دون فهمها، فالفرد العامل لا يشعر بأنه فهم العمل الذي سوف يقوم به فيسعى دائما للعمل على فهمه وإزالة الغموض عنه، لكن ذلك سوف يجعله لا

¹ - بشير العلاق، القيادة الإدارية، (عمان: دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، 2010م)، ص15.

² - حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية:الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007م)، ص408.

يبدل جهد أكثر لذلك ، ويؤدي إلى شعوره باليأس والتعب وانعدام الثقة ما يؤدي إلى التفكير في ترك وظيفته الحالية و البحث عن عمل في مكان آخر فيه وضوح قنوات الإتصال.

المطلب الثاني: الأسباب المادية و المعنوية:

تتمثل في كل الفوائد الإضافية التي يحصل عليها الموظف من طرف المنظمة و التي تساهم في إشباع مختلف حاجاته الإجتماعية و قد تكون فوائد مادية أو معنوية.

1-الرواتب و الأجور:

تعرف على أنها مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الموظف،حيث يعدّ نظام الرواتب و الأجور من العوامل الأساسية في إستقرار الموظف في عمله، فالأجور و الرواتب لها أهمية بالغة بالنسبة للموظف و المنظمة.

فعلى مستوى المنظمة فهي وسيلة لجذب الكفاءات و الإبقاء عليها ،و كذلك وسيلة لإشاعة العدالة بين الموظفين.أمّا على مستوى الموظف فتمثل الوسيلة لإشباع حاجاته المادية و المعنوية و الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل فيها،فعلى المنظمة إتباع الأسس العلمية في تحديد الأجور و الرواتب إعتقاداً على تحديد قيمة الأعمال المختلفة في المنظمة و تقييم أداء الموظفين¹.

فكلما كان الأجر مناسباً لمقدار العمل،كلّما كان الموظف راضياً عن عمله،و بالتالي بقاءه فيها دون التفكير في ترك عمله أو التوجه و الإنتقال إلى مكان آخر. فالعائد المادي يساهم بدرجة معينة في التقليل من معدلات التسرب الوظيفي.

¹ "المكان نفسه".

يسعى الموظف الذي يمارس مهامه داخل المنظمة إلى إشباع حاجاته المعنوية و المادية، فهو يرغب دائماً في الحصول على أجر أعلى مقابل الجهود التي يبذلها أثناء مزاولته لمهامه.

ففي ظلّ عدم الرضا عن سياسات الأجور التي تقوم بها المنظمة و إستقرار الأجر الذي يتقاضاه الموظف، يحسّ هذا الأخير بعدم الرضا عن العائد المادي فيؤدي به هذا إلى الشكوى و التذمر و انخفاض الروح المعنوية في أداء مهامه، و عدم الجاذبية تجاه العمل، و عدم الرضا عنه، إلى البحث عن بدائل أخرى من خلال ممارسة سلوكيات الإنسحاب السلبية مثل:

كثرة الغيابات ، و التماطل ، و التمارض عن العمل، و السعي إلى البحث عن عمل آخر خارج نطاق المنظمة، أي التسرب بسبب عدم الرضا عن العمل خاصة عن العائد المادي (الأجر).

2- الحوافز:

إنّ تشجيع الموظفين و تحفيزهم مادياً و معنوياً عن طريق أساليب مختلفة، كإعطائهم شهادات شكر و تقدير تولّد فيهم الحماس و الإقدام و السرور في القيام بأعمالهم ، و منحهم العلاوات و المكافآت على الجهد إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أكمل وجه و دون شكوى أو تذمر، ويتمّ تحفيز هؤلاء بمراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم¹.

ففي غياب مثل هذه الحوافز يشعر الموظف بالملل و الإستهياء من العمل الذي يقوم به و يؤدي إلى نقص درجة دافعيته.

¹ جسيم الطائي، الفضل، مرجع سابق، ص04

لقد قدّم "هرزبورج" نظريته التي سمّاها نظرية العاملين، حيث قام من خلال دراسته بتقديم مجموعة من الأسئلة التي تتعلّق بالدافعية و الرضا عن العمل إلى مجموعات من المهندسين و المحاسبين. حيث فسّر الدافعية من خلال عاملين: عامل المحافظة على البقاء، ثمّ عامل الدافعية، حيث أنّ كلّ فرد مزوّد بمجموعة من الحاجات الضرورية لحفظ بقائه، و إستثارة دافعيته الذاتية التي يترتّب على تحقيقها نموّ الذات. حيث ركّز "هرزبورج" على أنّ الحاجات الإنسانية نوعين: حاجات ترتبط بحفظ كيان الفرد المادي، و حاجات ترتبط بتنشيط دافعيته و فعاليته في الحياة.

- النوع الأوّل من الحاجات يتمّ إشباعها بتوفير ظروف بيئية صحيّة، ظروف العمل كمقدار الأجر و المزايا الماديّة، و العلاقة بالرؤساء و المرؤوسين، و ظروف أداء العمل، و تحقيق للموظّفين، فهذه العوامل هي عوامل وقائية تحجب فقط عدم الرضا و لكنّها لا تحقّق الرضا ذاته.

-أما النوع الثاني من الحاجات تتمثّل في إشباع حاجات و مطالب ذاتيّة، فإشباعها يفرض تحديات أكبر أمام الموظّفين لكي ينجزوا أهدافهم¹.

فإنجاز تلك المهام المنوطة إليهم يتطلّب دافعية أعلى، فهي حاجات لا تشبع إلّا من خلال العمل ذاته، فأداء العمل بكفاءة هو إشباع لهذه الحاجات.

¹ الفريجات ، مرجع سابق، ص ص 109، 110.

فتحقيق أفضل ظروف العمل يؤدي إلى إستمرار الدافعية الذاتية لدى الموظّفين، فوجود مستوى رفيع من الدافعية الذاتية يؤدي حتماً إلى تحقيق مستوى من الإنتاجية كما و نوعاً. فحركة الموظّف تكون تلقائية كلّما تمّت تهيئة ظروف عمل مناسبة، و لكي يستمرّ الموظّف بالعمل بهذا المستوى يرى "هرزبورج" من الأفضل إثراء العمل وجعل هذا الأخير شيئاً مثيراً للموظّف و مصدرًا لإشباع حاجاته الأساسية¹.

فالموظّف يكون متمسكاً بمهامه و بوظيفته كلّما كانت مستوى الدافعية لديه مرتفعاً و بوجود ظروف عمل مناسبة، و كلّما قلّت و تدنّت ظروف العمل، كلّما أثر ذلك على تخفيض الدافعية الذاتية، و يصبح الموظّف غير مبالٍ ولا يوجد شيء يثير دافعيته للعمل و هذا ما يجعله يحسّ بالإحباط و عدم جدوى كلّ ما يقوم به ، فيستاء و يتخذ القرار بترك العمل في المنظمة.

¹ عبد الغفار، مرجع سابق، ص ص 227، 228.

المبحث الثالث: النماذج النظرية للتسرب الوظيفي:

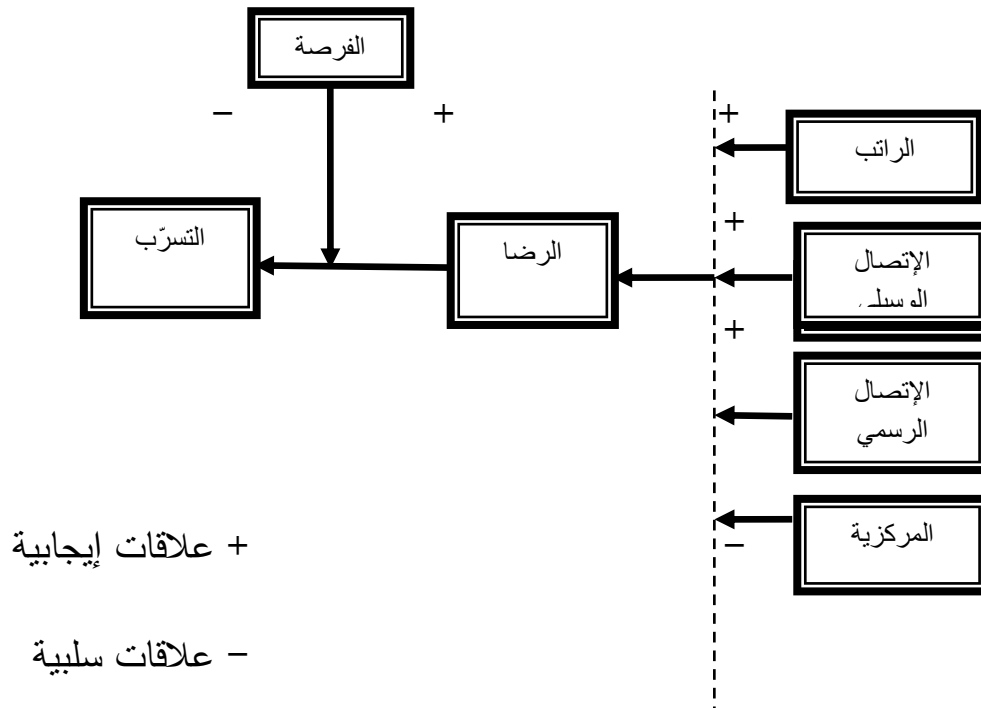
لقد اختلفت معظم النماذج النظرية في طريقة تفسير ظاهرة التسرب الوظيفي، حيث كل نموذج ركّز على محدّدات و متغيّرات لتفسيرها، و هذا من أجل الوصول لفهم أكثر للتسرب الوظيفي، حيث سنتطرق إلى أهمّ النماذج لمعرفة كيفية تحليلها لهذه الظاهرة و النتائج التي توصّلت إليها لتفسيرها.

المطلب الأول: نموذج "برايس":

قدّم "برايس" في نمودجه لتفسير التسرب الوظيفي المحدّدات و المتغيّرات الوسيطة المرتبطة بالتسرب، حيث قدّم خمس محدّدات رئيسية للتسرب الوظيفي و هي كالآتي:

1. مستويات الرواتب.
 2. التكامل (مدى المشاركة في العلاقات الرئيسية و شبه الرئيسية).
 3. الاتصال الوسيطي (يرتبط مباشرة بأداء الأدوار).
 4. الاتصال الرسمي (يتم نقله بشكل رسمي).
 5. المركزية (مدى مركزية القوة).
- حيث تعتبر المحدّدات الأربعة الأولى ذات علاقة إيجابية بالتسرب، أما الخامسة المركزية فإنّ لها علاقة سلبية¹.

¹ وليام موبلي، تسرب الموظفين أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، ص 147.



نموذج برايس لمحددات التسرب و متغيراته الوسيطة¹.

المصدر: reprinted by permission from the study of turnover by james

L.price.copyrighted 1977 by the Iowa Stata University Press,Ames ,Iowa50010.

¹ "المكان نفسه"

فالفرضية الرئيسية لهذا النموذج هي أنّ الرضا يؤدي إلى التسرب في حالة توفر الفرصة العالية نسبياً، أي عندما يكون هناك تفاعل بين الرضا الذي يمثل الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة إتجاه إيجابي نحو عضوية المنظمة، و الفرصة التي تمثل مدى توفر الوظائف البديلة في البيئة أي خارج نطاق المنظمة¹.

قام "برايس" بدمج المتغيرات البيئية مثل الفرصة و المتغيرات الفردية مثل الرضا لتفسير ظاهرة التسرب الوظيفي، حيث كلما كانت هناك فرصة عالية في البيئة، أي هناك بدائل وظيفية إيجابية كلما ساهم ذلك في تسرب الموظفين².

نجد "برايس" يعتبر أنّ رضا الموظف عن وظيفته يجعله يتمسك بها، لكن في حالة توفر فرص عالية أي وظائف أخرى هنا رؤيا الموظف تتغير بالنسبة للرضا؛ أي سوف يترك وظيفته الحالية و التوجه إلى وظيفة أخرى خارج نطاق المنظمة خاصة في ظل وجود مزايا أكثر من وظيفته الحالية، لكن "برايس" ركّز فقط على محدّد الرضا الوظيفي فقط لتفسير ترك الموظفين لوظائفهم في حين هناك عدّة محدّدات أخرى لتسرب الموظفين كنقص الأمن في أماكن العمل، و عدم وجود المزايا المادية و المعنوية و غيرها.

المطلب الثاني: نموذج "موبلي" للروابط المتوسطة:

ذهب "موبلي" للبحث في العمليات الإدارية و السلوكية التي قد تحدث بين الرضا و التسرب الفعلي، حيث يعرض "موبلي" نموذجه لعملية قرار التسرب الذي يحدّد الروابط المتوسطة المحتملة في العلاقة بين الرضا و التسرب.

¹ موبلي، المرجع نفسه، ص 148.

² "المكان نفسه".

يبين هذا النموذج أنّ عدم رضا الموظف يثير الأفكار لترك العمل، و تقويم البحث و السلوك و تقويم البدائل و النوايا بترك العمل ثمّ التسرب كلياً، حيث عندما يكون البحث عن البدائل غير ناجح فقد يؤدي ذلك إلى إعادة تقويم الوظيفة الحالية وإلى تغيير في الرضا.

فالفرضية الرئيسية هنا هي النية في ترك العمل و التي تعتبر المتغير الذي يسبق التسرب مباشرة، حيث أنّ النوايا في ترك العمل هي من بين أقوى منبئات التسرب¹.

إذن هذا النموذج يعتبر التسرب عملية، كما أنّه يبين دور الرضا باعتباره سبباً مباشراً في التسرب.

ركّز "موبلي" في نمودجه على النوايا باعتبارها أفضل منبأً للتسرب، و أنّ المتغيرات التي تتبعها لا تضيف للتنبؤ بالتسرب أكثر من النوايا، حيث حينما يفكر الموظف في ترك العمل تصبح نيته في ترك العمل راسخة و ملحة بغض النظر على مدى احتمال إيجاد بديل مقبول.

المطلب الثالث: نموذج "موبلي" الموسع:

يعتبر هذا النموذج أكثر تفصيلاً من النماذج السابقة، و هو نموذج جديد نسبياً، حيث يبين أنّ هناك أربعة محدّدات رئيسية للنوايا في ترك العمل وما يتبعها من تسرب وهي كالآتي:

1- الرضا الوظيفي: يمثل هذا المحدّد بمثابة تقويم حالي للوظيفة و ينطوي على مقارنة القيم المتعدّدة للموظف بإدراكاته لما توفّره الوظيفة، حيث يتعرّز الرضا بقدر ما تقدّمه الوظيفة من القيم التي يقدّرها الموظف، و يتلاشى الرضا كلّما أدرك الموظف أنّ الوظيفة لا توفّر ما يراه قيماً.

¹ موبلي، المرجع نفسه، ص 149.

هناك عدّة نواحٍ ذات أهميّة لفهم الرضا و علاقته بالتسرّب:

أ- الرضا عبارة تقويم فردي يعتمد على الاختلافات الفرديّة في القيم، حيث أنّ أهميّة و نوعيّة ما يقدّره الموظّفين في بيئة العمل متغيّرة بصورة عالية¹.

فبالنسبة لبعض الموظّفين تعتبر الوظيفة المتكرّرة وعدم وجود عمل خارج الدّوام ملامح يقدّرونها في الوظيفة، و قد تعتبر ملامح المشاركة في اتخاذ القرارات، و ساعات الدّوام المرن و المكافآت التشجيعيّة العالية من أكثر قيم العمل البارزة بالنسبة لأفراد آخرين.

ب- الرضا مؤشّر لما يدركه الموظّف أي ما يراه أو يظنّ أنّه يراه بالنسبة لما لديه من قيم، فمثلاً قد تتّبع المنظّمة سياسة الجدارة في الأداء بالنسبة لزيادة الرواتب، حيث قد تكون هذه السياسة ذات قيمة للموظّف، وإذا كان هذا الأخير لا يستطيع رؤية هذه السياسة في الواقع العملي بسبب إدارة الرواتب بسريّة كبيرة، فهذا قد يسهم في الشّعور بعدم الرضا، فالنّقص في المنظّم لإدراكات و قيم الموظّفين ضروري لفهم و إدارة الرضا و مساهمته في التسرّب بصفة عالية.

ج- الرضا متعدّد الوجوه فيما أنّ الموظّفين لديهم أنواع مختلفة من القيم، فمن غير المرجح أن تسيطر أيّة قيمة على الرضا، و هذا الأخير عبارة عن تركيبة لمدى ما ندركه من الإنجازات التي تحقّقها مجموعة من القيم المهمّة في الوظيفة.

فالمنظّمة التي تركز كلياً على واحد من الجوانب كالراتب، محت وى الوظيفة، ظروف العمل، ...، أو إرضاء واحدة من القيم فقد تستطيع تعويض ذلك جزئياً من خلال تعزيزه لمواجهة القيم الأخرى².

¹ موبلي، المرجع نفسه، ص 150.

² موبلي، المرجع نفسه، ص 153، 154.

فمثلاً عندما تكون المنظمة غير قادرة أن تكون رائدة في الأجور في سوق العمل و لكنها لا تزال تجذب قوى عاملة تتمتع بالكفاءة و على الاحتفاظ بها، لأنّ محتوى الوظيفة و ظروف العمل و الأسلوب الإداري كانت مستجيبة لقيم الموظف في مجالات لا علاقة لها بالأجر.

2-المنفعة المتوقعة للأدوار الداخلية: قد يكون الموظف غير راضٍ في الوقت الحالي

ولكن لا يقوم بترك العمل و التسرب حتّى لو كانت هناك وظائف و فرص أخرى خارج نطاق المنظمة، فقد يتوقع الموظف أن تتغير الحالية و تؤدي إلى وجود أدوار مرضية أكثر في المستقبل، و هذه التوقعات المستقبلية يمكن أن تستند إلى:

- التوقعات أو التغيرات المتوقعة في الوظيفة الحالية.
- احتمال النقل المتوقعة.
- الترفيعات المتوقعة.
- التغيرات المتوقعة في الظروف التنظيمية (تغيرات في الراتب، محتوى الوظيفة، الإدارة،...)
- النقل.
- الترقية.

فالموظف الذي لا يشعر بالرضا قد لا يترك العمل لأنّ لديه توقعات إيجابية بالنسبة للأدوار المستقبلية في المنظمة، بينما الموظف الذي يشعر حالياً بالرضا قد يترك العمل لأنّ لديه توقعات سلبية عن مستقبله في المنظمة. فالتغيرات السلبية المتوقعة في الوظيفة و النقص المتوقع في فرص الترقية، و التوقعات السلبية المتوقعة في الإجراءات أو الظروف و قد يؤدي بهؤلاء الذين يشعرون حالياً بالرضا إلى البحث عن وظائف أخرى خارج نطاق المنظمة¹.

¹ موبلي، المرجع نفسه، ص155.

3-المنفعة المتوقعة لأدوار العمل الخارجي البديل: هذا المتغير يسعى لاستحواذ توقّع الموظف إيجاد وظيفة جذابة خارج نطاق المنظمة الحالية، فالموظف الذي لديه توقّعات إيجابية بشأن البدائل الداخلية قد يترك العمل لأنّه يدرك وظيفة خارجية ذات جاذبية عالية.

حيث تعتمد المنفعة المتوقعة للوظائف الخارجية على قيم العمل المهمة لدى الموظف، و التّحصيل المتوقّع لهذه القيم من الوظيفة الخارجية، و التوقّع بأن يكون قادرًا على الحصول على الوظيفة البديلة، فإدراك الموظف للمكافآت والنتائج و الظروف المتوقّرة من البدائل الخارجية، هي بمثابة معلومات شخصية مفيدة له لمعرفة الوظائف التي يرغب العمل فيها خارج نطاق المنظمة.

