

## The Role of Strategic Leadership in Reducing Levels of Employee Turnover at the Armed Forces Hospital in the Northern Region

DOI <https://www.doi.org/10.56830/IJAMSS112202506>

**Sulaiman Abdulrahman Almousa**

*Master's Student, Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Kingdom of Saudi Arabia*

**Dr. Fahad Alrobai**

*College of Business Administration, Majmaah University, Kingdom of Saudi Arabia*  
[f.alrobai@mu.edu.sa](mailto:f.alrobai@mu.edu.sa)

### Abstract

The study aimed to identify the role of strategic leadership in reducing levels of employee turnover, to assess the extent of strategic leadership implementation and turnover levels at the Armed Forces Hospital in the Northern Region, and to explore statistically significant differences in respondents' answers attributable to variables such as gender, educational qualification, years of service, and job cadre. To achieve these objectives, the study employed the descriptive method and relied on a questionnaire administered to a simple random sample of 306 employees across different job levels. After statistical analysis of the data, the study found that the level of strategic leadership implementation was high, with an overall mean score of 3.86. The third dimension, organizational control, ranked first with a mean of 3.98, followed by the fourth dimension, organizational culture, with a mean of 3.88. The first dimension, strategic orientation, came third with a mean of 3.87, and the second dimension, human capital development, ranked fourth with a mean of 3.71. The level of employee turnover was found to be moderate, with an overall mean of 2.77. The study also revealed a role for strategic leadership in reducing employee turnover, with an overall mean of 3.70. There were no statistically significant differences in the role of strategic leadership in reducing turnover levels at the Armed Forces Hospital in the Northern Region attributable to gender, educational qualification, or years of experience. However, there were statistically significant differences attributable to job position. Considering these findings, the study recommends providing continuous training and development programs to help employees enhance their skills and achieve their professional aspirations within the hospital, thereby increasing their job stability and strengthening their sense of belonging to the institution.

**Keywords:** Strategic Leadership – Employee Turnover – Armed Forces Hospitals in the Northern Region

## دور القيادة الإستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي

### في مستشفى القوات المسلحة بالشمال

سليمان عبدالرحمن الموسى

طالب ماجستير بقسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

د. فهد الربيعي

كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي ، الوقوف على مستوى تطبيق القيادة الإستراتيجية ومستويات التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمال والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات الباحثين والتي تعزى إلى متغيرات ( النوع . المؤهل الدراسي . سنوات الخدمة . الكادر الوظيفي ) ، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغت ( ٣٠٦ ) من العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية جاء بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.86) وجاء في الرتبة الأولى البعد الثالث : الرقابة التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٩٨) و تليها في الرتبة الثانية البعد الرابع : الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٨٨) و في الرتبة الثالثة البعد الأول : التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٣.٨٧) ، و في الرتبة الرابعة والأخيرة البعد الثاني : تنمية رأس المال البشري بمتوسط حسابي (٣.٧١) وجاء مستوى التسرب بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٧٧) ووجود دور للقيادة الاستراتيجية في تقليل مستوى التسرب الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٧٠) وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمال تعزى إلى متغيرات النوع متغير والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمال تعزى إلى متغير الوظيفة ، وفي ضوء هذه النتائج توصى الدراسة بتوفير برامج تدريبية وتطويرية متواصلة تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحقيق تطلعاتهم المهنية داخل المستشفى، مما يشعرهم بالاستقرار الوظيفي ويعزز من انتمائهم للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإستراتيجية، التسرب الوظيفي، مستشفيات القوات المسلحة بالشمال، السعودي

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي العديد من التغيرات السريعة في بيئة الأعمال نتيجة للتطورات التكنولوجية والثقافية والسياسية والاقتصادية، مما أدى إلى ظهور تحديات إدارية جديدة. جعلت من الصعب على المنظمات الاستمرار والبقاء، إلا إذا كانت مجهزة بالقدرات اللازمة لمواجهتها؛ لذلك، اتجهت المنظمات نحو تبني أساليب إدارية حديثة، واعتماد استراتيجيات وأنماط قيادية مبتكرة للتكيف مع ضغوط المنافسة ولمواكلة تطوراتها على مختلف الأصعدة والمجالات وتُعد القيادة من أبرز المحاور التي تعتمد عليها المؤسسات لإنجاز المهام والأنشطة الإدارية المختلفة، فهي مجموعة الأنشطة التي ينفذها القائد المؤسسة لتوجيه سلوكيات العاملين الأفراد من خلال مشاركتهم في إصدار الأوامر، وتحفيزهم للإنجاز والإبداع والتأثير عليهم لتحقيق الغايات الكبرى التي تسعى المنظمة إليها، فالقيادة هي حلقة الوصل بين الخطط والرؤى المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها هذا علاوةً على أنها تساعد على تنظيم الجوانب الإيجابية في المؤسسة ومعالجة الجوانب السلبية وتوظيف الموارد المادية والبشرية المحيطة بالمنظمة وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة (الشحري، ٢٠٢٣).

وتشكل القيادة الإستراتيجية واحدة من أبرز الأنماط القيادية الرائدة فهي حجر الزاوية لنجاح أي منظمة، حيث تتيح للقيادة التعامل بفعالية مع التحديات والعقبات واتخاذ القرارات المناسبة فهي أداة فعالة لتحقيق التوازن بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وتطوير الموارد البشرية للمنظمة (أحمد وآخرون، ٢٠٢٤) وقد غدت القيادة الاستراتيجية مسألة ضرورية لنجاح المؤسسات عامة والمؤسسات الصحية على وجه الخصوص لكونها نمطاً قيادياً قادراً على تحديد وتوجيه رؤية مستقبلية للمؤسسات الصحية وخاصة في وقتنا الرهن في ظل التحديات الإدارية المختلفة التي تواجه المنظمات، فهي قادرة على وضع الأهداف الاستراتيجية وتطوير كافة الخطط والاستراتيجيات الملائمة لبلوغ تلك الأهداف، وتطوير وتنفيذ الأساليب الإدارية التي تنسجم مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، وتحديد الفرص والمخاطر واتخاذ القرارات لتحسين الأداء يضاف إلى ذلك حرصها على خلق بيئة عمل إيجابية داعمة للإنجاز محفزة للإبداع مما يسهم في تحقيق الانسجام في بيئة العمل وتقليل معدلات التسرب الوظيفي (رحماني وحمبابه، ٢٠٢٤).

ويعتبر التسرب الوظيفي من أخطر الظواهر الإدارية التي تعاني منها المؤسسات لما له من دور كبير في استمرار فقدان المنظمات لكفاءاتها وخبراتها الوظيفية مما يؤثر بشكل سلبي على أداء المؤسسة، ويقلل من قدرتها التنافسية في السوق، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم مما يضعف من موقف المؤسسات ويهدد بقاءها واستمرارها نتيجة للأعباء الكبيرة التي تلقى على كاهل المنظمات نتيجة استثمار موارد كبيرة من وقت وجهد ومال في تأهيل وتدريب العاملين، وتزويدهم بالمهارات الضرورية لتسيير العمل وتطويره. بالتالي، فإن فقدان هذه الكفاءات يؤدي إلى خسائر مالية جسيمة تتحملها الشركات والمؤسسات، ليس فقط بسبب تكاليف التدريب المهذرة، بل أيضاً بسبب الوقت الطويل الذي يستغرقه تأهيل الكادر البديل (العبدى والسودى، ٢٠٢٤). وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة للوقوف على دور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية

مشكلة الدراسة:

يشكل التسرب الوظيفي واحداً من أخطر التحديات الإدارية البارزة نظراً لتأثيرها الكبير على مسار التنمية الإدارية، فهذه الظاهرة لا تقتصر آثارها على الجانب الفردية فحسب، بل تمتد آثارها لتطال استقرار وفاعلية مختلف أنواع المنظمات

بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها عملها؛ فالتسرب استنزاف لمختلف الموارد المادية والمعنوية التي تستثمرها المنظمة في بناء وتطوير كوادرها البشرية حيث إن عملية إعداد وتأهيل الموظفين تتطلب استثماراً زمنياً كبيراً لتنمية الخبرات وتعزيز القدرات التي تدعم أداء المنظمة. إلا أن استمرار فقدان هذه الكفاءات الوظيفية قد يؤدي إلى اختلال في سير العمل داخل المنظمة، وتعطيل وظائفها الأساسية، بل قد يتجاوز الأمر ذلك ليسبب ضغطاً متزايداً على الموظفين المتبقين، مما قد يدفعهم أيضاً إلى مغادرة العمل في حلقة مفرغة من التسرب المستمر (مطاعن، ٢٠٢٢) وتظهر ظاهرة التسرب الوظيفي في مختلف القطاعات الحكومية فقد أكدت نتائج دراسة بن بكر (٢٠١٩) ودراسة العمودي والسديري (٢٠٢٣) ودراسة العصلاني (٢٠٢٤) على وجود مشكلات تتعلق بالتسرب الوظيفي في القطاعات العامة بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت نتائج دراسة مطاعن (٢٠٢٢) إلى وجود ظاهرة التسرب في القطاعات الحكومية بالسعودية وبينت أن المناطق الكبرى والمتمثلة في منطقة الرياض ومكة المكرمة المنطقة الشرقية تعد من المناطق التي شهدت مستويات مرتفعة من حالات التسرب الوظيفي، نتيجة لوجود العديد من الخيارات الوظيفية المختلفة المتاحة أمام العاملين والتي توفر لهم رفاهية الاختيار للوظائف، وقد أكدت الإحصائيات الواردة من إدارة الموارد البشرية بمستشفى القوات المسلحة بالشمال ارتفاع نسب التسرب الوظيفي بين مختلف الكوادر الإدارية والطبية نظراً لطبيعة عمل المؤسسات الصحية العسكرية وبُعدها عن المراكز الحضرية والخدمات الأساسية مما يصعب معه صعوبة تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية نتيجة لتحديات التأقلم مع البيئة المحلية و نقص المرافق الترفيهية والتعليمية للعائلات في هذه المناطق يزيد من صعوبة استقرار الموظفين وعائلاتهم على المدى الطويل، مما يدفع الكثيرين للبحث عن فرص في مناطق أكثر تطوراً، ويؤكد ذلك ما قام به الباحث بحكم عمله الميداني بمستشفى القوات المسلحة بالشمال واستطلاع آراء عينة من العاملين من الكوادر الطبية والبشرية التي أجمعت على صعوبة العمل والرغبة في ترك العمل نظراً لطبيعة العمل القاسية نتيجة للبعد الجغرافي وقلة وسائل الترفيه وصعوبة الاستقرار بجانب الجمود والبيروقراطية الإدارية التي تدفعهم إلى الرغبة في ترك العمل والبحث عن أماكن أخرى أكثر جاذبية، وبناء على ما سبق تأتي هذه الدراسة للوقوف على مستوى التسرب الوظيفي في مستشفيات القوات المسلحة ودور القيادة الاستراتيجية في تقليلها، ويمكنني بلورة مشكلة الدراسة ف التساؤل الرئيس التالي: ما دور القيادة الإستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمال؟

أسئلة الدراسة:

- ما واقع تطبيق القيادة الإستراتيجية في مستشفى القوات المسلحة بالشمال؟
- ما مستوى التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمال؟
- هل يوجد دور للقيادة الإستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمال؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين لدور القيادة الإستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمال والتي تعزي إلى متغيرات (النوع . المؤهل الدراسي . سنوات الخدمة . الكادر الوظيفي)؟

## أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية

الأهداف الفرعية: تهدف الدراسة إلى التعرف على

- مستوى تطبيق القيادة الإستراتيجية في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية
- مستويات التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية
- دور القيادة الإستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية
- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المبحوثين لدور القيادة الإستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية والتي تعزي إلى متغيرات (النوع . المؤهل الدراسي . سنوات الخدمة . الكادر الوظيفي).
- تقديم توصيات ومقترحات تسهم في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية وتقليل مستويات التسرب التنظيمي في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية.

## أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى ما يلي:

### الأهمية النظرية:

- إلقاء الضوء على دور القيادة الإستراتيجية وممارستها بوصفها أحد المتغيرات الإدارية الحديثة والتي تسهم في تقليل مستويات التسرب الوظيفي في المؤسسات الصحية.
- إثراء المكتبة العربية والأدب النظري بدراسة جديدة ستسهم في زيادة المعرفة النظرية وتكوين معرفة علمية منظمة عن كل ما يتعلق بموضوعات القيادة الاستراتيجية والتسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية
- تستمد الدراسة أهميتها أيضا من قلة الدراسات التي تعرض لمتغيري الدراسة مجتمعة في القطاع الصحي وتوضيحها لدور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تقليل التسرب الوظيفي ولم يسبق لأي دراسة سابقة على حد علم الباحث ربطت بين هذه المتغيرين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية عامة وفي مستشفيات القوات المسلحة بصفة خاصة.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

- الوصول إلى نتائج بشأن دور القيادة الإستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية
- سيزود البحث القائمين على تطوير الممارسات الإدارية والأنماط القيادية بالإدارة العامة للخدمات الصحية بوزارة الدفاع بنتائج حول دور القيادة الإستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة

بالشمالية للاستفادة منها بناء البرامج التطويرية لتدريب قادة المستشفيات على الأنماط القيادية الحديثة لتقليل مستويات التسرب الوظيفي.

- تفيد نتائج الدراسة القائمين على إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للخدمات الصحية بوزارة الدفاع في التعرف على مشكلة التسرب الوظيفي للاستفادة منها في بناء الخطط العلاجية لتقليل مستويات التسرب الوظيفي في القطاعات الصحية.

- تزود الدراسة إدارة مستشفى القوات المسلحة بالشمالية بأبرز النتائج حول واقع القيادة الإستراتيجية ومستوى التسرب الوظيفي لمعرفة جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لتقويتها من خلال الخطط والبرامج الاستراتيجية التطويرية.

- تزود الدراسة الباحثين في مجال الإدارة الصحية بنتائج الدراسة للاستفادة منها في تطبيق الدراسة على مناطق أخرى والاستفادة منهج البحث وأدواته وتوصياته.

#### حدود الدراسة

- حدود موضوعية: ويحدها موضوع الدراسة وهو دور القيادة الإستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية

- حدود بشرية: وتتكون من عينة عشوائية من العاملين بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية

- حدود مكانية: ويحدها مستشفى القوات المسلحة بالشمالية

- حدود زمنية: وستطبق الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٦ هـ – ٢٠٢٥ م.

#### مصطلحات الدراسة:

القيادة الاستراتيجية: تعرف في الاصطلاح . بأنها القيادة التي لديها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وكذلك بناء المرونة ودعم الآخرين من أجل خلق التغيير الاستراتيجي اللازم والمطلوب في المؤسسة (العبادي، ٢٢٠، ص. ٢٩). وتعرف إجرائيا بأنه الممارسات القيادة والخطوات والإجراءات الإدارية والخطط الإستراتيجية التي تقوم بها إدارة مستشفى القوات المسلحة بالشمالية من أجل رسم الأهداف التي تريد تحقيقها والوصول إليها في فترة زمنية، وسيتم التحقق منه من خلال الأداة المعدة لذلك

التسرب الوظيفي: هو القرار الذي يتخذه الفرد الذي يعمل لدى إحدى المؤسسات، ويحصل مقابله على راتب، بترك وظيفته. فهو استقالة طوعية من قبل الموظف نفسه، وبالتالي فهو لا يتضمن الفصل أو إنهاء خدمات العامل من قبل المؤسسة ذاتها (البوص، ٢٠٢٤، ص. ٨٨٠) ويعرف . إجرائيا . بأنه ترك موظفي القوات المسلحة بالشمالية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية للعمل اختياريًا، وسيتم التحقق منه من خلال الأداة المعدة لذلك

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

تحاط المنظمات في الوقت الراهن بمجموعة من التغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية، والإدارية مما يستدعي من المنظمات كجزء أساسي من العالم مواكبة هذه التطورات، وفي خضم هذه التغيرات، تبرز القيادة الاستراتيجية كعنصر ضروري لنجاح المؤسسات، فهي تعمل على وضع رؤية للمستقبل وتوجيه المؤسسة، وتحديد أهدافها وتطوير الخطط والاستراتيجيات الملائمة لتحقيقها، فالقيادة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تقليل المشكلات التنظيمية من خلال توجيه مسار المنظمة، ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات التي تتوافق مع رؤيتها ورسالتها لتحقيق أهدافها المستقبلية المنشودة. (رحماني وحمادة، ٢٠٢٤)، وسأتناول فيما يلي متغير القيادة الإستراتيجية مبيئاً مفهومه وأهدافه وأهميته وخصائصه ومهارات القائد الاستراتيجي وأبعاد القيادة الإستراتيجية ومقومات نجاحها ومعوقاتها.

### أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من أبرز الأنماط القيادية الحديثة، وهو أحد المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، حيث تعود جذوره الأولى إلى المجال العسكري لكن هذا المفهوم قد اكتسب أهمية فائقة في عالم الأعمال اليوم، وربما يعزى ذلك إلى التغييرات البيئية المتسارعة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للقيادة الإستراتيجية فمنهم من يرى أنها نمط قيادي يعمل على اتخاذ قرارات ذات تأثير واسع في بيئة متنوعة من الثقافات والأفراد والرغبات، فهي تتطلب وضع خطط مرغوبة ومقبولة من قبل أصحاب المصلحة وتزيد من قدرة المديرين في الإدارة العليا على توجيه المنظمة نحو النجاح، وقدرتهم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ( شهيد وبوسمين، ٢٠٢٠). وتُعرف أيضاً بأنها القدرة على التنبؤ والتخيل، والحفاظ على التكيفية وتمكين الآخرين لإحداث تغيير إستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي تخلق مستقبلاً نابضاً بالحياة للمنظمة (سلمي، ٢٠١٢، ص ٢٥١). ويرى عبد الرحيم (٢٠١٩) أن القيادة الإستراتيجية هي النمط القيادي الذي يعمل على وضع التصورات المستقبلية ونقلها إلى الموظفين وحثهم وحفزهم نحو تطبيق الأهداف التنظيمية. وتركز هذه القيادة على تبني أساليب مبتكرة لتحقيق التفوق والتميز المؤسسي. وتعرف أيضاً بأنها القيادة التي تحتاج إلى صياغة دقيقة وشاملة لرؤى المنظمة وأهدافها وقيمها إضافةً إلى الهياكل التنفيذية من خلال بناء ثقافة جديدة، وأنظمة تواصل فعالة تمكن من تحقيق التجاوب السريع، وتعكس قدرة القيادة على تقديم رؤية مؤثرة للمرؤوسين، الذين يتطلعون إلى ما ستكون عليه المنظمة. وذلك من خلال القدرة على التوقع والتخيل والمحافظة على المرونة، والسماح للآخرين بتنفيذ تغييرات استراتيجية عند اللزوم (ملهمباني، ٢٠٢١، ص ٧). ويرى (Samimi et al, 2020: 4) أن القيادة الاستراتيجية تُشير إلى الأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها الأشخاص في المناصب القيادية بالمؤسسات، مثل الرؤساء التنفيذيين والمديرين العامين، والذين يُعتمد عليهم في تحقيق الأهداف ذات الأثر الاستراتيجي على المنظمة. ويرى حسن (٢٠١٧) أنها قدرة الفرد على التوقع والتخيل مع المحافظة على الليونة والتفكير بطريقة استراتيجية، والعمل مع الآخرين لإحداث التغييرات التي تجعل مستقبل المؤسسة قابلاً للنمو والتقدم.

## ثانياً: أهداف القيادة الإستراتيجية

تناولت الكثير من الدراسات أهداف القيادة الإستراتيجية ومن أبرز هذه الأهداف ما حدده رحمانى وحمبابة (٢٠٢٤) ولمهمباني (٢٠٢١) فيما يلي:

- استشراف المستقبل مع الإبقاء على الواقع والأخذ في الاعتبار التغييرات المستقبلية المتوقعة.
  - تحقيق المرونة التنظيمية للمنظمات وجعلها قدرة على التأقلم مع المستقبل وتقلباته.
  - التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، وإيجاد نظام إنذار مبكر للتحرّك بفعالية لمواجهة المشكلات والأزمات
  - تحديد وفهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بوضوح، وتحديد أفضل الطرق لتحقيقها بأقل جهد وتكلفة.
  - تمكين العاملين من إدراك قدراتهم ومساعدتهم على فهم العلاقات بين الأمور والأهمية الإستراتيجية لأفعالهم.
  - وضع الهدف والرؤية والقيم الجوهرية للمؤسسة موضوع اهتمام من جميع العاملين.
  - إشراك العناصر المهمة في المنظمة في وضع الخطط والقرارات الإستراتيجية.
  - تعزيز المساهمة المجتمعية لتلبية تطلعات واحتياجات المجتمع.
- ومما سبق يرى الباحث أن أهداف القيادة الاستراتيجية تتجلى في مساهمتها في نجاح المؤسسات، من خلال تحديد الرؤية والغاية كأساس للوحدة التنظيمية وتوجيه المساعي نحو أهداف محددة حيث تقوم القيادة بتحليل المحيط الداخلي والخارجي لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والمخاطر، ما يتيح وضع خطط قابلة للتطبيق تحول التحديات إلى فرص وتوزع الموارد بكفاءة لضمان استمرارية الأداء.

## ثالثاً: أهمية القيادة الإستراتيجية

للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة في المنظمات وتتجلى هذه الأهمية في الآتي:

- تعتبر القيادة الإستراتيجية ضرورية خصوصاً في سياق تحقيق الغايات الإستراتيجية واتخاذ القرارات النوعية من قبل الإدارة العليا، مما يظهر في صورة تأثيرات إيجابية على فعالية المنظمات وأدائها وميزاتها التنافسية في محيط الأعمال.
- يسهم تطبيق القيادة الإستراتيجية في تحسين قنوات التواصل والتعاون الفعال بين أصحاب المصلحة، إلى جانب تطوير المهارات وإدارة التغيير. (السعيدى، ٢٠٢١)
- يُعدّ تكوين فريق قيادي إستراتيجي للمنظمات أمراً حيوياً لتحقيق تغيير تنظيمي ناجح للمنظمة.
- تعمل القيادة الإستراتيجية أيضاً على مساعدة المرؤوسين عبر توجيههم وتحفيزهم واحترامهم والتعامل معهم بعدالة، وتجعلهم قادرين على العمل وفق رؤية الفريق والتقدم نحو تحقيقها، الأمر الذي يزيد من الروح المعنوية للموظفين.
- تواجد القيادة الإستراتيجية في أي منظمة يعتبر بالغ الأهمية، لأنها تمثل الصلة بين الموظفين وخطط واستراتيجيات المنظمة وتصوراتها المستقبلية
- تجعل العاملين قادرين على وضع تصور مستقبلي للمؤسسة، وتحويله إلى حقيقة عبر العمل على تحديد الغايات
- تحديد الخطط والتواصل مع العاملين، وإجراء التعديلات الضرورية في الهيكل والثقافة المؤسسية للمنظمة.

- تجعل المنظمات قادرة على الاستفادة من الفرص، ومواجهة المخاطر الخارجية، إلى جانب تعزيز المزايا وعلاج السلبيات (الشهري، ٢٠٢٠)
  - تزيد من قدرة المؤسسات على التركيز على الأعمال القصيرة والمتوسطة المدى، وذلك ضمن رؤية المنظمة طويلة الأجل.
  - توجيه وإدارة الموظفين، وتعزيز الكفاءة وتطوير الموارد البشرية، مما يساعد المنظمات على مواكبة التطورات وتلبية المتطلبات الجديدة.
  - تزيد من قدرة القادة على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحويلها إلى حقيقة من خلال صياغة الأهداف، ووضع الخطط المستقبلية وتحقيق التواصل الفعال مع العاملين
  - تمكن القادة في مختلف المستويات الإدارية من إدخال مختلف التغييرات والتطويرات في الهيكل والثقافة التنظيمية، والاستفادة من الفرص، والتصدي للتهديدات الخارجية، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
  - تمكين المؤسسات من بناء ثقافة مؤسسية تتسم بالكفاءة والليونة في مواجهة التغيير وإدارته.
  - تحقيق الاستمرارية والجودة الشاملة في المؤسسة.
  - تعزيز الإيجابيات في المؤسسة وتقليل السلبيات قدر الإمكان.
  - القدرة على تسوية الخلافات (الغزاوي، ٢٠٢١)
- ومما سبق يرى الباحث أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتجلى في كونها المرتكز الأساسي لتحقيق المؤسسات لأهدافها نظرًا لقدرتها على مساعدة المنظمات في تحديد المسار المستقبلي، وتحويل الصعوبات إلى إمكانيات عن طريق دراسة الأوضاع، وتوزيع الموارد بكفاءة، يضاف إلى ذلك فهي تقوي الثقة والولاء بين العاملين، وتشجعهم على الإبداع والابتكار من خلال زيادة قدرتهم على التكيف مع التغييرات المتسارعة، الأمر الذي يضمن استمرارية الأداء والتطور التنظيمي
- رابعًا: خصائص القيادة الاستراتيجية**
- تتمثل خصائص القيادة الاستراتيجية في الآتي:
- الرؤية - Vision:** تعتبر الرؤية من الخصائص الأساسية للقيادة الاستراتيجية، وهي تجسد ما يمتلكه القادة من فصاحة وقدرة على الإقناع والالتزام والحزم والسيطرة على الآخرين (العامري، ٢٠١٥)
- الولاء:** ويراد به التزام القائد بالرؤى الاستراتيجية، وحرص على تعزيز حماس ودافعية التابعين وزيادة ولائهم للمنظمات التي يعملون بها
- اللا رسمية:** وهي إيمان القائد الاستراتيجي بأن إيصال المعلومات والأفكار للمرؤوسين لا يقتصر على القنوات الرسمية، بل يتجاوزها إلى القنوات غير الرسمية حيث تتلاشى الحواجز مما يسمح بتقريب وجهات النظر، وهذا يقرب القادة من المرؤوسين، ويقلل من سوء الفهم المحتمل في الاتصالات الرسمية، فضلاً عن الآثار النفسية الإيجابية (رحماني وحمبابة، ٢٠٢٤،
- الرغبة في التفاوض:** إن ما يصبو إليه القادة المؤثرون هو تعزيز حماس المرؤوسين. وانخفاض التفويض يشير إلى تزايد مسؤوليات القائد ونزوعه نحو المركزية، وبالمقابل يؤدي إلى إضعاف الثقة لدى المرؤوسين، بالإضافة إلى ذلك، فإن توسيع

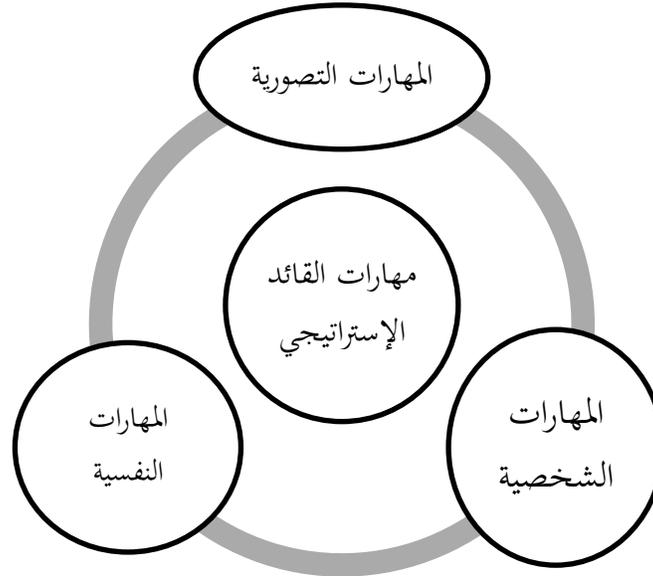
التفويض يخلق شعورًا لدى المرؤوسين بأن المسؤولية مشتركة، وأنهم جميعًا يشاركون في اتخاذ القرارات وتنفيذها (العامري، ٢٠١٥)

الاستخدام المتقن للسلطة: يعد الاستخدام المقنن للسلطة من أبرز خصائص القيادة الاستراتيجية، فالقائد الناجح هو الذي يتقن لعبة السلطة ويستعملها لتنفيذ أفكاره الإبداعية ويوجه الجميع نحو رؤية واضحة على المنظمة لتحقيق نجاح برامجه التطويرية ودعم الإنتاج وتحسين الجودة في المؤسسة (رحماني وحميابة، ٢٠٢٤)

ومما سبق يرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية تتسم بمجموعة من الخصائص أولها هي امتلاكها لرؤية جلية تحدد المسار وتوحد المساعي نحو هذه الرؤية، مع الالتزام بالقيم التي تبني الثقة والوفاء يضاف إلى ذلك فهي قيادة مرنة لا تتقيد بالإجراءات في اتخاذ القرارات، مما يشجع الإبداع ويعزز القدرة على التكيف مع الصعاب وتتسم كذلك بأنها قادرة على التفاوض فهي وسيلة لبناء التوافق بين الأفراد والمجموعات، فالقيادة الاستراتيجية هي التي تقود الجميع بحكمة وتتحول من أداة قسرية إلى مصدر إلهام يشجع الجميع على المشاركة الفعالة.

خامسًا: مهارات القائد الاستراتيجي:

حددت الأدبيات السابقة للقائد الاستراتيجي العديد من المهارات التي يجب توافرها فيه وتتنوع هذه المهارات ما بين مهارات تصورية وأخرى تتعلق بالجوانب الشخصية وثالثة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالجوانب النفسية على النحو المبين بالشكل التالي:



شكل (١) مهارات القائد الاستراتيجي

وفيما يلي تفصيل هذه المهارات على النحو التالي:

#### ١- المهارات التصورية

وهي المهارات المرتبطة بقدرة القائد على التخيل والتصور للمستقبل بوصفه قائدًا استراتيجيًا يمتلك رؤية واضحة للتوجهات المستقبلية وتمثل هذه المهارات التصورية في الآتي:

- امتلاك القدرة على التصور وتوقع الغد من خلال التفكير الاستباقي.
- القدرة على ابتكار أساليب إبداعية لتطوير المنظمات.
- القدرة على معالجة المشكلات وإدارتها إدارة فعالة.
- القدرة على مراجعة الذات وتقييم النفس ونقدها لتصحيح المسار.
- القدرة على تحديد الأهداف بدقة ووضع آليات العمل

### ٢ المهارات الشخصية

- وهي المهارات المرتبطة بالجوانب الشخصية بالقائد وتشمل
- القدرة على الاتصال الفعال مع العاملين
- امتلاك المؤهلات والمهارات القيادية لإدارة فرق العمل باحترافية.
- القدرة على التفاوض مع الآخرين وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصالح
- التأثير في الآخرين والقدرة على إلهامهم وتوجيههم
- القدرة على التمثيل لأفراد المنظمة داخليا وخارجيا.

### ٣- المهارات النفسية:

- وتشمل مجموعة من المهارات النفسية المختلفة المرتبطة بالقائد، وقد حدد شهيد وبوسمين (٢٠٢٠) و Bass (١٩٨٥) وعبد الرحيم (٢٠١٩) ورحماني وحمبابه (٢٠٢٤) هذه المهارات في الآتي:
- امتلاك الذكاء العاطفي الذي يمكنه من التحكم في الذات واتخاذ قرارات مستنيرة من خلال الاستماع الفعال والتعاطف مع آراء الفريق.
- الوعي الذاتي فالقائد الاستراتيجي يُحدد بدقة أهدافه الشخصية والمهنية ويسعى إلى تحقيقها دون تشتت.
- القدرة على التكيف مع التغيرات فالقائد الإستراتيجي لديه المرونة في التصرف، حيث يُعدّل استراتيجياته استباقياً للاستجابة للتحديات غير المتوقعة، مع الحفاظ على الرؤية الواضحة للأهداف.
- القدرة على تحمل المسؤولية والعمل تحت ضغط وتحمل تبعات الأخطاء
- التواصل وتقدير مجهودات الفريق.
- التفاني والالتزام عبر الاستمرارية في العمل نحو الأهداف، مما يُحفز الفريق على الالتزام والتفاني.
- إدارة الضغوط النفسية للفريق عبر توجيههم في التعامل مع التحديات، مما يُعزز الاستقرار العاطفي والقدرة على المخاطرة الإبداعية.

ومما سبق يرى الباحث أن القائد الاستراتيجي يمتلك مجموعة من المهارات المختلفة ما بين مهارات تصويرية لتحليل المحيط وتحديد التصور المستقبلي، ومهارات شخصية كالتواصل المؤثر وإدارة الخلافات، ومهارات عقلية مثل التحليل المتعمق والليونة مع التغيرات، مما يدعم القدرة على اتخاذ قرارات تسهم في تحقيق الغايات.

