

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

الباحث فلاح بن هندي السبيعي

جامعة مؤتة

The Impact of Negative Employee Turnover on Technical Talent Attrition in Private Industrial Companies: A Field Study in Jubail Industrial City

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة بمدينة الجبيل الصناعية، مع التركيز على دور كل من الرضا الوظيفي، وبيئة العمل التنظيمية، والحوافز الوظيفية، واستراتيجيات إدارة المواهب كعوامل مؤثرة في هذه الظاهرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (220) فرداً من العاملين في الشركات الصناعية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى دوران العمل السلبي وتسرب الكفاءات الفنية جاء مرتفعاً، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين دوران العمل السلبي وتسرب الكفاءات الفنية. وبينت النتائج أيضاً أن انخفاض الرضا الوظيفي وضعف الحوافز الوظيفية يسهمان في زيادة دوران العمل وتسرب الكفاءات، في حين أن تحسين بيئة العمل وتبني استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب يسهمان في الحد من هذه الظاهرة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تحسين بيئة العمل، وتطوير أنظمة الحوافز، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتبني استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، بما يسهم في الحفاظ على الكفاءات الفنية وتحقيق الاستقرار التنظيمي في الشركات الصناعية.

الكلمات المفتاحية: دوران العمل السلبي، تسرب الكفاءات الفنية، الرضا الوظيفي، بيئة العمل التنظيمية، الحوافز الوظيفية، إدارة المواهب، الشركات الصناعية.

Abstract

This study aimed to examine the impact of negative employee turnover on the attrition of technical talent in private industrial companies in Jubail Industrial City. The study focused on the role of job satisfaction, organizational work environment, employee incentives, and talent management strategies as key factors influencing this phenomenon. A descriptive-analytical approach was adopted, and a structured questionnaire was used to collect data from a random sample of 220 employees working in industrial companies.

The findings revealed that both negative employee turnover and technical talent attrition levels were high. The results also indicated a statistically significant positive relationship between negative turnover and talent attrition. Furthermore, this study found that low job satisfaction and systems which are weak incentive contribute to increased turnover and talent loss, whereas improving the work environment and implementing effective talent management strategies help reduce this issue. The study concluded with several recommendations, including the need to improve the organizational work environment, enhance incentive systems, increase job satisfaction, and adopt effective talent management strategies to retain technical talent and ensure organizational stability in industrial companies.

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

KeyWords: Negative Employee Turnover, Technical Talent Attrition, Job Satisfaction, Work Environment, Employee Incentives, Talent Management, Industrial Companies.

مقدمة الدراسة

تُعد الموارد البشرية، وبخاصة الكفاءات الفنية، من أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها الشركات الصناعية لتحقيق التميز التنافسي والاستدامة في بيئات الأعمال المعاصرة. ومع تسارع التغيرات التكنولوجية واشتداد المنافسة بين المؤسسات الصناعية، أصبح الحفاظ على الكفاءات الفنية المتميزة تحديًا حقيقيًا، لا سيما في المدن الصناعية الكبرى مثل مدينة الجبيل الصناعية التي تُعد مركزًا حيويًا للصناعات الثقيلة والبتروكيماوية.

ويُعد دوران العمل (Employee Turnover) من أبرز الظواهر التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار القوى العاملة، حيث تشير الدراسات إلى أن ارتفاع معدلات دوران العمل يؤدي إلى آثار سلبية متعددة تشمل انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف التشغيلية، وتراجع جودة الأداء المؤسسي. (Surji, 2013) كما أن فقدان الموظفين ذوي المهارات العالية، خاصة الكفاءات الفنية، يؤدي إلى خسارة المعرفة الضمنية والخبرات التراكمية التي يصعب تعويضها في المدى القصير.

علاوة على ذلك، تُظهر الأدبيات أن ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي يرتبط بعوامل تنظيمية ونفسية مثل انخفاض الرضا الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وغياب استراتيجيات إدارة المواهب الفعالة (Setiawan & Prasajo, 2021). كما أن ضعف سياسات الاحتفاظ بالموظفين وعدم توفير بيئة عمل محفزة يسهمان بشكل مباشر في زيادة نية ترك العمل، وبالتالي تسرب الكفاءات الفنية إلى منافسين آخرين (Ullah & Azeem, 2024).

ومن جانب آخر، تؤكد الدراسات أن دوران العمل المرتفع لا يؤثر فقط على الموظفين المغادرين، بل يمتد تأثيره إلى الموظفين الباقين من خلال خلق حالة من عدم الاستقرار التنظيمي، وانخفاض الروح المعنوية، وتراجع جودة الخدمات المقدمة. (Verma et al., 2023) كما أن التكاليف المرتبطة بعمليات الاستقطاب والتدريب والتأهيل للموظفين الجدد تمثل عبئًا ماليًا كبيرًا على الشركات، وقد تصل إلى نسب مرتفعة مقارنة برواتب الموظفين. (Surji, 2013)

وتُعد مدينة الجبيل الصناعية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية من أبرز النماذج العالمية للمدن الصناعية المتكاملة، حيث تحتضن عددًا كبيرًا من الشركات الصناعية الكبرى في مجالات البتروكيماويات والصناعات التحويلية، إضافة إلى كونها مركزًا استراتيجيًا يجذب الاستثمارات المحلية