4-القيم و الأدوار التي لا علاقة لها بالعمل: يحتمل أن تكون القيم و الأدوار التي لا علاقة لها بالعمل ذات أهمية، و قد ترتبط ترجمة أو عدم ترجمة الموظفين للتّقييم الحالي و المستقبلي للوظيفة، و للبدائل إلى نوايا و سلوك للتسرب، و بمقدار ما يدركون أو يتوقّعون من هذه الوظيفة أو تلك البدائل أن تسهّل أو تتدخل في القيم الهامة التي لا علاقة لها بالعمل، أو تتناقض مع الأدوار التي لا علاقة لها بالعمل.

- حيث لدى معظم الموظفين خليط من القيم التي لها علاقة بالعمل و التي ليس لها علاقة بالعمل و التي تدخل في قرار التسرب، و تعتبر قيم التّوجيه العائلي، و القيم الدينية و الثقافية و محبة الغير، و القيم الرياضية و الاجتماعية قيمًا ذات علاقة مُتبادلة مع القيم التي لها علاقة بالعمل¹.

¹ موبلي، المرجع نفسه، ص 157.

- إذن يجب تقويم أهمية القيم و الأدوار التي لا علاقة لها بالعمل، ومدى إدراك الموظفين لقيام سياسات و إجراءات العمل و ظروف العمل بتسهيل تحقيق القيم التي لا علاقة لها بالعمل.

فعلى سبيل المثال سياسات النقل، و مناوبات العمل، و متطلبات السفر، وساعات العمل الثابتة، و لوائح الإجازات و الغيابات تؤثر على الأدوار التي لا علاقة لها بالعمل.

اعتبر "موبلي" و آخرون في نموذجهم أنّ الرضا الوظيفي منبأ أقوى للتسرب، حيث إذا توقّرت لدى الموظف توقعات سلبية بالنسبة للأدوار المستقبلية في المنظمة التي يعمل بها وهو في الوقت الحالي راضٍ عن وظيفته، لكن يؤدي به ذلك إلى ترك العمل؛ لأنّ توقعاته للمستقبل لا تُرضيه، و لا يرى وجود أيّ تطوّر في وظيفته الحالية مستقبلاً.

كذلك في ظلّ توقّر وظائف بديلة خارج نطاق المنظمة سوف يترك العمل؛ لأنّ لديه توقعات إيجابية بديلة، أي حينما تتوقّر وظائف بديلة و جذابة خارج المنظمة ووجود قيم لا علاقة لها بالعمل تحتمّ على الموظف ترك وظيفته الحالية¹.

المطلب الرابع: نموذج "هوم" للتسرب الوظيفي:

يفترض هذا النموذج وجود ثلاثة طرق في اتخاذ قرار التسرب و هي كالاتي:

- رضا يتبعه تفكير في الانسحاب ثمّ نيّة الاستقالة، ثمّ التسرب.
- رضا يتبعه تفكير في الانسحاب، ومن ثمّ نيّة الاستقالة، تؤدي إلى البحث عن بدائل و أخيراً التسرب.
- رضا يتبعه تفكير في الانسحاب، ثمّ إمكانية وجود بدائل ومن ثمّ الاهتمام بالبحث عن البدائل، و أخيراً التسرب.

¹ موبلي، المرجع نفسه، ص158.

لقد حاول "هوم" تحليل العوامل الوسيطة التي قد تؤثر في النموذج و كانت الفرضيات كالاتي:

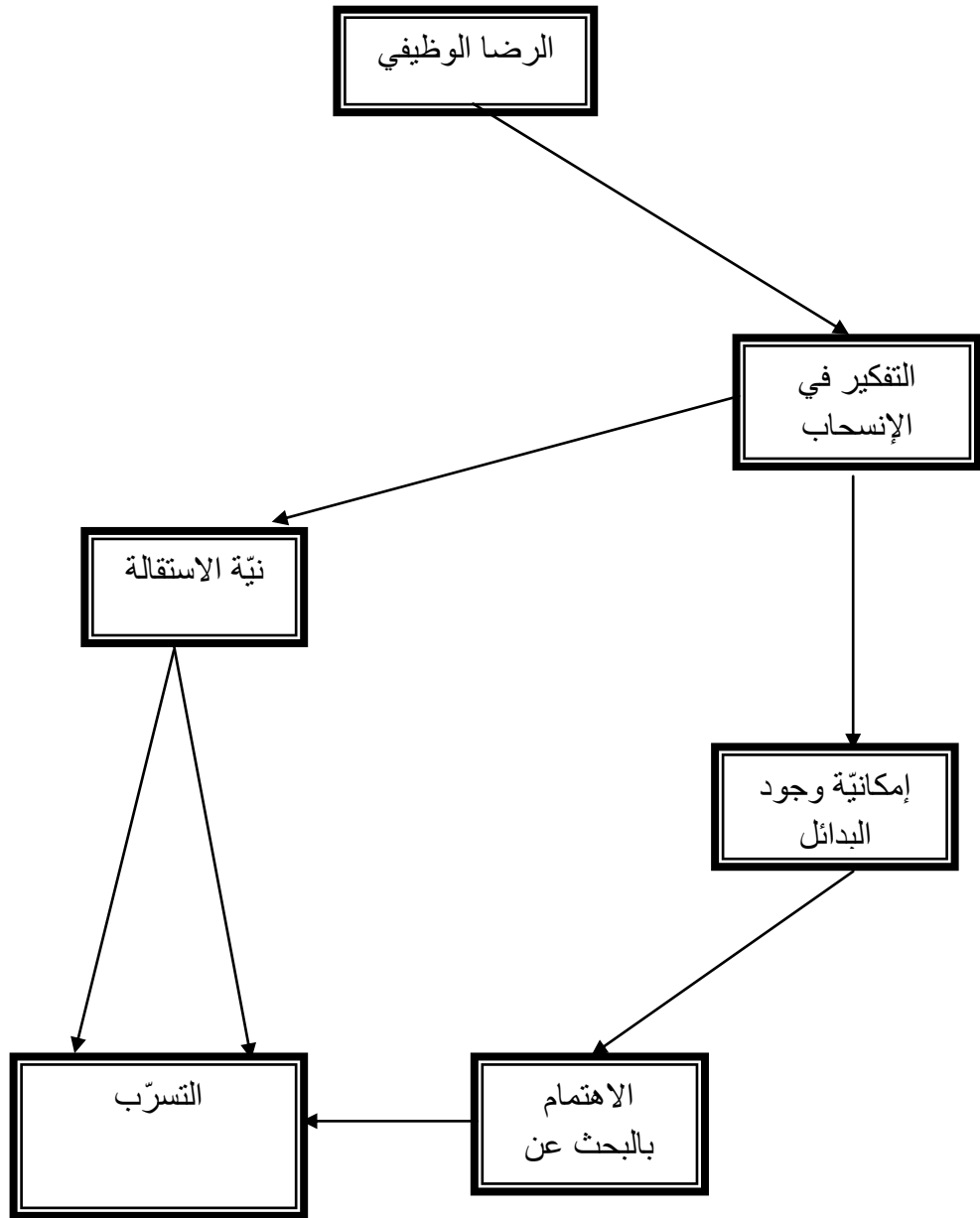
أ- نسب التسرب الأساسية و الفسحة الزمنية حيث يتوقع "هوم" أن نسبة التسرب الأساسية إذا اقتربت من خمسين بالمائة (50%) فإن ذلك يعزز العلاقة بين نية الإستقالة والتسرب الفعلي، لأن الوقت يصبح أقصر بينهما.

ب- نسبة البطالة فكما ارتفعت نسبة البطالة، ضعفت النية للاستقالة، ومن ثمّ ضعف التسرب الفعلي.

فعدم رضا الموظف عن عمله سوف يؤدي به إلى الانسحاب و إبداء نية في الإستقالة، ثمّ يتسرب خارج نطاق منظّمته، كذلك عدم الرضا يؤدي إلى البحث عن بدائل أخرى أكثر إيجابية تجذب الموظف إلى أن يترك العمل و التوجّه إلى أفضل بديل، و لكن إذا كانت نسب البطالة مرتفعة هنا الموظف يأخذ في الحسبان هذا العامل و من ثمّ تضعف نسبة التسرب الفعلي¹.

ركّز "هوم" في نموذج النّظري على شكل واحد من أشكال التسرب الوظيفي ألا و هو الإستقالة، دون الأشكال الأخرى كالعزل،النّقل،النّقاعد،و غيرها و الشكل الآتي يبيّن الطرق الثلاثة في اتخاذ قرار التسرب لنموذج "هوم":

¹ الأحمدي، المرجع سابق، ص37-39.



المصدر: Hom.P.Griffeth.R.W&Sellaro.C.L.1984.The Validity of Mobley's(1977)Model of Employee Turnover pp169.

و من بين النماذج النظرية الأخرى نجد **النظريات الإقتصادية المفسرة لظاهرة التسرب الوظيفي و منها:**

نظرية جذب السوق: حيث ترى هذه النظرية أنّ الموظف يترك عمله الحالي و البحث عن عملٍ آخر أو التوجه إليه، إلاّ إذا اعتقد أنّ مجموع المنافع المكتسبة من انتقاله يفوق مجموع الخسائر الناتجة عن هذا الانتقال، هذا يعني أنّ الموظف يترك عمله الحالي إذا سوف يحقق منافع و مكاسب أكثر من الخسائر من وراء تركه لوظيفته الحالية، و عليه فقد وضع هذا الاتجاه المعادلة التالية لتوقع زمن حدوث التسرب¹:

$$\sum \frac{Nt}{t(1+r)^t} - \sum \frac{O^t}{(1+r)^t} \geq C$$

t: الزمن.

n: المنفعة.

C: المنفعة من العمل.

r: سعر الفائدة.

بناءً على هذه المعادلة إذا افترضنا المساواة في جميع العوامل الأخرى، فإنّ هذه الجملة تكون صحيحة، كلّما كان الراتب الحالي أو المزايا الموجودة أو المتوقعة، كراتب التقاعد للموظف في منظمة ما أعلى منه في المنظمات الأخرى، فإنّ التسرب الوظيفي في هذه المنظمة يقلّ.

فمن محدّدات التسرب حسب هذه النظرية نجد:

¹الأحمدي، المرجع نفسه، ص48.

- وضع أجور أعلى من الأجور السائدة في سوق العمل : و هذا يعني أن تدفع المنظمة أجوراً أعلى من الأجور السائدة في سوق العمل، لأنّ التكلفة الحدية لرفع الأجور هي أقلّ من الفوائد الحدية لتقليص التسرّب، ومن ثمّ ارتفاع الإنتاجيّة.
 - تعديل الهيئة العامة للتعويضات : فالموظّف في بداية عمله يعوّض بشكل أقلّ من السوق، و كلّما استمر في عمله يعوّض بشكل أعلى من السوق حيث يكون هناك إرتفاع تدريجي في التعويضات، و من ثمّ يصبح عمله الحالي أكثر منفعة له على المدى البعيد¹.
- يؤكد "إيبوليتو" في هذا السياق أنّ تسرّب الموظفين سوف ينخفض ليس بسبب الإرتفاع المتوقع في التعويضات فحسب، بل أنّ مثل هذا النظام سوف يكون جذاباً للموظّفين الرّاغبين في البقاء لمدة طويلة في وظيفتهم، و الذين لا يحبّون تكرار تغيير العمل، كما أشار إلى إمكانية الوصول إلى الحدّ من التسرّب عن طريق استعمال التقاعد الوظيفي كجائزة لمدة الخدمة الطويلة.
- في مقابل ذلك نجد "لمورتسين" يطرح فكرة التسوق الوظيفي (job shopping)؛ حيث يبيّن أنّ الموظّف في حالة بحث عن وظيفة يمكن اعتبارها وظيفة جيّدة له حتّى بعد أن يستلم عمله في جهة معينة؛ لأنّه لا يستطيع معرفة ما إذا كانت وظيفته الحالية جيّدة له أم لا إلا بعد مرور الوقت؛ فإذا اتضح له بعد مرور الوقت أنّ وظيفته الحالية سيئة له، فإنه سوف يتركها ويجرب وظيفة أخرى، وكلّما طال بقاؤه دلّ ذلك على رضائه عن الوظيفة وتقلّ إمكانية تسرّب هذا الموظّف.
- و هناك نظرية أخرى تركّز على إستبدال الخروج بالصوت (التسرّب من الوظيفة)، حيث نجد الموظّف غير السّعيد في عمله لديه خيارين:

¹ الأحمدي، المرجع نفسه، ص49.

-إمّا أن يغيّر عمله، أي الخروج منه نهائياً.

-إمّا أن يغيّر الموقف حيث يصبح بقاءه في عمله هو الأفضل و ذلك باستخدام صوته.

و يزيد وجود النقابات العمالية من فعالية الحلّ الثاني، حيث أنّ وجودها يقلّل من تسرّب الموظفين حسب وجهة نظر أصحاب هذه النظرية¹.

ممّا سبق يتّضح أنّ معظم النظريّات الإقتصاية ركّزت فقط على تفسير التسرّب الوظيفي الطّوعي الناتج عن الرّغبة في تحسين الوضع الإقتصادي للموظّف، حيث أهملت أنواع التسرّب الطّوعي الأخرى الناتج عن عدّة عوامل أخرى، كعدم الرضا عن العوامل المعنويّة أو المهنيّة في العمل.

¹ الأحمدي، المرجع نفسه، ص50.

المبحث الرابع: تكاليف و تأثيرات التسرب الوظيفي:

إنّ تسرب الموظفين و تركهم لوظائفهم في منظماتهم تنجم عنها عدّة نتائج و تأثيرات سواءً على مستوى المنظمة، أو على مستوى المنظمة، و قد تكون سلبية كما قد تكون إيجابية.

المطلب الأول: تكاليف التسرب الوظيفي:

تعبّر التكاليف عن مجموع ما يتمّ إنفاقه من طرف المنظمة في ميادين مختلفة من أجل تنمية و تطوير العمل داخلها، مثل تكاليف التوظيف المتمثلة في تكاليف الإستقطاب و الإختيار و التعيين، إضافةً إلى تكاليف التدريب المتمثلة في إعداد البرامج التدريبية، أجور المدربين و المشرفين، أجور المتدربين أثناء البرنامج التدريبي، كلفة الموارد التدريبية. فترك الموظف لعمله في المنظمة يعود بأعباء على هذه الأخيرة، حيث يجب أن تجد الموظف البديل للمنصب الشاغر و ذلك عن طريق تشغيل موظف جديد، وذلك يتطلب تكلفة مرتفعة و المرور بعدة إجراءات و مراحل تتطلب الوقت و الجهد¹.

أ- **تكلفة الإستقطاب:** تمثل وظيفة استقطاب الموارد البشرية عملية إستكشاف وتحديد و جذب من الأفراد المهتمين و القادرين على استلام الوظائف الشاغرة.

حيث تقوم المنظمة بالتوجه إلى مصادرها الداخلية المتاحة خاصة إذا كانت الوظائف الشاغرة تحتاج إلى خبرات و مهارات لا تتوفر خارج المنظمة، و كذلك لها الحق في التوجه إلى المصادر الخارجية إن لم تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق مصادرها الداخلية.

¹ منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، (جامعة الشلف: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 02، سنة 2011م)، ص 47.

تقوم المنظمة للوصول إلى تلك الفئة التي تحتاج إليها لملئ الوظائف الشاغرة عن طريق الإعلان عن وجود وظائف شاغرة و تحتاج لمرشّحين في وظائف معينة من خلال نشرها في الصحف، التّلفزة ، شبكات الإنترنت، أو عن طريق المواقع الإلكترونية،...، حيث يتمّ تلقّي الطلبات بطريقة مباشرة أو عن طريق البريد، و كذلك التوجّه إلى الوكالات العامة لاستقطاب الأفراد الذين تريد تشغيلهم حسب الوظيفة الشاغرة وحسب المؤهّلات التي يتوفّر عليها هؤلاء، فبعد كلّ هذه الإجراءات (الإعلان، الاتصال بمكاتب التوظيف)، يحضر إلى المنظمة بعض راغبي العمل حيث يتمّ إستقبالهم من أجل القيام بمقابلة مبدئية، و في حالة توفّر الشروط اللازمة للتعيين، يُطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التّوظيف، ثمّ يتمّ إجراء الاختبارات التي تبيّن مستوى المتقدمين في الذكاء و القدرات، فيتمّ ذلك عن طريق الإمتحانات من أجل قياس مستوى المعلومات و المهارات في محلّ معين.

يقوم القائمين على عملية الإستقطاب بإجراء إمتحانات نفسية للمتقدمين و هي تلك التي تتعلّق بتحليل الخطوط و كشف الكذب، ثمّ تليها المقابلات الشخصية ؛ فهي مقابلة معمّقة تهدف إلى التّعرف على الصورة الإجمالية للشّخص المُقابل، حيث يكون هناك تبادل للمعلومات بين الطرفين، فهذا النوع من المقابلات يُستخدم للتأكّد من المعلومات التي أدلى بها الفرد للحصول على معلومات معينة، ثمّ يتمّ بعد ذلك التأكّد من صحتّها من خلال الاتصال بالجهات التي عمل فيها الفرد مسبقاً¹.

¹ "المكان نفسه".

من أجل معرفة الحالة الصحية للمتقدمين للعمل يتم إجراء الفحص الطبي للتأكد من أنهم يتمتعون بصحة جيدة لممارسة العمل، ثم في الأخير قرار التعيين، حيث سوف يُزاول الفرد عمله من شهر إلى ستة أشهر فهي فترة تُحدّد مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي تمّ إختياره لها، حيث تعتبر تجربة الأداء على العمل جزءاً مكملًا لعملية الإختيار، حيث تعتبر بذلك الإختيار النهائي لمدى توافق الموظف مع الوظيفة¹.

ب-تكلفة التدريب: يعدّ التدريب وسيلة يتمّ من خلالها إكتساب الموظّفين المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل، و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعّال ممّا يؤدي إلى تغيير سلوكياتهم و إتجاهاتهم في التصرف نحو زملاء العمل، أو المواقف بطريقة جديدة. تمرّ عملية التدريب بعدّة مراحل:

- تحديد الحاجات التدريبية من أجل تصميم البرنامج التدريبي الملائم خاصة في حالة وجود تغييرات تنظيمية، مثل تدريب أفراد جدد تمّ إختيارهم، حيث تظهر حاجة الفرد في التدريب من خلال الكشف على جوانب الضعف في الأفراد الذين تمّ تعيينهم حالياً لسدّ الوظائف الشاغرة.
- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي و معرفة ما يجب تعليمه لهؤلاء الأفراد.
- تقويم التدريب و قياس مدى فعالية البرنامج التدريبي، حيث يتمّ إكمال هذا الأخير من خلال إختبارات الكشف عن أي تطوير قد حصل.

إذن كلّ هذا يتمّ من أجل إدماج الفرد المعين حالياً في الوظيفة الشاغرة، و العمل على تعليمه كلّما تطلّبت الحاجة من أجل إعادة توازن العمل²، فهذه العملية تتطلّب الجهد والوقت و التكلفة، حيث تستغرق وقت طويل إلى غاية إعادة ممارسة العمل على طبيعته كما كان من

¹ نوري، المرجع نفسه، ص ص 48-52.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2003م) ص ص 111، 112.

قبل؛ فلما يترك الموظفون مناصب عملهم لعدة أسباب من شأنه خلق عدم التوازن في العمل، وتنخفض الإنتاجية و جودة الخدمة خلال فترة القيام بتدريب المعيّنين حالياً، وكذلك يتطلب مبالغ مالية للمشرفين على عملية التدريب، الذين يسهرون على تنفيذ البرنامج التدريبي على أكمل وجه.

