

تأثير ضغوط العمل على التسرب الوظيفي للموارد البشرية  
دراسة استطلاعية في وزارة التجارة  
الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية في العراق – بغداد

*The impact of work stress on the job dropout of human resources  
An exploratory study in the Ministry of Trade  
The General Company for Foodstuff Trade in Iraq – Baghdad*

م. عمار جبار كاظم العبودي  
الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية , بغداد , العراق  
Lect. Ammar jabbar kadhim alaboody  
College of Turisum science , Al-Mustansiriyah University ,  
Baghdad, Iraq  
[ammar.jabbar@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:ammar.jabbar@uomustansiriyah.edu.iq)

**معلومات البحث:**  
• تاريخ الاستلام: 09-12-2021  
• تاريخ ارسال : 30-12-2021  
التعديلات  
• تاريخ قبول: 05-01-2022  
النشر

### المستخلص :

استهدف البحث التعرف على مستوى تأثير ضغوط العمل على التسرب الوظيفي للموارد البشرية، في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية، إحدى تشكيلات وزارة التجارة في بغداد - العراق، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز مراحل البحث العلمي، كما استخدم الباحث الإستبانة كأداة لقياس مستوى التأثير بين متغيرات البحث، حيث تم توزيع (65) إستبانة على عينة البحث، وتم إخضاع (63) إستبانة قابلة للتحليل الإحصائي، عمد الباحث الى استخدام وتطبيق برنامج (SPSS:V-24) وبرنامج (Excel:V-) (2013) وبعض الأساليب الإحصائية العلمية، المعتمدة في تحليل وتفسير إجابات العينة المستهدفة، خلص البحث الى جملة من الاستنتاجات، كان أهمها ان موظفي الشركة يعانون من ضغوط العمل الوظيفي على النحو التالي، غموض الدور، ظروف العمل، صراع الدور، عبء العمل، فضلاً عن وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل على التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة، كما أوصى الباحث بضرورة العمل على الإستعانة بأراء الخبراء والمتخصصين وأساتذة الجامعات العراقية، في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، من أجل وضع خطط استراتيجية تعمل على التقليل من جدة ضغوط العمل التي قد تحصل مستقبلاً لموظفي الشركة والتخفيف من معاناتهم، وبالتالي التقليل من نسبة التسرب الوظيفي لديهم. فضلاً عن تبني إستنتاجات وتوصيات البحث، بغية معالجة ضغوط العمل بمختلف أنواعها ومصادرها، لتقليل نسبة التسرب الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في الشركة أعلاه.

**الكلمات المفتاحية :** ضغوط العمل ، التسرب الوظيفي للموارد البشرية

### Abstract:

The research aimed to identify the level of influence of work stress on the job dropout of human resources, In the General Company for Foodstuff Trade, one of the formations of the Ministry of Trade in Baghdad - Iraq, The descriptive-analytical method was used to complete the stages of scientific research. The researcher also used the questionnaire as a tool to measure the level of influence between the research variables. Where (65) questionnaires were distributed to the research sample, Sixty-three (63) questionnaires were subjected to statistical analysis. The researcher used and applied (SPSS:V-24) and (Excel:V-2013) and some scientific statistical methods. approved in the analysis and interpretation of the answers of the target sample, The research came to a number of conclusions, The most important of them was that the company's employees suffer from job stress as follows: Role ambiguity, working conditions, role conflict, workload, In addition to the existence of a statistically significant effect of work pressures on the job dropout of human resources in the company under study, The researcher also recommended the necessity of seeking the advice of experts, specialists and professors of Iraqi

universities. In the field of human resource management and organizational behavior, In order to develop strategic plans that reduce the severity of the work pressures that may occur in the future for the company's employees and alleviate their suffering, and thus reduce their job dropout rate. In addition to adopting the conclusions and recommendations of the research, in order to address the work pressures of all kinds and sources, to reduce the rate of job dropout among the human resources working in the company above.