سادساً: أبعاد القيادة الإستراتيجية:

تعددت أبعاد القيادة الاستراتيجية وقد حددت هذه الأبعاد فيما يلي:

التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation): يشكل واحداً من أبرز أبعاد القيادة الإستراتيجية، ويراد به التحديد الدقيق لمستقبل المنظمة وأهدافها المنشودة من خلال دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة، مُحددات نقاط القوة والضعف وفهم البيئة الخارجية، . كذلك . مستكشفاً الفرص والمخاطر المحيطة، ويضع بدائل إستراتيجية لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها (ملهمباني، ٢٠٢١).

رأس المال البشري (capital Human): يعد رأس المال البشري واحداً من أبرز أبعاد القيادة الاستراتيجية ، فالقيادة تعمل على تنمية الأفراد من ذوي المهارات والمعرفة والإمكانات التي تسهم في تعزيز القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال، وتماشياً مع هذا التوجه، حيث يمثل العاملون في جميع منظمات الأعمال اليوم مورداً أساسياً ورأسمالياً يستحق الاستثمار في قدراته إضافة إلى ذلك، يساهم تصميم برامج لتطوير القادة الاستراتيجيين في بناء مهارات وقيم أساسية ورؤية شاملة أو منهجية للمنظمة مما يساعد القائد الاستراتيجي على تحسين المهارات الأساسية مثل تحديد التوجه الاستراتيجي، والحفاظ على القدرات الجوهرية، وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم السلوك الأخلاقي؛ لذا فإن بناء رأس المال البشري أمر بالغ الأهمية لتفعيل دور القيادة الاستراتيجية (المشهداني، ٢٠١٩).

الثقافة التنظيمية (Organizational culture) تعد الثقافة التنظيمية من أبرز أبعاد القيادة الإستراتيجية وتشير الثقافة التنظيمية إلى طبيعة بيئة العمل والسمات الداخلية للمؤسسة، وتتشكل من قيمها الأساسية، والقناعات، ومبادئ العمل، والعادات، والسلوكيات الراسخة، وطرق العمل، وأساليب التشغيل حيث تتكون الثقافة التنظيمية من مزيج معقد من الأفكار، والأنماط، والقيم الأصيلة والمشاركة، والتي تؤثر في طريقة عمل المؤسسة، وتؤثر الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة، وتساعد في توجيه سلوك الموظفين ورقابته (المشهداني، ٢٠١٩).

ومما سبق يرى الباحث أن أبعاد القيادة الإستراتيجية تتمثل في التوجه الاستراتيجي الذي يرسم المسار المستقبلي، للمنظمة والموارد البشرية التي تمثل جوهر تحقيق الغايات، يضاف إليها الرقابة التنظيمية التي تشكل الضبط المؤسسي لضمان تطبيق اللوائح، والثقافة التنظيمية التي تصنع الهوية وتعزز الارتباط. وهذه المكونات تتكامل لتكوين قيادة استراتيجية تحول الصعاب إلى إمكانيات.

سابعاً: مقومات نجاح سياسات القيادة الاستراتيجية

على الرغم من تشابك الأوضاع الداخلية والخارجية المحيطة بالقائد الاستراتيجي، والتي تتطلب منه بصرية تحليلية نافذة لتحديد جوانب ومحددات جميع الظروف، إلا أن هناك العديد من المقومات التي تساعد القائد على توجيه استراتيجيته نحو تحقيق النجاح بأقصى درجة، ومن أبرز هذه المقومات ما يلي:

– امتلاك القائد لرؤية سليمة تقوم على الحكمة والمعرفة بكل ما يخص المنظمة والعاملين.

- امتلاك القائد للقدرة على الحصول على جميع المعلومات الضرورية وامتلاك القدرة على استرجاعها في الوقت المناسب.
  - إيمان القائد الراسخ بأهمية القيم العليا التي يسعى القائد لتحقيقها والقدرة على الدفاع عنها.
  - تمتع القائد بالفطنة وسعة الأفق والقدرة على استخلاص العبر والدلالات من المواقف المختلفة التي يواجهها.
  - امتلاك القيادة للشجاعة والقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة عند الحاجة.
  - الإلمام الجيد للقيادة بمختلف المهارات الإدارية والقدرة على إنجاز المهام دون كلل أو ملل.
  - تمتع القيادة بالشخصية المؤثرة والقدرة على تعزيز صورته الذهنية والأخلاقية (المغربي، ٢٠١٥)
- وبناء على ما سبق يرى الباحث أن المقومات الأساسية لنجاح سياسات القيادة الاستراتيجية تتمثل أولاً في امتلاك رؤية واضحة توحد المساعي، وتعمل على تحقيق التوافق بين مختلف السياسات وقيم المؤسسة لتقوية الثقة، يضاف إلى ذلك المرونة في التكيف مع التحولات المتسارعة، والاستثمار في الكفاءات البشرية عبر تنمية المهارات لتحويل السياسات إلى أدوات فعالة لتحقيق الاستمرارية.

#### ثامناً: معوقات القيادة الإستراتيجية

- تواجه القيادة الإستراتيجية العديد من المعوقات التي تعيقها عن تحقيق الاستقرار والتطور للمنظمات، ومن أبرز هذه العوامل ما حدده المغربي (٢٠١٥) وملهمباني (٢٠٢١) على النحو التالي:
- كثرة التقلبات والمنافسة الشديدة في السوق.
  - ضعف البرامج التدريبية المقدمة لتطوير مهارات القادة والعاملين.
  - عدم توافر الاستراتيجيات الفعالة لإدارة المواهب وتقليل معدلات دوران الموظفين والتي تساعدهم في الاحتفاظ بالقوى العاملة الماهرة.
  - ضعف الثقافة التنظيمية وعدم توافر آليات تعلم ومشاركة المعرفة داخل المؤسسة، مما يعزز الإبداع والابتكار.
  - عدم الدراية بالتحديات والقضايا الحرجة الداخلية والخارجية، للتعامل معها في أوقات عدم اليقين.
  - غياب الرؤية والتركيز وضبابية الوقت اللازم للتفكير العميق.
  - انشغال القادة بالتفاصيل التشغيلية والمالية، وعدم وجود آلية واضحة وقوية لتطوير وتنفيذ الإستراتيجية.
  - تجنب المخاطر الإستراتيجية بسبب الخوف من الفشل.
  - ضعف التحفيز بأنماطه المادية والمعنوية
- ومما سبق يرى الباحث أن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق سياسات القيادة الاستراتيجية تتبلور في المشكلات الداخلية التي تضعف وحدة المنظمة، والروتين الذي يبطن عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ذلك يشكل انعدام الثقة بين الإدارة والموظفين، والابتعاد عن الرؤية بسبب التركيز على الأهداف المؤقتة مما يشكل معوقاً لتحقيق الأهداف الرئيسية للقيادة الاستراتيجية

## المحور الثاني: التسرب الوظيفي:

يُعدّ التسرب الوظيفي تحدياً إدارياً كبيراً لما له من تأثيرات مالية ومعنوية على المنظمات والعاملين فيها حيث يُكلّف التسرب الوظيفي المنظمة كثيراً خاصةً عند فقدان الكفاءات المرتفعة؛ لذا تولي المؤسسات اهتماماً كبيراً بمسألة التسرب إلى جهات أخرى، بعد استثمار مبالغ كبيرة في تعليمهم وتدريبهم، واكتسابهم خبرات قيمة في مجالات عملهم وتعمل المنظمات جاهدة على لتقليل معدلات هذا التسرب، وسأتناول فيما يلي متغير التسرب الوظيفي مبيّناً مفهومه وأسبابه وأنواعه وآثاره والطرق التي تتبعها المنظمات لمواجهة التسرب الوظيفي

### أولاً: مفهوم التسرب الوظيفي:

تعددت تعريفات الباحثين للتسرب الوظيفي وتنوعت هذه التعريفات وفقاً لوجهات نظر الباحثين إلى مفهوم التسرب من جهة ونظرتهم إلى طبيعته وآثاره من جهة أخرى، فقد عرف التسرب الوظيفي بأنه ترك العاملین لوظائفهم ومنظمتهم التي يحصلون منها أجر بمحض إرادتهم، وهذا لا يشمل الفصل أو الاستغناء (الجابر، ٢٠١٩، ص ٥٧) ويؤكد العصلاني (٢٠٢٤) على هذا المعنى فيرى أنه "تَرْك أو إيقاف الشخص عن الذهاب للعمل بمحض إرادته واختياره، والانتقال إلى جهة عمل أخرى توافق له احتياجاته المادية أو المهنية. ويرى الذبحاوي (٢٠٢٣) أن التسرب الوظيفي هو مغادرة الموظف لوظيفته الحالية طواعية بحثاً عن عمل أفضل، وهذا يعود لعدة عوامل تدفعه لاتخاذ هذا القرار، مثل: طبيعة القيادة الإدارية، والتنظيم الهيكلي، والتكنولوجيا المستخدمة، والمرتببات. ويعرف نصيرة ومولود (٢٠١٩) التسرب الوظيفي بأنه رحيل الموظفين عن العمل، أو هو انتقال العاملين خارج المنظمة تاركين وظائفهم ومن أشكال التسرب الوظيفي: الاستقالات، والنقل، والفصل، والتقاعد، والوفاة. ويضيف إلى ما سبق نتوش (٢٠٢٠) الذي يرى أنه هجر العاملين لأعمالهم، سواء جزئياً أو كلياً، مع التقاعد عن بذل الجهد المطلوب، مما يتسبب في اضطراب العمل وتدهور الكفاءة الإنتاجية. وبناء على ما سبق يرى الباحث أن التسرب الوظيفي يشير إلى رحيل الموظفين عن المؤسسة وتركهم لأعمالهم التي يتقاضون عليها أجر نتيجة عدم تطابق بين طموحاتهم وأهدافهم وقوانين العمل، مما يعيق تقدم العمل ويكبد المنظمات خسارة مادية نتيجة التكاليف المترتبة على استقطاب آخرين وتدريبهم وخسائر معنوية نتيجة فقدان الخبرات والكفاءات فهو علامة على وجود مشكلة في جو العمل أو غياب إستراتيجيات فعالة للموارد البشرية.

### ثانياً: أسباب التسرب الوظيفي

تتعدد العوامل والأسباب التي تسهم في وقوع التسرب الوظيفي في المؤسسات، وقد قسمت هذه العوامل إلى عدة أقسام وهي كما يلي:

#### ١. الأسباب الاجتماعية:

تعدد العوامل الاجتماعية المتسببة في وقوع التسرب الوظيفي في المؤسسات، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

- التهاون وعدم الحماس للعمل
- البيئة الاجتماعية غير الملائمة أو السلبية
- المشاكل الشخصية أو العائلية للموظفين
- كثرة المسؤوليات التي يتحملها الموظفون على المستوى الشخصي أو العائلي تجاه أسرهم (نتوش، ٢٠٢٠)

## ٢. الأسباب الاقتصادية،

تتعدد الأسباب والعوامل الاقتصادية المسببة للتسرب الوظيفي ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

- تدني الوضع المالي.
- ارتفاع معدلات التضخم، وصعود الأسعار المتواصل
- ابتعاد مقر العمل عن مسكن العامل مما يستتبع مصاريف النقل
- ضعف الرواتب والأجور المكافآت مما يدفع العامل إلى البحث عن وظيفة جديدة تستجيب لمتطلباته المالية وتسد حاجاته، وذلك إذا كانت وظيفته الحالية غير قادرة على ذلك (البوص، ٢٠٢٤)

## ٣- الأسباب المؤسسية (التنظيمية)

وهي أسباب متصلة بنوع وطبيعة المؤسسة، ومن أهمها نوع عمل المؤسسة، وشكلها التنظيمي، ومستوى الرواتب فيها، بالإضافة إلى طبيعة الرقابة والإشراف على الموظفين فيها، يضاف إلى ذلك ضعف التخطيط وعدم التقيد من قبل الإدارة بالأسس العلمية للإدارة وإهمال الإدارة للرقابة السليمة والفعالة داخل المنظمة علاوة على عدم اهتمام الإدارة بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يجعلهم يشعرون بعدم الاهتمام في العمل، إضافة إلى غياب وسائل الردع المناسبة للمتسربين مما يؤدي إلى عدم اكتراث الموظفين العموميين بهذه الرقابة وعواقبها (العصلاني، ٢٠٢٤)

## ٤- الأسباب النفسية:

وهي من أبرز النقاط التي قد تعتبرها إدارة الموارد البشرية صعبة في التعامل معها أو السيطرة عليها. تتضح هذه العوامل في الموظفين من خلال أدائهم لمهامهم، خصوصاً عند حصولهم على مهارات جديدة لوظائف جديدة، أو عند انتقالهم إلى أقسام مختلفة، وما يتطلبه ذلك من اكتساب مهارات معينة. أيضاً، تظهر عند إجبار الموظف على العمل في قسم أو وظيفة لا يفضلها. (نتوش، ٢٠٢٠)

ومما سبق يرى الباحث أن أسباب التسرب الوظيفي متنوعة وتختلف باختلاف المنظمات وجميعها تتبلور ما بين أسباب تنظيمية، أو نفسية، أو اجتماعية، أو شخصية فهناك أسباب تتعلق بعدم التوافق بين تطلعات الموظفين وقيمهم وكذلك سياسات العمل وأخرى تتعلق بنقص فرص النمو التي تحفزهم. إضافة إلى ذلك هناك الضغوط النفسية التي تظهر من بيئة عمل غير مشجعة، أو عدم وجود توازن بين العمل والحياة الخاصة وهذه العوامل مجتمعة تدفع الموظفين إلى ترك العمل بالمؤسسة.

## ثالثاً: أنواع التسرب الوظيفي:

تعددت أنماط التسرب الوظيفي ما بين تسرب إجباري واختياري على النحو التالي:

### التسرب الوظيفي الإجباري

وهو يعني انتهاء علاقة الموظف بالمنظمة بشكل إجباري، وعادة ما يأخذ شكلين:

- الترك المرتب: ويسمى بالمغادرة المستفزة، حيث يتم الانفصال عن العمل بقرار من الإدارة، ويأخذ شكلاً عدة تتمثل في التقاعد المبكر أو ترك العمل من خلال التفاوض بين الطرفين، ويكون لذلك أسباب مختلفة، منها على سبيل المثال لا الحصر ضعف الأداء (بن غريد، ٢٠١٨، ص ٤٦)

– **الترك الطبيعي:** ويسمى أيضا بالترك الإجباري ويكون في هذا النوع الانفصال عن العمل لأسباب خارجة عن إرادة كل من الموظفين والمنظمة، ويتمثل هذا النمط في التقاعد الإجباري، وحالات المرض، أو الوفاة.

### التسرب الوظيفي الطوعي (Voluntary)

ويكون هذا الانفصال عن المنظمة بمبادرة من الفرد، وغالبا ما يكون في شكل استقالة ومن أسبابه مثلا وجود فرص عمل أفضل، وتعد الاستقالة من أكثر أشكال التسرب الطوعي (بن غبريد، ٢٠١٨، ص.٤٦)

### رابعا: آثار التسرب الوظيفي :

تتعدد آثار التسرب الوظيفي ما بين آثار إيجابية وسلبية على المنظمات أو الأفراد وسأتناول فيما يلي تفصيلاً هذه العواقب والآثار على النحو التالي:

#### (أ) الآثار السلبية:

تتعدد الآثار السلبية التسرب الوظيفي على مستوى الفرد والمنظمة، ومن أبرز هذه الآثار ما يلي:

#### ١- الآثار السلبية على مستوى المنظمة

##### وتتمثل في الآتي :

- ارتفاع التكاليف والمصروفات المترتبة على ترك العاملين لوظائفهم بما في ذلك تكاليف التوظيف والتدريب والتأهيل.
- تعطيل سير العمل، واضطراب العلاقات الاجتماعية والتواصل الرسمي داخل المؤسسة.
- تراجع حماس الموظفين في المنظمة نظراً لوجود حالة انهزامية ناتجة عن ترك بعض الزملاء للعمل.
- استعمال استراتيجيات غير فعالة في الحد من التسرب، مثل زيادة الرواتب للجميع أو تنظيم دورات تدريبية سريعة للمشرفين في مجال العلاقات العامة.
- خسارة الكفاءات من الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمعرفة المتراكمة لدى العاملين في المؤسسة،
- انخفاض إنتاجية الموظفين في الفترة التي تسبق تركهم للعمل، مما يؤثر سلباً على زملائهم وخسارة المؤسسة للعملاء واحتمالية تسرب بعض أسرارها.
- زيادة معدلات التسرب الوظيفي مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج وتعطيل الطاقة الإنتاجية بسبب نقص العمال المدربين (العمودي والسديري، ٢٠٢٣).