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

والعالمية. وتمتاز هذه المدينة باعتمادها المكثف على الكفاءات الفنية المتخصصة، مثل المهندسين والفنيين، الذين يشكلون العمود الفقري للعمليات الإنتاجية والتشغيلية. كما أن طبيعة العمل في هذه البيئة الصناعية تتسم بالتنافسية العالية والحاجة المستمرة إلى الخبرات الفنية المؤهلة، مما يجعل مسألة الحفاظ على هذه الكفاءات تحدياً رئيسياً أمام إدارات الموارد البشرية. وفي ظل هذا السياق، تبرز أهمية دراسة ظاهرة دوران العمل السلبي وما يرتبط بها من تسرب للكفاءات الفنية، لما لها من تأثير مباشر على كفاءة الأداء الصناعي واستدامة الإنتاج في مثل هذه المدن الحيوية، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت دوران العمل، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين دوران العمل السلبي وتسرب الكفاءات الفنية في البيئات الصناعية الخليجية، وخاصة في مدينة الجبيل الصناعية لذلك تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة وتقديم توصيات عملية تساعد متخذي القرار في تعزيز استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب وتحسين بيئة العمل الصناعية. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في تزايد معدلات دوران العمل السلبي في الشركات الصناعية الخاصة، وما يترتب عليه من تسرب الكفاءات الفنية المؤهلة، الأمر الذي يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي والاستقرار الإنتاجي. وعلى الرغم من أهمية الكفاءات الفنية في دعم العمليات الصناعية، إلا أن العديد من الشركات تعاني من صعوبة الاحتفاظ بهذه الكفاءات، نتيجة لعدة عوامل تنظيمية وإدارية، مثل ضعف الحوافز، وغياب بيئة العمل الجاذبة، وقصور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة بمدينة الجبيل الصناعية؟ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستوى دوران العمل السلبي في الشركات الصناعية الخاصة بمدينة الجبيل الصناعية .
- تحليل أسباب دوران العمل لدى الكفاءات الفنية في هذه الشركات .
- قياس أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية .
- تحديد العلاقة بين بيئة العمل وسياسات الموارد البشرية ومعدلات الدوران الوظيفي .

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

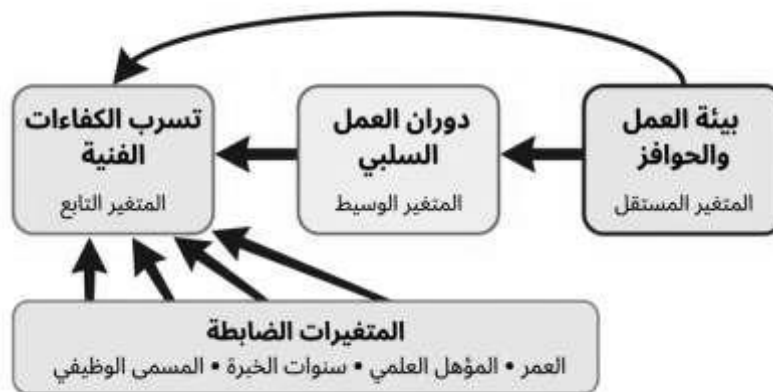
- تقديم توصيات عملية للحد من تسرب الكفاءات الفنية وتعزيز استراتيجيات الاحتفاظ بها .
أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى دوران العمل السلبي في الشركات الصناعية الخاصة بمدينة الجبيل الصناعية؟
 - ما أبرز العوامل المؤدية إلى دوران العمل بين الكفاءات الفنية؟
 - ما أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل ومعدلات دوران العمل؟
 - ما دور سياسات إدارة الموارد البشرية في الحد من تسرب الكفاءات الفنية؟
- فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على اختبار الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوران العمل السلبي وتسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية .
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدل دوران العمل .
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الحوافز الوظيفية وتسرب الكفاءات الفنية .
 4. تؤثر بيئة العمل التنظيمية بشكل معنوي على تقليل دوران العمل .
 5. تسهم استراتيجيات إدارة المواهب الفعالة في الحد من تسرب الكفاءات الفنية.
- أنموذج الدراسة



أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

الاطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم دوران العمل

يُعرّف دوران العمل بأنه العملية المستمرة التي يتم من خلالها خروج بعض العاملين من المنظمة واستبدالهم بعاملين جدد، بحيث تعكس هذه العملية حالة الحراك الوظيفي داخل المؤسسة، سواء كان هذا الخروج نتيجة قرارات طوعية من قبل الموظفين أو لأسباب تنظيمية تتعلق بالمنظمة نفسها. ويُنظر إلى دوران العمل في هذا السياق على أنه ظاهرة تنظيمية طبيعية إلى حد ما، إلا أن ارتفاع معدلاته - خاصة عندما يتعلق بالكفاءات المتميزة - يمثل مؤشراً على وجود اختلالات في بيئة العمل أو سياسات إدارة الموارد البشرية (د. أبو ذر و د. محمد، 2020).

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن دوران العمل لم يعد مجرد ظاهرة رقمية تُقاس بمعدلات إحصائية، بل أصبح ظاهرة متعددة الأبعاد تعكس حالة التوازن أو الاختلال في العلاقة بين الموظف والمنظمة. فقد أظهرت دراسة حديثة أن دوران العمل يُمثل مؤشراً مركباً يتأثر بعوامل فردية وتنظيمية وبيئية، مثل الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، وفرص النمو المهني، والتوازن بين العمل والحياة (Banu et al., 2025). وهذا يعني أن ارتفاع معدلات الدوران غالباً ما يكون نتيجة تراكمية لمجموعة من الاختلالات داخل بيئة العمل.

ومن منظور تحليلي أوسع، يُعرّف دوران العمل أيضاً بأنه عملية ديناميكية تعكس مستوى التوافق بين توقعات الموظف وما تقدمه المنظمة. فكلما زادت الفجوة بين هذه التوقعات، زادت احتمالية مغادرة الموظفين، خاصة الكفاءات المتميزة. وفي هذا السياق، تشير دراسة (Samašonok, 2024) إلى أن من أبرز أسباب دوران العمل الحديثة: ضعف الحوافز، محدودية فرص التطور المهني، وعدم تقدير الجهود، إضافة إلى غياب المشاركة في اتخاذ القرار، وهي عوامل تعكس ضعف البيئة التنظيمية الداعمة.