**Keywords:** work stress, job dropout of human resources

### المقدمة:

يُعتبر المورد البشري المفتاح الأساس لفتح طرق النجاح أمام المنظمة، من خلال الأعمال التي يؤديها، والمهام التي يُنجزها، لأنه المورد الوحيد الذي يستطيع إدارة كل موارد المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية، ولهذا أصبحت العناية بالحالة النفسية للمورد البشري، والعمل على تخفيف حدة وشدة مختلف الضغوط الناجمة عن العمل، موضع إهتمام وتقدير أغلب المستويات الإدارية في المنظمة، لما لها من آثار سلبية غير مرغوب بها على المنظمة والموارد البشرية على حد سواء، والذي ينعكس سلباً على حالتهم السايكولوجية، ودافعيتهم للعمل وتقليل مستوى الإبداع لديهم، فضلاً عن الأمراض الجسدية المصاحبة لها، والتي تضطرهم الى التسرب الوظيفي، وترك منظماتهم عن طريق الإستقالة، أو الإنتقال الى منظمات أخرى، والذي يُعتبر من أكبر وأخطر التهديدات التي تواجه منظمات الأعمال ومسيرة التنمية فيها، والتي قد تضطرها الى التوقف عن العمل بشكل كامل في بعض الأحيان.

تؤدي بهم الى التسرب الوظيفي من المنظمة، فضلاً عن الأهمية التطبيقية في معرفة مستوى تأثير ضغوط العمل في التسرب الوظيفي للموارد البشرية، بناءً على الإجابات المستحصلة من أفراد العينة المستهدفة.

### ثالثاً: أهداف البحث Objectives of the research

يُمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:-

1. تقديم مُحتوى نظري عن مفهوم ضغوط العمل وعوامل التسرب الوظيفي للموارد البشرية.
2. تشخيص مسببات ضغوط العمل والسعي لتقديم مُعالجات واقعية للشركة المبحوثة.
3. تسليط الضوء على عوامل التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة.
4. بيان مدى إمكانية تقليل مستوى التسرب الوظيفي للموارد البشرية، من خلال مُعالجة مصادر ضغوط العمل، أو التقليل من شدتها في الشركة المبحوثة.

### رابعاً: المُخطط الفرضي للبحث Hypothetics Model of the research

### المبحث الاول : منهجية البحث

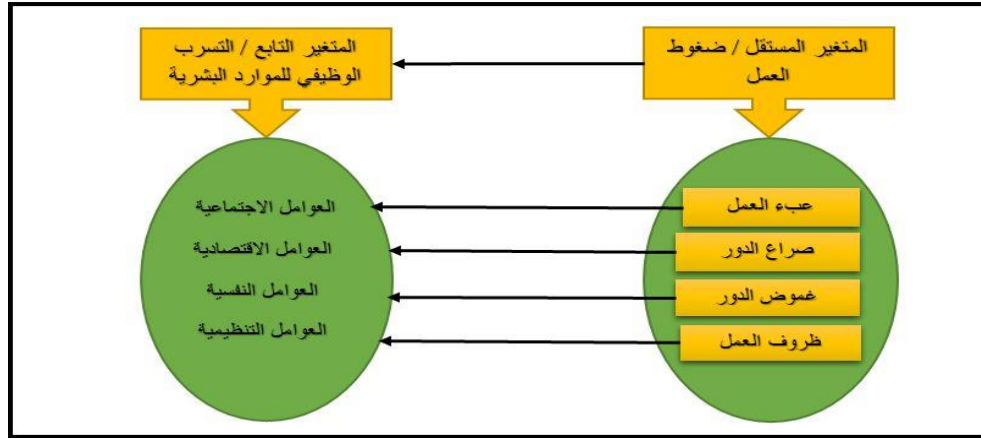
#### أولاً: إشكالية البحث Problem of the research

إن مغادرة بعض الموارد البشرية لمنظماتهم بشكل نهائي، وتركهم للمهام الوظيفية، والإنتقاع عن العمل عن طريق تقديم الإستقالة، والبحث عن فرصة عمل بديلة لدى المنظمات الأخرى، لا يُمكن أن يكون مجرد صدفة، بل تقف ورائه مجموعة من الضغوط التي تُجبرهم على إجراء ذلك، ومن هنا جاء البحث لِيُسلط الضوء على مشكلة ضغوط العمل وأثرها في التسرب الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، من خلال الإجابة على السؤال الآتي:-

- هل يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل على التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية في العراق - بغداد؟

#### ثانياً: أهمية البحث Importance of the research

يُستمد البحث أهميته من خلال العمل على معرفة أهم ضغوط العمل التي تواجه الموارد البشرية العاملة في المنظمة - لاسيما الموارد البشرية قيد البحث والدراسة- والتي تعيقهم عن أداء مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية بشكل صحيح، وقد



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث الذي يوضح علاقة التأثير بين متغيرات البحث.