#### ٢- الآثار السلبية على مستوى الأفراد:

- فقدان الأفراد للفوائد والأجور والمكافآت كالأقدمية والبدلات المرتبطة بها والحقوق المكتسبة وانقطاع الروابط الاجتماعية بسبب تغيير الوظيفة أو الانتقال إلى منطقة أخرى.
- الشعور بالنقص والإحباط لدى الموظفين الباقين، وعدم قدرتهم على تغيير وضعهم الوظيفي السيئ.
- فقدان صداقة من تركوا العمل إذا كانت هناك علاقات قوية تربطهم بهم .
- زيادة أعباء وضغوط العمل ( الجابر، ٢٠١٩)

### (ب) الآثار الإيجابية

لا تقتصر تداعيات التسرب الوظيفي وأثاره على السلبيات فحسب، فهناك جوانب إيجابية، أخرى للتسرب الوظيفي في مختلف الجوانب والمستويات الفردية أو التنظيمية أو المجتمعية ومن أبرزها ما حدده العصلاني (٢٠٢٤) ونتوش (٢٠٢٠) فيما يلي:

- يحقق التسرب الوظيفي على المستوى الفردي آثار إيجابية تتعلق أولاً بالفوائد الاقتصادية الكثيرة التي قد يحصل عليها الفرد نتيجة الانتقال إلى منظمة أخرى تمنحه رواتب ومكافآت وعلاوات أكثر مقارنة بالمنظمة السابقة يضاف إلى ذلك الآثار المعنوية التي تتعلق بحصول الفرد على وظيفة تناسب مع قدراته ومهاراته، وتحقيق الرضا الوظيفي نظراً لتوافر مناخ تنظيمي صحي يحترم رؤيته ويشاركه في مختلف الأعمال والقرارات ويؤمن بقدراته ومهاراته مما يخلصه من الضغوط ويشعره بالارتياح.
- وعلى المستوى الاجتماعي قد يحقق التسرب الوظيفي آثار اجتماعية إيجابية تتعلق بقرب الفرد من العائلة أو تجعله يبني علاقات اجتماعية جديدة في المجتمع المهني الجديد لذي انتقل له
- وعلى مستوى المنظمة يمكن التسرب الوظيفي للمنظمات من التخلص من الأفراد منخفضي الأداء المتقاعدسين، يضاف إلى ذلك يجعلهم يضحون دماء جديدة تسهم في تنشيط المؤسسة واستبدال الأفكار القديمة غير الفعالة بأخرى جديدة لتحقيق الإبداع والابتكار.

### خامساً: طرق مواجهة التسرب الوظيفي

- يصعب على المنظمات القضاء نهائياً على حالات التسرب الوظيفي؛ لذا فالأفضل لها هو السعي نحو تقليل معدلاته قدر الإمكان، ولتحقيق ذلك، حدد العمودي والسديري (٢٠٢٣) و فطاني (٢٠١٩) آليات وطرق مواجهة التسرب الوظيفي فيما يلي:
- وضع سياسات واضحة وسليمة لتوظيف العاملين والارتقاء بأدائهم لمهامهم الوظيفية
  - توفير سبل الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي إيجابي وأجور وحوافز مادية ومعنوية مناسبة
  - تحديد مسؤولية العاملين بدقة من خلال الوصف الوظيفي لهم.
  - التركيز على برامج التوعية بأضرار التسرب الوظيفي، كونه جزءاً من التكلفة.
  - التأكد من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  - بناء اتصالات وثيقة مع المشرفين ومساعدتهم في توفير احتياجات القوى العاملة المستقبلية.
  - تنظيم حركات النقل وتقليل حالات الاستغناء المؤقت.
  - العمل على تحديد سياسات واضحة لترقية العاملين، وإعلام الموظفين بفرص الترقية المتاحة.
  - العناية بالعاملين وتقييمهم بناءً على المؤهلات والقدرات، بهدف توزيعهم في المناصب المناسبة.
  - توجيه وإرشاد الموظفين الجدد وتقديم الدعم اللازم لهم، فهم الأكثر عرضة للشعور بعدم الرضا وبالتالي ترك العمل.

- تهيئة بيئة عمل مناسبة، بما في ذلك الإضاءة والتهوية الجيدتين، والالتزام بشروط الصحة العامة بالإضافة إلى ذلك، تعزيز روح الزمالة ومنع التكتلات.
  - تجنب التحيز والمحسوبية لما لها من تأثير سلبي على سير العمل.
  - معالجة الشكاوى وتوضيح أي سوء فهم أو شائعات بين الموظفين.
- وبناء على ما سبق يرى الباحث أن أبرز الطرق التي يمكن من خلال تقليل مستويات التسرب الوظيفي تتمثل في تحسين بيئة العمل التنظيمية ، وذلك بتعزيز الاتصال وتوفير فرص للتقدم المهني، مع تقوية التوازن بين العمل والحياة عبر سياسات مرنة، بالإضافة إلى ذلك، تُسهم إدارة الأداء بنزاهة في منح المكافآت وبناء الثقة، وكذلك وضع سياسات استباقية كاستطلاعات الرأي لكشف المشاكل في وقت مبكر مما يُعزّز الولاء ويحد من معدل الاستقالات.

#### الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة القيادة الاستراتيجية والتسرب الوظيفي وسأتناول فيما يلي سستعرض أبرز هذه الدراسات على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية :

دراسة البوص (٢٠٢٤) مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على الحد من التسرب الوظيفي دراسة حالة في قطاع البنوك الخاصة في الكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في البنوك الكويتية في تخفيف مشكلة التسرب الوظيفي. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت (٢٣٠) موظفاً وموظفة في البنوك الخاصة بالكويت وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات توصلت النتائج إلى أن درجة التسرب الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة ووجود تأثير كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحديد وتقديم الحوافز والتعويضات في الحد من التسرب الوظيفي، وذلك حسب رأي أفراد العينة، وبمتوسط (٣,٧٤). بينما جاءت ممارسات إدارة الموارد البشرية في اختيار وتعيين الموظفين في المرتبة الثانية (٣,٧٠)، وتلتها ممارسات التدريب والتطوير بمتوسط (٣:٦٦).

دراسة العصلاني(٢٠٢٤) بعنوان " تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على ظاهرة التسرب الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل التسرب الوظيفي، وتوضيح دور الإعلام الاجتماعي كأهم القنوات في تيسير هذه العملية. ولتحقيق هذا الهدف، أجرى الباحث دراسة استكشافية شملت عينة من العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، عبر وسائل التواصل الاجتماعي وقد تكونت العينة من ٥٠ موظفاً وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التسرب جاء بدرجة مرتفعة وأن أسباب مشكلة التسرب الوظيفي تكمن في وجود فجوة بين الإدارات والموظفين فيما يخص الحوافز المالية والمكافآت. بالإضافة إلى ذلك، يتبين أن التطور الوظيفي غير فعال بدرجة كبيرة، وأن هناك بعض المشكلات الداخلية في بيئات العمل ومستوى الأمان الوظيفي، مما يساهم في زيادة معدل التسرب. كما أن وسائل التواصل الاجتماعي أدت دورًا هامًا في إظهار العديد من الجوانب الإيجابية لدى العاملين في المنظمات الأخرى،

فيما يتعلق بالحوافز المعنوية ومتانة الروابط الوظيفية فقد ساهمت هذه الوسائل في إبراز تلك الإيجابيات، مما حفز العديد من العاملين في القطاع الخاص على البحث عن فرص وظيفية بديلة.

دراسة أحمد وأخرون (٢٠٢٤) بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية المستدامة بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، بالتطبيق على العاملين في المستشفيات الخاصة المرخصة من وزارة الصحة بمحافظة القاهرة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على أداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها ٤٠٠ فردًا من العاملين في الكادرين الطبي والإداري بالمستشفيات المستهدفة. وبعد التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٢ توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية بمختلف أبعادها جاءت بدرجة مرتفعة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت النتائج إلى أن جميع أبعاد القيادة الإستراتيجية، باستثناء رأس المال البشري، تؤثر بشكل إيجابي وذات دلالة على الميزة التنافسية المستدامة بشكل عام. دراسة خليل (٢٠٢٣) بعنوان " دور القيادة الإدارية في الحد من التسرب : دراسة حالة على القطاع الخاص للتشييد والبناء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الإدارية بأبعادها الثلاثة (أسلوب الإشراف، تكوين فرق العمل، الحافز) على الرضا الوظيفي للموظفين في شركة رواد الهندسة الحديثة وبالتالي تقليل التسرب الوظيفي وتحديد مدى تأثير العوامل الديموغرافية على ردود فعل الموظفين تجاه تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع ١٦٥ استبيانًا، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات توصلت النتائج الدراسة إلى أن مستوى القيادة الإدارية جاء بمستوى مرتفع وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة وجاء مستوى التسرب الوظيفي بدرجة متوسطة ووجود تأثير للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي ووجود علاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي ووجود تأثير للقيادة الإدارية في تقليل التسرب الوظيفي .

دراسة الذبحاوي (٢٠٢٣) إدارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في الحد من التسرب الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في أمانة مسجد الكوفة المعظم والمزارات الملحقة

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة بأبعادها في تقليل مستويات التسرب الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على أداة الاستبانة والمقالات التي طبقت على عينة عشوائية بلغت ( ١٢٥ ) من العاملين في مسجد الكوفة المعظم والجهات التابعة له وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التسرب الوظيفي جاء متوسطاً ووجود تأثير لإدارة الموارد البشرية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة واستدامتها وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغيرات المؤهل وسنوات الخبرة والوظيفة

دراسة مطاعن (٢٠٢٢) بعنوان تحليل مشكلة التسرب الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية باستخدام نظم المعلومات الجغرافية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلة التسرب الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية وتحليلها في المناطق الإدارية المختلفة ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن أكبر مناطق المملكة، الرياض ومكة المكرمة والمنطقة الشرقية، قد سجلت أعلى معدلات للتسرب الوظيفي. وعند دراسة سبب ترك الوظيفة، تبين ارتفاع نسبة المتسربين بسبب التقاعد المبكر، في حين انخفضت نسبة من أنهم خدمتهم من المتعاقدين عن طريق تقديم الاستقالة. وقد سجلت منطقة الباحة أقل نسبة للمتسربين وظيفياً عن طريق تقديم الاستقالة، بينما سجلت منطقة الرياض أعلى نسبة للتسرب عن طريق الاستقالة والتقاعد المبكر. وعند تحليل متغير السلم الوظيفي، تبين ارتفاع نسبة التسرب من سلم الموظفين العام، يليه السلم التعليمي. وقد عانت منطقة الباحة من تسرب الموظفين من السلم التعليمي، بينما عانت المنطقة الشرقية ومنطقة الرياض من التسرب الوظيفي عبر سلم الموظفين العام.

دراسة نتوش (٢٠٢١) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، على تقليل ظاهرة التسرب الوظيفي ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية بلغت الدراسة (٥٥) موظفًا من العاملين في مستشفى محافظة البصرة، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الحوافز جاء منخفضًا وأن مستوى التسرب الوظيفي جاء بدرجة عالية وعدم وجود معايير واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال في منع ترك العمل، واستدامتها وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ثانيًا الدراسات الأجنبية

تعددت الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة ومن أبرزها ما يلي:

دراسة (٢٠٢٤) Niroula, et al بعنوان Employee turnover and their impact on the organizational performance of the hospitality industries of Nepal

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التسرب الوظيفي ودوران الموظفين على أداء المؤسسات في قطاع الضيافة في نيبال ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على أداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية بلغت ١٥٠ مشاركًا من خلال استبيان مفتوح. واستخدمت الإحصاءات الوصفية والاستنتاجية لتحليل المعلومات وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا وهامًا للعوامل النفسية والديموغرافية على أداء صناعات الضيافة، في حين أن للعامل الاقتصادي تأثيرًا سلبيًا ضئيلاً على أداء صناعات الضيافة في نيبال وتوصلت النتائج إلى أن تحسين القيم النفسية والاجتماعية للموظفين يقلل من معدل التسرب الموظفين، وسيساعد على تعزيز أداء صناعة الضيافة في نيبال.

## The Impact of Leadership Styles on Employee Turnover in the " بعنوان (٢٠٢٤). Jumbo, et al دراسة Industry-Nigeria Agro

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة على معدل دوران الموظفين في قطاع الصناعات الزراعية النيجيرية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على أداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية بلغت ٢٠٠ موظفًا من شركات زراعية مختارة في نيجيريا وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بانخفاض نوايا دوران الموظفين، بينما ترتبط القيادة التبادلية بارتفاع معدلات دوران الموظفين. وتتوافق هذه النتائج مع نظرية التبادل الاجتماعي، مما يؤكد أهمية القيادة التحويلية في تعزيز مشاركة الموظفين وولائهم. وتخلص الدراسة إلى أن مؤسسات الصناعات الزراعية يُمكنها تحسين استبقاء الموظفين وتقليل التسرب الوظيفي من خلال تبني ممارسات قيادية تحويلية تُعزز بيئة عمل داعمة ومحفزة.

## The Influence of Leader's Communication on Employee Turnover بعنوان (٢٠٢٤) Zhou, et al دراسة .Enterprise in Sichuan Province, China-Intention in Micro

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تواصل القيادة على نية دوران الموظفين والتسرب الوظيفي في الشركات الصغيرة جدًا ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على أداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية بلغت ٤٣٦ من موظفي الشركات الصغيرة جدًا في مقاطعة سيتشوان، الصين، من خلال استبيان إلكتروني. استخدمت الدراسة برنامج SPSS ٢٠٠٠ للتحليل الإحصائي الوصفي، وبرنامج SmartPLS ٤.٠ لنمذجة المعادلات الهيكلية، وقد أظهرت النتائج ارتباطات سلبية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة تواصل القيادة، وأسلوبه، وتكراره، والتسرب الوظيفي وقدمت الدراسة لقادة المؤسسات متناهية الصغر بمنظورات جديدة حول استبقاء الموظفين، وإرشادات عملية للحد من الآثار السلبية لدوران الموظفين، مثل زيادة التكاليف، ونقص التكنولوجيا، واستقرار الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى سد الثغرات النظرية والمعرفية في التواصل بشأن نية دوران الموظفين.

## The effect of Toxic Leadership on Turnover Intentions: The بعنوان (٢٠٢٤). Lebd&Shemeis دراسة .mediating role of Workplace Incivility

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد القيادة السامة المختلفة، مثل النرجسية، والإشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والقيادة الاستبدادية، على التسرب الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر. علاوة على ذلك، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على أداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية بلغت ٢٥٧ موظفًا في البنوك التجارية العامة بمحافظة الدقهلية تقييم فرضيات البحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، والتي أُتيح تطبيقها باستخدام برنامج Amos v. ٢٣. فيما يتعلق بالآثار المباشرة، وقد أظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة السامة لها تأثير مباشر وهام وإيجابي على نوايا التسرب الوظيفي، باستثناء عدم القدرة على التنبؤ، الذي لم يكن له تأثير كبير على نوايا التسرب الوظيفي. كما وجدت النتائج أن لأبعاد القيادة السامة تأثيرًا مباشرًا وهامًا وإيجابيًا على التسرب الوظيفي في

مكان العمل، باستثناء الترويج الذاتي الذي لم يكن له تأثير كبير على السلوك الإقصائي والنميمة. بالإضافة إلى ذلك، لم يكن لعدم القدرة على التنبؤ تأثير كبير على العداء.

دراسة (Pattali, et al (٢٠٢٤). بعنوان **turnover intention among staff nurses Effect of leadership styles on** .in private hospitals: the moderating effect of perceived organizational support

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة التحويلية والأصيلة على التسرب الوظيفي للممرضات العاملات في المستشفيات الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أيضًا التأثير المعتدل للدعم التنظيمي المتصور، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على أداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية بلغت ٢٩٦ ممرضة من المستشفيات الخاصة الثمانية المختارة في مملكة البحرين وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام Smart-PLS لإجراء SEM-PLS (نموذج المعادلة الهيكلية الجزئية الأقل مربعات) لقياس الآثار المباشرة وغير المباشرة. تشير النتيجة إلى أن أساليب القيادة التحويلية والأصيلة والدعم التنظيمي المتصور يؤثران سلبيًا بشكل كبير على التسرب الوظيفي للممرضات. تؤكد الدراسة التأثير السلبي المُخفف للدعم التنظيمي المُتصوّر بين القيادة التحويلية ونية دوران الموظفين، والتأثير الإيجابي المُخفف للدعم التنظيمي المُتصوّر بين القيادة الأصيلة ونية دوران الموظفين.