المطلب الثاني: تأثيرات التسرب الوظيفي:

في الواقع إنّ الإحتفاظ بموظف مقبل على عمله و ذوي أداء عالٍ أكثر فعالية من حيث التكلفة مقارنة بإحضار موظف جديد، لكن إلى جانب التداعيات المادية للتسرب الوظيفي هناك تأثيرات على المنظمة و الموظفين الباقين بها، أي الذين لم يتركوا وظائفهم، حيث يمكن تصنيفها إلى تأثيرات سلبية و أخرى إيجابية.

أ- التأثيرات السلبية: و هي كالآتي:

1- انخفاض الروح المعنوية: لقد حدّد "أبل وايت" (Apple white) خمس عوامل أساسية لانخفاض الروح المعنوية:

- عدم قناعة و ثقة الموظفين العاملين بالمنظمة.
- نقص نوعية و كفاءة الإشراف في المنظمة
- نقص الحوافز المادية و الرضا عن الأجور.
- نقص درجة الرضا عن العوامل الداخلية و ظروف العمل.
- عدم توازن العلاقة مع الزملاء و مستوى التكيف معهم¹.

¹ مالك بن محمود بن مكي الصواف، التسرب الوظيفي، تعريفه، و أسبابه ونتائجه، (جامعة الملك عبد العزيز: كلية الأقتصاد والإدارة)، ص42.

فانتشار مثل هذه العوامل داخل أوساط الموظّفين في المنظّمة، خاصّة عند تسرّب بعض الموظّفين و تركهم لعملهم يؤثّر ذلك على إتّجاهات الموظّفين المتبقّين في المنظّمة، حيث يؤدي ذلك إلى خلق الدافعيّة و الرغبة في هؤلاء المتبقّين لترك وظائفهم، وكذلك نقص الحماس في أداء الأعمال خاصّة إذا كانت هناك علاقة منسجمة بين هؤلاء و الموظّفين المتسرّبين، فكلّ هذا من شأنه أن يؤدّي إلى ضعف الأداء وعدم إعطاء قيمة للعمل الذي يقومون به.

2-خسارة المعرفة: يتمتّع الموظّفون داخل المنظّمات بمعارف تختلف عن بعضهم البعض، فهناك معارف مكتسبة عن طريق ممارسة الوظيفة، و هناك معارف ناجمة عن دراسة الموظّف في مجال معيّن، فعندما يترك الموظّفون أعمالهم و مناصبهم في منظّماتهم ويسعون للتسرّب خارجها فهم يأخذون معهم المعرفة التي تعلّموها خلال سنوات عملهم، كالمعلومات المتعلّقة بالأنظمة و العمليّات، و معرفة الزبائن و المتعاملين مع المنظّمة، الثقافة التنظيمية للمنظّمة، و كلّ التسهيلات التي تضمن إنجاز الأعمال بطريقة فعّالة¹.

3-تعطيل الأداء: عندما يترك الموظّف عمله في المنظّمة سوف يأخذ معه كلّ معارفه و مهاراته و خبراته، حيث يبقى ذلك المنصب شاغراً فتسعى المنظّمة الى إيجاد موظّف بديل، وهذا من شأنه أن يأخذ وقت طويل، خاصّة إذا كان الموظّف المتسرّب يتمتّع بكفاءة عالية و ذات أداء مرتفع، فيؤدّي ذلك إلى بطئ في أداء العمل في المنظّمة بإعتبار أنّ الموظّف البديل حديث في الوظيفة إلى غاية إدماجه و حصوله على الخبرة و المهارة، و يكون ذلك بفعل مرور الزّمن على ممارسته لتلك الوظيفة و اكتسابه لخبرات جديدة أثناء الممارسة².

¹ عيوي، مرجع سابق، ص 219.

² الصواف، المرجع نفسه، ص 38، 39.

إلى جانب ذلك تؤثر ظاهرة التسرب الوظيفي على الموظف المتسرب، فعندما يترك الموظف وظيفته و المنظمة التي يعمل بها ينتج عن ذلك :

- فقدان الموظف لمكانته الوظيفية في السلم الهرمي للمنظمة التي يشتغل بها.
- فقدان كل المهارات و الخبرات التي اكتسبها خلال مدة ممارسته لوظيفته و التي قد تكون من الأسس التي قد تؤهله للترقية أو ممارسة منصب أعلى في المنظمة.
- خسارة كل الفوائد المادية و المعنوية التي كان يحصل عليها نتيجة ممارسة مهامه في المنظمة.
- زوال العلاقات الاجتماعية التي أنشأها مع زملائه في العمل.
- عدم الاستقرار النفسي للموظف المتسرب حيث لا يعرف إلى أين يتجه، و ماذا يجب أن يعمل، و كيف يكون مصيره في المستقبل، فكل هذا يولد لديه اللامطمئنان النفسي.

ب- التأثيرات الإيجابية:

بالرغم من وجود تأثيرات سلبية لظاهرة تسرب الموظفين إلا أنه في بعض الأحيان يعود بالإيجاب على الموظف المتسرب أو على المنظمة من بينها نجد:

1- **إنخفاض سلوكيات الانسحاب الأخرى:** عندما لا يجد الموظفون البدائل عند ترك وظائفهم يلجأون إلى إتباع أشكال أخرى من الانسحاب مثل:

- الغياب.

- التماطل.

- اللامبالاة، الأداء المتدنّي للمهام¹.

¹ الصواف، المرجع نفسه، ص41.

فانتشار مثل هذه السلوكيات داخل المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الأداء و ظهور الصراعات بين الموظفين، فمن المفيد للمنظمة أن يترك مثل هؤلاء الموظفين بدلاً من تحمّل تكاليف مثل هذه الأشكال البديلة للتسرب.

2- الحد من النزاع التنظيمي: تنشأ نزاعات داخل المنظمة باعتبارها نسق إجتماعي يعمل فيها مجموعة من الموارد البشرية، ففي بعض الأحيان ينشأ خلاف بين الموظفين حول مسائل معينة، حيث يسعى المدراء إلى حلّ هذا النزاع عن طريق التحكيم؛ الذي يأتي على مراحل من أجل الوصول إلى حلّ يرضي الجميع، و لكن النزاعات من النوع الشخصي أو الخاص تكون دائماً صعبة و ليس من السهل حلّها خاصة إذا كانت النزاعات نابعة من اختلافات في القيم و المعتقدات الأساسية للمنظمة، و كلما كان النزاع موجوداً يقف عائقاً أمام العمل التنظيمي، فهنا التسرب يكون الحلّ الأخير لإيقاف حدّة النزاع، و هكذا فإنّ التسرب قد يضع حداً لمثل هذه النزاعات، إضافةً إلى أنّ التسرب قد يجعل العمل أكثر جاذبيةً لأولئك الباقين داخل المنظمة مع احتمال زيادة ولائهم لأعمالهم.

3- الإستهزاء عن الموظفين ذوي الأداء الضعيف: إنّ إعادة تنصيب موظفين جدد مكان الموظفين المتسربين من شأنه رفع الأداء، خاصة إذا كان هؤلاء المتسربين ذوي أداء متدنّي، فتسربهم يعدّ فرصة للمنظمة في البحث عن أفراد ذوي كفاءات و قدرات عالية تسمح لهم بزيادة الأداء، ورفع الإنتاجية، والإرتقاء بالمنظمة¹.

4- زيادة التعويض المادي الذي يتقاضاه المتسرب، و التّقدم الوظيفي في مجال عمله: يتوقّع الموظف الذي يترك وظيفته أن يجد مزايا إيجابية أكثر في الوظيفة الجديدة تتمثّل في:

¹ الصواف، المرجع نفسه، 43.

- الحصول على تحدّيات وظيفيّة أعلى.
- تطوّر مهني و مناخ تنظيمي أكثر دعمًا.
- الحصول على عوائد ماديّة و معنويّة أفضل من العوائد التي كان يحصل عليها من قبل¹.

حيث قد يتسرّب الموظّف عن العمل هروباً من ضغط العمل أو الموقف العملي الذي لا يشجّع على وجود توافق بينه و بين المنظّمة،فهذا الهروب قد يكون خطوة نفسيّة و صحيّة للموظّف،فالفرد الذي يبادر بالبحث عن و وظيفة بديلة و يتمّ توظيفه في منظّمة أخرى قد يكتشف في نفسه ثقة و كفاءة أكبر من خلال إختبار الفرد لنفسه في سوق العمل،هذا من شأنه أن يعزّز طموح الفرد و تزيد دافعيّته للعمل أكثر.

¹ الصواف،المرجع نفسه،ص44.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا اليه في الفصل الأول نستنتج أنّ التسرب الوظيفي يعبر عن ترك الموظف لعمله، و يكون بطريقة طوعية أي برغبة الموظف كالإستقالة، أو غير طوعية أي قرار إداري كالعزل مثلاً، و يعود ذلك لأسباب تنظيمية و أخرى مادية و معنوية لذا جاءت مختلف النماذج المفسرة لتسرب الموظفين حيث كل نموذج ركز على محددات و متغيرات لتفسير هذا التسرب الذي يعود بالنتائج و التأثيرات سواء على الموظف المتسرب أو على المنظمة .

تمهيد:

يعاني قطاع الصحة في الجزائر كغيره من القطاعات من ظاهرة التسرب الوظيفي، و لغاية تحليل هذه الظاهرة، من خلال إطارها القانوني ووجودها الميداني، تم دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بولاية تيزي وزو، بتناول واقع هذه الظاهرة و حجمها في الفترة الممتدة من 2015م-2019م، ثم محاولة تفسير العوامل المحددة لها من خلال تطبيق أسلوب المقابلة لجمع المعلومات، على عينة مقارب ب 25 طبيب منها: 15 طبيب موظف في المستشفى الجامعي، و 08 أطباء متسربين من القطاع العام إلى المستشفى الخاص الشهيد محمودي، و إثنين أطباء مستقرين في المركز.

سيتناول في هذا الفصل التطبيقي المباحث التالية:

المبحث الأول: التأطير القانوني لحالات التسرب الوظيفي.

المبحث الثاني: واقع تسرب الأطباء في المركز الإستشفائي الجامعي.

المبحث الثالث: أسباب و محددات تسرب الأطباء حسب عينة الدراسة.

المبحث الأول: التأطير القانوني لحالات ترك العمل :

ديمومة علاقة العمل لا تعني استمرار العمل مدى الحياة، فمن المؤكد أن العلاقة بين العامل والمستخدم ستنتهي في يوم أو في الآخر، فيكون الالتزام في بعض الحالات يمس كرامة العامل ما ينجر عن ذلك استبعاد العامل، لذا أدت الضرورة إلى وضع أحكام وقواعد من طرف الدولة لتنظيم حالات إنتهاء علاقة العمل وتحديد أسبابها ، وفي هذا الخصوص نجد بعض الحالات نص عليها القانون الأساسي للوظيفة العامة 03/06 و قانون 11/90 المتعلق بعلاقة العمل المؤرخ في 21 أفريل 1990 .

المطلب الأول: الحالات الإرادية للموظف:

يقوم الفرد بالتوقف عن أداء مهامه بإرادته الفردية عن طريق إجراءات مختلفة بحكم القانون الذي ينظم الحالات التي يستطيع فيها الفرد التخلي عن مهامه بصفة دائمة أو مؤقتة.

1-الاستقالة:

تعتبر الاستقالة من الحقوق المعترف بها في مختلف القوانين والأحكام القضائية، إنطلاقا من مبدأ حرية العمل التي تقوم عليها علاقة العمل وتكون بإرادة الفرد، بحيث يمكن لهذا الأخير كلما قدر له ذلك أن يطلب فسخ عقد العمل والتحرر من كل الالتزامات الملقاة على عاتقه من جراء الارتباط بذلك العقد زهي بذلك طريقة شرعية وقانونية لفسخ وإنهاء علاقة العمل.¹

¹ - سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، علاقة العمل الفردية ،(الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 6 لسنة 2012م)، ص336.

فهو مبدأ تم اعتماده في مختلف قوانين العمل المتعاقبة حيث نجد أن الاستقالة حق معترف للموظف في حدود ما ينص عليه القانون الأساسي للوظيفة العامة، حيث أقر في المادة 217 بأن "الاستقالة حق معترف به للموظف يمارس ضمن الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي للوظيفة العامة" وتتم الاستقالة بطريقة كتابية حيث يبدي فيها الموظف إرادته في قطع العلاقة الرابطة بينه وبين الإدارة نهائياً، وهذا ما تم إقراره في المادة 218 "لا يمكن أن تتم الاستقالة إلا بطلب كتابي من الموظف يعلن فيه إرادته الصريحة في قطع العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة نهائية"¹. وتكون الاستقالة سارية المفعول بعد أن يتم قبولها من طرف السلطة المخولة صلاحيات التعيين حيث تقوم باتخاذ قرار بشأن استقالة الموظف في أجل أقصاه شهران ابتداء من تاريخ إيداع الطلب، وهذا يظهر في المادة 220 من القانون الأساسي للوظيفة العامة "لا ترتب الاستقالة أي اثر إلا بعد قبولها الصريح المخولة صلاحيات التعيين التي يتعين عليها اتخاذ قرار بشأنها في أجل أقصاه شهران ابتداء من تاريخ إيداع الطلب".

في مقابل ذلك نجد أن قانون علاقات العمل لم يكتفي بجعل الاستقالة حالة من الحالات القانونية لإنهاء علاقة العمل بل أقر في المادة 68 منه على أن "الاستقالة حق معترف به للعامل"، وأن "على العامل أن يبدي في رغبته في إنهاء علاقة العمل مع الهيئة المستخدمة أن يقدم استقالة كتابية" وأن "يغادر منصب عمله بعد مهلة إشعار مسبق وفقاً للشروط التي تحددها الاتفاقيات والاتفاقات الجماعية"².

¹ - ج د ش، (الأمر) رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة الصادر في 15 يوليو 2006م، (الجريدة الرسمية)، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006م، ص19.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، (الأمر) رقم 11/90 الصادر في 21 أبريل 1990 المتضمن قانون علاقات العمل، (الجريدة الرسمية)، العدد 17، الصادرة في 1 شوال 1410هـ، ص568.

إذن الاستقالة هي حق للموظف و العامل يمارسها متى دعت الضرورة لذلك لكن ممارسة هذا الحق ليس بصفة مطلقة بل مقيد بعدة قيود تنظيمية، فبهذا حق نسبي لا يجوز التعسف في استخدامه أو استعماله. ومن أهم القيود وجوب منح الموظف والعامل مهلة فاصلة بين تاريخ إعلان الرغبة في الاستقالة وتاريخ بداية سريانها، وذلك أن يتمكن الطرف الآخر سواء الإدارة أو الهيئة المستخدمة من اتخاذ التدابير من أجل تعويض الفرد المستقيل وعدم تعويض مصالح الإدارة والهيئة المستخدمة نتيجة مغادرة الفرد لمنصب عمله، حيث تختلف هذه المهلة من قطاع لآخر ومن مؤسسة لأخرى وهي بصفة عامة تكون طويلة نسبيا كلما كان مستوى الفرد العامل في منصب العمل مرتفعاً في السلم الهرمي.

2- الإنتداب:

هي الحالة التي ينتقل فيها الفرد العامل من مؤسسته الأصلية إلى العمل في مؤسسة أو هيئة أو منظمة أخرى بصفة دائمة أو، لمدة زمنية محددة تفرض عليه ترك مكان عمله الذي وظف من أجله للقيام بمهمة¹، أو أداء واجب قانوني أو انتخابي معين، حيث تم تعريفه في المادة 133 من القانون الأساسي للوظيفة العامة بأنه هو " حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه من الأقدمية، وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها"².

إذن الانتداب إجراء يتم بموجبه ممارسة نشاط أو عمل آخر في غير المؤسسة التي يعمل بها الموظف حالياً، ويتم ذلك عن طريق إرادته وهذا ما أقرته المادة 136 من القانون الأساسي للوظيفة العامة " يكرس الانتداب بقرار إداري فردي..." ويكون هذا الانتداب بصفة

¹ - أحمية، مرجع سابق، ص95.

² - ج ج د ش، الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، مرجع سابق، ص12، 17.

مؤقتة ولقد تم تحديدها في القانون الأساسي للوظيفة العامة 03/06 بمدة دنيا تقدر ب 6 أشهر ومدة قصوى تقدر ب 5 سنوات، كما نص ذلك في المادة 138 منه "....لمدة دنيا قدرها 6 أشهر ومدة قصوى قدرها خمس سنوات".

3-الإحالة على الاستيداع:

هي حالة يتم فيها طلب الموظف التوقف عن مزاوله نشاطه لمدة محددة وذلك بإحترام الشروط المنصوص عليها في القانون، فهي حالة وسط بين الخدمة وبين الفصل حيث يبعد الموظف المجال للاستيداع عن عمله كلية لمدة محددة ثم يتقرر مصيره في نهاية المدة¹، حيث نص المشرع على الإحالة على الاستيداع في نص المادة 145 من قانون الوظيفة العامة 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة على " تتمثل الإحالة على الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل..." كما بين المشرع الحالات التي يتم فيها أو يتم الاستفادة من هذه الوضعية، حيث نص في المادة 146 من نفس القانون على حالات الإحالة على الاستيداع " تكون الإحالة على الاستيداع لقوة القانون في الحالات الآتية:

-في حالة تعرض أحد أصول الموظف أو زوجه أو احد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو مرض خطير.

-السماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس سنوات.

-السماح للموظف بالالتحاق بتربية إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته.

-تمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.

كما يمكن أن يستفيد الموظف من الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية لاسيما القيام بدراسات أو أعمال بحث، وذلك بطلب من الموظف بشرط أن تكون بعد سنتين من الخدمة.

¹ - أحمية، مرجع سابق، ص93.

4- وضعية خارج الإطار:

تتمثل في تلك الوضعية التي يمكن أن يحال إليها بناء على طلبه موظف مُعار لشغل وظيفة لا تؤدي معاش في نظام الدولة للتقاعد لمواصلة عمله في نفس الإدارة أو المؤسسة، وتتقرر الإحالة خارج الإطار لمدة أقصاها خمس سنوات قابلة للتجديد، ولا يمكن وضع موظف خارج الإطار ما لم يؤدي خدمة فعلية مدنية تساوي على الأقل المدة اللازمة لتأسيس حق معاش من نظام تقاعد الدولة، حيث أقرت المادة 140 من القانون الأساسي للوظيفة العامة بأن "وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه بعد استنفاد حقوقه في الانتداب..." فالموظفون الذين يستفيدون من هذه الوضعية يسقط حقهم في الترقية في الدرجات، كما جاء ذلك في المادة 141 من نفس القانون "....لا يستفيد الموظفون الذين يوضعون في حالة خارج الإطار من الترقية في الدرجات".¹

5- الإحالة على التقاعد:

التي تصنف من الأسباب الطبيعية لانتهاء علاقة العمل، وتعتبر الحالة القانونية والشرعية لإنهاء علاقة العمل، إذ يشير إلى نهاية المدة القانونية للحياة المهنية للموظف، بغض النظر على صاحب المبادرة بطلب إنهاء العمل سواء كان من الموظف أو من الإدارة المستخدمة²، مادام التقاعد حق معترف به قانونيا للموظف، ويكون بتوفير الشروط القانونية والمهنية المطلوبة، ويصنف أيضا التقاعد ضمن الحالات التي نصت عليها المادة 216 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية "ينتج انتهاء الخدمة التام الذي يؤدي فقدان صفة الموظف عن :

- فقدان الجنسية الجزائرية او التجريد منها.

¹ - ج ج د ش، القانون رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، مرجع سابق، ص13.