كما يُنظر إلى دوران العمل في الأدبيات المعاصرة على أنه ظاهرة لها أبعاد استراتيجية، وليس مجرد مشكلة تشغيلية. فقد أظهرت التحليلات أن موضوع دوران العمل شهد نمواً كبيراً في البحث العلمي خلال العقود الأخيرة، نظراً لارتباطه المباشر بقضايا مثل إدارة المواهب، والميزة التنافسية، والاستدامة التنظيمية (Pinapati, 2023). وهذا يعكس إدراكاً متزايداً لدى الباحثين وصناع القرار بأن إدارة دوران العمل تمثل عنصراً محورياً في نجاح المؤسسات.

وعلى مستوى التصنيف، يميز الباحثون بين عدة أنواع من دوران العمل، من أبرزها:

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

- **الدوران الطوعي (Voluntary Turnover):** عندما يقرر الموظف مغادرة المنظمة بإرادته، وغالبًا ما يكون مرتبطًا بعوامل مثل عدم الرضا أو توفر فرص أفضل .
 - **الدوران غير الطوعي (Involuntary Turnover):** عندما تقوم المنظمة بإنهاء خدمة الموظف .
 - **الدوران الوظيفي (Functional Turnover):** وهو مغادرة الموظفين منخفضي الأداء، ويُعد إيجابيًا نسبيًا .
 - **الدوران غير الوظيفي (Dysfunctional Turnover):** وهو مغادرة الكفاءات العالية، ويُعد الأخطر على المنظمات، خاصة في القطاعات الصناعية (Effects of High Staff Turnover Rate on Organizations, 2025).
- وفي المقابل، يتميز دوران العمل - خاصة الطوعي منه - بأنه قرار نابع من إرادة الموظف نفسه، حيث يتخذه عندما يصل إلى قناعة بعدم قدرته على الاستمرار في المنظمة، سواء بسبب عدم توافقه مع بيئة العمل أو لبحثه عن فرص أفضل تحقق تطلعاته المهنية والشخصية (الخفاجي و حمد ، 2024). ومن هنا، فإن فهم دوافع هذا النوع من الدوران يُعد أمرًا بالغ الأهمية للمنظمات التي تسعى إلى الحفاظ على كفاءاتها البشرية وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.
- وتبرز أهمية هذا التصنيف في فهم أن ليس كل دوران عمل سلبيًا، بل إن الخطورة الحقيقية تكمن في فقدان الكفاءات النادرة التي تمتلك خبرات تراكمية ومعرفة ضمنية يصعب تعويضها. وفي هذا الإطار، تشير الدراسات إلى أن دوران العمل المرتفع يؤدي إلى فقدان المعرفة التنظيمية، ويؤثر سلبًا على جودة الأداء والاستقرار المؤسسي. (Surji, 2013)
- ومن زاوية اقتصادية، يُعد دوران العمل من أكثر الظواهر تكلفة على المنظمات، حيث يتطلب استبدال الموظفين استثمارات كبيرة في عمليات الاستقطاب والتدريب والتأهيل، إضافة إلى الخسائر غير المباشرة المرتبطة بانخفاض الإنتاجية خلال فترة الإحلال الوظيفي. كما أن تكرار هذه العملية يؤدي إلى استنزاف الموارد المالية والبشرية، ويضعف القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تسرب الكفاءات الفنية
- يُعد تسرب الكفاءات الفنية (Technical Talent Drain) من الظواهر التنظيمية المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات إدارة الموارد البشرية، خاصة في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على المهارات التخصصية مثل القطاع الصناعي. ويشير هذا المفهوم إلى مغادرة الموظفين ذوي المهارات الفنية والخبرات التخصصية العالية للمنظمة، سواء إلى منظمات منافسة أو إلى قطاعات أخرى، بما يؤدي إلى فقدان مورد بشري استراتيجي يصعب تعويضه في المدى القصير.

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

وتكمن خصوصية الكفاءات الفنية في أنها لا تمثل مجرد قوة عمل عادية، بل تجسد رأس مال معرفي وتقني يعتمد عليه في تشغيل الأنظمة، وصيانة المعدات، وتحسين العمليات الإنتاجية. وبالتالي، فإن تسرب هذه الفئة لا يعني فقط نقصاً عددياً في العاملين، بل يمثل فقداناً للخبرة التراكمية والمعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) التي تُكتسب عبر سنوات من الممارسة العملية.

وفي هذا السياق، تؤكد الدراسات الحديثة أن فقدان الكفاءات المتميزة يُعد أحد أخطر أشكال دوران العمل، حيث يؤدي إلى تراجع الإنتاجية وإضعاف القدرة التنافسية للمنظمة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالوظائف الفنية الحساسة. (Surji, 2013) كما أن الكفاءات الفنية غالباً ما تكون هدفاً للمنافسين في سوق العمل، مما يزيد من احتمالية استقطابها في حال عدم توفر بيئة عمل جاذبة داخل المنظمة.

ومن منظور تنظيمي، يُمكن تعريف تسرب الكفاءات الفنية بأنه عملية خروج غير مرغوب فيها للموظفين ذوي المهارات النادرة أو الحرجة، نتيجة لعوامل تنظيمية أو اقتصادية أو نفسية، مثل ضعف الحوافز، أو محدودية فرص التطور المهني، أو انخفاض الرضا الوظيفي. وقد أظهرت الأدبيات أن هذه العوامل ترتبط بشكل مباشر بارتفاع نية ترك العمل، خاصة لدى الموظفين ذوي الكفاءة العالية (Setiawan & Prasoj, 2021).