دراسة (GIGOL (٢٠٢٤). وهي بعنوان **rvant Leadership on Turnover Intention: The Mediating Impact of Se " Role of Work Engagement. Scientific Papers of Silesian University of Technology**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخدمية ومشاركة الموظفين في العمل ونية ترك العمل والتسرب الوظيفي، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على أداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية بلغت ٢١٣ مبحوثًا من الشباب (الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٠ و ٢٩ عامًا) من شركات مختلفة في بولندا. وأجريت تحليلات الارتباط والوساطة، بالإضافة إلى تحليل المسار القائم على أقصى احتمال (SEM) وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود ارتباط سلبي بين القيادة الخدمية والتسرب الوظيفي وقد كان المشاركة في العمل وسيطًا جزئيًا لتأثير القيادة الخدمية للرؤساء على نية ترك العمل لدى المرؤوسين. وكانت الظواهر المدروسة مستقلة عن مكان العمل الهجين للمستجيب أو جنسه.

دراسة (ONUORAH, et al (٢٠٢٠). بعنوان **Effect of Employee Attrition on Organisational Productivity in Anambra State Manufacturing Organisation**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تسرب الموظفين على الإنتاجية التنظيمية في مؤسسات التصنيع بولاية أنامبرا، وتحديد أسباب هذا الاستنزاف ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية بلغت (٤٠) مستجيبًا من جميع مستويات الإدارة في الشركة وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات توصلت نتائج الدراسة التكرار إلى أن نقص الترقية، وضعف الحافز يؤثران على التسرب الوظيفي، ونقص ظروف العمل الجيدة، وعدم تقدير جهود الموظف، ونقص تدريب وتطوير الموظفين، وعبء العمل، والمعاملة الإدارية غير العادلة، وضعف فرص التطوير المهني، والسعي للحصول على تعليم عالٍ، ونقص فرص الترقية، وضعف جودة التدريب الوظيفي، ونقص الإشراف المناسب، وضعف فرص تحسين المهارات، كانت الأسباب الرئيسية لتسرب الموظفين من المؤسسة، ومع ذلك، كان للتسرب

أثار مزدوجة على المؤسسة؛ آثار إيجابية وسلبية. فبينما ساهم دوران الموظفين في إدخال أفكار ومهارات جديدة إلى الشركة، إلا أنه أدى أيضاً إلى صعوبات في جذب موظفين جدد. ولتقليل معدل التسرب، ينبغي على الإدارة مراجعة شروط خدمة الموظفين، والتأكد من أن بيئة العمل مواتية.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة يتضح وجود أوجه اتفاق وأوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وتمثل هذه الجوانب فيما يلي:  
أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسة الحالية في الهدف العام للدراسة مع دراسة البوص (٢٠٢٤) و دراسة الذبحاوي (٢٠٢٣) التي ربطت بين إدارة الموارد البشرية والتسرب الوظيفي واختلفت مع دراسة العصلاني (٢٠٢٤) التي ربطت بين تأثير وسائل التواصل الاجتماعي و ظاهرة التسرب الوظيفي و دراسة أحمد وآخرون (٢٠٢٤) التي ربطت بين القيادة الاستراتيجية و القدرة التنافسية و دراسة نتوش (٢٠٢١) التي ربطت بين أثر الحوافز المادية والمعنوية و التسرب الوظيفي و دراسة Niroula, et al (٢٠٢٤). التي ربطت بين تأثير التسرب الوظيفي ودوران الموظفين على أداء المؤسسات
- اختلفت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في المجتمعات التي طبقت عليها الدراسة فدراسة البوص (٢٠٢٤) و دراسة Lebd & Shemeis (٢٠٢٤). طبقت في قطاع البنوك ودراسة العصلاني (٢٠٢٤) ودراسة خليل (٢٠٢٣) طبقت في القطاع الخاص للتشييد والبناء، ودراسة الذبحاوي (٢٠٢٣) طبقت على أمانة مسجد الكوفة المعظم والمزارات الملحقة ودراسة Jumbo, et al (٢٠٢٤). طبقت على قطاع الصناعات الزراعية ودراسة Zhou, et al (٢٠٢٤) في الشركات الصغيرة ودراسة Niroula, et al (٢٠٢٤). في قطاع الضيافة.
- اختلفت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في المجتمع الذي طبقت فيه الدراسة فدراسة البوص (٢٠٢٤) طبقت في الكويت و دراسة الذبحاوي (٢٠٢٣) في الكوفة المعظم و دراسة نتوش (٢٠٢١) في البصرة ودراسة bo, et al Jum (٢٠٢٤) في نيجيريا ودراسة Zhou, et al (٢٠٢٤) في مقاطعة سيتشوان، الصين و دراسة Lebd.& Shemeis (٢٠٢٤) في مصر ودراسة Niroula, et al (٢٠٢٤) في نيبال.

### أوجه الاتفاق:

- اتفقت الدراسة الحالية في المجتمع مع دراسة العصلاني (٢٠٢٤) و دراسة مطاعن (٢٠٢٢) التي طبقت بالمملكة العربية السعودية
- اتفقت الدراسة الحالية في تطبيقها في المؤسسات الصحية مع دراسة أحمد وآخرون (٢٠٢٤) و دراسة نتوش (٢٠٢١)
- اتفقت الدراسة الحالية في الهدف مع دراسة أحمد وآخرون (٢٠٢٤) ودراسة Jumbo, et al (٢٠٢٤) ودراسة Zhou, et al (٢٠٢٤) ودراسة Lebd & Shemeis (٢٠٢٤). ودراسة Lebd.& Shemeis (٢٠٢٤). فجميع هذه الدراسات ربطت بين تأثير أنماط القيادة والتسرب الوظيفي.

– اتفقت الدراسة الحالية في المنهج والأداة مع غالبية الدراسات السابقة فغالبيتها قد طبقت أداة الاستبانة لجمع البيانات واعتمدت على المنهج الوصفي.

#### أوجه الاستفادة

تتمثل أوجه الاستفادة المتوقعة للدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يأتي:

- صياغة المشكلة من خلال ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج وما أوصت به من توصيات.
- بناء أداة البحث وتطويرها وتحديد أبعادها.
- التعرف على الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع الدراسة
- إثراء الإطار النظري.
- تفسير ومناقشة ودعم نتائج الدراسة وربطها بنتائج الدراسات السابقة
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومعرفة الأساليب الإحصائية المختلفة.

#### الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة فبيّن مجتمع الدراسة وحدده تحديداً دقيقاً كمياً وفقاً للإحصائيات الواردة من الجهات المعنية، ثم حدد العينة المختارة ووصفها مبيّناً خصائصها الديمغرافية، ثم تناول أداة الدراسة ووصفها وصفاً دقيقاً وبين درجة صدقها وثباتها وختم ذلك كله ببيان الأساليب الإحصائية المستخدمة لاستخلاص نتائج الدراسة ومعالجتها. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبتة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لكونه مناسباً لطبيعة الدراسة، فهو منهج قادر على تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، فهو من أكثر المناهج مناسبة لمختلف لظواهر الاجتماعية، فهو يساعد الباحث من الإلمام بالظاهرة موضوع الدراسة ويمكنه من وصف واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية، وتحديد مستوى التسرب الوظيفي في المستشفى، ويمكنه من تحديد تأثير القيادة الإستراتيجية في تقليل معدلات التسرب الوظيفي والتعبير عن هذه العلاقة تعبيراً كمياً من خلال الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البحث وبياناته

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية، وقد بلغ عددهم (١٥٠٠) موظفاً يعملون في المستشفى في مختلف الدرجات الوظيفية ما بين كوادرات طبية وإدارية وفقاً للإحصائية الواردة من إدارة الموارد البشرية بالمستشفى لعام ٢٠٢٥ م. ١٤٤٦ هـ

عينة الدراسة: اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة من فئة الكادر الصحي والإداري في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية لعام ٢٠٢٥ م بهدف التحقق من نتائج أسئلة الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة في اختيارها للعينة على العينة العشوائية البسيطة لقدرتها على تمثيل المجتمع تمثيلاً حقيقياً وإتاحة الفرص متساوية لكافة أفراد المجتمع لتمثيله، واعتمدت الدراسة في تحديد حجم العينة على معادلة روبرت ماسون الإحصائية على النحو التالي:



100.0	306	المجموع الكلي
-------	-----	---------------

وصف العينة طبقا لسنوات الخبرة :

جدول (٣) وصف العينة طبقا لسنوات الخبرة :

النسبة	التكرار	الفئة
24.8	76	أقل من خمس سنوات
30.7	94	من خمس الى عشر سنوات
44.4	136	أكثر من عشر سنوات
100.0	306	المجموع الكلي

من جدول (٣) يمكننا ملاحظة أن عدد العينة (٣٠٦) منهم (٧٦) من لديهم سنوات خبرة أقل من خمس سنوات و يمثلون (٢٤.٨%) من المجموع الكلي للعينة. ومنهم (٩٤) من لديهم سنوات خبرة من (من خمس الى عشر سنوات) و يمثلون (٣٠.٧%) من المجموع الكلي للعينة. ومنهم (١٣٦) من لديهم سنوات خبرة (أكثر من عشر سنوات) و يمثلون (٤٤.٤%) من المجموع الكلي للعينة.

وصف العينة طبقا لطبيعة العمل .

جدول (٤) وصف العينة طبقا لطبيعة العمل .

النسبة	التكرار	الفئة
50.7	155	كادر اداري
49.3	151	كادر صحي
100.0	306	المجموع الكلي

من جدول (٤) يمكننا ملاحظة أن عدد العينة (٣٠٦) منهم (١٥٥) من الكادر الاداري يمثلون (٥٠.٧%) من المجموع الكلي للعينة. و (١٥١) كادر صحي يمثلون (٤٩.٣%) من المجموع الكلي للعينة.

أداة الدراسة : استخدم الباحث الأداة التي تتفق وأهداف الدراسة وشملت على استبيان للوقوف على دور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة وهو من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة البوص (٢٠٢٤) ودراسة العصلاني (٢٠٢٤) ودراسة أحمد وأخرون (٢٠٢٤) ودراسة خليل (٢٠٢٣) ودراسة مطاعن (٢٠٢٢) ودراسة (Jumbo, et al (2024) ودراسة Zhou, et al (2024)، ويتكون هذا المقياس من (٣٤) عبارة موزعة على ثلاثة محاور وهي كما يلي:

### ثانيا - الاتساق الداخلي لبنود المقياس:

تم حساب معامل الارتباط للوقوف على مدى اتساق فقرات العبارة من خلال عينة استطلاعية بلغت (٣٥) مبحوثاً من العاملين بهدف تقنين المقياس، وقد تم حساب معاملات الارتباط على النحو التالي:

#### (١) حساب الاتساق الداخلي للمجال الأول القيادة الإستراتيجية ككل

تم حساب معاملات الارتباط بين كل بند من بنود المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) والدرجة الكلية للمجال ككل والجدول التالي يوضح ما تم التوصل اليه .

جدول (٥) معاملات ارتباط بنود المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) بالدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	معاملات الارتباط						
1	.797**	5	.804**	9	.722**	13	.860**
2	.791**	6	.738**	10	.557**	14	.772**
3	.823**	7	.827**	11	.745**	15	.818**
4	.822**	8	.761**	12	.806**	16	.838**

من جدول (٥) يمكننا ملاحظة أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) مع الدرجة الكلية للمجال ككل تتراوح بين (٠.٧٢٢ - ٠.٨٦٠) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين عبارات المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) والمحور الأول ككل حيث أن قيم معامل الارتباط أكبر من ٠.٧ و هي دالة معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ مما يدل على قوة ارتباط العبارات بما يقبسه المحور ككل وبالتالي يتم الاحتفاظ بهذه العبارات.

#### حساب الاتساق الداخلي لأبعاد المجال الأول

تم حساب معاملات ارتباط كل بند من بنود أبعاد المجال الأول بالدرجة الكلية لكل بعد ككل. و الجدول التالي يوضح ما تم التوصل اليه

جدول (٦) معاملات ارتباط كل بند من أبعاد المجال الأول بالدرجة الكلية للبعد ككل.

رقم العبارة	معاملات الارتباط						
1	.923**	5	.843**	9	.780**	13	.906**
2	.899**	6	.859**	10	.741**	14	.861**
3	.921**	7	.843**	11	.769**	15	.901**
4	.873**	8	.840**	12	.791**	16	.861**

من الجدول (٦) يمكننا ملاحظة ما يلي

– إن قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (التوجه الاستراتيجي) مع الدرجة الكلية للبعد ككل تتراوح بين (٠.٩٢٣ - ٠.٨٧٣) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين عبارات البعد الأول والبعد الأول ككل حيث أن قيم معامل الارتباط أكبر من ٠.٧ وهي دالة معنويا عند مستوى ٠.٠٠١. وبذلك يدل على تمتع العبارات بعلاقة ارتباط ممتازة بما وضعت لقياسه .

– إن قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (تنمية رأس المال البشري) مع الدرجة الكلية للبعد ككل تتراوح بين (٠.٨٤٣ - ٠.٨٤٠) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين عبارات البعد الثاني والبعد الثاني ككل حيث أن قيم معامل الارتباط أكبر من ٠.٧ وهي دالة معنويا عند مستوى ٠.٠٠٥. مما يدل على تمتع العبارات بدرجة ممتازة لقياس هذا البعد.

– إن قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (الرقابة التنظيمية) مع الدرجة الكلية للبعد ككل تتراوح بين (٠.٧٤١ - ٠.٧٩١) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين عبارات البعد الثالث و البعد الثالث ككل حيث أن قيم معامل الارتباط أكبر من ٠.٧ وهي دالة معنويا عند مستوى ٠.٠٠٥. مما يعكس قوة ارتباط العبارات بالبعد

– إن قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع (الثقافة التنظيمية) مع الدرجة الكلية للبعد ككل تتراوح بين (٠.٨٦١ - ٠.٩٠٦) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين عبارات البعد الرابع و البعد الرابع ككل حيث أن قيم معامل الارتباط أكبر من ٠.٧ وهي دالة معنويا عند مستوى ٠.٠٠٥. مما يعكس قوة ارتباط العبارات بالبعد .

### ٣. حساب الاتساق الداخلي للمحور الثاني (التسرب الوظيفي)

تم حساب معاملات الارتباط بين كل بند من بنود المحور الثاني (التسرب الوظيفي) و الدرجة الكلية للمجال ككل و الجدول التالي يوضح ما تم التوصل اليه .

جدول (٧) معاملات ارتباط بنود المحور الثاني (التسرب الوظيفي) بالدرجة الكلية للمجال ككل .

رقم العبارة	معاملات الارتباط	رقم العبارة	معاملات الارتباط
17	.864**	22	.851**
18	.842**	23	.865**
19	.711**	24	.812**
20	38 ٪	25	.732**
21	.874**		

من جدول (٧) يمكننا ملاحظة أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني (التسرب الوظيفي) مع الدرجة الكلية للمجال ككل تتراوح بين (٠.٧١١ - ٠.٨٦٥) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين عبارات المحور الثاني (التسرب الوظيفي) والمحور ككل حيث أن قيم معامل الارتباط أكبر من ٠.٧ وهي دالة معنويا عند مستوى ٠.٠٠٥. مما يدل على قوة ارتباط العبارات بما يقيسه المحور وبالتالي يتم الاحتفاظ بهذه العبارات

٤- حساب الاتساق الداخلي للمحور الثالث دور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي  
تم حساب معاملات الارتباط بين كل بند من بنود المحور الثالث ( دور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي) و الدرجة الكلية للمجال ككل و الجدول التالي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج  
جدول (٨) معاملات ارتباط بنود المحور الثالث (دور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي) بالدرجة الكلية للمجال .

رقم العبارة	معاملات الارتباط	رقم العبارة	معاملات الارتباط	رقم العبارة	معاملات الارتباط
26	.748**	29	.769**	32	.743**
27	.732**	30	.776**	33	.741**
28	.785**	31	.850**	34	.784**

من جدول (٨) يمكننا ملاحظة أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث (دور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي) مع الدرجة الكلية للمجال ككل تتراوح بين (٠.٧٤١ - ٠.٨٥٠) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين عبارات المحور الثالث (دور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي) والمحور الثالث ككل حيث أن قيم معامل الارتباط أكبر من ٠.٧ وهي دالة معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ مما يدل على قوة ارتباط العبارات بما يقبسه المحور ككل وبالتالي يتم الاحتفاظ بهذه العبارات.