² - أحمية، مرجع سابق، ص340.

-فقدان الحقوق المدنية.

-الاستقالة المقبولة بصفة قانونية.

- العزل.

-التسريح.

-الاحالة على التقاعد ، الوفاة.

و نفس الحالة (التقاعد) التي أقرها قانون علاقة العمل في المادة 66 منه.

المطلب الثاني: الحالات اللاإرادية:

تعتبر من الحالات التي تنهي علاقة العمل و تكون من طرف الإدارة تفوق
إرادة الموظف و هي كالآتي:

1-الوفاة: تعتبر من الأسباب القانونية التي تؤدي لإنهاء علاقة العمل، فالوفاة أيضا
تصنف من الحالات التي اقرتها المادة 216 من قانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
لإنهاء الخدمة.تصنف أيضا من الحالات إلي حددها القانون 11/90 لإنهاء علاقة العمل،
ففي حالة الوفاة الطبيعية لا يترتب أي التزام على صاحب العمل، إلا فيما يتقرر على أحكام
قوانين الضمان الاجتماعي (منحة الوفاة)، أما في حالة الوفاة بسبب حادث عمل أو مرض
مهني تبقى آثار علاقة العمل سارية لصالح ذوي الحقوق وتكون طبقا لأحكام وإجراءات
المقررة في قانون حوادث العمل والأمراض المهنية¹.

¹ - بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية(الجزائر:جسور للنشر والتوزيع، 2006م)، ص111.

2- حالة العجز الكلي أو استحالة التنفيذ:

فإن العجز الكلي عن العمل بسبب المرض يؤدي إلى إنهاء علاقة العمل مع تحمل صاحب العمل كل النتائج التي يترتبها القوانين المعمول بها، ويمكن إثبات العجز الكلي عن العمل نتيجة مرض أو حادث عمل وتكون بشهادة طبية صادرة عن الطبيب المختص.

أما العجز عن العمل بسبب ضعف الكفاءة المهنية التي يصعب إثباتها من جانب العامل، فيرجع ذلك إلى صاحب العمل بحكم الاختصاص أو الخبير القضائي عند الاقتضاء لتقدير درجة الكفاءة المهنية وإثبات صحة حجج صاحب العمل، إذ يلجأ إلى بعض التسريحات الفردية لسبب نقص المهارة في تنفيذ العمل.

وهذه الحالة (العجز الكل أو إستحالة التنفيذ) لم يتم تناولها من بين حالات إنتهاء الخدمة في قانون 03/06 من قانون الوظيفة العمومية¹.

ونجد بعض الحالات الأخرى لإنهاء علاقة العمل تصنف الى:

3-العقوبات التأديبية:

فتعرف على أنها جزاء يمس الموظف المخطئ في مركزه الوظيفي أي في حياته الوظيفية، وعرفها الدكتور الطماوي على أنها: " وسيلة من الوسائل الإدارية الراضعة تطبقها الجهة المختصة بناء على نص من القانون من أجل المحافظة على النظام داخل الجماعة الوظيفية والعقوبة الوظيفية تحمل صفة الوظيفة بالعبء الذي لا تمس إلا المخالف في

¹ - سليمان أحمية، قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2، سنة 1998م)، ص 337.

مصالح الوظيفة بمعنى أنها عقوبة شخصية يتعين تطبيقها على المخالف دون غيره من أفراد أسرته أو ورثته¹.

يستهدف النظام التأديبي على تثبيت وإقامة دعائم نظام الوظيفة العمومية والمحافظة عليها من أي إخلال إذ يعتمد هذا النظام على توقيع جزاءات أو عقوبات على المخالفين بالتزامات الوظيفة العمومية²، فمنها يترتب عليها آثار معنوية كالتوبيخ، أو الإنذار وبعضها تكون لها آثار مادية تمس رزق الموظف العام وتؤدي إلى حرمانه وفصله من الوظيفة منها نجد:

(1)-العزل:

يعتبر عقوبة تأديبية توقع على الموظف الذي يرتكب خطأ مهنيا جسيما ويصعبه الحرمان من الحق في المعاش وأيضا من الإلتحاق بأي وظيفة عامة، ولسبب خطورته لا يجب توقيعه إلا بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء وإتباع الإجراءات التأديبية، وفي حالة العزل لا تحرم الزوجة والأطفال القُصّر من الحق من المعاش ويكون قدره 50% من المعاش المستحق للموظف³ ولقد جاءت هذه الحالة ضمن الحالات التي حددها القانون 11/90 فلقد نص في المادة 73 من هذا القانون: "يتم العزل في حالة إرتكاب العامل أخطاء جسيمة حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي يحدد النظام الداخلي الشروط التي تسمح للعامل المعني الاستفادة من التعويض عن العزل المنصوص عليه في الفقرة السابقة من هذا القانون⁴.

¹ - 27. 23/05/2019 à 12: 97589 le :http://aimerya.com/reauing.php? Idm

² - فتحي وردية، ضوابط إنهاء عقد العمل لأسباب اقتصادية في القانون الجزائري، (أطروحة دكتوراة، جامعة مولود معمري: كلية الحقوق والعلوم

السياسية، قسم العلوم السياسية، بتاريخ 2013/02/07)، ص284.

³ - ج د ش، القانون رقم 11/90 المتضمن قانون علاقات العمل، مرجع سابق، ص569.

⁴ - أحمية، مرجع سابق، ص339.

(2)-التسريح:

هذه الحالة تكون في حالتين سواء كان فردي أو جماعي فالتسريح الجماعي يقوم المستخدم بعملية التسريح للتقليص من عدد العمال، فيه يقوم المستخدم بفصل العمال بسبب ضغوطات اقتصادية، ويكون في شكل دفعة أو دفعات متعاقبة ومتزامنة وأسبابها تكون في جميع الحالات واحدة، ويكون تسريح العمال للتقليص مبني على سبب مشترك وليس لأسباب شخصية، كما هو الحال بالنسبة للتسريح التأديبي الذي يكون بسبب عدم كفاءة الموظف دون أن يرتكب خطأ مهني ويكون بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء مع مراعاة إجراءات التأديب مع منح الموظف في هذه الحالة تعويض أو مكافأة¹، هذه الحالة جاءت بها المادة 216 من قانون الوظيفة العامة 03/06 التي تنتج إنهاء الخدمة التام الذي يؤدي إلى فقدان صفة الموظف العام والتي تصنف من العقوبات التأديبية من الدرجة الرابعة في المادة 163 من هذا القانون. في مقابل ذلك نجد هذه الحالة أيضا في القانون 11/90 في المادة 72: "للعامل الموظف لمدة غير محدودة الحق في التعويض عن التسريح في حالة تسريح فردي أو جماعي تقوم به الهيئة المستخدمة، يستحق هذا التعويض على أساس شهر لكل سنة عمل في الهيئة المستخدمة في حدود خمسة عشر (15) شهرا وبعد استنفاد الحق في العطلة السنوية المدفوعة الأجر، يحسب مبلغ هذا التعويض على أساس المتوسط الشهري الأفضل للأجور المقبوضة خلال إحدى السنوات الثلاثة الأخيرة"².

¹ - عادل زياد، تسريح الموظف العمومي وضماناته ، (أطروحة دكتوراة في العلوم تخصص قانون، جامعة مولود معمري: كلية الحقوق والعلوم السياسية، بتاريخ 2016/05/11)، ص19.

² - ج ج د ش، الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، مرجع سابق، ص569.

3-التخلي عن المنصب أو التوقيف بسبب الغياب:

يقصد بالغياب عن العمل عدم حضور الموظف الى مكان عمله في المنظمة ليوم كامل بدون حصوله على موافقة رئيسه المباشر أو عمله المسبق، حيث أن قانون 03/06 تطرق إلى الغياب، حيث في حالة غياب الموظف بعذر غير مبرر يتعرض إلى خصم من راتبه بما يتناسب مع مدة الغياب، فالمادة 184 من القانون الأساسي للوظيفة العامة كانت واضحة بشأن ذلك حيث تنص " إذا تغيب الموظف لمدة 15 يوما متتالية على الأقل، دون مبرر مقبول تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب، بعد الأعذار، وفق كفايات تحدد عن طريق التنظيم"¹.

¹ ج د ش، الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، مرجع سابق، ص19

المبحث الثاني : واقع تسرب الأطباء في المركز الإستشفائي الجامعي.

تطرقنا في الفصل الأول لظاهرة التسرب الوظيفي بصفة عامة ففي هذا المبحث سنحاول إسقاط النظري من خلال دراسة حالة في المركز الإستشفائي الجامعي الذي اخترنا فيه فئة الأطباء لإستقصاء وجهات نظرهم حول طرق ترك العمل و الأسباب الجوهرية التي تدفعهم في التفكير في التسرب و ترك العمل كلما توفرت الفرصة.

المطلب الأول : تعريف بالمركز و هيكلته التنظيمية:

1-تعريفه:

يعتبر المركز الإستشفائي الجامعي مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية و إستقلال مالي، و هو يخضع لوصاية وزارة الصحة تمّ إنشاءه في فيفري 1986¹، و يكمن مهام المركز الإستشفائي الجامعي في(3) محاور رئيسية هي:

- 1 العلاج: يقدم المركز العلاج من المستوى الثالث فهو يوفر العلاجات الطبية الجراحية العامة و المتخصصة في الحالات الإستعجالية و في الأنشطة المبرمجة.
- 2 للتعليم : يقوم المركز الإستشفائي بهذه المهمة بشراكة مع كلية الطب و الصيدلة و المعاهد العليا للمهن الصحيّة و تقنيات التمريض، و يساهم كذلك في التعليم السريري الطبّي "médecins Résidents"، و الصيدلي الجامعي ، و ما بعد الجامعي و يشارك في التدريب التطبيقي للمرضين .
- 3-البحث: تجري الأبحاث الطبية و العلاجات التمريضية بالتعاون مع كلية الطب و الصيدلة و وحدات التدريب و الأبحاث الأجنبية ، و يساهم المركز الإستشفائي في تحقيق الأهداف المحددة في مجال السياسة الصحية التي تتص عليها الدولة¹ .

¹ <https://www.santé.ou.ma/site/ar/page/chu.aspx>

2- هيكله التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي بتيزي وزو على رأسها المدير العام و الأمين العام و هذا الأخير يتفرع إلى أربعة مكاتب فيها التنظيم العام، مكتب الإعلام و الاتصال ، مكتب الأمن و الرقابة ، و مكتب القضايا القانونية، بالإضافة إلى أربعة مديريات هي :

1 -مديرية الموارد البشرية و فيها نجد المديرية الفرعية للموظفين و المديرية الفرعية للتكوين و التوثيق.

2 -مديرية المراقبة المالية تتكون من المديرية الفرعية المالية و المديرية الفرعية للتحليل و تقييم التكلفة.

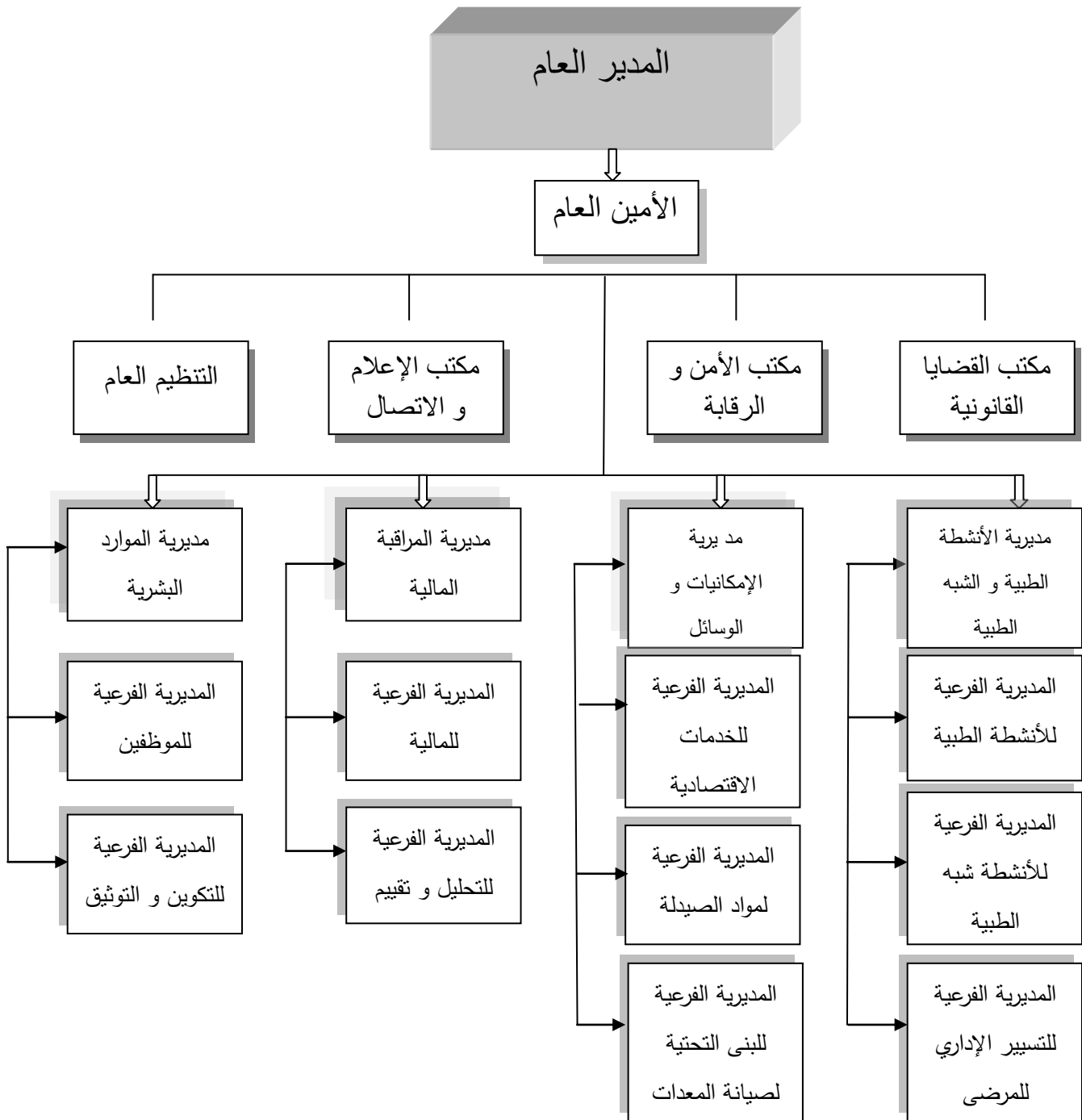
3 -مديرية الإمكانات و الوسائل و تتكون من المديرية الفرعية للخدمات الاقتصادية و المديرية الفرعية للمواد الصيدلانية و المديرية الفرعية للبنى التحتية لصيانة المعدات .

4 -مديرية الأنشطة الطبية و الشبه الطبية و نجد فيها المديرية الفرعية للأنشطة الطبية، المديرية الفرعية للأنشطة الشبه الطبية، المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمرضى².

و لقد قمنا بدراستنا الميدانية في ملحق لمديرية الموارد البشرية و بالتحديد في المكتب المختص بشؤون الأطباء، و الشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمركز الإستشفائي الجامعي "ندير محمد".

¹ "المكان نفسه".

² مديرية الموارد البشرية في المركز الإستشفائي الجامعي.



* الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمركز الإستشفائي الجامعي "ندير محمد" بتيزي وزو *

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمستشفى.

المطلب الثاني: أشكال تسرّب الأطباء و إجراءاته:

لقد اختلفت أشكال التسرّب الوظيفي للأطباء في مختلف التخصّصات في المركز الإستشفائي الجامعي، من تسرّب إرادي و برغبة الطبيب (الإستقالة)، و تسرّب إجباري الذي يفرضه المركز الإستشفائي على الأطباء في ظلّ ما أقرّه قانون الوظيفة العامة (العزل)، إضافة إلى تسرّب مؤقت للطبيب؛ أي ترك العمل لمُدّة مؤقتة ثمّ العودة للإندماج في عمله (الإنتداب، الإحالة على الإستيداع)، و التسرّب الدائم للأطباء سواءً عن طريق الإحالة على التقاعد، أو ترك العمل كلياً و التّوجه إلى مجال آخر غير مجال عمله الحالي.

و فيما يلي سنقوم بالتّطرق إلى أشكال التسرّب الوظيفي للأطباء في المركز الإستشفائي الجامعي، وعرض جميع الخطوات التي يجب القيام بها من أجل أن يترك الطّبيب مكان عمله بطريقة قانونيّة لكي يضمن بها حقوقه الوظيفية.

1 حالات التسرّب الإرادي للأطباء:

يلجأ الأطباء إلى ترك العمل في المركز الإستشفائي بمحض إرادتهم ويتم ذلك بعدة طرق و بإتباع الإجراءات اللازمة التي لا تخالف النصوص القانونية.

(1) - الإستقالة: لقد سبق و أن تطرقنا إلى مفهوم الإستقالة التي تعني ترك الموظّف لوظيفته بإرادته الفردية، حيث يأخذ هذا الإجراء عدة مراحل و هي كالآتي¹:

- تحرير طلب خطّي من طرف المعني بالإستقالة، يتمّ إيداعه لدى المكتب المكلف بذلك، و يجب تبيان الأسباب التي دفعت المعني لطلب الإستقالة، إضافة إلى التاريخ الذي يودّ أن يستقيل فيه¹.

¹ بلال أيتور، (ملحق إداري رئيسي) في المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد - تيزي وزو، يوم الإثنين 27 ماي 2019، على الساعة 10 ساو 30 د.

- تجميد الراتب للمعني بالإستقالة، و يتم تحرير شهادة توقيف الراتب للطبيب المستقيل من طرف المكتب المكلف بشؤون الأطباء.

- تحرير مقرر الإستقالة و إرساله إلى وزارة الصحة للموافقة عليه.

- إرسال نسخة من الإستقالة من طرف وزارة الصحة إلى الطبيب المستقيل.

إذن يصبح هناك وظيفة شاغرة في المركز الإستشفائي و هذا بسبب إستقالة أحد الأطباء، لكن هذه الإستقالة تتم بوجود عدّة أسباب تدفع الطبيب إلى التوجّه إلى هذا الإجراء².

السنة	عدد الاستقالات	عدد الأطباء	النسبة المئوية
2015	03	266	%1,12
2016	20	240	%8,33
2017	22	195	%11,28
2018	41	143	%28,67
2019	09	119	%7,56

الجدول (1) يمثل عدد الإستقالات من سنة 2015 إلى سنة 2019.

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمركز "مكتب مختص بشؤون الأطباء".

¹ بلال أيتور، (ملحق إداري رئيسي) في المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد - تيزي وزو، يوم الإثنين 27 ماي 2019، على الساعة 10 ساو 30 د.

² "المكان نفسه".

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الإستقالات يتضاعف من سنة لأخرى، ففي سنة 2016 بلغت النسبة المئوية للإستقالات 08,33% لتبلغ نسبتها 28,67%% سنة 2018، فهذا الإرتفاع في عدد الإستقالات راجع إلى النقص الكبير في الموارد المادية التي يتطلبها عمل الطبيب في المستشفى، فمعظم الإستقالات المقدمة من طرف الأطباء كان سببها الإستقرار في مشروع عمل خاص للتمتع بالحرية و الإستقلالية في ممارسة العمل، إضافة إلى توجه البعض إلى القطاع الخاص بحثاً عن ظروف عمل ملائمة خاصة ما يتعلق بالعوائد المادية

حيث صرح بعض الأطباء الذين تسربوا إلى مستشفى خاص أن هناك إختلاف في الأجر ووجود التنظيم حيث كل طبيب لديه مكتب خاص به على عكس المستشفى الجامعي حيث في مكتب واحد نجد فيه أكثر من ثلاثة أطباء¹، و آخرون قدّموا إستقالاتهم للهجرة خارج الوطن و الإستقرار في دول أجنبية نظراً لارتفاع الدخل الفردي في هذه الدول، و التسهيلات التي تمنح للأطباء كالإقامة الدائمة بهذه الدول و الجنسية و الشعور بالإنتماء و المساواة.