### المبحث الثاني : الإطار النظري

#### المحور الأول : ضغوط العمل work stress

#### أولاً: مفهوم ضغوط العمل : The concept of work stress

يُعرف الضغط -لغتهاً- وهي بضم الضاء وتعني المشقة، الشدة، الزحمة، الضيق، وأن الضغط بفتح الضاء تعني الاضطراب، القهر والضيق، والضاغط هو كالرقيب، فيقال إرساله ضاغطاً على فلان لكي يُضيق عليه(حمدي،2003:101).

أما الضغط -بصطلاحاً- يعني الدلالة الى الحالات الناتجة والناشئة من الإنسان، بسبب قوة التأثيرات المتنوعة والظروف القاهرة والشديدة (الشريبي،2001:308).

في حين يُمكن تعريف ضغوط العمل على إنها، مجموعة من المؤثرات الموجودة في بيئة عمل الموارد البشرية، والتي ينتج عنها ردود أفعال متباينة، تظهر على سلوكياتهم في العمل، وحالتهم الجسمانية والنفسية وأدائهم الوظيفي، نتيجة تفاعلهم مع بيئة عملهم التي تحوي الضغط (البدري،2006:50). كما عُرفت على إنها، مجموع ردود المورد البشري إتجاه ظروف عمل معينة في بيئة الضغط ( John, 1995:219). وتُعرف بأنها تلك الحالة التي تنشأ عن ضعف التوافق والاندماج بين بيئة العمل ومواردها البشرية، بسبب مُتطلبات العمل المُتزايدة التي تفوق إمكانياتهم وقدراتهم الذاتية (عقيلي،2005:193). في حين يُمكن تعريفها على أنها حزمة من المؤثرات الناتجة عن تعامل المورد البشري مع ظروف العمل البيئية، والتي ينتج عنها إجهاد نفسي أو بدني أما بزيادة الإثارة أو نقصها (Robbins, 1999:25).

#### ثانياً: أهمية ضغوط العمل The importance of work stress

يُعتقد(الخصيري،1991:15) ان موضوع ضغوط العمل، أضحي من الموضوعات المهمة للمُختصين في المجال التنظيمي والإداري، وهناك عدة جوانب تكمن في أهمية دراسة موضوع ضغوط العمل، وهي:-

1. تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية في التعامل مع مؤثرات ضغوط العمل الداخلية والخارجية.

#### خامساً: فرضيات البحث Hypothetical of the research

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل على التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:-

1. يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لعبء العمل على التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة.
2. يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لصراع الدور على التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة.
3. يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لعموض الدور على التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة.
4. يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لظروف العمل على التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

#### سادساً: مجتمع وعينة البحث Community and research sample

تمثل مُجتمع البحث بالشركة العامة لتجارة المواد الغذائية، إحدى تشكيلات وزارة التجارة العراق/ بغداد، في حين تألفت عينة البحث من الموارد البشرية العاملة في الشركة قيد البحث، وهم الموظفون الذين يؤدون مهام وممارسات إدارية مختلفة، وبالنظر لكبر حجم مُجتمع البحث فقد قام الباحث بختيار عينة من الموظفين الإداريين وقد بلغ عددهم (65) شخصاً، وتم توزيع إستمارات الإستبيان عليهم، وتم إستبعاد إستمارتين فقط، وإعتماد (63) إستمارة صالحة للتحليل العلمي الإحصائي.

#### سابعاً: منهج البحث Research Methodology

تم استخدام المنهج الوصفي-التحليلي، وهو المنهج العلمي الأكثر استخداماً والأكثر فاعلية في جمع البيانات والمعلومات، المتعلقة بدراسة الظواهر والمشكلات، والوقوف على الأسباب والمسببات المسببة لتلك الظواهر، وتجزئتها وتحليلها وفقاً لطبيعة الدراسة، فضلاً عن تقديم وصف علمي منهجي دقيق لفهم المتغيرات الرئيسية والفرعية المُراد دراستها.