ثالثا- ثبات أداة الدراسة :

قام الباحث بالتحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا أسلوب كرونباخ في التحقق من ثبات المقياس ككل لدى عينة التقنين و يوضح الجدول ما تم التوصل إليه .

جدول (٩) ثبات المقياس ككل باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
٣٤	.٨٤٧

من الجدول (٩) يمكننا ملاحظة أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمقياس ككل هي (٠.٨٤٧) وهذه القيمة أعلى من ٠.٧ و من ثم يمكننا القول أن المقياس يتمتع بنسبة ثبات مرتفعة جدا مما يدل على قوة ثباته و مدى مناسبه للعينة الدراسة وما وضع لقياسه .

حساب ثبات أبعاد المجال الأول: تم استخدام معامل الثبات ألفا أسلوب كرونباخ في التحقق من ثبات عبارات المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) وأبعاده لدى عينة التقنين ويوضح الجدول ما تم التوصل إليه.

جدول (١٠) ثبات عبارات المحور الأول : القيادة الاستراتيجية وأبعاده .

المحور الأول	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
القيادة الاستراتيجية	١٦	٠.٩٥٣
البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	٤	٠.٩٢٥
البعد الثاني: تنمية رأس المال البشري	٤	٠.٨٦٧
البعد الثالث: الرقابة التنظيمية	٤	٠.٧٦٩
البعد الرابع: الثقافة التنظيمية	٤	٠.٩٠٠

من الجدول (١٠) يمكننا ملاحظة أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للعبارات المحور الأول ككل الاتية (٠.٩٥٣) وهذه القيمة أعلى من ٠.٧ ومن ثم يمكننا القول أن المحور الأول يتمتع بنسبة ثبات عالية، و نلاحظ أن قيم معامل الثبات لأبعاد المحور الأول و هي على التوالي (البعد الأول : التوجه الاستراتيجي (٠.٩٢٥)- البعد الثاني : تنمية رأس المال البشري (٠.٨٦٧) – البعد الثالث : الرقابة التنظيمية (٠.٧٦٩) – البعد الرابع: الثقافة التنظيمية (٠.٩٠٠) وهذه القيم أعلى من ٠.٧ ومن ثم يمكننا القول أن أبعاد المحور الأول يتمتع بنسبة ثبات عالية .

أ- حساب ثبات المحور الثاني: (التسرب الوظيفي)

تم استخدام معامل الثبات ألفا أسلوب كرونباخ في التحقق من ثبات عبارات المحور الثاني (التسرب الوظيفي) لدى عينة التقنين و يوضح الجدول ما تم التوصل اليه .

جدول (١١) ثبات عبارات المحور الثاني: التسرب الوظيفي .

المحور الثاني	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
التسرب الوظيفي	٩	٠.٩٦٩

من الجدول (١١) يمكننا ملاحظة أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للعبارات المحور الثاني ككل الاتية (٠.٩٦٩) وهذه القيمة أعلى من ٠.٧ ومن ثم يمكننا القول أن المحور الثاني يتمتع بنسبة ثبات عالية.

حساب ثبات المحور الثالث: (دور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي)

تم استخدام معامل الثبات ألفا أسلوب كرونباخ في التحقق من ثبات عبارات المحور الثالث (دور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي) لدى عينة التقنين ويوضح الجدول ما تم التوصل اليه.

جدول (١٢) ثبات عبارات المحور الثالث: دور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي وأبعاده .

المحور الثالث	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
دور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي	9	٠.854

من الجدول (١٢) يمكننا ملاحظة أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للعبارات المحور الثالث ككل الاتية (٨٥٤). وهذه القيمة أعلى من ٠.٧ ومن ثم يمكننا القول إن المحور الثالث يتمتع بنسبة ثبات عالية. الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية للتحقق من الخصائص السيكمومترية لأداة الدراسة (للتحقق من الصدق و الثبات)

١- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي .

٢- معامل الفاكرونباخ للتحقق من الثبات.

تم استخدام الاساليب الاحصائية الاتية في معالجة النتائج التي تم الحصول عليها:

١- التكرارات و النسب لوصف عينة الدراسة طبقا للمتغيرات.

٢- المتوسطات و الانحرافات المعيارية طبقا

المتوسطات من (١.٠٠-٢.٣٣) يكون التقدير منخفض.

المتوسطات من (٢.٣٤-٣.٦٦) يكون التقدير متوسط .

المتوسطات من (٣.٦٧-٥.٠٠) يكون التقدير مرتفع.

٣- اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المجموعات المستقلة independent sample t.test.

٤- اختبار one way anova (اختبار التباين أحادي الاتجاه).

#### الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

يتناول هذا الفصل التحليل لنتائج الدراسة من خلال تحليل استجابات الباحثين عن دور القيادة الإستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية، ومعالجتها إحصائيا والإجابة على أسئلة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الإجابة على السؤال الأول ومناقشته وتفسيره:

ما وقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات المتعلقة بعبارات أبعاد

المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول (١٣) حساب المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (القيادة الاستراتيجية) و أبعاده

م	الابعاد	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الرتبة
1	البعد الثالث: الرقابة التنظيمية	3.98	2.457	مرتفعة	1
2	البعد الرابع: الثقافة التنظيمية	3.88	3.322	مرتفعة	2
3	البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	3.87	3.830	مرتفعة	3

4	مرتفعة	3.911	3.71	البعد الثاني: تنمية رأس المال البشري	4
	مرتفعة	3.86		المتوسط الحسابي العام للمحور الأول القيادة الاستراتيجية	

يوضح الجدول (١٣) وجود أهمية مرتفعة لأراء عينة الدراسة حول المحور الأول : القيادة الاستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.86) فقد أشارت النتائج أن العاملين في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية لديهم مستوى مرتفع من القيادة الاستراتيجية، وجاء في الرتبة الأولى البعد الثالث : الرقابة التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (2.457). و بدرجة مرتفعة و تليها في الرتبة الثانية البعد الرابع : الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف معياري (3.322). و بدرجة مرتفعة ، و في الرتبة الثالثة البعد الأول : التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (3.830). و بدرجة مرتفعة ، و في الرتبة الرابعة والأخيرة البعد الثاني : تنمية رأس المال البشري بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (3.911). و بدرجة مرتفعة

وتفسر النتائج السابقة أن العاملين في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية يدركون بقوة أهمية القيادة الاستراتيجية، وأن مستويات تطبيق هذا النمط القيادي جاء بدرجة مرتفعة وقد تصدر بعد لرقابة التنظيمية أبعاد القيادة الاستراتيجية يليه بعد الثقافة التنظيمية مما يدل على حرص إدارة المستشفى على تحقيق الانضباط التنظيمي ونشر القيم التنظيمية أولاً.

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى طبيعة المؤسسة العسكرية المنضبطة وإجراءاتها الواضحة، فمستشفيات القوات المسلحة، بحكم صلتها بالقطاع العسكري، غالباً ما تتميز بهيكل تنظيمي واضح، وإجراءات عمل محددة، وأنظمة رقابية دقيقة وذلك لضمان التقيد بالجودة والمعايير ويأتي بعد تنمية رأس المال البشري على الرغم من أنه مرتفع في نهاية أبعاد القيادة الإستراتيجية ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن الاهتمام الأكبر في المستشفيات العسكرية ينصب على إنجاز المهام الراهنة بفاعلية وضمن الإطار المؤسسي والثقافي المحدد أما تطوير الكفاءات البشرية فعلى الرغم من اهتمام الإدارة بها إلا أنها لا تكون على قمة الأولويات بنفس درجة ضمان سير العمليات اليومية بانتظام ووفقاً للثقافة السائدة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له نتائج دراسة أحمد وآخرون (٢٠٢٤) ودراسة خليل (٢٠٢٣) دراسة Jumbo, et al (٢٠٢٤). التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة

#### ١- البعد الأول : التوجه الاستراتيجي

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات المتعلقة بعبارات البعد الأول التوجه الاستراتيجي

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الرتبة
1	إدارة المستشفى رؤية واضحة تسعى لتحقيقها"	4.07	1.098	مرتفعة	1
3	تضع إدارة المستشفى أهدافاً طويلة الأجل لتطوير العمليات الإدارية بالمستشفى	3.82	1.111	مرتفعة	2
2	تتخذ القرارات المهمة في المستشفى بناءً على خطة استراتيجية محددة	3.80	1.112	مرتفعة	3

4	مرتفعة	1.104	3.77	تستفيد إدارة المستشفى من تحليل نقاط قوتها وضعها عند وضع الخطط الاستراتيجية.	4
	مرتفع		3.87	المتوسط الحسابي العام	

يوضح الجدول (١٤) وجود أهمية مرتفعة لآراء عينة الدراسة حول البعد الأول : التوجه الاستراتيجي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.87) فقد أشارت النتائج أن العاملين في مستشفى القوات المسلحة بالشمال لديهم مستوى مرتفع من التوجه الاستراتيجي، ويشير الجدول الى أن المتوسطات الحسابية لفقرات (البعد الأول : التوجه الاستراتيجي) تراوحت ما بين (٤.٠٧ – ٣.٧٧) وأهمية مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة حرص إدارة المستشفى على توفير توجيه استراتيجي للعاملين فهم على دراية جيدة بالرؤية العامة ولديهم فهم واضح لتوجهات المستشفى وما تسعى لتحقيقه في المستقبل ويعود ذلك بشكل كبير إلى طبيعة البيئة وحرصها على تعزيز عمليات التواصل الفعالة لنقل الرؤية والأهداف الاستراتيجية بوضوح إلى جميع المستويات، مما يخلق شعوراً مشتركاً بالهدف والتوجه لدى الموظفين. وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) و التي تنص على ( لإدارة المستشفى رؤية واضحة تسعى لتحقيقها) بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وبانحراف معياري (١.٠٩٨). و بدرجة مرتفعة وتفسر هذه النتيجة حرص إدارة المستشفى على وضع رؤية واضحة تبلور ملامحها وترسم توجهاتها المستقبلية. وفي الرتبة الأخيرة هي الفقرة (٤) والتي تنص على (تستفيد إدارة المستشفى من تحليل نقاط قوتها وضعها عند وضع الخطط الاستراتيجية). بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وبانحراف معياري (١.١١٢). وبدرجة مرتفعة وعلى الرغم من مجيء هذه العبارة في نهاية عبارات بعد التوجه الاستراتيجي إلا أنها لا تعني أن الإدارة لا تُجري هذا التحليل، ولكن ربما تكون عملية هذا التحليل ونتائجها غير ظاهرة أو محسوسة بنفس المقدار لبقية الموظفين مقارنةً بفهمهم للتوجه العام أو الغايات النهائية للمستشفى. مما يجعل تقييمهم لها أقل قليلاً من بقية جوانب التوجه الاستراتيجي ومن ثم فإن الإدارة بحاجة إلى مشاركة العاملين في عمليات التحليل الاستراتيجي ونشر نتائجه.

## ٢- البعد الثاني: تنمية رأس المال البشري.

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات المتعلقة بعبارات البعد الثاني تنمية رأس المال البشري

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الرتبة
7	تقدر إدارة المستشفى مساهمات الموظفين في تطوير العمل الإداري	3.80	1.143	مرتفعة	1
8	تهتم إدارة المستشفى بالحفاظ على الموظفين المهرة وذوي الخبرة	3.71	1.230	مرتفعة	2
5	تحرص إدارة المستشفى على استقطاب الكفاءات المتميزة للعمل بها	3.68	1.215	مرتفعة	3
6	تستثمر إدارة المستشفى في تأهيل وتدريب وتطوير العاملين بشكل وافٍ	3.66	1.229	مرتفعة	4

مرتفعة

3.71

المتوسط الحسابي العام

يوضح الجدول (١٥) وجود أهمية مرتفعة لآراء عينة الدراسة حول البعد الثاني: تنمية رأس المال البشري حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٧١) فقد أشارت النتائج أن العاملين في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية لديهم مستوى مرتفع من تنمية رأس المال البشري ، ويشير الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات (البعد الثاني: تنمية رأس المال البشري) تراوحت ما بين (٤.٦٧- ٤.٣٢) و بأهمية مرتفعة وتفسر هذه النتيجة أن العاملين بالمستشفى يدركون أن إدارة المستشفى تستثمر فيهم كأفراد وكوادر عملية و لا يقتصر الأمر على إنجاز المهمة، بل يوجد شعور قوي بأن الإدارة تعني بتنمية قدراتهم ومهاراتهم بشكل دائم وتشجعهم على التعلم المستمر، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له نتائج دراسة أحمد وآخرون (٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن مستوى تنمية رأس المال البشري جاء بدرجة مرتفعة، وقد جاء في الرتبة الأولى كان الفقرة رقم (٧) وجاءت في الرتبة الأولى و التي تنص على (تقدير إدارة المستشفى مساهمات الموظفين في تطوير العمل الإداري) بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وبانحراف معياري (١.١٤٣). وبدرجة مرتفعة، وتوضح هذه النتيجة أن العاملين يشعرون بقيمتهم داخل المستشفى ويعود سبب ذلك إلى حرص إدارة المستشفى على السماع لرؤاهم وتقديرها وتشجيعهم على تقديم مساهمات إبداعية تسهم في تطوير العمل، و جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (٦) والتي تنص على (تستثمر إدارة المستشفى في تأهيل وتدريب وتطوير العاملين بشكل وافٍ) بمتوسط حسابي (٤.٦٦) وبانحراف معياري (١.١٢٩). و بدرجة مرتفعة وتفسر هذه النتيجة أنه على الرغم من حرص قيادة المستشفى على تقديم برامج تدريبية بدليل أنها حصلت على درجة مرتفعة إلا أن التدريب من وجهة نظر العاملين ما زال بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتنوع في البرامج بنفس الدرة التي تهتم فيها القيادة بتقدير مساهمات الموظفين والحفاظ على الموظفين المهرة ، فالتدريب أداة مهمة لتنمية مهارات العاملين.

٣- البعد الثالث: الرقابة التنظيمية

جدول (١٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالبعد الثالث: الرقابة التنظيمية

رقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الرتبة
9	تمتلك المستشفى أنظمة وإجراءات واضحة لمتابعة سير العمل	4.16	0.878	مرتفعة	1
11	تستخدم إدارة المستشفى مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم نحو الأهداف	3.95	0.950	مرتفعة	2
10	يتم تقييم التسرب الوظيفي بالمستشفى بشكل دوري.	3.93	0.928	مرتفعة	3
12	تتسم أنظمة الرقابة بالمستشفى بالمرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات	3.86	1.099	مرتفعة	4

مرتفع

3.98

المتوسط الحسابي العام

يوضح الجدول (١٦) أهمية مرتفعة لآراء عينة الدراسة حول البعد الثالث: الرقابة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٩٨) فقد أشارت النتائج أن العاملين في مستشفى القوات المسلحة الشمالية لديها مستوى مرتفع من الرقابة

التنظيمية، ويشير الجدول إلى أن الأوساط الحسابية لفقرات (الرقابة التنظيمية) تراوحت ما بين (٤.١٦ - ٣.٨٦) وبأهمية مرتفعة ويرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية وذلك لطبيعة المنشأة الطبية التابعة للقوات المسلحة والتي يتسم العمل فيها بالانضباط، والوضوح في الإجراءات، والتقيد الصارم بالضوابط والمعايير وهذا راجع إلى حرص القيادة على الالتزام بالبروتوكولات العسكرية. ووضع آليات متابعة واضحة، ومعايير أداء محددة، وأساليب للتأكد من أن الأمور تسير وفقاً للخطة الموضوعية.

وقد جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (٩) والتي تنص على (تمتلك المستشفى أنظمة وإجراءات واضحة لمتابعة سير العمل). بمتوسط حسابي (٤.١٦) وانحراف معياري (٠.٨٧٨) وبدرجة مرتفعة وتعكس هذه النتيجة آليات العمل في هذه المستشفيات وتؤكد على وجود رقابة فعالة يتم من خلالها متابعة سير العمل وتقييم الأداء وتحسين الإجراءات لتقليل الأخطاء.

وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (١٢) والتي تنص على (تتسم أنظمة الرقابة بالمستشفى بالمرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات) بمتوسط حسابي (٤.٨٦) وانحراف معياري (١.٠٩٩) وبدرجة مرتفعة ويرى الباحث أن هذه النتيجة لا تعني إطلاقاً أن الأنظمة صلبة، فالتقييم المرتفع يؤكد وجود مرونة، لكن قد يعني أن السمة السائدة أو الأبرز في تجربة العاملين اليومية مع أنظمة الرقابة هي الوضوح والتطبيق المنهجي للإجراءات، أكثر من كونها المرنة والتكيف، وذلك راجع إلى كونها محيط منضبط فهي مستشفى عسكري ومن ثم تكون القواعد والإجراءات الواضحة هي ما يلمسه الموظف ويتعامل معه بشكل مستمر، بينما تظهر المرونة في مواقف معينة أو عند الحاجة للتغيير.