و فيما يلي سنبرز أهم الأسباب التي تدفع بالطبيب لطلب الإستقالة و التي تتمثل في:

- **نقص الموارد المادية:** في ظل غياب الموارد المادية التي يتطلبها عمل الطبيب لممارسة مهنته النبيلة، يثير ذلك في نفسه عدم الرضا عن الخدمة التي يقدمها للمرضى خاصة و أنه يتعامل مع نفوس بشرية، فغياب الأدوية و الأجهزة الطبية في مكان عمل الطبيب تجعله يعمل دائماً في مناخ عمل غير مريح ولا يجذبه للعمل لصقل و تطبيق كلّ معارفه التي تمّ حصادها خلال عدّة سنوات دراسية.

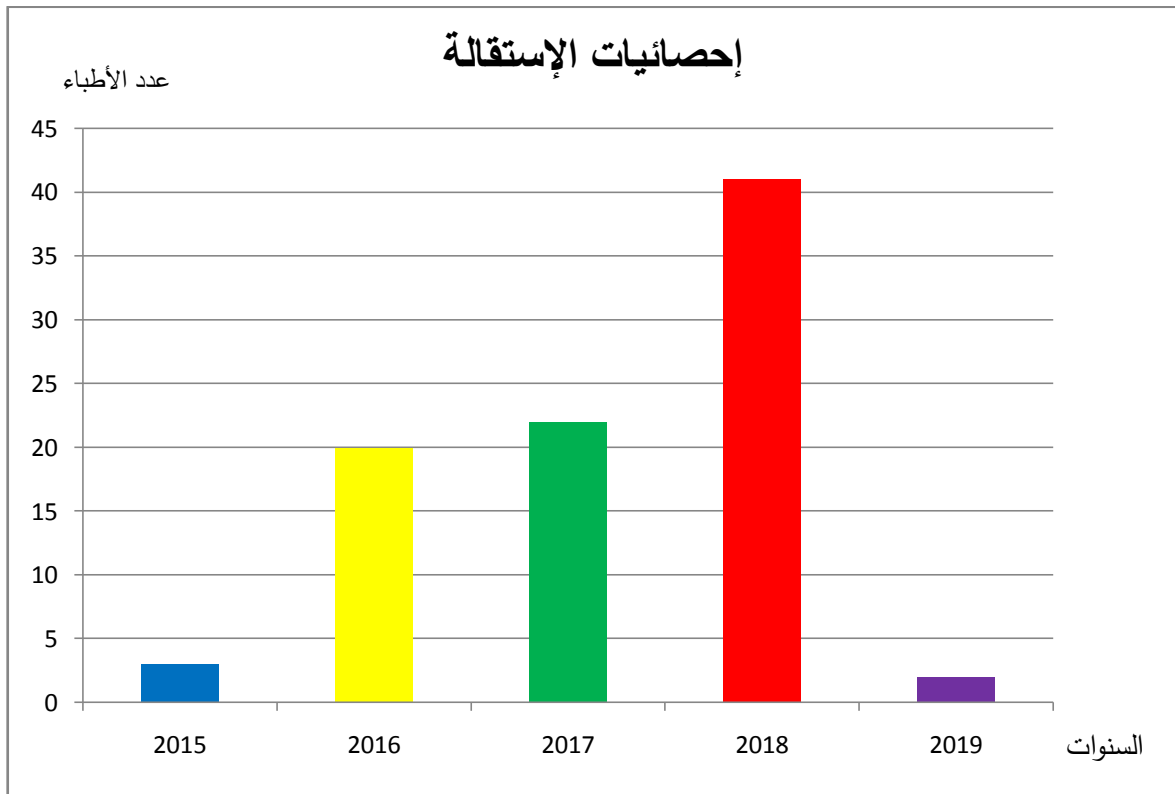
¹ طبيب مختص في التخدير و الإنعاش يعمل في مستشفى خاص، يوم 2019.06.23 على الساعة 09 سا30د.

- **تباين الأجور و الرواتب بين القطاع العام و الخاص:** إنّ وجود تباين في الأجور بين المركز الإستشفائي الجامعي و المستشفيات و العيادات الخاصة من شأنه أن يثير الرغبة في ترك العمل من طرف الطّبيب و التوجّه إلى القطاع الخاص، خاصة في ظلّ وجود مزايا ماديّة أكثر إيجابيّة مقارنةً بالمركز، حيث كلّ الخدمات التي يقدّمها الطّبيب للمرضى في المستشفيات الخاصة تكون مدفوعة، إذن سوف يكون أجر الطّبيب أكبر¹.
- **بُعد مكان الإقامة:** معظم الأطباء الذين يمارسون مهامهم في المركز الإستشفائي الجامعي لا يقيمون في نفس الولاية، فعملهم يحتمّ عليهم التّنقل من مكان سكناهم إلى المركز للعمل، فبُعد المسافة يؤثّر على الوصول إلى العمل في الوقت المناسب و يعتبر مصدر ضغط يؤدّي بهم إلى إتخاذ قرار الإستقالة.
- **عدم وجود التفاهم و التعاون مع زملاء العمل:** طبيعة العمل في المركز الإستشفائي الجامعي لا تكون بصفة منفردة، حيث كلّ قسم يكون فيه رئيس قسم يقوم برئاسة جميع الأطباء في ذلك القسم، فعدم وجود علاقات التفاهم بين الطّبيب الرئيس و الأطباء المرؤوسين في القسم الواحد يولّد الصراعات فيما بينهم، كلّ هذا يؤدّي بالطّبيب إلى ممارسة مهامه بطريقة غير مريحة، إضافةً إلى عدم وجود التعاون مع زملاء العمل بسبب تضيق المجال من أجل تبادل المعارف و طلب الإستشارات و الإستفسارات حول مسائل تخص العمل، فلكذلك هذه السلوكات تجعل الطّبيب غير راضٍ عن بيئة العمل التي يعمل فيها حيث يضطرّ إلى طلب الإستقالة من المركز و التي تمثّل بالنسبة إليه الحلّ الأنسب.
- **عدم ملائمة أوقات العمل:** في الغالب يكون العمل في الوظيفة العامة بطريقة نظاميّة كما هو الحال في المركز الإستشفائي، فأوقات العمل تكون محدّدة حيث تبدأ من الساعة الثامنة

¹ أيتور، المرجع سابق، يوم 28 ماي 2019، على الساعة 09 سا 00د.

صباحًا إلى الساعة الرابعة مساءً، فمعظم الأطباء لا تساعد هذا التوقيت (مثلًا لأسباب شخصية)، حيث يسعى للبحث عن عملٍ آخر في جهة أخرى عن طريق الإستقالة من المنصب الذي يجد فيه أوقات العمل التي تساعد¹.

-الإستقرار في م شروع عمل خاص: عندما تتوفر لدى الأطباء الموارد المادية يقوم هؤلاء بالإستقرار في مكان عمل خاص به خارج نطاق المركز الإستشفائي الجامعي.



أعمدة بيانية تبين معطيات الجدول أعلاه.

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمركز "مكتب مختص بشؤون الأطباء".

¹ "المكان نفسه".

(3) - النقل: هو إنتقال الطَّبيب من مكان عمله إلى مكان آخر لممارسة نفس المهام و يتم الإنتقال بين مركزين عموميين وهناك عدة أسباب تدفع الطَّبيب إلى طلب نقله من وظيفته مثل ضغوط العمل، نقص الموارد الماديَّة، مناخ عمل غير مريح، بعد مكان العمل على إقامة الطَّبيب،...

حيث تأخذ عمليَّة نقل الطَّبيب عدَّة خطوات و هي كالآتي¹:

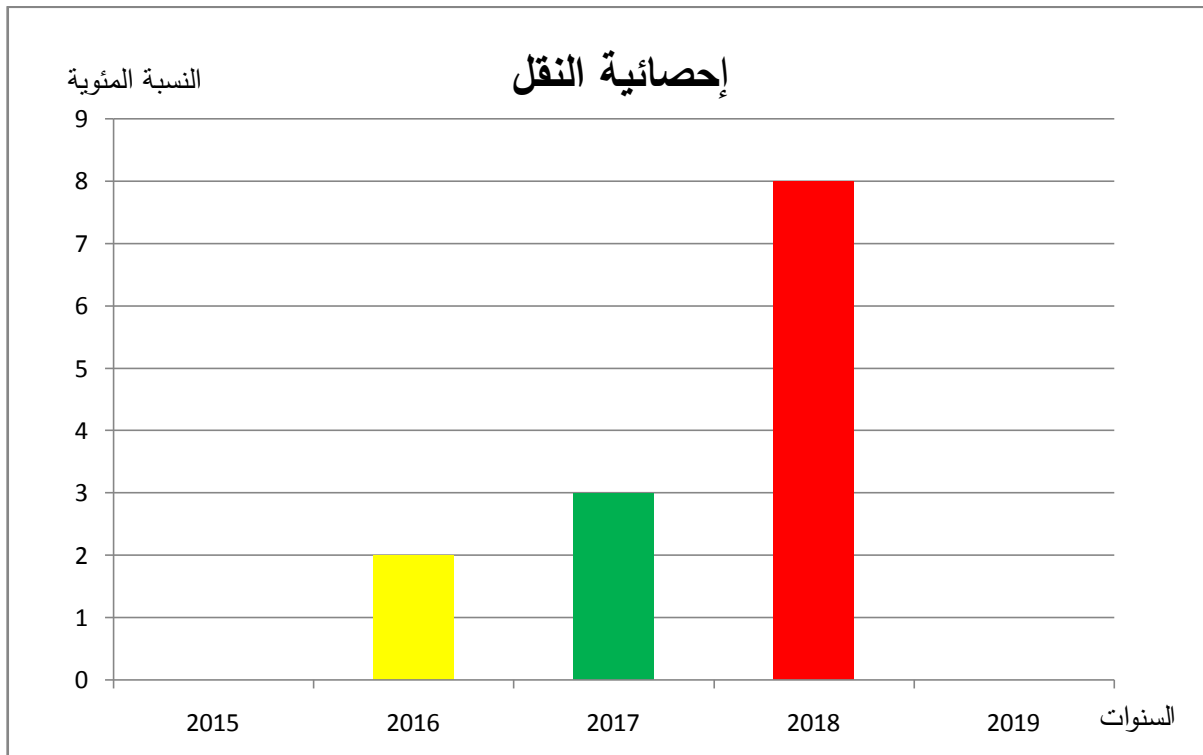
- طلب خطِّي من طرف الطَّبيب المعني بالنقل مع ذكر سبب أو أسباب طلب النقل.
- ملأ إستمارة تحتوي على المعلومات الشَّخصية الخاصة بالطَّبيب المعني.
- توقيف الراتب ابتداءً من تاريخ نقل الطَّبيب المعني ثم يتم تحرير قرار النقل.

السنة	عدد المنتقلين	عدد الأطباء	النسبة المئوية
2015	00	266	%0
2016	02	240	%0,83
2017	04	195	%2,05
2018	08	143	%5,59
2019	12	119	%10,08

الجدول (2) يمثل عدد الأطباء المنتقلين من 2015م إلى 2019م.

¹ أيتور، مرجع سابق يوم 30 ماي 2019، على الساعة 11 سا 45د.

من خلال المعطيات أعلاه نلاحظ أن عدد الأطباء الذين تركوا العمل عن طريق النقل بدأت في الإرتفاع بداية من سنة 2016 (0,83%) إلى سنة 2019 (10,08%) و ذلك راجع لإلتزامات شخصية (الأسرة)، وكذلك الوصول إلى مكان العمل في غير الوقت المحدد في معظم الأحيان ،و التعرض لانتقادات من طرف الرئيس المباشر هذا ما دفع بعض الأطباء للتوجه نحو إجراء النقل كحل من أجل الإقتراب أكثر إلى مكان الإقامة .



أعمدة بيانية تبين حالات النقل من سنة 2015 الى سنة 2019.

(3)_التقاعد: يشير التقاعد إلى نهاية المدّة القانونيّة للحياة المهنيّة للطبيب،و لقد تمّ تحديد سنّ التقاعد بستّين سنة (60) بالنسبة للرجل و خمس و خمسين سنة (55) بالنسبة للمرأة،حيث يتقاضى الطّبيب المتقاعد معاش تقاعده عن طريق حساب أفضل خمس سنوات عمله الأخيرة.

حيث يتم إعداد مشروع تقاعد الطبيب من طرف إدارة الموارد البشرية يضم الخطوات التالية:

-توقيف الراتب.

-إحتساب أفضل خمس سنوات لعمل الطبيب لتحديد معاش التقاعد.

-إرسال قرار تقاعد الطبيب إلى المراقب المالي.

-بعث ملف تقاعد الطبيب المعني إلى الصندوق الوطني للتقاعد¹.

السنة	عدد المتقاعدين	عدد الأطباء	النسبة المئوية
2015	00	266	%0
2016	02	240	%1,68
2017	04	195	%3,36
2018	08	143	%6,72
2019	00	119	%0

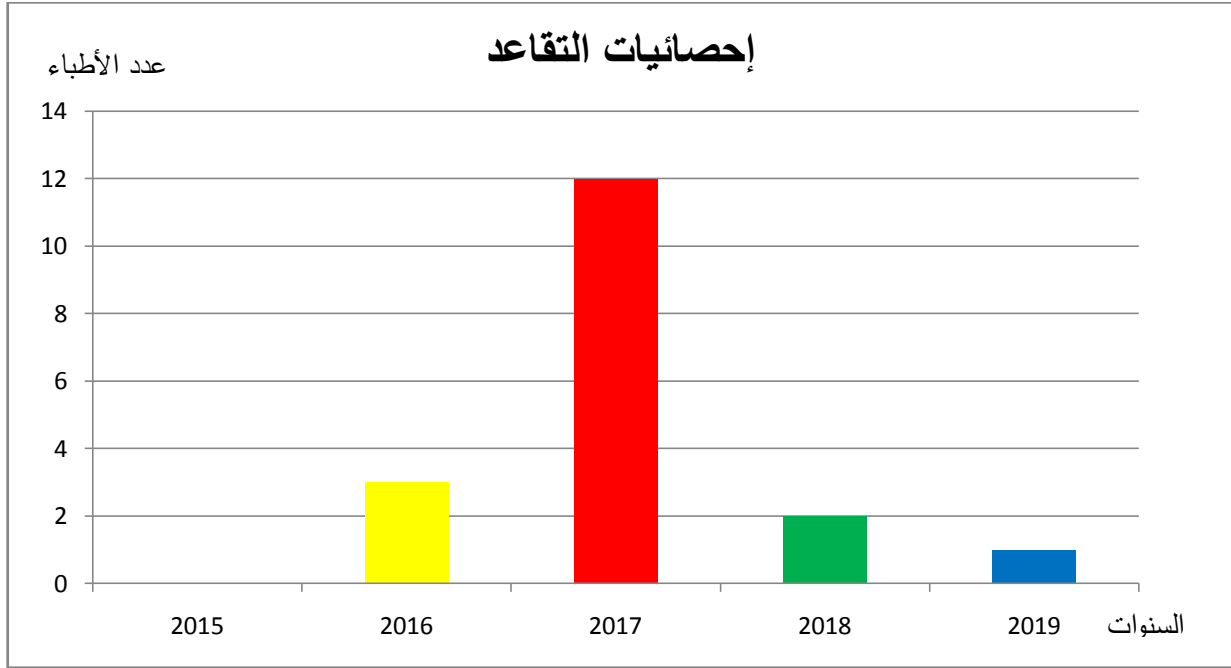
الجدول (3) يمثل عدد الأطباء المتقاعدين من 2015م إلى 2019م.

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمركز "مكتب مختص بشؤون الأطباء".

من خلال الجدول نسبة الأطباء المتقاعدين لسنة 2016م قليلة (2,52%)، لترتفع سنة

2017م لتبلغ (10,08%) لتعود الى الإنخفاض خلال سنتي 2018م و 2019م.

¹ أيتور، مرجع سابق، يوم 03 جوان 2019، على الساعة 10ساو00د.



إحصائيات التقاعد من 2015 إلى 2019.

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمركز "مكتب مختص بشؤون الأطباء".

2 حالات التسرب الإرادي للأطباء:

في بعض الأحيان يكون ترك العمل من طرف الأطباء في هذا المركز خارج إرادته الشخصية أي قرار تسربهم يعود إلى إدارة المستشفى وتطبيقا للمواد القانونية التي تنظم هذا النوع من التسرب.

(1)_العزل: لقد عرف المركز الإستشفائي الجامعي في تيزي وزو حالات عزل الأطباء إثر إهمالهم لمناصب عملهم ،و تعتبر عقوبة تأديبية تؤدي إلى شطب الطبيب من منصبه حيث تختلف الأسباب التي تدفع إلى ممارسة هذا الإجراء منها:

- غيابات غير مبررة لمدة ثمانية و أربعون ساعة في هذه الحالة لا يتم العزل مباشرة

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالإجراءات التالية:

- إرسال إستدعاء للطبيب المتغيّب لطلب التبرير عن سبب الغياب.

- في حالة عدم الرد على الإستدعاء يتم إرسال إنذار من طرف الرئيس مدير إدارة

الموارد البشرية.

- إتخاذ قرار خصم الراتب الذي يتقاضاه الطبيب المتغيّب.

- غياب الطبيب لمدة ثلاثة إلى أربعة أيام: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية باتّباع

الخطوات التالية:

- إرسال إستدعاء لطلب التبرير عن الغياب.

- الإنتظار لمدة عشرة أيام ثمّ يتم إرسال إشعار مسبق للطبيب المتغيّب¹.

في حالة عدم الإستجابة للإستدعاءات السابقة، يتم منح المعني فرصة أخرى مدّتها خمسة عشر يوماً.

عند إنقضاء هذه الفترة (15 يوم) و لم يتمّ إستقبال أيّ ردّ من طرف المعني، يتمّ إتخاذ

القرار من طرف الرئيس المدير العام بتوقيف راتب المعني ابتداءً من التاريخ الأوّل الذي

تغيّب فيه الطبيب.

(2)- **إهمال المنصب:** عبارة عن غيابات متتالية تتعدّى خمسة عشرة بدون تقديم أي مبرر

رسمي، حيث تتعدّد الأسباب التي تؤدّي بالطبيب إلى إهمال منصبه منها نجد:

- الإلتحاق بالزّوج إذا اضطرّ إلى تغيير مكان إقامته.

- زيادة أيام أخرى تتعدّى أيام العطلة الرسمية دون إعطاء مبرر عن ذلك.