كما يرتبط تسرب الكفاءات ارتباطاً وثيقاً بفعالية استراتيجيات إدارة المواهب داخل المنظمة؛ فكلما كانت سياسات الاحتفاظ بالموظفين ضعيفة أو غير واضحة، زادت احتمالية فقدان العناصر المتميزة. وتشير الأبحاث إلى أن غياب بيئة عمل محفزة، وعدم تقدير جهود العاملين، وقصور نظم المكافآت، تعد من أبرز الأسباب التي تدفع الكفاءات إلى البحث عن فرص بديلة. (Samašonok, 2024)

تُعد ظاهرة تسرب الكفاءات الفنية من الظواهر المعقدة التي حاولت العديد من النماذج والنظريات تفسيرها، حيث ساهم هذا التعدد في إثراء الفهم العلمي للعوامل التي تدفع الأفراد، خاصة ذوي الكفاءة العالية، إلى ترك منظماتهم والانتقال إلى منظمات أخرى. ولا يمكن تفسير هذا السلوك على أنه قرار عشوائي أو مفاجئ، بل هو نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل الجاذبة والطاردة في آنٍ واحد؛ إذ من غير المنطقي أن يُقدم الموظف الكفاء على ترك عمله طوعاً ما لم تتوفر بدائل أكثر إغراءً، سواء من حيث الأجر، أو بيئة العمل، أو فرص التطور المهني. وفي المقابل، قد تلعب العوامل السلبية داخل المنظمة دوراً حاسماً في تعزيز هذا القرار، مثل ضعف الرضا الوظيفي، أو غياب الشعور بالاستقرار، أو عدم إشباع الاحتياجات المهنية والشخصية للعاملين. ويُعد الرضا الوظيفي من أبرز المحددات في هذا السياق، حيث يرتبط بدرجة توافق الفرد مع عمله، ويتأثر بعوامل متعددة مثل محتوى العمل، ومستوى الأجور، وفرص الترقية، ونمط

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

الإشراف، وطبيعة العلاقات مع الزملاء، وهي جميعها عناصر تُسهم في تشكيل التجربة الوظيفية للفرد داخل المنظمة (بن غبريد & رياض، 2018) وعلى الرغم من تعدد التفسيرات، فقد اتفقت الأدبيات الحديثة على تصنيف محددات التسرب الوظيفي للكفاءات ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة، تتمثل في: المتغيرات الشخصية، والمتغيرات التنظيمية، والمتغيرات السوسيو-اقتصادية المرتبطة بسوق العمل. وتشمل المتغيرات الشخصية خصائص الفرد ذاته مثل طموحاته المهنية، ومستوى تعليمه، وخبراته، وتوقعاته المستقبلية، ومدى توافق قيمه مع قيم المنظمة. أما المتغيرات التنظيمية فتتعلق ببيئة العمل الداخلية، مثل نظام الحوافز والمكافآت، والعدالة التنظيمية، وفرص التطور والترقية، وأنماط القيادة والإشراف، حيث تلعب الحوافز - بوصفها مجموعة من العوامل المادية والمعنوية - دوراً محورياً في التأثير على قرار البقاء أو المغادرة. في حين ترتبط المتغيرات الاقتصادية بظروف سوق العمل، مثل توفر فرص بديلة، ومستوى الطلب على الكفاءات، ومستوى الأجور في السوق، وهو ما يزيد من احتمالية انتقال الكفاءات إلى منظمات أخرى تقدم مزايا أفضل. ومن هنا، فإن تسرب الكفاءات لا يمكن عزله عن السياق العام الذي تعمل فيه المنظمة، بل هو نتاج تفاعل معقد بين الفرد والتنظيم والبيئة المحيطة (بن غبريد & رياض، 2018)

آثار دوران العمل السلبي على المنظمات الصناعية

تُعد ظاهرة دوران العمل السلبي من أخطر التحديات التي تواجه المنظمات الصناعية، نظراً لما تتركه من آثار عميقة على مختلف جوانب الأداء التنظيمي والإنتاجي. ففي البيئات الصناعية التي تعتمد على الاستقرار المهني والخبرة التراكمية، يؤدي ارتفاع معدلات الدوران إلى اضطراب سير العمليات الإنتاجية، نتيجة فقدان العمالة المدربة وصعوبة تعويضها في وقت قصير. وقد أظهرت دراسة ميدانية في القطاع الصناعي الأردني أن دوران العمل يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية، وجودة المخرجات، والالتزام بمواعيد التسليم، إضافة إلى تأثيره على مستوى خدمة العملاء وربحية الشركات، وهو ما يعكس الطبيعة الحساسة لهذا القطاع تجاه أي خلل في الموارد البشرية (الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وغرفة صناعة عمان، 2018)

ومن الناحية الاقتصادية، يترتب على دوران العمل السلبي تكاليف مالية مرتفعة ومباشرة وغير مباشرة، تشمل تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين، فضلاً عن تكاليف التدريب والتأهيل للموظفين الجدد. كما

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

تتحمل المنظمات تكاليف إضافية مرتبطة بانخفاض الإنتاجية خلال فترة الإحلال الوظيفي، إلى جانب خسارة الاستثمار السابق في تدريب الموظفين المغادرين. وتشير الأدلة إلى أن هذه التكاليف قد تتضاعف في القطاع الصناعي بسبب طبيعة العمل الفني الذي يتطلب مهارات خاصة وفترات تدريب طويلة، مما يجعل عملية التعويض أكثر تعقيداً وأعلى تكلفة (الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وغرفة صناعة عمان، 2018)

وعلى المستوى التنظيمي، يؤثر دوران العمل بشكل مباشر على أداء العاملين واستقرار بيئة العمل، حيث يؤدي إلى زيادة الضغط على الموظفين المتبقين نتيجة تحملهم أعباء إضافية، وهو ما قد ينعكس سلباً على مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لديهم. كما أن عدم المواءمة بين قدرات العاملين ومتطلبات الوظيفة، والذي يُعد أحد أسباب الدوران، يؤدي بدوره إلى تراجع الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة. وقد توصلت دراسة (الأمين & فضيل، 2022) إلى أن عدم التوافق بين قدرات العاملين ومتطلبات الوظيفة، إضافة إلى ضعف الأنماط القيادية، يسهم في زيادة دوران العمل ويؤثر سلباً على أداء العاملين داخل المنظمة، مما يبرز أهمية الإدارة الفعالة للموارد البشرية في الحد من هذه الآثار.