المورد البشري، خلال تعرضه لموقف معين، أو مجموعة من المواقف والمؤثرات في العمل.

3. عنصر التفاعل Interaction component : هو ذلك الترابط والتفاعل الذي يحدث بين مُثيرات الضغطة، وبين المورد البشري، سواء كانت إنسانية أو شخصية أو بيئية أو تنظيمية، وما يترتب عليها من آثار على المورد البشري.

#### خامساً: مصادر ضغوط العمل Sources of work pressure

1. عبء العمل Workload: يُقصد بعبء العمل نوعية وكمية العمل الذي يُطلب من المورد البشري إنجازه بوقت مُحدد في المنظمة، وهو أحد مصادر شعور المورد البشري بالضغط، والتوتر الحاصل بسبب ارتفاع مستوى عبء العمل والذي يعني تحمّل المورد البشري مهام ومُتطلبات فوق طاقته، ولا يستطيع إنجازها بالوقت المُحدد، أو قد تحتاج إلى مستوى مهارات عالية لا يمتلكها المورد البشري المُكلف بها (Caplan, 1987:598).

2. صراع الدور Role conflict: ويُقصد به ذلك الصراع الذي يحصل بين مُتطلبات المورد البشري في داخل العمل، وبين دوره خارج العمل، مثل واجباته الأسرية والاجتماعية التي تحتم عليه الإلتزام بها، والذي قد يخلق نوع من التعارض مع مُتطلبات وتوقعات الرؤساء والزملاء في بيئة العمل، وهذا النوع من الصراع في دور المورد البشري، يؤدي إلى زيادة حجم الضغطة الناتج من العمل على المورد البشري بسبب مُتطلبات العمل (Greenberg & Baron, 2007:262).

3. غموض الدور Role Mystery: ويُقصد به النقص الحاصل بالمعلومات الضرورية المتوفرة للمورد البشري، بغية القيام بدوره المُحدده له مسبقاً، والتي يتمكن من خلالها من إنجاز الأعمال والمهام المُسندة إليه، ويحدث عندما لا يدرك المورد البشري بشكل جيد المُتطلبات المطلوبه منه، أو ضعف مستوى المهارات لديه، أو الحاجة إلى التدريب والتطوير الوظيفي (Bhajat, 2010:15).

4. ظروف العمل working conditions: ويُقصد بها كل الظروف المُحيطة بالمورد البشري في بيئة العمل الداخلية، من حيث الإمكانيات والتجهيزات المُتاحة، تصميم مكان العمل وموقعه، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة، البرودة والتهوية، حيث يؤدي عدم توافرها بالشكل الصحيح، ووفقاً للطرق المُلائمة والمُناسبة للموارد البشري العاملة في المنظمة، إلى ظهور ضغوط جسدية ونفسية للعاملين تؤثر سلباً على مستوى أدائهم الوظيفي (عسكر، 2003:115).

#### المحور الثاني : التسرب الوظيفي للموارد البشرية

#### أولاً: مفهوم التسرب الوظيفي للموارد البشرية HR Concept career dropout

التسرب - لغة - يعني التسلل أو الرشح، ويُقال تسرب الماء أي إنساب ورشح وتسلل (الهليل، 2003:36). أما التسرب الوظيفي - إصطلاحاً - يعني ترك المورد البشري العمل في المنظمة برغبة، عن طريق الإستقالة، أو التقاعد

2. تشجيع الموارد البشرية في المنظمة على العمل بروح الفريق الواحد، ورفع الروح المعنوية لهم.

3. تقليل نفقات العلاج الصحي (النفسي والجسدي) للموارد البشرية في المنظمة بسبب آثار ضغوط العمل.

4. تخفيض تكاليف القرار الإداري غير السليم بالنسبة للمنظمة ومواردها البشرية.

5. خلق جو مناسب للعمل وتحسين مستوى إنتاجية الموارد البشرية.