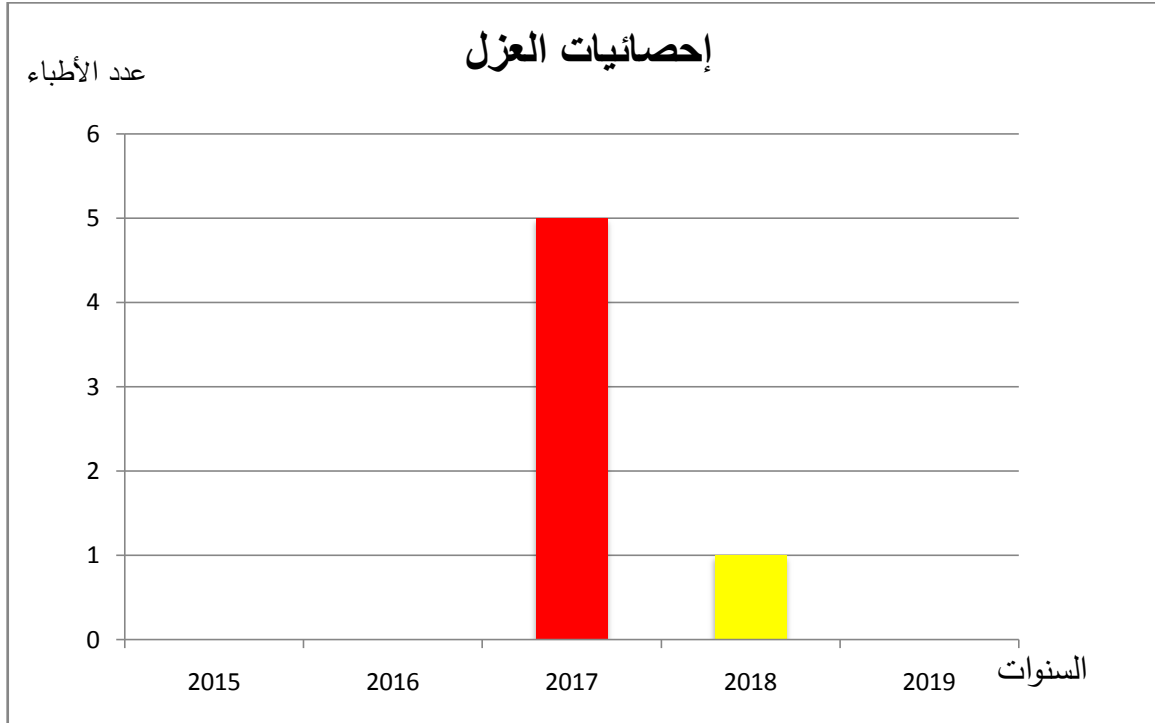
¹ أيتور، مرجع سابق، يوم 04 جوان 2019، على الساعة 14 سا 30 د.

السنة	العدد	عدد الأطباء	النسبة المئوية
2015	00	266	%0
2016	00	240	%0
2017	05	195	%2.56
2018	01	143	%0.69
2019	00	119	%0

الجدول(4) يمثل عدد حالات العزل من 2015م إلى 2019م

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمركز "مكتب مختص بشؤون الأطباء".

نلاحظ من خلال الجدول أن تسرب الأطباء عن طريق إجراء العزل كانت النسبة مرتفعة سنة 2017 ب 2,56% ، ثم انخفضت سنة 2018 حيث قدرت ب 0,69% فقط حسب مدير ادارة الموارد البشرية كانت معظم حالات العزل في المستشفى ، تعود الى إهمال المنصب من طرف أطباء عن طريق الغيابات المتتالية دون تقديم أي مبرر رسمي عن ذلك، وليس هناك أية حالة عزل لطبيب بسبب خطأ مهني.



أعمدة بيانية تبين تباين حالات عزل الأطباء من سنة لأخرى.

(3)-الوفاة: تصنّف الوفاة ضمن الحالات الطبيّية في الحياة، فعند وفاة أحد الأطباء في المركز الإستشفائي الجامعي تقوم إدارة الموارد البشرية و بالتّحديد المكتب المكلف بشؤون الأطباء بشطب الطّبيب المتوفي من السّلم الوظيفي أو قائمة الأطباء بعد إيداع شهادة الوفاة، وإيقاف الراتب الذي كان يتقاضاه الطبيب المتوفي ابتداءً من تاريخ وفاته¹.

¹ أبتور مرجع سابق، يوم 08 جوان 2019، على الساعة 15 ساو 15 د.

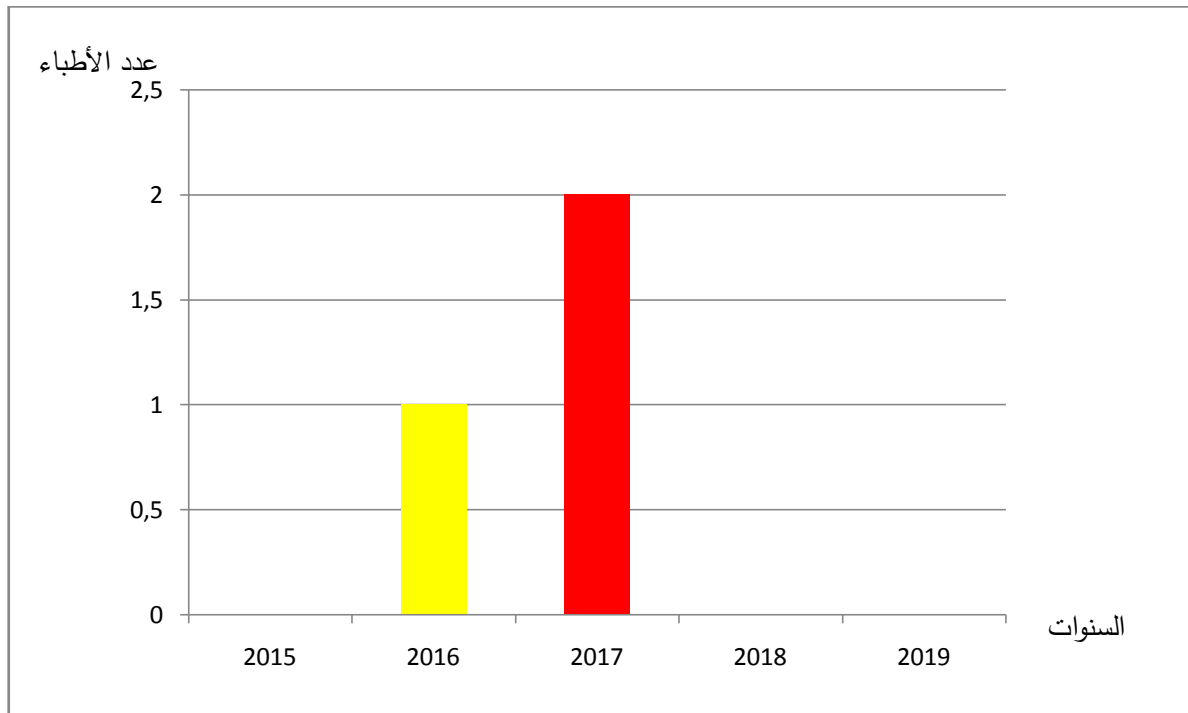
السنة	عدد الوفيات	عدد الأطباء	النسبة المئوية
2015	00	266	%0
2016	01	240	%0,41
2017	02	195	%1,02
2018	00	143	%00
2019	00	119	%0

الجدول (5) يمثل عدد الوفيات من 2015م إلى 2019م.

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمركز "مكتب مختص بشؤون الأطباء".

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة التسرب الوظيفي للأطباء بسبب الوفاة قدر ب

(%0,41) في سنة 2016 م بينما في سنة 2017 م قدرت (%1,02).



أعمدة بيانية تبين احصائيات الوفاة من 2015م الى 2019م.

3- حساب معدل تسرب الأطباء:

من خلال المعطيات العددية حول ظاهرة تسرب الأطباء في المركز الإستشفائي سيتم حساب معدل التسرب لكل سنة مع تحديد الفروقات من سنة لأخرى، وذلك حسب معادلة التسرب المحسوبة ب:

$$\text{معدل التسرب} = \frac{\text{المتسربين عددهم الإجمالي}}{100}$$

(للأطباء) (السنة)

و الجدول يبين معدلات تسرب الأطباء من سنة لأخرى:

السنة	عدد الأطباء	عدد المتسربين	النسبة المئوية
2015 م	266	03	%01,12
2016 م	240	25	%10,83
2017 م	195	45	%23,07
2018 م	143	52	%36,36
2019 م	119	24	%20,16

الجدول (6) يمثل معدل تسرب الأطباء في كل سنة.

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمركز "مكتب مختص بشؤون الأطباء".

مثال: عدد الأطباء في سنة 2019م قدر ب 119 طبيب .

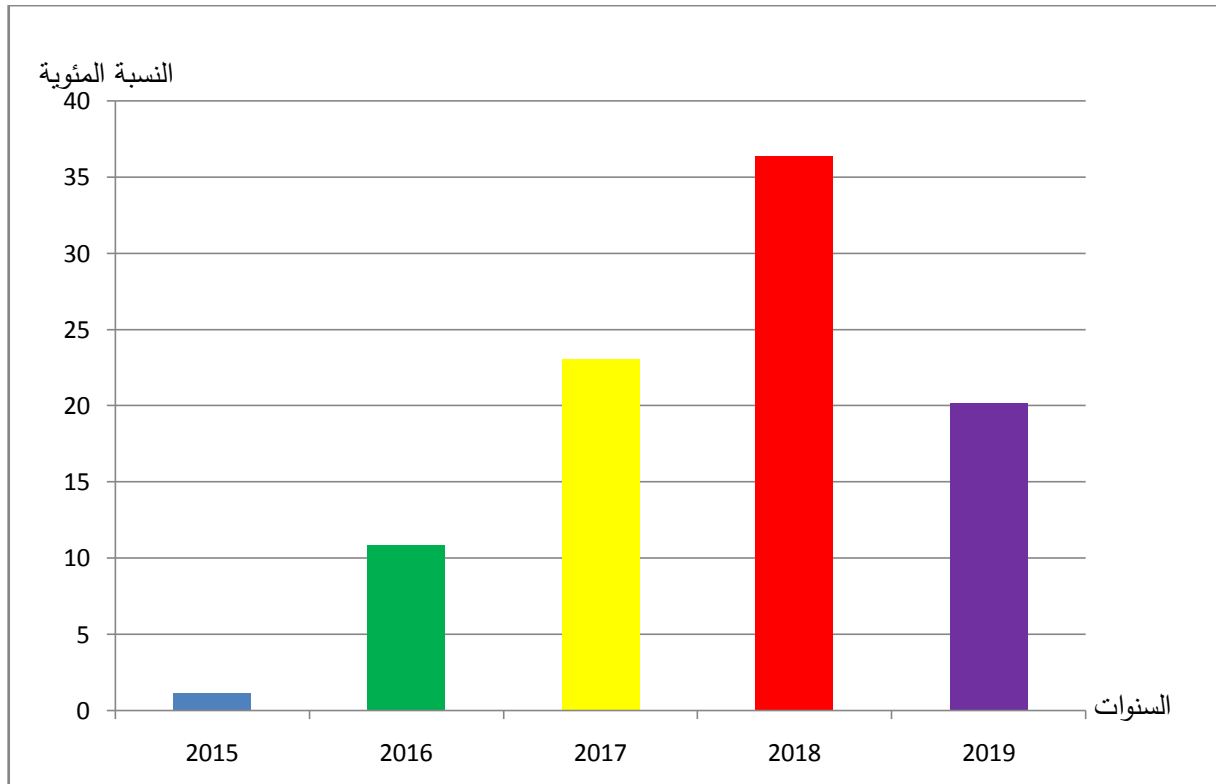
عدد الأطباء الذين تسربوا في نفس السنة قدر ب 24 طبيب.

إذن وفقا لمعادلة حساب معدل التسرب الوظيفي نجد :

$$\text{معدل التسرب (2019)} = \frac{24 \text{ متسرب}}{119 \text{ عدد الأطباء}} \times 100 = 20,16\%$$

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن معدل تسرب الأطباء يتضاعف من سنة إلى أخرى،
إذ بدأ سنة 2016م و شكّل أعلى نسبة له سنتي 2017م و 2018م، التي بلغت تقريباً ربع
ثمّ الثلث على التوالي، و هذا مؤشر يعكس إستقبال هذا الظاهرة في هذا المستشفى.

و تجدر الإشارة إلى أنّ ظاهرة التسرب الوظيفي يعاني منها كلّ قطاع الصحة في الجزائر، ففي تصريح لعميد الأطباء الدكتور "بقاط بركاني" أكد أنّ قطاع الصحة في حالة طوارئ حقيقية، بسبب نقص الكوادر المختصة على مستوى المؤسسات الإستشفائية الشمالية منها و الجنوبية، حيث يشهد القطاع هجرة أكثر من خمسة (05) آلاف طبيب سنوياً، و آلاف يغادرون نحو القطاع الخاص، و ذلك بسبب عدم ملائمة مناخ العمل الطبي في الجزائر، و قصور المنظومة الصحيّة المطبقة منذ 1985م¹.



أعمدة بيانية تبين معدل التسرب (2015م - 2019م)

¹ خيرة بوعمر، الصحة في الجزائر: ملامح إفلاس في قطاع حيوي، 16 جويلية 2018م نقلاً عن الموقع الإلكتروني: <http://www.tsa-algerie.com/ar/%D8%> آخر إطلاع على الموقع يوم 27 سبتمبر 2019م على الساعة 11:14د.

المبحث الثالث: أسباب و محددات تسرب الأطباء حسب عينة الدراسة

المطلب الأول: إتجاه العينة نحو التسرب

من أجل تحليل أسباب التسرب الوظيفي للأطباء، تم إجراء مقابلة موجهة مع عينة طبقية متكونة من خمس و عشرين (25) طبيباً من مختلف التخصصات الطبية، منقسمين إلى فئتين:

أ- سبعة عشر طبيب (17) يزاول نشاطه بمستشفى تيزي وزو، تم قياس مدى وجود نية لترك وظيفتهم الحالية بالمستشفى.

ب- ثمانية أطباء (08) متسربين من القطاع العام و إتجهوا نحو القطاع الخاص، تم تحليل أسباب تسربهم.

من خلال جمع المعطيات عبر المقابلة في الفئة الأولى، صرح خمسة عشر (15) طبيباً مختصاً عن توفر النية لديهم لترك عملهم و هو ما يقابل نسبة 98% من حجم العينة، بينما نفى طبيبين (02) وجود هذه النية لديهم، و هو ما يمثل 2% فقط من حجم العينة المدروسة، و هو ما يعبر عن الإتجاه الكبير للأطباء نحو التسرب.

و الجدول الآتي يبيّن هذه المعطيات:

الحالة	عدد الأطباء	النسبة المئوية	إجراء ترك العمل
نية التسرب	15 طبيب	98%	06- حالات نقل (40%).
الإلتجاه نحو الإستقرار الوظيفي	02 طبيب	02%	07_ حالات إستقالة (45%).
المتسربين	08 طبيب	100%	02_ حالة تقاعد (25%).

الجدول (7) يمثل تصنيف عينة الدراسة (مستقر، نية التسرب، متسرب).

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمركز "مكتب مختص بشؤون الأطباء".

من خلال الجدول نجد أنّ إجراءات التسرب التي تتوي العينة إتباعها هي:

سنّة (06) أطباء بإجراء النقل ما يناسبه (40%) من العينة، حيث تطمح تغيير مكان العمل ربما قد تجد ظروف عمل أحسن. أما الفئة الأخرى المقدرة بسبعة (07) أطباء أي ما يعادل (45%) يتبعون إجراء الإستقالة و هذا للإلتحاق بالقطاع الخاص أو العمل لحساب شخصي من أجل تحسين ظروف عملهم؛ إضافة إلى ذلك نجد أنّ طبيبين إختاروا إجراء التقاعد و هذا من بين الأطباء المصابين بالإغتراب الوظيفي و الذين يريدون ترك العمل نهائياً.

المطلب الثاني: العوامل المفسرة للتسرب لدى العينة:

مكثنا المعلومات التي تم جمعها من العينة، إلى تقسيم أسباب التسرب الوظيفي للأطباء إلى أسباب شخصية، مادية، أسباب متعلقة ببيئة العمل من ظروف و ضغوط العمل، و أسباب متعلقة بالبيئة الخارجية و هي توفر بدائل وظيفية تستقطب الطبيب.

و الجدول الآتي يبين هذه العوامل:

العوامل	عدد الاطباء	النسبة المئوية
العوامل الشخصية	08	32%
العوامل المادية	15	60%
ظروف العمل	13	52%
ضغوط العمل	12	48%
الرضا الوظيفي	09	36%
التحفيز	05	20%
البدايل الوظيفية	07	28%

الجدول (8) يمثل العوامل التي تؤدي بالطبيب للتسرب.

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن: **العامل المادي** الرئيسي الذي دفع نسبة من الأطباء لترك وظائفهم، إذ يعتبرون الأجر المورد الوحيد لإشباع حاجاتهم و هو لا يرضي هذه الفئة حيث بلغ عدد الأطباء الذين يشكون تدني الأجور خمسة عشر (15) طبيباً و هو ما يمثل 60% من عينة الدراسة. حيث صرح أحد الأطباء الذي تسرب إلى مستشفى خاص أن هناك إختلاف في الأجر و المحفزات بين القطاع العام و الخاص*، إن وجود تباين في الأجور

بين المستشفيات و العيادات الخاصة من شأنه أن يثير الرغبة في ترك العمل من طرف الطبيب و التوجه إلى القطاع الخاص، خاصة في ظل وجود مزايا مادية أكثر إيجابية مقارنة بالمركز، حيث كل الخدمات التي يقدمها الطبيب للمرضى في المستشفيات الخاصة تكون مدفوعة، إذن سوف يكون أجر الطبيب أكبر.

كما صرح طبيب آخر أن معظم زملائه قدموا إستقالاتهم للهجرة خارج الوطن و الإستقرار في دول أجنبية نظراً لإرتفاع الدخل الفردي في هذه الدول و التسهيلات التي تمنح لهم لأداء وظائفهم¹.

¹ مقابلة مع طبيب عام ، في المركز الإستشفائي الجامعي، 09/09/2019، على 10 سا40د.

*مقابلة مع طبيب مختص في الجراحة العامة، في المستشفى الشهيد محمودي، يوم 25/06/2019، على 10 سا30د.

- مقابلة مع طبيبة إستعجالية، في مستشفى الشهيد محمودي، يوم 24/06/2019، على 15 سا08د.

2- ظروف العمل :

نسبة 52% من العينة (13 طبيب) * ترى أن ظروف العمل السيئة هي التي كونت نيتهم في ترك العمل، فهي من ضمن الأولويات لممارسة العمل بكل راحة و ثقة، لكن الأطباء لا يجدون التنظيم في العمل بل سيادة الفوضى، و أجمعوا أن ظروف العمل شبه منعدمة كنقص في وسائل العمل حيث أن الطبيب يبذل جهوداً تفوق طاقاته من أجل خدمة المريض و ذلك بسبب نقص الإمكانيات المادية (مثل أجهزة الأشعة، نقص كبير في الأدوية) و التي يعتبر وجودها ضروريا خاصة في الحالات الإستعجالية، و إنعدام حل هذه المشاكل من طرف المسيرين المباشرين.

بالإضافة لنقص الوسائل، يشكل الصراع التنظيمي بين زملاء العمل عامل آخر، فعدم وجود علاقات التفاهم بين الطبيب الرئيس والأطباء المرؤوسين في القسم الواحد يولّد الصراعات فيما بينهم، كلّ هذا يؤدّي بالطبيب إلى ممارسة مهامه بطريقة غير مريحة، إضافة إلى عدم وجود التعاون مع زملاء العمل بسبب تضيق المجال من أجل تبادل المعارف و طلب الإستشارات و الإستفسارات حول مسائل تخص العمل، فكلّ ذلك هذه السلوكات تجعل الطبيب غير راضٍ عن بيئة العمل التي يعمل فيها، حيث يضطرّ إلى طلب الإستقالة من المركز و التي تمثّل بالنسبة إليه الحلّ الأنسب.

*مقابلة مع طبيب في مختص طب لأطفال، في المركز الإستشفائي، يوم 24/09/2019، 14سا25د.
- مقابلة مع طبيب مختص في جراحة الفم، في المركز الإستشفائي، يوم 30/09/2019، 12سا15د.