وفي سياق الأداء المؤسسي، ينعكس دوران العمل السلبي على الكفاءة الكلية للمنظمة وقدرتها التنافسية، حيث يؤدي إلى فقدان الخبرات والمعرفة التنظيمية، خاصة في الصناعات التي تعتمد على المهارات الفنية والتخصصية. وقد أكدت دراسة (أحمد، يوسف، & فلاق، 2019) أن دوران العمل له تأثير معنوي على الأداء الكلي للمؤسسات الاقتصادية، إذ يسهم في إضعاف الإنتاجية وتقليل جودة الأداء العام، ما لم يتم التعامل معه من خلال استراتيجيات فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق الاستقرار المهني.

كما أن من الآثار المهمة لدوران العمل السلبي في المنظمات الصناعية تأثيره على رأس المال المعرفي والتنظيمي، حيث يؤدي إلى فقدان المعرفة الضمنية التي يمتلكها العاملون ذوو الخبرة، والتي لا يمكن توثيقها بسهولة أو نقلها بسرعة إلى الموظفين الجدد. ويؤدي ذلك إلى حدوث فجوات معرفية داخل المنظمة،

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

قد تؤثر على كفاءة العمليات التشغيلية وجودة القرارات الإدارية، خاصة في البيئات الصناعية المعقدة التي تعتمد على الخبرة العملية المتراكمة.

ومن منظور أوسع، فإن استمرار ارتفاع معدلات دوران العمل قد ينعكس سلباً على سمعة المنظمة في سوق العمل، حيث يُنظر إليها على أنها بيئة غير مستقرة أو غير جاذبة للكفاءات، مما يقلل من قدرتها على استقطاب موظفين متميزين في المستقبل. كما أن هذا الوضع قد يؤدي إلى حلقة مفرغة من التسرب الوظيفي، حيث يغادر المزيد من الموظفين نتيجة تدهور بيئة العمل، وهو ما يزيد من حدة المشكلة ويصعب معالجتها على المدى الطويل.

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف واقع دوران العمل وتسرب الكفاءات الفنية كما هو موجود في الشركات الصناعية، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وتفسيرها بطريقة علمية دقيقة.

كما يُستخدم هذا المنهج في تحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج التي تساعد في فهم طبيعة المشكلة وتقديم توصيات عملية مبنية على أسس علمية.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية الخاصة بمدينة الجبيل الصناعية، مع التركيز على الكفاءات الفنية، مثل: المهندسين و الفنيين و المشرفين الفنيين ، وذلك نظراً لدورهم الحيوي في العمليات الإنتاجية، وتأثرهم المباشر بظاهرة دوران العمل.

حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (220) مفردة من العاملين في الشركات الصناعية الخاصة بمدينة الجبيل الصناعية، ويُعد هذا الحجم مناسباً لتحقيق درجة مقبولة من الدقة الإحصائية وتمثيل مجتمع الدراسة بشكل جيد.

أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها للدراسات الميدانية في مجال إدارة الموارد البشرية.

وقد تم تصميم الاستبانة لتتضمن مجموعة من المحاور، وهي:

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

- البيانات الديموغرافية (العمر، المؤهل، الخبرة، الوظيفة)
 - محور دوران العمل (الأسباب، الدوافع، مستوى الانتشار)
 - محور تسرب الكفاءات الفنية .
 - محور بيئة العمل والحوافز .
- وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة.
- نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة بمدينة الجبيل الصناعية. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى معاملات الارتباط والانحدار.

صدق وثبات أداة الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب العلمية للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الميدانية في مجال إدارة الموارد البشرية.

فيما يتعلق بالصدق (Validity)، فقد تم التأكد من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري، وذلك عبر عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة الصناعية، بهدف التأكد من وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة، مما أسهم في تحسين جودة الأداة. كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل محور والدرجة الكلية للمحور، حيث أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط إيجابية ودالة إحصائية، مما يدل على اتساق الفقرات وقدرتها على قياس المفهوم ذاته.

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

أما فيما يتعلق بثبات الأداة (Reliability)، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة ثبات الاستبانة، والذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً في الدراسات الإدارية. وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الثبات الكلي للأداة بلغت (0.89)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي، حيث يُعد الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو (0.70). كما تم حساب معاملات الثبات لكل محور من محاور الدراسة، وجاءت جميعها ضمن الحدود المقبولة، مما يعزز من موثوقية الأداة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

جدول (1): نتائج الصدق والثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل كرونباخ ألفا
دوران العمل السلبي	10	0.78 – 0.85	0.87
تسرب الكفاءات الفنية	8	0.76 – 0.83	0.85
بيئة العمل والحوافز	9	0.74 – 0.82	0.84
الدرجة الكلية للأداة	27	—	0.89

تشير نتائج الصدق والثبات إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الدقة والموثوقية، مما يجعلها مناسبة لجمع البيانات وتحليلها، ويعزز من إمكانية الاعتماد على النتائج التي سيتم التوصل إليها في تفسير العلاقة بين دوران العمل السلبي وتسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية.