#### ٤-البعد الرابع : الثقافة التنظيمية

جدول (١٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالبعد الرابع: الثقافة التنظيمية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
13	تشجع إدارة المستشفى العاملين على التعاون والعمل الجماعي	4.00	1.029	مرتفعة	1
14	تضع إدارة المستشفى قيم تنظيمية واضحة ومعروفة لجميع العاملين	3.86	1.086	مرتفعة	2
16	تدعم إدارة المستشفى ثقافة الابتكار والتجديد	3.83	1.090	مرتفعة	3
15	تشجع إدارة المستشفى على تبادل المعرفة والخبرات بين جميع الأقسام	٢3.8	1.112	مرتفعة	4
المتوسط الحسابي العام		3.88		مرتفع	

يوضح الجدول (١٧) أهمية مرتفعة لأراء عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٨٨)، فقد أشارت النتائج أن العاملين في مستشفى القوات المسلحة الشمالية لديهم مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية حيث يشير الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات (الثقافة التنظيمية) تراوحت ما بين (٤.٠٠ - ٣.٨٢) وبأهمية مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة وجود معرفة مشتركة بين الموظفين لمختلف جوانب الثقافة التنظيمية وهذه المعرفة لا تقتصر فقط

على معرفة الأنظمة، بل تتجاوزها إلى فهم القيم الأساسية، والمعتقدات المتشاركة، والأعراف الشائعة داخل بيئة العمل وهذا المستوى المرتفع يشير إلى أن هذه القيم والمعايير ليست مجرد عبارات تردد وإنما بل هي ممارسات واقعية ولموسة تعمل على توجيه سلوكيات الموظفين وتفاعلاتهم اليومية، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على (تشجع إدارة المستشفى العاملين على التعاون والعمل الجماعي). بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وبانحراف معياري (١.٠٢٩) وبدرجة مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة حث الإدارة للعاملين على التعاون والعمل الجماعي في بيئة العمل في المستشفى ليست مجرد مجموعة أفراد يقومون بمهام منفصلة، بل هي بيئة تدعم التكاتف وتكامل الجهود، وتعمل على التنسيق بين مختلف الأقسام والتخصصات لضمان أفضل رعاية للمرضى مما يخلق جواً من الرفقة والدعم المتبادل، ويجعل الثقافة المؤسسية قوية ومشجعة للعاملين. وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (١٥) والتي تنص على (تشجع إدارة المستشفى على تبادل المعرفة والخبرات بين جميع الأقسام) بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وبانحراف معياري (١.١١٢) وبدرجة مرتفعة، وعلى الرغم من مجيء هذه الفقرة بدرجة مرتفعة إلا أنها تعكس الصورة الإيجابية للثقافة التنظيمية، فعلى الرغم من أن الإدارة تحفز على تبادل المعرفة والخبرات بين الأقسام إلا أنها ما زالت بحاجة إلى بذل المزيد من الجهد وتشجيع العاملين على العمل الجماعي لتبديد الحواجز بين الإدارات المختلفة..

ثانياً: الإجابة على السؤال الثاني ومناقشته وتفسيره:

ما مستوى التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات المتعلقة بعبارات المجال الثاني التسرب الوظيفي وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات الاستبيان المتعلقة بعبارات التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية من وجهة نظر العاملين.

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الرتبة
20	في حالة حصولي على وظيفة براتب أعلى سأترك عملي بالمستشفى	3.61	1.284	متوسطة	1
19	أضطر للبقاء في العمل لعدم وجود وظيفة أخرى	3.10	1.328	متوسطة	2
22	أشعر بعدم وجود توازن بين حياتي الشخصية والوظيفية.	2.82	1.343	متوسطة	3
24	حجم العمل المطلوب إنجازه غير مناسب مع الوقت المحدد له	2.82	1.232	متوسطة	4
21	غالبية زملائي في المستشفى يفكرون في ترك وظائفهم	2.73	1.196	متوسطة	5
17	أفكر في ترك العمل في المستشفى	2.70	1.398	متوسطة	6
18	أبحث عن وظيفة أخرى أكثر أمناً وظيفياً	2.60	1.305	متوسطة	7

23	أشعر بأن بيئة العمل في المستشفى غير آمنة	2.55	1.315	متوسطة	8
25	العلاقات بيني وبين زملائي في العمل متوترة	1.99	1.005	منخفضة	9
	المتوسط الحسابي العام	2.77		متوسطة	

يوضح الجدول ( ١٨ ) وجود أهمية متوسطة لأراء عينة الدراسة حول المحور الثاني : التسرب الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٧٧) فقد أشارت النتائج أن العاملين في مستشفى القوات المسلحة بالشمال لديها تسرب وظيفي بدرجة متوسطة ويشير الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات (المحور الثاني : التسرب الوظيفي) تراوحت ما بين (٣.٦١ - ١.٩٩) و بأهمية متوسطة ، وتفسر هذه النتيجة وقوع ظاهرة التسرب بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية تشير نتيجة المعدل الحسابي (٢.٧٧) إلى أن مستوى التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية يعتبر متوسطاً، وتعكس وجود بعض الصعوبات في بيئة العمل تعرض العاملين لتترك العمل وهذه العوامل من وجهة نظري ليست خطيرة فهي بدرجة متوسطة ويعزو الباحث سببها أولاً إلى البعد المكاني لمستشفيات القوات المسلحة مما قد يتسبب ذلك في صعوبة الحركة، أو الإحساس بالوحدة، أو قلة الخدمات والمرافق القريبة، مما يؤثر سلباً على رضا الموظفين وبقائهم في العمل. يضاف إلى ذلك طبيعة العمل بالمستشفيات وما يتبعها من ضغوط العمل بصورة يصعب فيها تحقيق التوازن بين الحياة والعمل مما يؤثر في التسرب الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة خليل (٢٠٢٣) ودراسة الذبحاوي (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن مستوى التسرب الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وتختلف عن نتائج دراسة مطاعن (٢٠٢٢) التي بينت أن مستوى التسرب الوظيفي بمنطقة الرياض جاء بدرجة مرتفعة وتختلف كذلك عن نتائج دراسة نتوش (٢٠٢١) التي بينت طان مستوى التسرب الوظيفي جاء منخفضاً، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢٠) التي جاءت في الرتبة الأولى و التي تنص على (في حالة حصولي على وظيفة براتب أعلى سأترك عملي بالمستشفى) بمتوسط حسابي (٣.٦١) وبانحراف معياري (١.٢٨٤). و بدرجة مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة أن الحوافز المالية تقوم بدور محوري في قرار العاملين بالبقاء أو المغادرة. من وجهة نظري كباحث، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى الشعور المتولد لدى الموظفين بعدم كفاية الأجور الحالية والحوافز مقارنة بتوقعاتهم أو متطلباتهم الحياتية وهذا يجعلهم في حالة بحث مستمر عن فرص أفضل وهذا يعكس أولوية الاستقرار المالي لدى العاملين، وربما يشير أيضاً إلى غياب محفزات أو امتيازات أخرى تعوض هذا الجانب، فيصبح الراتب العنصر الحاسم في قرار الاستمرار أو التسرب الوظيفي.

وفي الرتبة الثانية هي الفقرة (١٩) والتي تنص على (أضطر للبقاء في العمل لعدم وجود وظيفة أخرى). بمتوسط حسابي (٣.١٠) وبانحراف معياري (١.٣٢٨). و بدرجة متوسطة ، و تعكس هذه النتيجة أن عدداً كبيراً من الموظفين يحسون بأنهم مُجبرون على البقاء في وظائفهم الراهنة فقط لعدم وجود فرص عمل بديلة، وليس بدافع الرضا أو الانتماء الفعلي للمؤسسة. ، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى ضعف الوظائف في سوق العمل أو وجود ندرة في الفرص الوظيفية المناسبة مما يدفع الأفراد للاستمرار في وظائفهم الحالية حتى وإن لم تلب طموحاتهم أو توقعاتهم، وهذا الإحساس بالإجبار قد يؤدي مع الوقت إلى انخفاض الحافز والإنتاجية، ويجعل الموظف في حالة ترقب دائم لأي فرصة أفضل تظهر لاحقاً.

وفي الرتبة الثالثة هي الفقرة (٢٢) والتي تنص على (أشعر بعدم وجود توازن بين حياتي الشخصية والوظيفية). بمتوسط حسابي (٢.٨٢) وبانحراف معياري (١.٣٤٣). و بدرجة متوسطة وتفسر هذه النتيجة أن هناك عدداً من العاملين يحسون بقلّة

التوازن بين معيشتهم الخاصة، مما يدل على وجود العديد من التحديات التي تؤثر على قدرة العاملين في إتاحة وقت مناسب لتحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية وواجباتهم الوظيفية ويعزو الباحث سبب ذلك إلى طبيعة العمل الخاصة في المجال الصحي والتي بدورها تستدعي ساعات عمل طويلة أو مناوبات مختلفة، مما يشكل ضغوط على العاملين في تحقيق توازن نافع بين هذين الجانبين مما قد يؤدي إلى إعياء نفسي وجسدي، ويصل في النهاية إلى التسرب الوظيفي.

وفي الرتبة الأخيرة هي الفقرة (٢٥) والتي تنص على (العلاقات بيني وبين زملائي في العمل متوترة) بمتوسط حسابي (١.٩٩) وبانحراف معياري (١.٠٠٥). وبدرجة متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى وجود توتر في العلاقات بين العاملين وهذه النتيجة وإن كانت غير مرتفعة فهي تقع في المستوى المتوسط المتدني. من ويعود سبب ذلك إلى وجود قدر مقبول من التعاون بين الموظفين، مع ظهور بعض الخلافات الناتجة عن طبيعة الاحتكاك أثناء أداء المهام، لكنها ليست بالحدة التي تؤثر بشكل جوهري على بيئة العمل. فالعلاقات بين الزملاء غالباً مستقرة، لكن قد تظهر توترات محدودة في بعض الحالات، وهو أمر طبيعي في بيئة عمل تتسم بالتنوع وضغط العمل المستمر.

ثالثاً: الإجابة على السؤال الثالث ومناقشته وتفسيره:

هل يوجد دور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستوى التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات المتعلقة بعبارات المجال الثاني القيادة الاستراتيجية في تقليل مستوى التسرب الوظيفي وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات الاستبيان المتعلقة بعبارات القيادة الاستراتيجية في تقليل مستوى التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية من وجهة نظر العاملين.

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الرتبة
27	توفير القيادة الاستراتيجية لبيئة محفزة للعمل يقلل من رغبتني في ترك العمل	3.91	1.028	مرتفعة	1
31	يجعلني التواصل الفعال من قبل القيادة الإستراتيجية أحس بالانتماء ويخفف من رغبتني في ترك الوظيفة.	3.84	0.962	مرتفعة	2
32	شعوري بالإنصاف في توزيع المهام والجزاءات بفضل القيادة الإستراتيجية يجعلني أقل عرضة للتفكير في الاستقالة.	3.82	1.070	مرتفعة	3
30	تشجعتني ثقافة العمل البناءة التي تضعها القيادة الإستراتيجية على البقاء في المنظمة.	3.78	0.944	مرتفعة	4
34	تمنحتني الاستراتيجيات التي تضعها القيادة الإستراتيجية لمعالجة مسببات التسرب الطمأنينة وتُحفزني للاستمرار في العمل.	3.73	1.056	مرتفعة	5
28	يقلل حرص القيادة الإستراتيجية على تطويري المهني من احتمالية بحثي عن وظيفة أخرى	3.66	1.084	مرتفعة	6

7	مرتفعة	1.030	3.56	تراعي قرارات القيادة الاستراتيجية متطلباتي الوظيفية مما تقلل من رغبتني في الاستقالة	29
8	مرتفعة	1.099	3.52	تستجيب القيادة الاستراتيجية بسرعة لملاحظاتي شكواي مما يجعلني أقل ميلاً لترك الوظيفة.	33
9	مرتفعة	1.179	3.46	وجود رؤية واضحة للقيادة الاستراتيجية بالمستشفى في المؤسسة يجعلني أقل تفكيراً في مغادرة عملي.	26
	مرتفعة	3.70		المتوسط الحسابي العام	

يوضح الجدول (١٩) وجود أهمية مرتفعة لأراء عينة الدراسة حول المحور الثالث : دور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستوى التسرب الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٧٠) فقد أشارت النتائج أن العاملين في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية يرون أن للقيادة الاستراتيجية دور كبير في تقليل مستوى التسرب الوظيفي حيث يشير الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات (المحور الثالث : دور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستوى التسرب الوظيفي) تراوحت ما بين (٣.٩١- ٣.٤٦)، و بأهمية مرتفعة وتفسر هذه النتيجة أن العاملين يدركون أهمية الإدارة الاستراتيجية في إيجاد بيئة عمل مشجعة ومستقرة، حيث تساهم القيادة الواعية في تحسين أحوال العمل، وتقديم الدعم والتقدير، والإنصات لملاحظات الموظفين، مما يعزز إحساسهم بالانتماء والأمان الوظيفي. فالقيادة الاستراتيجية تعمل على بناء فرق عمل متكاتف، وتحفيز الموظفين، وتوفير فرص التطور، وهذا كله يقلل من رغبتهم في ترك العمل ويزيد من استقرارهم الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له نتائج دراسة دراسة خليل (٢٠٢٣) و دراسة الذبحاوي (٢٠٢٣) و دراسة Jumbo, et al (٢٠٢٤). و دراسة Zhou, et al (٢٠٢٤) و دراسة Lebda,&Shemeis (٢٠٢٤). و دراسة Pattali, et al (٢٠٢٤) و دراسة GIGOL (٢٠٢٤). من وجود تأثير للقيادة في تقليل التسرب الوظيفي وانخفاض نوايا دوران الموظفين، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢٧) و التي تنص على ( توفير القيادة الاستراتيجية لبيئة محفزة للعمل يقلل من رغبتني في ترك العمل) بمتوسط حسابي (٣.٩١) وبانحراف معياري (١.٠٢٨). و بدرجة مرتفعة وتوضح هذه النتيجة أن القيادة الاستراتيجية تخلق بيئة عمل مشجعة لتقليل رغبتهم في ترك الوظيفة، وهذا يرجع من وجهة نظري إلى أن البيئة المشجعة تنشئ شعوراً بالتقدير ، وتلبي حاجاتهم المهنية والشخصية وتزيد من مستويات رضاهم الوظيفي فالقيادة التي تساهم في تقديم الدعم وتحسين ظروف العمل لجعل العاملين أكثر التزاماً ، فبيئة العمل الصحية الآمنة تلي تطلعاتهم وتحقق لهم الأمان الوظيفي والشعور بالإنجاز، وفي الرتبة الثانية هي الفقرة (٣١) والتي تنص على (يجعلني التواصل الفعال من قبل القيادة الإستراتيجية أحس بالانتماء ويخفف من رغبتني في ترك الوظيفة). بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وبانحراف معياري (٠.٩٦٢). وبدرجة مرتفعة وتفسر هذه النتيجة أهمية الاتصال بين الإدارة والموظفين حيث إن وجود تواصل واضح ومستمر من القيادة يزيد من إحساس الموظفين أنهم جزء هام هذه المنظمة وأن آرائهم مسموعة ولها قيمة، وهذا الإحساس المتولد لدى العاملين بالانتماء يخفف من فكرة ترك العمل وذلك لشعور العاملين بالراحة والطمأنينة في محيط عمله.

وجاءت في الرتبة الثالثة الفقرة (٣٢) والتي تنص على (شعوري بالإنصاف في توزيع المهام والجزاءات بفضل القيادة الإستراتيجية يجعلني أقل عرضة للتفكير في الاستقالة) بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وبانحراف معياري (١.٠٧٠). وبدرجة مرتفعة

وتعكس هذه النتيجة أن القيادة لا تُرى فقط كأداة لوضع الخطط والرؤى والتوجهات الاستراتيجية فحسب، بل تُعتبر الأساس لأنظمة وإجراءات عمل منصفة ومفهومة للعاملين مما يعزز ثقة العاملين بالقيادة ويقلل من إحساسهم بالظلم الذي هو أحد أبرز أسباب التسرب الوظيفي.