3-ضغوط العمل:

48% من العينة ترجع أسباب التسرب إلى ضغوط العمل التي يعاني منها الأطباء، أولها إنعدام الأمن الوظيفي، خاصة عند ممارسة العمل الليلي، حيث يواجهون إعتداءات من طرف الذين يقصدون المركز الإستشفائي في الليل، و كمثل على ذلك قدوم قدوم المرضى لحالات عادية نحو مصلحة الإستعجالات بدل من التوجه إلى المصالح الجوارية رغم علمهم بذلك فنقص الوعي لدى عامة الناس جعلهم أكثر عنفاً، و في هذا الشأن صرح طبيب عام في قسم الاستعجالات، حيث واجه خلال عمله الليلي في المركز إعتداء من طرف شخص أسعف أحد المرضى و ذلك بسبب عدم وجود الأدوية لإسعاف المصاب*.

و نفس العامل كان وراء تفضيل أحد الأطباء العمل للحساب الشخصي، إذ صرح أن العمل الليلي مرهق و غير آمن، و عمله لحسابه يوفر له الإستقلالية و الحرية الشخصية في العمل.

العمل بنظام التوقيت من الثامنة صباحا إلى غاية الرابعة مساءً، يعتبره البعض ضغطاً على الطبيب، بالنظر إلى العدد الكبير للمرضى الذي عليه دراسة حالتهم، و التي تتعدد و تختلف حالاتهم المرضية، و هو ما يؤثر على مستوى أدائهم خصوصا في ظل عدم توفر الوسائل و الإمكانيات.

*مقابلة مع طبيب مختص في أمراض الكلى، في المركز الإستشفائي الجامعي، يوم 2019/09/24، على 14 سا00د.

- مقابلة مع طبيب مختص في أمراض القلب، في المركز الإستشفائي الجامعي، يوم 2019/09/24، على 14 سا23د.

4-العوامل الشخصية:

تؤثر على الأطباء و ترسخ فيهم نية ترك العمل حيث ثمانية (08) أطباء* من العينة المدروسة أجمعت على أنّ الأسباب الشخصية دفعتهم لترك الوظيفة أو النقل إلى مكان آخر، و هو بعد مكان الإقامة فمعظم الأطباء الذين يمارسون مهامهم في المركز الإستشفائي الجامعي لا يقيمون في نفس الولاية، فعملهم يحتمّ عليهم التّقل من مكان سكناهم إلى المركز للعمل، فبُعد المسافة يؤثّر في الوصول إلى العمل في الوقت المناسب و يعتبر مصدر ضغط يؤدّي بهم إلى إتخاذ قرار الإستقالة.

5-توفر البدائل الوظيفية:

سبعة أطباء (07) أي بنسبة 28% يرون في توفر البدائل الوظيفية التي توفر مزايا وظيفية أكثر إيجابية، خاصة فيما يتعلق بالعوائد المادية أو ما يتعلق بالظروف المحفزة على العمل، خاصة في ظلّ ما يعرضه القطاع الخاص، أو عروض من الخارج، و كذا ما يوفّره العمل للحساب الشّخصي من إستقلالية مالية، إذ صرح أحد الأطباء المتسربين إلى عيادة خاصة أنّ الطّبيب هنا لديه مكتب خاص به على عكس المستشفى الجامعي حيث في مكتب واحد نجد فيه أكثر من ثلاثة أطباء*.

* - مقابلة مع طبيبة مختصة في أمراض الجهاز الهضمي و الكبد، في المركز الإستشفائي الجامعي، يوم 25 جوان 2019م، على الساعة 12س 26د.

* - مقابلة مع طبيب مختص في التخدير و الإنعاش، في مستشفى الشهيد محمودي، يوم 23 جوان 2019م على الساعة 13س 17د.

- مقابلة مع طبيبة مختصة في التخدير و الإنعاش، في مستشفى الشهيد محمودي، يوم 23 جوان 2019م، على الساعة 13س 35د.

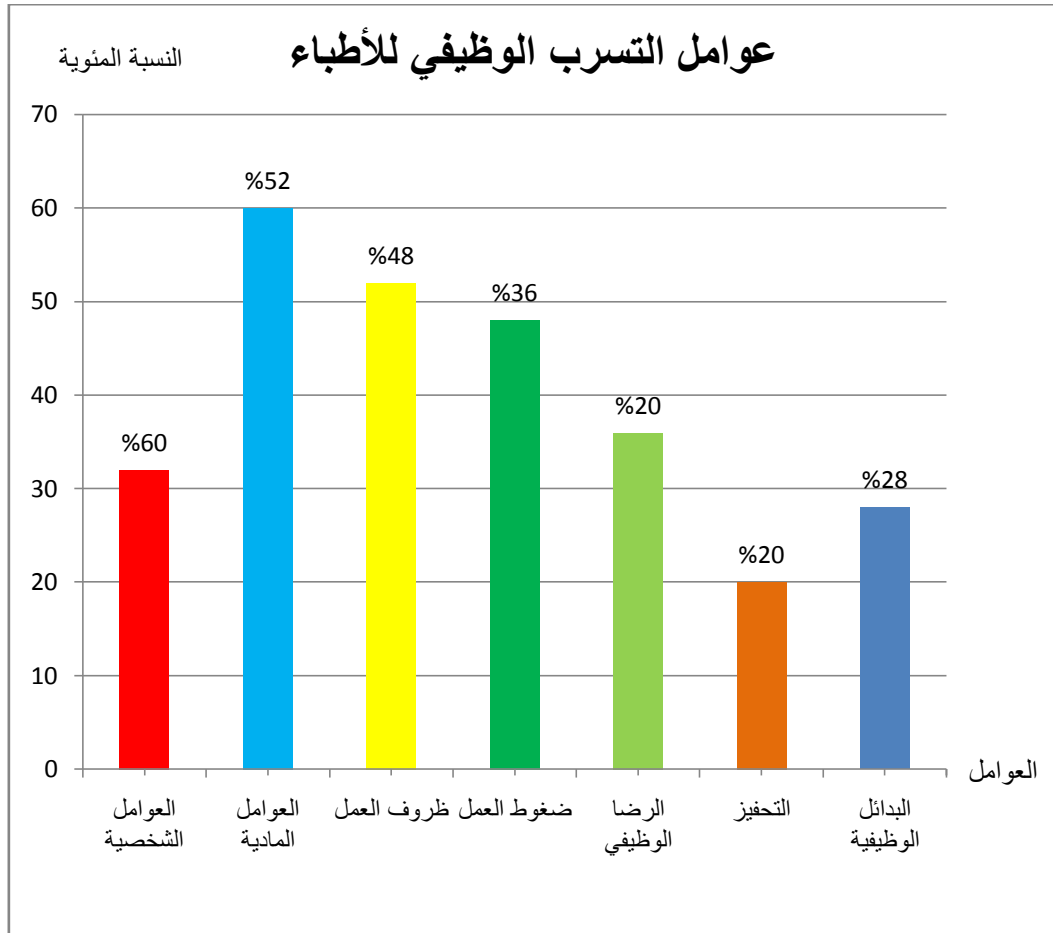
6- غياب التحفيز و الرضا الوظيفي:

نسبة 56% من العينة ترجع أسباب التسرب إلى غياب التحفيز و ما إنجر عنه من تدني مستوى الرضا الوظيفي، فبالإضافة إلى ظروف و ضغوط العمل، أجمع خمسة (05) أطباء من بين أفراد العينة المدروسة على أنّ الأبحاث العلمية و الدورات التكوينية نادرة في هذا المركز خاصة و أنّ العلوم الطبية في تغيّر مستمر صرح طبيب مختص في الجراحة العامة أنّ تخصصه يحتاج إلى الدراسة أكثر للتعلم في هذا التخصص¹. و لكن دورات التكوين غير كافية، هذا المشكل مطروح حتّى على المستوى الوطني، إذ صرّح عميد الأطباء الدكتور "بقاط بركاني" أنّ العديد من الأطباء الفاعلين بما فيهم الأطباء المقيمين، يشكون من غياب إستراتيجية واضحة في مجال التكوين الأساسي للأطباء و الممرضين التي تعتبر الدعامة الأساسية لتطوير أي قطاع كان، و هو ما يترتب عنه توفير الموارد البشرية الكافية، حيث أنّ العلوم الطبية و التمريضية من العلوم المتطورة و المتغيرة باستمرار تستلزم المواكبة الدائمة و الإستراتيجية الفعّالة في مجال التكوين المستمر و عجز قطاع الصحة في الجزائر عن توفير تلك الخدمة لإطاراته².

¹ - مقابلة مع طبيب مختص في الجراحة العامة في المركز الاستشفائي الجامعي ، يوم 25 جوان 2019 على الساعة 15 ساو 32د.

- مقابلة مع طبيب مختص في أمراض النفس، في المركز الإستشفائي لجامعي، يوم 2019/10/01، على الساعة 10 ساو 30د.

² خيرة بوعمر، مرجع سابق، يوم 28 سبتمبر 2019 م على 11 ساو 12د.



أعمدة بيانية تبين مختلف عوامل التسرب.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تبين لنا وجود تباين في أشكال التسرب الوظيفي للأطباء في المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد بتيزي وزو، التي يحكمها قانون الأساسي للوظيفة العامة 06/03 بإعتبار أنّ المركز الإستشفائي مؤسسة عمومية تابعة للقطاع العام، و أهم الأسباب التي دفعتهم إلى ترك العمل و التوجه لقطاعات أخرى بحثاً عن ظروف عمل مرضية تتلاءم مع مهنة الطب إضافة إلى ذلك فإن العوامل المادية تلعب دور رئيسي في ترك الأطباء لوظائفهم.

خاتمة:

نستنتج أن ظاهرة التسرب الوظيفي موجودة في كل المؤسسات سواء كانت إدارية أو إقتصادية، ففي السنوات الأخيرة أصبحت شائعة بنسبة كبيرة، فلجوء الموظفين لترك وظائفهم و البحث عن بدائل وظيفية أكثر إيجابية ليس بالصدفة، لكن هناك أسباب وراء هذا التسرب، فعدم ملائمة ظروف العمل و عدم توفير مناخ و بيئة عمل مناسبة، وعدم توافق العوائد المادية مع الجهود المبذولة ومع المستوى المعيشي خاصة في ظل الظروف الاقتصادية و الغلاء المعيشي.

إن تسرب الأطباء من المركز الإستشفائي الجامعي و تركهم لوظائفهم للتوجه إلى قطاعات أخرى لها دوافع جوهرية وراء ذلك، فعدم ملائمة العوائد المادية مع ما تتطلبه الوظيفة التي يقوم بها خاصة و أنهم يتعاملون مع نفوس بشرية يتطلب التركيز أثناء تشخيص المريض و معدات و أجهزة طبية راقية للكشف عن الأمراض.

إضافة إلى ذلك في ظل حيازة الطبيب على حقه في الإستقرار في مشروع خاص كفتح عيادة خاصة فهذا دافع وارد لدى الطبيب للانسلاخ من المركز و العمل في مكان خاص به للتمتع أكثر بالحرية و الإستقلالية الشخصية، فينتج عن هذا تسرب كبير لفئة الأطباء في مختلف التخصصات حيث أن هناك تخصصات شبه نادرة في هذا المستشفى الجامعي.

إذن من بين النتائج التي تم التوصل إليها خلال هذه الدراسة نذكر:

- التسرب الوظيفي للأطباء يكون بفعل عدة محددات و لا يقتصر فقط على محدد واحد، وهذا ما يتماشى مع نموذج "موبلي" الموسع حيث إعتبر الرضا الوظيفي، و المنفعة المتوقعة من الأدوار الداخلية، و المنفعة المتوقعة لأدوار العمل الخارجي، و القيم و الأدوار التي لا علاقة لها بالعمل من أهم المتغيرات التي تلعب دور كبير في إتخاذ قرار التسرب من الوظيفة.

- أطباء المستشفى الجامعي يميلون للتسرب من وظائفهم تبعاً للعوائد المادية بالدرجة الأولى، وهذا ما يتطابق مع ما ركزت عليه النظريات الإقتصادية حيث أن الموظف يترك عمله للبحث عن بدائل أخرى من أجل تحسين وضعه المادي.
- عدم وجود الأمن في مكان العمل يؤدي بالطبيب إلى تحمل مسؤولية حماية نفسه من أي إعتداءات و هذا ما دفع الأطباء إلى ترك عملهم و التوجه إلى وجهات أخرى أكثر أماناً.
- بيئة عمل غير مواتية و نقص التجهيزات الطبية لا تخدم الأطباء أثناء القيام بالتشخيصات التي يحتاجها المرضى تدفع الطبيب نحو التسرب.
- البحوث و الملتقيات العلمية في مجال الطب شبه منعدمة تجعل الأطباء يقومون بدراسات والتي تكون في معظم الأحيان خارج الوطن و التي تكلفهم مبالغ مالية كبيرة، فهذا يدفعهم للتوجه إلى القطاع الخاص الذي يقوم ببعثات تكوينية و تكون التكاليف من ميزانية القطاع.
- عدم إنسجام فريق العمل وعدم تحقيق العدالة بينهم من طرف رؤسائهم يؤدي الى الإنعزال عن الفريق ما يولد الرغبة في ترك العمل.

المقترحات:

- الإهتمام بتحسين العائد المادي و المعنوي الذي يحصل عليه الطبيب.
- السعي نحو تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى الأطباء.
- العمل على رفع الإستقرار الوظيفي من خلال تحسين نظم التحفيزات و المكافآت للأطباء.
- تشجيع البحوث العلمية في مهنة الطب بما يساهم في رفع مستوى أداء الأطباء و التعرف على مختلف المستجدات في هذا المجال.

خاتمة

-توفير و تكثيف الأمن الوظيفي في أماكن العمل للتخفيف من تسرب الأطباء.

-إعادة النظر في هياكل المراكز الإستشفائية من طرف وزارة الصحة من خلال خلق أجواء عمل مريحة.

الملحق رقم (01): يمثل أسئلة المقابلة .

**INTERVIEW Avec un médecin qui as quitté le centre
hospitalier universitaire CHU ou bien il a l'intention de le quitté
vers un autre hôpital**

On est des étudiants en master GRH , on prépare notre projet de fin d'étude sous le thème **le turnover d'emplois** , vus qu'on a fait notre stage pratique au niveau du CHU tizi ousou ,sa demande de faire une petite étude avec quelques médecins qui vont quitter ou bien ils ont l'intention de quitté le CHU, si vous êtes parmi eux J'espère vous allez accepter de rependre a quelques questions juste au dessous .

LES QUESTIONS :

الأسئلة :

- 1)Quelle est votre spécialité ?.....
_ ماهو تخصصك؟.....
- 2)Quand est ce que vous avez commencé a exercé votre profession
comme médecin dans cet hôpital?.....
_ في أي سنة بدأت العمل في المركز الإستشفائي؟.....
- 3) vous aimez quoi dans votre travail ?.....
_ ما هو الشيء الذي تحبه في عملك؟.....
- 4) Quelles conditions avez- vous besoin pour rester et continué
votre travail ?.....
_ ما هي الشروط التي تتطلبها للبقاء و الإستمرار في عملك؟.....

5) Etes- vous satisfait de votre travail dans cet hôpital ?.....

_ هل أنت راضي بعملك في هذا المستشفى؟.....

6) Si vous trouvez ailleurs est ce que vous quitterez votre emplois actuel ?

_ هل تترك عملك الحالي إذا وجدت عمل آخر خارج هذا المستشفى ؟.....

7) Que ce que vous n'avez pas aimé dans votre travail ?.....

_ ما هي الأشياء التي لا تحبها في مكان عملك؟.....

8) Trouvez-vous les moyens nécessaires pour votre travail ?.....

_ هل تتوفر الموارد المادية اللازمة لعملك؟.....

9) Avez-vous l'impression que vos efforts sont rarement remarquables ?.....

_ هل لديك الشعور أنّ قدراتك لا تقيّم و لا تلاحظ؟.....

10) Est-ce qu'il vous envoie en formation pour s'améliorer dans votre spécialité ?.....

_ هل لديكم دورات تكوينية لتحسين قدراتكم و التعمق أكثر في تخصصاتكم؟.....

11) La créativité et les différentes talent sont-ils présents ?.....

_ هل لديكم نوع من الإبداع و تنوع المهارات في مكان العمل؟.....

12) Est-ce que vous estimez que votre travail atteint vos objectifs ?.....

هل ترى أنّ وظيفتكم تساهم في تحقيق أهدافكم؟.....

13) Trouvez- vous votre gestionnaire capable à résoudre les problèmes et les conflits de travail ?.....

هل لدى الرؤساء المباشرين القدرة على تسوية الصراعات و إيجاد حلول للمشاكل أثناء

العمل؟.....

14) L'inégalité et le régionalisme, existe t'il entre vos collègues ?.....

هل توجد اللامساواة و العنصرية في مكان العمل؟.....

15) Comment trouvez-vous votre salaire ? Et est ce qu'il subvient a vos besoins ?.....

هل أنت راضٍ براتبك الشهري؟ هل يُلبّي كل إحتياجاتك؟.....

16) Est-ce que votre travail vous éloigne de votre famille?.....

.....

هل إنخراطك الشديد في وظيفتك هل يبعدك عن الأسرة؟.....

17) Sentez vous dans le confort en exercent votre travail ?.....

.....

هل تتوفر بيئة مريحة في مكان العمل؟.....

18) Vous dites quoi sur la sécurité au niveau de votre structure de travail ?.....

ما رأيك حول الأمن الوظيفي في مكان عملك؟.....

19) Si vous partez par ce que vous avez un nouveau emploi ailleurs que vous offre t'il de plus?.....

إذا كنت تاركًا للعمل بسبب حصولك على وظيفي جديدة في مكان آخر، ما الذي يقدمه لك

العمل الجديد؟.....

20) A votre avis quelle est la différence entre le CHU et ailleurs ?...

.....
_ في رأيك ما هو الاختلاف بين المركز الإستشفائي الجامعي و قطاع آخر؟.....
.....

23) Quelle est la procédure que vous avez suivie pour quitter le
CHU ?

- _ La démissions.
- _ La mutation.
- _ La retraite.
- _ La révocation

_ ما هي الأجراء الذي تتبعه لترك وظيفتك في المركز الإستشفائي؟

_ الإستقالة.