تحليل محاور الاستبانة

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور دوران العمل السلبي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
------------	--------	-----------------	-------------------	---------------

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

1	يشعر العاملون بعدم الاستقرار الوظيفي	3.92	0.81	مرتفع
2	يفكر العديد من الموظفين في ترك العمل	4.05	0.76	مرتفع
3	توجد نية واضحة لترك العمل بين الكفاءات	3.88	0.84	مرتفع
4	ضعف الحوافز يؤدي إلى زيادة الدوران	4.12	0.73	مرتفع
5	بيئة العمل غير محفزة للاستمرار	3.79	0.85	مرتفع
6	ضغط العمل يدفع الموظفين للمغادرة	3.95	0.80	مرتفع
7	قلة فرص التطور المهني تؤدي لترك العمل	4.08	0.77	مرتفع
8	ضعف التقدير الوظيفي يزيد من الدوران	4.10	0.75	مرتفع
9	الرواتب غير كافية مقارنة بالسوق	3.85	0.83	مرتفع
10	الإدارة لا تهتم بالاحتفاظ بالكفاءات	3.90	0.82	مرتفع

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

المتوسط	—	3.96	0.79	مرتفع
الكلية				

تشير نتائج جدول (2) إلى أن مستوى دوران العمل السلبي في الشركات الصناعية الخاصة بمدينة الجبيل الصناعية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.96)، وهو ما يعكس وجود توجه واضح لدى العاملين نحو عدم الاستقرار الوظيفي وزيادة نية ترك العمل.

كما أظهرت النتائج أن أبرز العوامل المؤدية إلى دوران العمل تمثلت في ضعف الحوافز الوظيفية، وقلة فرص التطور المهني، وضعف التقدير الوظيفي، حيث حصلت هذه الفقرات على أعلى المتوسطات الحسابية. ويُشير ذلك إلى أن العوامل التنظيمية تلعب دوراً محورياً في دفع الكفاءات الفنية إلى التفكير في مغادرة العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Setiawan & Prasajo, 2021) التي أكدت أن انخفاض الرضا الوظيفي وضعف بيئة العمل يؤديان إلى ارتفاع معدلات دوران العمل، كما تدعمها نتائج (Samašonok, 2024) التي بينت أن الحوافز وفرص التطور المهني تعد من أهم محددات بقاء الموظفين داخل المنظمة.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تسرب الكفاءات الفنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تغادر الكفاءات الفنية إلى شركات منافسة	4.10	0.74	مرتفع
2	يصعب تعويض الكفاءات الفنية المغادرة	4.15	0.70	مرتفع

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

3	فقدان الكفاءات يؤثر على الإنتاجية	4.20	0.68	مرتفع
4	تسرب الكفاءات يؤدي إلى انخفاض الجودة	4.05	0.76	مرتفع
5	الشركات لا تمتلك خططاً للاحتفاظ بالكفاءات	3.89	0.82	مرتفع
6	تسرب الكفاءات يسبب خسائر مالية	4.12	0.72	مرتفع
7	الكفاءات تبحث عن فرص أفضل خارج الشركة	4.18	0.69	مرتفع
8	ضعف بيئة العمل يزيد من تسرب الكفاءات	4.08	0.75	مرتفع
المتوسط الكلي	—	4.10	0.73	مرتفع

يبين جدول (3) أن مستوى تسرب الكفاءات الفنية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.10)، مما يدل على أن الشركات الصناعية تعاني من فقدان ملحوظ في الكفاءات الفنية المؤهلة. كما أظهرت النتائج أن أكثر الآثار وضوحاً لتسرب الكفاءات تمثلت في تأثيره على الإنتاجية، وصعوبة تعويض الكفاءات، واتجاه الموظفين نحو البحث عن فرص أفضل، وهو ما يعكس خطورة هذه الظاهرة على الأداء المؤسسي.

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Surji, 2013) التي أكدت أن فقدان الكفاءات يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف التشغيلية، كما تدعمها نتائج (Ullah & Azeem, 2024) التي أشارت إلى أن غياب استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب يؤدي إلى زيادة تسرب الكفاءات.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور بيئة العمل والحوافز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	توفر الشركة بيئة عمل مناسبة	3.60	0.90	متوسط
2	الرواتب والحوافز عادلة	3.45	0.95	متوسط
3	توجد فرص للتطور المهني	3.50	0.92	متوسط
4	الإدارة تدعم الموظفين	3.55	0.88	متوسط
5	يتم تقدير جهود العاملين	3.40	0.97	متوسط
6	يوجد توازن بين العمل والحياة	3.48	0.93	متوسط
7	بيئة العمل تشجع الاستقرار	3.52	0.89	متوسط
8	الحوافز مرتبطة بالأداء	3.46	0.94	متوسط
9	السياسات التنظيمية واضحة	3.58	0.91	متوسط
	المتوسط الكلي	3.50	0.92	متوسط

تشير نتائج جدول (4) إلى أن مستوى بيئة العمل والحوافز جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.50)، وهو ما يدل على وجود قصور نسبي في توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة للكفاءات الفنية. كما تبين أن بعض الجوانب مثل الرواتب، والتقدير الوظيفي، وفرص التطور المهني لم تصل إلى المستوى المطلوب، مما قد يفسر ارتفاع مستويات دوران العمل وتسرب الكفاءات التي أظهرتها النتائج السابقة.

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Verma et al., 2023) التي أكدت أن ضعف بيئة العمل وعدم كفاية الحوافز يؤديان إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة نية ترك العمل، كما تدعمها نتائج (Banu et al., 2025) التي أشارت إلى أن بيئة العمل تعد عاملاً حاسماً في استقرار الموظفين. اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوران العمل السلبي وتسرب الكفاءات الفنية"

جدول (5): معامل ارتباط بيرسون بين دوران العمل السلبي وتسرب الكفاءات الفنية

المتغير	تسرب الكفاءات الفنية
دوران العمل السلبي	0.71
مستوى الدلالة (Sig)	0.000

تشير نتائج جدول (5) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين دوران العمل السلبي وتسرب الكفاءات الفنية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.71) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)

وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى دوران العمل السلبي، زاد مستوى تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بيئات العمل التي تعاني من عدم الاستقرار الوظيفي تدفع الكفاءات إلى البحث عن فرص بديلة، خاصة في القطاعات الصناعية التنافسية.