وفي الرتبة الأخيرة هي الفقرة (٢٦) والتي تنص على (وجود رؤية واضحة للقيادة الاستراتيجية بالمستشفى في المؤسسة يجعلني أقل تفكيرًا في مغادرة عملي) بمتوسط حسابي (٣.٤٦) وبانحراف معياري (١.١٧٩) وتعكس هذه النتيجة أنه على الرغم من أن الرؤية مهمة إلا أن أهميتها وحجة العاملين لها تأتي بدرجة تالية، فالعاملون يهتمون بالتطبيقات الفعلية الملموسة لهذه الرؤية كالعادلة والإنصاف والتي تؤثر على حياتهم الوظيفية على نحو مباشر.

رابعًا: الإجابة على السؤال الرابع ومناقشته وتفسيره:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة (٠.٠٥) بين استجابات الباحثين لأثر الاستقطاب على التسرب الوظيفي تعزى إلى متغيرات (النوع- المؤهل - الوظيفة - سنوات الخبرة).

١- دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية تعزى إلى متغير النوع

حرصت الدراسة على التحقق إحصائياً من دلالة الفروق بين استجابات الباحثين لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي والتي تعزى إلى متغير النوع من خلال استخدام اختبار ت للعينات المستقلة Independent sample t.test والجدول التالي يوضح دلالة الفروق:

جدول (٢٠) الفروق استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية تعزى لمتغير النوع.

النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة التائية	القيمة المعنوية	الدلالة
ذكر	220	118.85	18.061	٣٠٤	١.٨٤٥	٠.٠٦٦	غير دالة
أنثى	86	122.78	12.819				

من الجدول (٢٠) يتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية تعزى إلى متغير النوع حيث إن القيمة المعنوية ٠.٠٦٦ وهي غير دالة لأنها أكبر من مستوى الدلالة وتفسر هذه النتيجة أن جميع العاملين على اختلاف أنواعهم يدركون أهمية دور القيادة الاستراتيجية في تقليل معدلات التسرب الوظيفي، فلا يوجد فرق بين الذكور والإناث في إدراك هذه الأهمية، وهذا يرجع إلى أن الإدارة الاستراتيجية بفطرتها تعتمد على السياسات العامة، وأساليب التعامل مع الموظفين، والتشجيع، والتواصل، وهي أمور تؤثر على جميع العاملين بصرف النظر عن جنسهم وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له نتائج دراسة نتوش (٢٠٢١) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع.

٢- دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي

جدول (٢١) الفروق بين أفراد عينة الدراسة لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي.

الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة F	درجات الحرية	متوسط المربعات	
غير دالة	0.451	0.923	3	261.5	بين المجموعات
			363	283.4	داخل المجموعات

من جدول (٢١) يتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي حيث إن القيمة المعنوية ٠.٤٥١ وهي غير دالة لأنها أكبر من مستوى الدلالة. ومن وجهة نظري أنه من المعقول ألا تظهر اختلافات ذات قيمة إحصائية بين أفراد العينة بخصوص دور القيادة الاستراتيجية في تخفيف التسرب الوظيفي تُنسب إلى المستوى التعليمي، وذلك يعود إلى أن تأثير القيادة الاستراتيجية لا يركز على التحصيل العلمي للموظف بمقدار ما يظهر على الأجواء العامة في محيط العمل، فالعاملون سواء أكانوا يحملون يحوز شهادة ثانوية أو مؤهلاً جامعياً غالباً ما يتأثر بالمقدار نفسه إذا وجد قائد استراتيجي لديه رؤية واضحة، ويعزز الإحساس بالانتماء، ويوفر فرصاً للنمو والتقدم مما يدفع العاملون للبقاء أو الرحيل وعادة ما تكون متشابهة، كالأمان الوظيفي، الاحترام، التقدير، والحفز، وهذا لا يتبدل كثيراً بتبدل التحصيل الدراسي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له نتائج دراسة الذبحاوي (٢٠٢٣) ودراسة نتوش (٢٠٢١) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي.

٣- دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

جدول (٢٢) الفروق بين أفراد عينة الدراسة لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الدلالة	القيمة المعنوية	قيمة F	درجات الحرية	متوسط المربعات	
غير دالة	0.398	0.923	2	261.400	بين المجموعات
			303	283.311	داخل المجموعات
			305		

من جدول (١٨) يتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة حيث إن القيمة المعنوية ٠.٣٩٨ وهي أصغر من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وبالتالي فهي غير دالة، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن فعالية القيادة الاستراتيجية لا تقتصر على شريحة محددة من الموظفين، بل تمتد لتؤثر على الجميع بصورة متقاربة، بصرف النظر عن عدد سنوات خبرتهم فالأمور التي تدفع الموظفين إلى البقاء أو ترك العمل مثل الإحساس بالعدالة، التقدير، بيئة العمل الصحية،

والمساندة الإدارية جميعها عوامل تمس الجميع بغض النظر عن مدة بقائهم في المؤسسة، وبالتالي، فإن جودة القيادة إذا توفرت، فإن أثرها سيكون عامًا وشاملاً، لا تفرق بين من أمضى سنوات طويلة في العمل ومن التحق حديثاً. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له نتائج دراسة الذبحاوي (٢٠٢٣) ودراسة نتوش (٢٠٢١) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

٤- دلالة الفروق بين استجابات افراد عينة الدراسة لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية تعزى إلى متغير الوظيفة.

لكي نتحقق احصائيا من دلالة الفروق بين استجابات المبحوثين لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية تعزى الى متغير الوظيفة نستخدم اختبار ت للعينات المستقلة Independent sample t.test والجدول الاتي يوضح دلالة الفروق:

جدول (٢٣) الفروق استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية تعزى الى متغير الوظيفة

النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة التائية	القيمة المعنوية	الدلالة
كادر إداري	155	123.01	15.198	٣٠٤	٣.٢٦٩	٠.٠٠١	دالة
كادر صحي	151	116.81	17.863				

من الجدول (١٩) يتبين أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمالية تعزى الى متغير الوظيفة حيث أن القيمة المعنوية ٠.٠٠١ وهي دالة لأنها أصغر من مستوى الدلالة ويعزو الباحث سبب ذلك إلى طبيعة العمل، والمسؤوليات، وضغط المهام تختلف من وظيفة لأخرى داخل المستشفى، فالكادر الطبي يعملون تحت ضغط مستمر ويتعاملون مع حالات طارئة وحساسية فهم أكثر حساسية إزاء أسلوب القيادة، سواء في توفير الدعم النفسي، أو إدارة الوقت، أو توزيع المهام. ولهذا السبب، من الطبيعي أن يختلف إدراك هذه الفئة لدور القيادة وتأثيرها تبعاً لوظيفتهم، مما ينعكس في وجود فروق فعلية في مستويات التسرب، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له نتائج دراسة الذبحاوي (٢٠٢٣) ودراسة نتوش (٢٠٢١) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الوظيفة

#### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: ملخص نتائج الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية يمكنني تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

— جاء مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في مستشفى القوات المسلحة بالشمالية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.86) وجاء في الرتبة الأولى البعد الثالث: الرقابة التنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف

- معياري (2.457). و بدرجة مرتفعة و تليها في الرتبة الثانية البعد الرابع : الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.88) و بانحراف معياري (3.322). و بدرجة مرتفعة ، و في الرتبة الثالثة البعد الأول : التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.87) و بانحراف معياري (3.830). و بدرجة مرتفعة ، و في الرتبة الرابعة والأخيرة البعد الثاني : تنمية رأس المال البشري بمتوسط حسابي (3.71) و بانحراف معياري (3.911). و بدرجة مرتفعة
- جاء مستوى التسرب الوظيفي في مستشفى القوات المسلحة بالشمال بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.77)
- وجود دور للقيادة الاستراتيجية في تقليل مستوى التسرب الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.70) فقد أشارت النتائج أن العاملين في مستشفى القوات المسلحة بالشمال يرون أن للقيادة الاستراتيجية دور كبير في تقليل مستوى التسرب الوظيفي وقد تراوحت ما بين (3.91- 3.46)، و بأهمية مرتفعة
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمال تعزى إلى متغيرات النوع متغير والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة
- وجود فروق ذات دلالة احصائية لدور القيادة الاستراتيجية في تقليل مستويات التسرب الوظيفي بمستشفى القوات المسلحة بالشمال تعزى إلى متغير الوظيفة

#### ثانياً : توصيات الدراسة

1. إيجاد أساليب لمشاركة العاملين بصورة أوسع في استيعاب كيفية سير عمليات التحليل الإستراتيجي وكيف تؤثر مخرجاتها على الخطط المحددة و فهم الآلية والنتائج لتعزيز إحساسهم بالتوجه الاستراتيجي أكثر.
2. تحسين كفاية التدريب وتعزيز الاستثمار في التدريب واستطلاع آراء الموظفين بشكل أعمق حول أنواع التدريب التي يرونها الأكثر نفعاً لتطويرهم، والتأكد من أن فرص التدريب المتاحة يُنظر إليها على أنها كافية وتلبي متطلباتهم وطموحاتهم المستقبلية.
3. وضع آليات لتحقيق المرونة وتطوير الأنظمة الرقابية لتصبح أكثر مرونة لتعزيز فهم العاملين بأن النظام ليس متصلباً تماماً، بل يستجيب للمتغيرات عند الحاجة.
4. الحفاظ على الشعور بالإنصاف في توزيع المهام والجزاءات، لأنه عامل حاسم في الاحتفاظ بالموظفين.
5. مُراجعة نظام المُحفّزات المادية والمعنوية بشكل مُنتظم، وتقديم مكافآت مُجزية للأداء المُتميز، ممّا يُعزّز الرضا الوظيفي ويُقلّل من رغبة الموظفين في ترك الوظيفة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد ، محمد وعبد الحميد ، طلعت والبردان، محمد. (٢٠٢٤). دور القيادة الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية المستدامة بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية بكلية التجارة جامعة مدينة السادات*، ١٦، (٢)، ٦٥٩-٦٩٠.
- بكر، مها. (٢٠١٩). التسرب الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأهلية بحاضرة الدمام الأسباب والحلول. *المجلة العلمية الجامعة الملك فيصل العلوم الإنسانية والإدارية*. ٢٠، (٢)، ١٨٧-٢٠٧.
- البوص، فالح. (٢٠٢٤). مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على الحد من التسرب الوظيفي دراسة حالة في قطاع البنوك الخاصة في الكويت. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١، (١٥)، ٨٤٧-٩١٩.
- الجابر، لطيفة. (٢٠١٩). القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٩، (٣)، ٥٣-٧٧.
- حسن، محسن. (٢٠١٧). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في التماثل المنطقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة ابريل، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٢، (٢١)،
- الذبحاوي، عامر. (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في الحد من التسرب الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في أمانة مسجد الكوفة المعظم والمزارات الملحقة به. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*. ٥، (٤٧)، ٩٣-١٠٩.
- رحمانى، سارة وحمباية، ليديا. (٢٠٢٤). أثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي دراسة ميدانية بمجمع سوناطراك بحاسي مسعود. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- السعيدى، ساجدة (٢٠٢١). القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*. جامعة بغداد. *كلية الادارة والاقتصاد*، ٢، (٦٤)، ١٠٨-١٣٥
- سلى، حيتته. (٢٠١٢). دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية الآراء عينة من القادة العسكريين. *مجلة جامعة أنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. ٤، (٩)، ص ٢٥١
- الشحري، سعيد. (٢٠٢٣). دور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات لدى العاملين المؤسسات الحكومية دراسة حالة - محافظة ظفار. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرقية.
- الشهرى، صالحه. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. *المجلة العربية للإدارة* جامعة الملك سعود. *كلية إدارة الاعمال*، ١، (٤)، ٢٠١-٢٠٤.
- شهيد، هدى وبوسمين، أحمد. (٢٠٢٠). أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية. *مجلة البديل الاقتصادي*. ١، (٦)، ٢٣٣-٢٤٤.
- العامري، علي. (٢٠١٥). *ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري*. مجلة جامعة كربلاء، كلية الاقتصاد. ٢، (٤٤)،
- العبادي، هاشم. (٢٠٢٠). مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرضاقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات. *مجلة جامعة أنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. ١٢، (٢٨)، ٣٧٩-٣٩٨
- عبد الرحيم، عبد الرحيم. (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة. *المجلة العربية للإدارة*. ٣٩، (١)، ١٤٥-١٦٤.
- العبدى، منصور والسودى، مبروك. (٢٠٢٤). تأثير التسرب الوظيفي للكادر الأكاديمي على كفاءة أداء الجامعات الحكومية اليمنية من خلال الأزمة الاقتصادية كمتغير وسيط. *مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للعلوم التربوية*، ١، (١)، ٤١-٢٠.

- العصلاني، وليد. (٢٠٢٤). تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على ظاهرة التسرب الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، ٢، (٦٨)، ٢٧٤، ٢٩٩.
- العمودي، هند والسديري، فهدة. (٢٠٢٣). أثر الاحتراق الوظيفي ونظام الحوافز على التسرب الوظيفي للمراجعين الخارجيين في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ٢، (١٧٧)، ٢٠١، ١١١.
- بن غبريد، رياض. (٢٠١٨). التسرب الوظيفي للكفاءات وأثره على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات "NCA Rouiba". (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية. جامعة الجزائر.
- فطاني نصيرة (٢٠١٩). قياس أثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أكلي محند أولحاج.
- القيسي محمد قاسم (٢٠١٥) دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى.
- المشهداني، علي. (٢٠١٩). دور القيادة الإستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية : دراسة استطلاعية لعينة من القادة الإستراتيجيين في مركز التخطيط العراقية. ( بحث لنيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي بإدارة الأعمال غير منشور). كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل
- مطاعن فاطمة (٢٠٢٢). تحليل مشكلة التسرب الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية باستخدام نظم المعلومات الجغرافية. *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*، ١، (٢)، ٣٧٥٥، ٣٧٨١.
- المغربي، رامي . (٢٠١٥). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.
- ملهمباني، نيجيرفان. (٢٠٢١). القيادة الإستراتيجية وأبعادها. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد جامعة زاخو.
- نتوش، ميادة. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة. (مذكرة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة البصرة.
- نصيرة، فطاني ومولود، وعيل (٢٠١٩)، قياس أثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي في شركة رفيق للترقية العقارية بالبويرة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اكلي محند أو الحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press
- Duartha, I Wayan, Putra, I Nyoman Darma, Dwijendra, Ngakan Ketut Acwin, and Antara, I Ketut. (2020), The Effectiveness of Strategic Management and Leadership Style on Performance of Local Hotel Operators in Managing Hotel Unit Businesses in Ubud Bali, Indonesia. In: *Journal of Social and Political Sciences*, 3, (3), 800-805
- GIGOL, T. (2024). Impact Of Servant Leadership On Turnover Intention: The Mediating Role Of Work Engagement. Scientific Papers Of Silesian University Of Technology. *Organization And Management Series* 1(201), 105–115
- Jumbo, F., Ekienabor, E& Ugiagbe, I. (2024). The Impact of Leadership Styles on Employee Turnover in the Nigeria Agro-Industry. *International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science (IJPREAMS)*. 4, (10), 790–797.

- Lebda, S., Shemeis, M. (2024). The effect of Toxic Leadership on Turnover Intentions: The mediating role of Workplace Incivility. *The Scientific Journal of Business and Finance*, 44 (2),22:46
- Lehto, M & Limnell, J (2020). Strategic leadership in cyber security, case Finland, *Information Security Journal: A Global Perspective*, DOI: 10.1080/19393555.2020.1813851, pp:1-25.
- Niroula, B., Upadhyay, J& Singh, S. (2024). Employee turnover and their impact on the organizational performance of the hospitality industries of Nepal. *Journal of Profess. Bus. Review*9 (5), 01-18 .
- ONUORAH, A., SOLOMON, E., EBELE, O. (2020). Effect of Employee Attrition on Organisational Productivity in Anambra State Manufacturing Organisation. *International Journal of Research in Management Fields*.4, (4).1-13
- Pattali, S., Sanka, J., Al Qahtani, H., Menon, N& Faizal, S. (2024). Effect of leadership styles on turnover intention among staff nurses in private hospitals: the moderating effect of perceived organizational support. *Pattali et al. BMC Health Services Research*, 1. (2),1-13<https://doi.org/10.1186/s12913-024-10674-0>
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 2, (1), .1-23.
- Zhou, T., Mohammadi, A., Liu, N., Jantan, A., He, S & Goyal, S. (2024). The Influence of Leader's Communication on Employee Turnover Intention in Micro-Enterprise in Sichuan province, China. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*.22, (2),7029-7045.