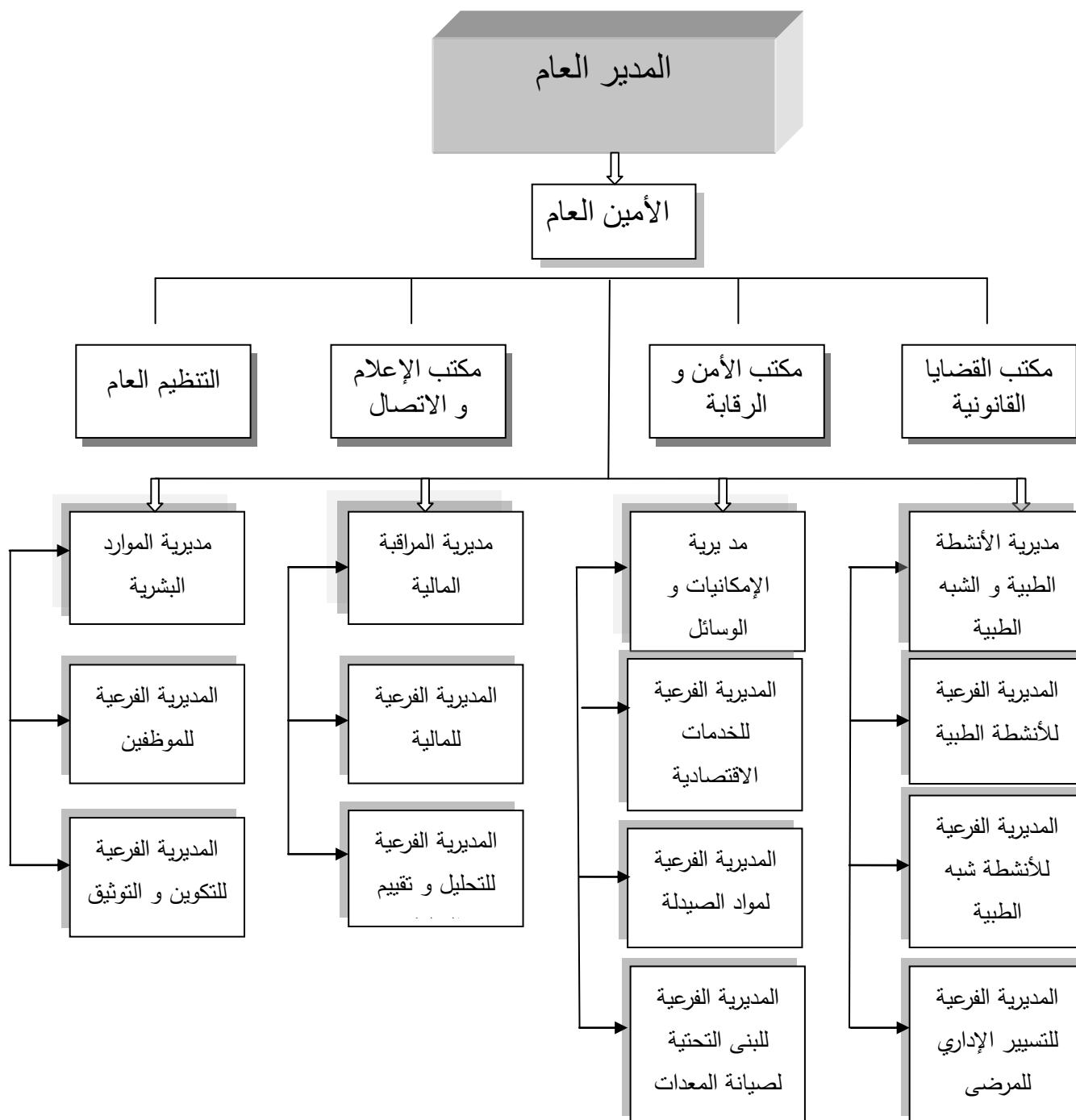
_ النقل.

_ التقاعد.

_ العزل.

* MERCI POUR VOTRE ATTENTIONS *

الملحق رقم (02): يمثل الهيكل التنظيمي للمركز



* الهيكل التنظيمي لإدارة العامة للمركز الإستشفائي الجامعي " ندير محمد " بتيزي وزو *

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمستشفى.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

المركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو

مديرية الموارد البشرية

المديرية الفرعية للموظفين

الرقم...../2019

مقرر نقل

- إن مدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
 - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية و الولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
 - وبمقتضى المرسوم رقم 86.302 المؤرخ في 16/12/1986 المتضمن إنشاء المركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو.
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 394-09 المؤرخ في 24/11/2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين الذين ينتمون إلى سلك الممارسين المتخصصين الطبيين في الصحة العمومية.
 - وبناء على المقرر رقم المؤرخ في 16/12/2014 المتضمن تعيين و ترسيم السيدة :
في رتبة ممارسة متخصصة مساعدة في طب أمراض الدم ابتداء من 03/.../2014
 - وبناء على طلب النقل المقدم من طرف المعني(ة) بتاريخ 10/.../2019.
 - وبناء على موافقة الإدارة الأصلية بتاريخ 11/.../2019.
 - وبناء على موافقة الإدارة المستقبلية بتاريخ 14/.../2019.

وبإقتراح من السيد مدير الموارد البشرية

يقرر

المادة الأولى: تنقل السيدة : بناء على طلبها من المركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو إلى المركز الاستشفائي الجامعي ابتداء من 18/.../2019.

المادة الثانية: يكلف السيد مدير الموارد البشرية وأمانة الخزينة بتنفيذ هذا القرار.

حرر بـ في

الملحق رقم (03): يمثل مقرر نقل.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

المركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو

مديرية الموارد البشرية

المديرية الفرعية للموظفين

الرقم...../2019

مقرر استقالة

- إن مدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
 - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية و الولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
 - وبمقتضى المرسوم رقم 86.302 المؤرخ في 16/12/1986 المتضمن إنشاء المركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو.
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 394.09 المؤرخ في 24/11/2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين الذين ينتمون إلى سلك الممارسين المتخصصين الطبيين في الصحة العمومية.
 - وبناء على المقرر رقم المؤرخ في ... المتضمن ترقية و ترسيم و إعادة ترتيب السيدة : في رتبة ممارسة متخصصة رئيسي في جراحة الأعصاب ابتداء من 10/..../2015.
 - وبناء على طلب الاستقالة المقدم من طرف المعني(ة) بتاريخ 08/.../2019.
 - وبناء على موافقة السلطة السلمية .

وبإقتراح من السيد مدير الموارد البشرية
يقرر

- المادة الأولى:** تقبل الاستقالة المقدمة من طرف السيدة : ابتداء من 01/.../2019.
- المادة الثانية:** : يكلف السيد مدير الموارد البشرية وأمانة الخزينة بتنفيذ هذا القرار.

حرب في.....

الملحق رقم (04): يمثل مقرر الإستقالة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

المركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو

مديرية الموارد البشرية

المديرية الفرعية للموظفين

الرقم...../2018

مقرر عزل

إن مدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية و الولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- وبمقتضى المرسوم رقم 86.302 المؤرخ في 16/12/1986 المتضمن إنشاء المركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو
- وبمقتضى المرسوم رقم 09-394 المؤرخ في 24 نوفمبر 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين الذين ينتمون إلى سلك الممارسين المتخصصين الطبيين في الصحة العمومية.
و بناء على المرسوم التنفيذي رقم 321-17 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017، الذي يحدد كيفية عزل الموظف في حالة إهمال المنصب.
- وبناء على القرار رقم المؤرخ في 2012/02/19 المتضمن ترسيم السيدة : في رتبة طبيب عام في الصحة العمومية ابتداء من 2010/12/31
- وبناء على المقرر رقم المؤرخ 2017..... المتضمن إحالة السيدة : على الاستبعاد ابتداء من 2017/06/03 .
- وبناء على الاعذار الأول رقم المؤرخ في، الاعذار الثاني رقم لمؤرخ في 18/10/2018.
- وبناء على أوصلة الاستلام رقم المؤرخ في، رقم المؤرخ في 24.....

وبإقتراح من السيدة مديرة الموارد البشرية
يقرر

المادة الأولى: تعزل السيدة : بسبب إهمال المنصب، ابتداء من
المادة الثانية: : تكلف السيدة مديرة الموارد البشرية وأمانة الخزينة بتنفيذ هذا القرار.
حرر ب في

الملحق رقم (05) : يمثل مقرر العزل.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

المركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو

مديرية الموارد البشرية

المديرية الفرعية للموظفين

الرقم...../2018

مقرر إحالة على التقاعد

- إن مدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو
- بمقتضى القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالتقاعد ، المعدل والمتمم.
 - بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
 - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية و الولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
 - وبمقتضى المرسوم رقم 86.302 المؤرخ في 16/12/1986 المتضمن إنشاء المركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو.
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-394 المؤرخ في 24/11/2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين الذين ينتمون إلى سلك الممارسين المتخصصين الطبيين في الصحة العمومية.
 - وبناء على القرار رقم 1..... المؤرخ في 2013..... 31 المتضمن ترقية و ترسيم السيد :
 - في رتبة ممارس متخصص في طب الأطفال ابتداء من
 - وبناء على مستخرج قرار الترقية في الدرجة رقم 0... المؤرخ في 01.....
 - وبناء على تأشيرة الصندوق الوطني للتقاعد تحت رقم المؤرخة في

يقرر

- المادة الأولى: يحال السيد : على التقاعد ممارس متخصص رئيسي في طب الأطفال ابتداء من 01.....
- المادة الثانية: تكلف السيدة مديرة الموارد البشرية وأمينة الخزينة بتنفيذ هذا القرار.

حرر بـ في.....

الملحق رقم (06): يمثل مقرر التقاعد.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

المركز الإستشفائي الجامعي ندير محمد تيزي وزو
مديرية الموارد البشرية
المديرية الفرعية للمستخدمين
رقم / 2019 /

مقرر شطب بسبب الوفاة

إن المدير العام للمركز الإستشفائي الجامعي لتيزي وزو:

- إن مدير العام للمركز أأستشفائي الجامعي تيزي وزو
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. لاسيما المادة 146 منه
 - وبمقتضى الرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية و الولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
 - وبمقتضى المرسوم رقم 86.302 المؤرخ في 16/12/1986 المتضمن إنشاء المركز أأستشفائي الجامعي تيزي وزو.
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 393-09 المؤرخ في 24/11/2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين الذين ينتمون إلى سلك الممارسين الطبيين العمون في الصحة العمومية.
 - وبناء على القرار رقم المؤرخ في المتضمن ترقية و ترسيم و إعادة ترتيب السيد : رتبة طبيب رئيسي في الصحة العمومية الصنف SD1، الدرجة 04، الرقم الاستدلالي 390.
 - وبناء على مستخرج شهادة الوفاة رقم المؤرخ في.

بأقتراح من السيد مدير الموارد البشرية

بـ

المادة الأولى: يشطب السيد من رتبة طبيب رئيسي في الصحة العمومية ، ابتداء من

المادة الثانية : يكلف السيد مدير الموارد البشرية و أمينة الخزينة بتنفيذ هذا المقرر.

حرر في:.....

الملحق رقم (07): يمثل مقرر الوفاة.

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عدد الإستقالات من سنة 2015م إلى سنة 2019م.	71
02	عدد الأطباء المنقلين من سنة 2015م إلى سنة 2019.	75
03	عدد الأطباء المتقاعدين من سنة 2015م إلى سنة 2019م.	77
04	عدد حالات عزل للأطباء من سنة 2015م إلى سنة 2019	80
05	عدد الوفيات (الأطباء) من سنة 2015م إلى سنة 2019م	82
06	معدل تسرب الأطباء في كل سنة (2015م إلى 2019م).	84
07	تصنيف عينة الدراسة (مستقر، نية التسرب، متسرب).	86
08	العوامل التي تؤدي بالطبيب للتسرب.	88

قائمة المراجع:

(أ) الكتب:

- (1)- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010م.
- (2)- أحمية سليمان، قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 1998 م.
- (3)- أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، 2012م.
- (4)- بن عابد الأحمد طلال، العوامل المؤثرة في الرغبة في ترك الكوادر الطبية الملك في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، السعودية: مكتبة الملك الوطنية للنشر، 2007م.
- (5)- بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2016، 02م.
- (6)- حبابة سعد فؤاد علي، السلوك التنظيمي، عمان: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2017م.
- (7)- الحريري محمد سرور، طرق و إستراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012م.
- (8)- حمود كاظم حضير، الخرشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية ،عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006م..

- (9)-حميد الطائي مصطفى،مناهج البحث و تطبيقاته في الإعلام و العلوم السياسية، الإسكندرية:دار الوفاء،2007م.
- (10)-حنفي عبد الغفار،السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية،الإسكندرية:الدار الجامعية للنشر و التوزيع،2007م.
- (11)-الزعبي مروان طاهر،الرضا الوظيفي مفهومه ،طرق قياسه،تفسير درجاته و أساليب زيادته في العمل، عمان:دار المسيرة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى.2011م.
- (12)-السالم مؤيد سعيد،السالم عادل حرحوش،إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي،الأردن:عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،2002م.
- (13)-سمارة نصير، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر،منشورات المجلس الأعلى للغة العربية،2014م.
- (14)-الطائي يوسف جحيم،الفضل مؤيد عبد الحسين،إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل،عمان:مؤسسة الوراق،2006م.
- (15)-عبوي زيد منير،التنظيم الإداري ،مبادئه و أساسياته، ،عمان:دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،2006م.
- (16)-العلاق بشير،القيادة الإدارية،عمان:دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،2007م.
- (17)-الفريحات حضير كاظم حمود و آخرون،السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ،الأردن:دار إثراء للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى.2009م.
- (18)-المبيضين صفوان محمد، الأكلبي عائض بن شافي،التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية،عمان:دار اليازوري للنشر و التوزيع،2012 م.

(19)-محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، 2003م.

(20)-مويلي وليام، تسرب الموظفين أسبابه، نتائج، السيطرة عليه، ترجمة محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، 1982م.

(21)-ناجي عبد النور، منهجية البحث السياسي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2011م.

(22)-نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، جامعة الشلف: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2011م.

(23)-هدفي بشير، الوجيز في شرح قانون العمل، علاقات العمل الفردية و الجماعية، الجزائر: جسر للنشر و التوزيع، 2006م.

ب) المقالات :

(24)-حيدر حضر سليمان، "العوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي"، (مجلة الإقتصاد و الإدارة)، (العدد 103)، (ماي 2014م). نقلا عن الموقع الإلكتروني: التسرب. <https://alqafila.com/ar>

(25)-العنزي حامد، "التسرب الوظيفي المهتد الصامت لمبادرات سوق العمل"، (مجلة القافلة أرامكو)، سنة 2018م. نقلا عن الموقع الإلكتروني :

(26)-محسن علوان محمد، "دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الإغتراب الوظيفي"، (مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الإقتصادية)، (المجلد 08)، (العدد 03)، (سنة 2018م) .

ج) الرسائل الجامعية:

- (27)-بن منصور رفيقة، الإستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية. جامعة باتنة: كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2013م-2014
- (28)-زياد عادل، تسريح الموظف العمومي و ضماناته، أطروحة دكتوراه في العلوم تخصص قانون. جامعة مولود معمري: كلية الحقوق و العلوم السياسية، 11.05.2016م.
- (29)-الصواف مالك بن محمود، التسرب الوظيفي، تعريفه و أسبابه و نتائجه، بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الفنية، المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز: كلية الإقتصاد و الإدارة.
- (30)-عاشوري إبتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع. جامعة محمد خيضر: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2014م-2015م.
- (31)-فتحي وردية، ضوابط إنهاء علاقة العمل لأسباب إقتصادية في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه. جامعة مولود معمري: كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية 07.02.2013م.

د) القوانين:

- (32)-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11/90 المتضمن قانون العمل، الصادر في 21 أبريل 1990م، الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادر في أول شوال 1410هـ.
- (33)-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، الصادر في 21 أبريل 2006م، الجريدة الرسمية، العدد 17 الصادر في أول شوال 1410هـ.

هـ) المقابلات:

(34)- أيتور بلال، ملحق رئيسي، مديرية الموارد البشرية للمركز الإستشفائي الجامعي تيزي وزو.

و) المواقع الإلكترونية:

(35) <http://almerya.com/reading.php?ldm:97589> le 23.05.2009

(36) <https://www.santé.ou.ma/site/ar/page/chu.aspx>

(37) <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/?=معجم الوسيط>

(38) -قاموس المعاني

<http://www.google.com/url?sa=source=web&rct=j&url=https://www.almaany.Com>.

(40) بوعمره خيرة، الصحة في الجزائر: ملامح إفلاس في قطاع حيوي

آخر إطلاع على الموقع في . <http://www.tsa-algerie.com>
07 أكتوبر 2019م على الساعة 09 سا 39د.

(41) أسمين حابي الحرمين،

الفهرس

كلمة الشكر

الإهداء

مقدمة..... أ- ذ

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للتسرب الوظيفي

المبحث الأول: ماهية التسرب الوظيفي 12

المطلب الأول: تعريف التسرب الوظيفي 12

المطلب الثاني: مفاهيم ذات العلاقة بالتسرب الوظيفي 15

المطلب الثالث: أنواع التسرب الوظيفي 18

المبحث الثاني: أسباب التسرب الوظيفي 20

المطلب الأول: الأسباب التنظيمية للتسرب 20

المطلب الثاني: الأسباب المادية و المعنوية للتسرب 33

المبحث الثالث: النماذج النظرية المفسرة للتسرب الوظيفي 37

المطلب الأول: نموذج "برايس 37

المطلب الثاني: نموذج "موبلي" للروابط المتوسطة 39

المطلب الثالث: نموذج "موبلي" الموسع 40

المطلب الرابع: نموذج "هوم" 44

المبحث الرابع: تكاليف و تأثيرات التسرب الوظيفي 50

المطلب الأول: تكاليف التسرب الوظيفي 50

المطلب الثاني: تأثيرات التسرب الوظيفي 53

الفصل الثاني: التسرب الوظيفي لأطباء المركز الإستشفائي الجامعي بتيزي وزو

دراسة ميدانية

المبحث الأول: الإطار القانوني للتسرب الوظيفي 61

المطلب الأول: الحالات الإرادية للموظف 61

المطلب الثاني: الحالات الإرادية للموظف 66

المبحث الثاني: واقع تسرب الأطباء في المركز الإستشفائي 71

المطلب الأول: التعريف بالمركز و هيكلته التنظيمية 71

المطلب الثاني: أشكال تسرب الأطباء و إجراءاته 74

المبحث الثالث: أسباب و محددات تسرب الأطباء حسب عينة الدراسة ... 91

المطلب الأول: إتجاه العينة نحو التسرب 91²

المطلب الثاني: العوامل المفسرة للتسرب لدى العينة 93

خاتمة 102-104

قائمة الملاحق 106-115

قائمة الجداول 117

قائمة المراجع 119-123

الفهرس 125-127

ملخص الدراسة

تواجه المنظمات الإدارية عوامل مختلفة و أحياناً متضاربة حول موضوع الغيابات المتكررة أو ترك العمل نهائياً و ما يظهر في تزايد ظاهرة التسرب الوظيفي فتسعى المنظمات جاهدة لوضع حد لذلك. فالهدف من دراستنا هذه التعرف على ظاهرة التسرب الوظيفي و على مختلف العوامل و الأسباب تؤدي لإنتشار هذه الظاهرة لدى فئة الأطباء الذين يزاولون وظائفهم في المركز الإستشفائي الجامعي "ندير محمد" تيزي وزو و هذا من خلال إختيار عينة من الأطباء قدرت بخمسة و عشرين طبيب من المركز، حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على هذه العينة و ذلك من أجل معرفة الأسباب الحقيقية التي قد تدفعهم أو دفعهم لترك وظائفهم و البحث عن بدائل أفضل خارج المركز مع التركيز على المزايا التي تقدمها الجهات الأخرى.

Résumé:

Les organisations administrative sont confrontées a des facteurs différent et parfois contradictoire au sujet des absentéismes ou du départ permanent du travail, qui semble une fuite professionnelle c'est pour ce la, les organisations souffrent de mettre fin a ce phénomène.

Le but de notre étude est basé pour identifie le phénomène de fuite professionnelles et les différents facteurs et les causes qui conduisent à la propagation de ce phénomène, parmi les médecins qui travaillent dans le centre hospitalier universitaire "**Nadir Mohammed**" à **Tizi-Ouzou** et c'est grâce a la sélection d'un échantillon des médecins estimé à vingt cinq médecins du centre, nous avons posé une série de questions à cet échantillon afin de découvrir les raisons réelles qui pourraient les incités pour quitter leurs emploi, et à chercher de meilleures alternatives en dehors du centre en mettant l'accent sur les avantages offerts par d'autres destinations.