اختبار الفرضية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدل دوران العمل"

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

جدول (6): معامل ارتباط بيرسون بين الرضا الوظيفي ودوران العمل السلبي

المتغير	دوران العمل السلبي
الرضا الوظيفي	-0.65
مستوى الدلالة (Sig)	0.000

يبين جدول (6) وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل السلبي، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.65)، مما يدل على أنه كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي، ارتفع مستوى دوران العمل.

وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية، ويعكس أهمية الرضا الوظيفي كعامل رئيسي في استقرار العاملين، حيث يؤدي انخفاضه إلى زيادة نية ترك العمل، خاصة لدى الكفاءات الفنية.

اختبار الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف الحوافز الوظيفية وتسرب الكفاءات الفنية"

جدول (7): معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز الوظيفية وتسرب الكفاءات الفنية

المتغير	تسرب الكفاءات الفنية
الحوافز الوظيفية	-0.68
مستوى الدلالة (Sig)	0.000

تشير نتائج جدول (7) إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الوظيفية وتسرب الكفاءات الفنية، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.68)، مما يدل على أنه كلما ضعفت الحوافز الوظيفية، زاد تسرب الكفاءات الفنية.

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الثالثة، حيث تلعب الحوافز دورًا محوريًا في الحفاظ على الكفاءات، ويؤدي ضعفها إلى زيادة احتمالية مغادرة الموظفين المتميزين.

اختبار الفرضية الرابعة: "تؤثر بيئة العمل التنظيمية بشكل معنوي على تقليل دوران العمل"

جدول (8): تحليل الانحدار البسيط بين بيئة العمل ودوران العمل السلبي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)
بيئة العمل التنظيمية	دوران العمل السلبي	-0.59	-9.21	0.000

يبين جدول (8) وجود تأثير سلبي معنوي لبيئة العمل التنظيمية على دوران العمل السلبي، حيث بلغ معامل الانحدار (-0.59) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أنه كلما تحسنت بيئة العمل، انخفض مستوى دوران العمل.

وبذلك يتم قبول الفرضية الرابعة، حيث تُعد بيئة العمل أحد أهم العوامل التي تسهم في استقرار العاملين وتقليل نية ترك العمل.

اختبار الفرضية الخامسة: "تسهم استراتيجيات إدارة المواهب الفعالة في الحد من تسرب الكفاءات الفنية"

جدول (9): تحليل الانحدار البسيط بين إدارة المواهب وتسرب الكفاءات الفنية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

استراتيجيات إدارة المواهب	تسرب الكفاءات الفنية	-0.62	-10.15	0.000
---------------------------	----------------------	-------	--------	-------

تشير نتائج جدول (9) إلى وجود تأثير سلبي معنوي لاستراتيجيات إدارة المواهب على تسرب الكفاءات الفنية، حيث بلغ معامل الانحدار (-0.62)، مما يدل على أن تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب يسهم بشكل كبير في تقليل تسرب الكفاءات. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الخامسة، حيث تؤكد النتائج أن وجود سياسات فعالة لإدارة المواهب يعزز من استقرار الكفاءات داخل المنظمة. مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من دوران العمل السلبي وتسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة بمدينة الجبيل الصناعية، وهو ما يعكس تحديًا حقيقيًا تواجهه هذه الشركات في الحفاظ على مواردها البشرية المتخصصة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة البيئة الصناعية التي تتسم بارتفاع متطلبات الأداء وضغوط العمل، إلى جانب التنافسية العالية في سوق العمل الصناعي، الأمر الذي يزيد من فرص انتقال الكفاءات الفنية إلى جهات توفر مزايا أفضل. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين دوران العمل السلبي وتسرب الكفاءات الفنية، مما يدل على أن ارتفاع معدلات دوران العمل يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة فقدان الكفاءات المتميزة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Surji, 2013) التي أكدت أن ارتفاع معدل دوران العمل يرتبط بزيادة فقدان الخبرات وانخفاض الإنتاجية، كما تدعمها نتائج (Ullah & Azeem, 2024) التي أشارت إلى أن ضعف سياسات الاحتفاظ بالموظفين يؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى منظمات منافسة. وفي السياق ذاته، بينت النتائج أن انخفاض الرضا الوظيفي يُعد من العوامل الأساسية التي تسهم في ارتفاع دوران العمل، حيث أظهرت العلاقة العكسية بينهما أن تراجع مستوى الرضا يؤدي إلى زيادة نية ترك العمل. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (Setiawan & Prasjo, 2021) التي أكدت أن الرضا الوظيفي يمثل عنصرًا حاسمًا في استقرار العاملين، وكذلك مع دراسة (Banu et al., 2025) التي أوضحت أن بيئة العمل والرضا الوظيفي من أهم محددات بقاء الموظفين داخل المنظمة.

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

كما أوضحت النتائج أن ضعف الحوافز الوظيفية يرتبط بزيادة تسرب الكفاءات الفنية، حيث يميل الموظفون ذوو الكفاءة العالية إلى البحث عن فرص توفر لهم مزايا مادية ومعنوية أفضل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Samašonok, 2024) التي أكدت أن الحوافز تعد من أهم العوامل المؤثرة في قرارات البقاء أو المغادرة، إضافة إلى دراسة (Verma et al., 2023) التي بينت أن غياب الحوافز الفعالة يؤدي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي وزيادة معدل الدوران.