#### ثالثاً: عواقب ضغوط العمل Consequences of work stress

إن لضغوط العمل مجموعة من العواقب والآثار التي تؤثر على الموارد البشرية في المنظمة بشكل مباشر، والتي تنقسم إلى قسمين أساسيين، وهما:-

#### 1. تأثيرات ضغوط العمل الصحية على الموارد البشرية (النفسية - الجسمية):

يعتقد علماء السلوك النفسي إن هناك ارتباط قوي بين جسم الإنسان وعقله، وإن الظروف والأحداث التي تواجه الموارد البشرية في عملهم الوظيفي سوف تؤثر على عقولهم وتنعكس على حالتهم النفسية والسلوكية، مثل التعب والإجهاد والغضب والقلق وعدم القدرة على إتخاذ القرار السليم. فضلاً عن إن الضغطة المُستمر سيؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض بضغط الدم مما يؤدي إلى صداع مزمن، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم، والذي يؤثر على القلب في الأمد الطويل، الأمر الذي يتطلب إستخدام المُهدئات والعلاجات المزمنة، والتي لها آثار سلبية في المُستقبل على صحة الموارد البشرية للمنظمة (مرسي، 2009:523).

#### 2. تأثيرات ضغوط العمل على السلوك التنظيمي للموارد البشرية:

بما إن لضغوط العمل آثار على الموارد البشرية من الناحية الصحية والنفسية، فإن هذا التأثير سيمتد إلى تغيير في السلوكيات التنظيمية للموارد البشرية في المنظمة، ومنها:-

1. عدم شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.
2. شعور الموارد البشرية بالفشل وفقدان الثقة بالنفس.
3. ضعف قدرة الموارد البشرية على إتخاذ القرار الصحيح.
4. سوء العلاقات الوظيفية بين الموارد البشرية في المنظمة.
5. ضعف مستوى الإتصال ونقل المعلومات بين الموارد البشرية (العيان، 2002:160).

#### رابعاً: عناصر ضغوط العمل Work stress components

يعتقد كل من (خليفة وقدر، 2019:5) إن عناصر ضغوط العمل، يُمكن تصنيفها إلى ثلاثة عناصر أساسية، وهي:-

1. عنصر المُثير Exciting component : هو مجموع المُؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المورد البشري في المنظمة، وقد يكون المُثير بيئة العمل، أو المنظمة، أو المورد البشري نفسه.
2. عنصر الإستجابة Response component: هي كل الأفعال والردود السلوكية والنفسية والفسيولوجية، التي يبدئها

1. السعي لتحقيق العدالة التنظيمية، وإزالة الفوارق بين الموارد البشرية في المنظمة.
2. التعرف على مستوى إستمرار وإستقرار الموارد البشرية في المنظمة.
3. وضع خريطة للتعيينات والإعارات والإجازات والترقيات الوظيفية في المنظمة.

#### خامساً: عوامل التسرب الوظيفي للموارد البشرية

##### Occupational leakage factors

**1. العوامل الإجتماعية Social factors:** تلعب العوامل الإجتماعية دوراً بارزاً في المساهمة بالتسرب الوظيفي للموارد البشرية من وظائفهم، والتي تؤثر بشكل مباشر على مستقبلهم، ومن جملة هذه العوامل، عدم توفر الرغبة لديهم في الإستيقاظ من النوم مبكراً والإلتحاق بأعمالهم، وعدم وجود أجواء مناسبة للعمل، بالإضافة الى وجود مشاكل عائلية خاصة، فضلاً عن تحمل مسؤوليات جديدة على المستوى العائلي والشخصي (David, 2006:52).

**2. العوامل الاقتصادية Economic factors:** تساهم العوامل الاقتصادية بشكل فعال في التسرب الوظيفي للموارد البشرية من المنظمة، وتشجعهم على الإنقطاع أو الإستقالة، كما أن تدني المستوى الاقتصادي وزيادة نسبة التضخم وإرتفاع الأسعار ولمدة طويلة، فضلاً عن البعد الجغرافي عن مكان العمل وما يُصاحبها من تحمل تكاليف إضافية في النقل، الأمر الذي يجعل من المورد البشري مُجبر على ترك العمل خصوصاً إذا كانت الوظيفة الحالية لا تُلبّي مُتطلباته، والبحث عن فرصة أخرى للعمل، لسد احتياجاته ومواكبة التغييرات الاقتصادية المتسارعة (قاسمي، 2017:21).