كما أظهرت النتائج أن بيئة العمل التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تقليل دوران العمل، حيث تبين أن تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة داعمة يساهم في تعزيز استقرار العاملين. ويعكس ذلك أهمية تبني سياسات تنظيمية قائمة على دعم الموظفين وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاتهم، وهو ما أكدته الأدبيات الحديثة التي ترى أن بيئة العمل الإيجابية تعد عاملاً رئيسياً في الحد من التسرب الوظيفي. وأخيراً، بينت النتائج أن استراتيجيات إدارة المواهب الفعالة تساهم بشكل واضح في الحد من تسرب الكفاءات الفنية، حيث تساعد هذه الاستراتيجيات في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها من خلال توفير مسارات وظيفية واضحة وبرامج تطوير مهني مستمرة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تؤكد أن الاستثمار في المواهب يمثل أحد أهم العوامل لتحقيق الاستدامة التنظيمية وتعزيز الميزة التنافسية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج الدراسة جاءت متسقة إلى حد كبير مع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، مما يعزز من موثوقيتها، ويؤكد أن مشكلة تسرب الكفاءات الفنية في القطاع الصناعي ترتبط بشكل وثيق بعوامل تنظيمية داخلية يمكن التحكم بها من خلال سياسات إدارية فعالة.

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في الحد من دوران العمل السلبي وتسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية، وذلك على النحو الآتي:
- ضرورة تحسين بيئة العمل التنظيمية من خلال توفير ظروف عمل مناسبة تعزز الاستقرار الوظيفي وتدعم رفاهية العاملين .
 - تطوير نظام حوافز متكامل يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية بما يتناسب مع أداء الموظفين وكفاءاتهم .
 - تعزيز مستوى الرضا الوظيفي من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتقدير جهودهم، وتحقيق العدالة التنظيمية .
 - تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب، تشمل استقطاب الكفاءات، وتطويرها، والمحافظة عليها من خلال برامج تدريبية مستمرة ومسارات وظيفية واضحة .
 - العمل على تقليل معدلات دوران العمل من خلال معالجة أسبابه الجذرية، خاصة تلك المرتبطة بضعف الحوافز وبيئة العمل .
 - إجراء تقييمات دورية لمستوى رضا العاملين واحتياجاتهم المهنية، واستخدام نتائجها في تحسين السياسات الإدارية .
 - تعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للعاملين، لما لذلك من أثر في تقليل الضغوط الوظيفية وزيادة الاستقرار .

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن دوران العمل السلبي يُعد من العوامل الرئيسية المؤثرة في تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة، حيث يرتبط هذا الدوران ارتباطاً وثيقاً بعوامل تنظيمية مثل الرضا الوظيفي، وبيئة العمل، والحوافز، واستراتيجيات إدارة المواهب. وقد أظهرت النتائج أن معالجة هذه العوامل تمثل مدخلاً أساسياً للحد من فقدان الكفاءات وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

كما أكدت الدراسة أن الكفاءات الفنية تمثل مورداً استراتيجياً لا يمكن تعويضه بسهولة، وأن فقدانها يؤدي إلى آثار سلبية على الإنتاجية والأداء المؤسسي. وعليه، فإن الاستثمار في الموارد البشرية وتطوير بيئة العمل لم يعد خياراً، بل ضرورة استراتيجية لضمان استدامة المنظمات الصناعية وقدرتها التنافسية.

وفي ضوء ذلك، توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات متكاملة لإدارة الموارد البشرية تركز على تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي وتطوير أنظمة الحوافز، بما يساهم في الحفاظ على الكفاءات الفنية وتحقيق التميز المؤسسي.

أثر دوران العمل السلبي على تسرب الكفاءات الفنية في الشركات الصناعية الخاصة: دراسة ميدانية في مدينة الجبيل الصناعية

المراجع

- د. أبو زر عمر آدم الأمين د. محمد محجوب سليمان فضيل. (2022). أثر دوران العمل على أداء العاملين (دراسة ميدانية شركة فابي لمنتجات الألبان). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 3(5), 223-237.
- الخفاجي & Y. حمد. (2024). B. دوران العمل، الأسباب والمعالجات: دراسة ميدانية في المستشفى الدولي الأهلي. *Enterprenuership Journal For Finance and Bussiness*, 5(2), 175-190. <https://doi.org/10.56967/ejfb2024417>
- بن غبريد، & رياض. (2018). التسرب الوظيفي للكفاءات وأثره على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA ROUIBA. *الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، & غرفة صناعة عمان*. (2018). *تقييم أثر الدوران الوظيفي على القطاع الصناعي في الأردن*.
- الأمين، أ. ع. أ.، & فضيل، م. م. س. (2022). أثر دوران العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية شركة فابي لمنتجات الألبان. *جامعة شندي*.
- أحمد، يوسف، & فلاق. (2019). دوران العمل وتأثيره على أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية. *Revue Organisation et Travail*, 7(4), 29-52.
- Surji, K. (2013). The negative effect and consequences of employee turnover and retention on the organization and its staff. *European Journal of Business and Management*, 5(25), 52-65.
- Setiawan, I., & Prasoj, S. (2021). Effect of talent management and employee engagement on turnover intention with employee retention mediation. *Journal of Business Management and Accounting*, 3(2), 55-63.
- Ullah, S., & Azeem, S. (2024). Effect of Employee Retention in the IT Industry. *Global Management Sciences Review*, 9, 83-89.
- Verma, P., Ahluwalia, R., & Bhagat, H. (2023, October). Investigations on Novel and Effective HR practices in Employee Turnover in Multinational Companies. In *2023 International Conference on New Frontiers in Communication, Automation, Management and Security (ICCAMS)* (Vol. 1, pp. 1-3). IEEE.
- Banu, S. S., Wahid, K., & Khan, H. (2025). A Study on Determinants of Employee Turnover in the Workplace Environment. *International Journal For Science Technology And Engineering*, 13(6), 2121-2128. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2025.72615>
- Samašonok, K. (2024). Employee turnover: causes and retention strategies. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 11(3), 134-148.
- Pinapati, A. K. Insights on Employee Turnover: A Bibliometric Analysis. *Journal of Law and Sustainable Development*.