**3. العوامل النفسية Psychological factors:** تُعتبر العوامل النفسية من العوامل اللاشعورية، والتي يصعب السيطرة عليها من قبل الموارد البشرية في المنظمة، أثناء أداء أعمالهم، خصوصاً عند تعلّمهم لوظائف جديدة تتطلب مهارات معينة، أو عند إجبارهم على العمل في أقسام أخرى، أو وظائف لا يرغبون بأدائها، فتساهم هذه العوامل وغيرها على إجبار المورد البشري على الغياب التدريجي ثم الإنقطاع عن العمل في المنظمة (John, 2003:108).

**4. العوامل التنظيمية Regulatory factors:** تُعتبر العوامل التنظيمية من العوامل المهمة والمُرتبطة بطبيعة ونوع المنظمة، والتي تؤثر على مواردها البشرية، وتُجبرهم في بعض الأحيان على ترك وظائفهم، ومن جملة تلك العوامل نوع النشاط الذي تُمارسه المنظمة، وطبيعة الهيكل التنظيمي المُتبع فيها، فضلاً عن مستوى الاجور والرواتب للموارد البشرية العاملة فيها، بالإضافة الى طبيعة الإشراف المُتبع في المنظمة على الأداء الوظيفي والموارد البشرية (الظاهري، 2007:56).

#### المبحث الثالث : الإطار التطبيقي للبحث

يُستعرض الباحث في هذا المبحث الصفات الشخصية لأفراد العينة المُستهدفة، وتحليل إجاباتها على مُتغيرات البحث، فضلاً

المُبكر وحتى النقل، إذا أحس المورد البشري إن ظروف العمل لا تتناسب مع إمكانياته، أو لا تُلبّي طموحاته (الخضر وآخرون، 2015:142). كما يُمكن تعريفه على إنه ترك المورد البشري لعمله، أو لوظيفته الحالية بمحض إرادته، والإنتقال الى القطاع الخاص أو العام والعمل فيه (عبدالرحمن، 1984:15). ويُعرف أيضاً هو إنقطاع المورد البشري عن دوامه الرسمي إنقطاعاً كاملاً، وتركه له بعد أن التحق به بشكل كامل، سواء كان هذا الإنقطاع بشكل مباشرة، أي بعد مُباشرة بالعمل، أو بعد مُدة وجيزة (المهنا، 2001:25). وتم تعريفه بأنه إستقالة المورد البشري من المنظمة التي يعمل فيها طوعاً وبإختياره، والتي يُستلم ويتقاضى منها راتباً، أو أجرأ لقاء تقديمه خدمة مُعينة (موبلي، 2013:23).

#### ثانياً: أنواع التسرب الوظيفي للموارد البشرية Types

##### career dropout HR

يُعتقد (موريس، 2004:200) إن هناك نوعين من أنواع التسرب الوظيفي للموارد البشرية، وهما:-

1. التسرب المؤقت Permanent leakage: ويُقصد به مُغادرة المورد البشري للمنظمة التي يعمل بها، والإلتحاق بمنظمة أخرى كالإعارة لمدة مؤقتة ومُحددة، غالباً ما تكون سنة واحدة قابلة للتجديد، على أن لا يتقاضى أي حقوق مادية من المنظمة الام طيلة فترة إعارته.

2. التسرب الدائم Temporary leakage: ويُقصد به خروج المورد البشري طوعاً، وبمحض إرادته من المنظمة أو المؤسسة التي يعمل فيها، بصفة دائمية ونهائية، وقيل وصوله أو بلوغه السن القانوني للتقاعد.

#### ثالثاً: آثار التسرب الوظيفي للموارد البشرية Effects of

##### job leakage HR

إن للتسرب الوظيفي آثار وخيمة على المنظمة ومواردها البشرية، وتزداد حدة هذه الآثار كلما إرتفعت نسبة التسرب الوظيفي للموارد البشرية، وتتمثل هذه الآثار بزيادة نسبة التكاليف الإدارية للمنظمة، سواء كانت تلك التي تتعلق بإجراءات إستقالة المورد البشري، أو البحث عن بديل له، مثل تكاليف الإعلان، المُقابلة، إجراء الإختبار، وجمع البيانات والتدريب، فضلاً عن النفقات المالية المُصاحبة لها، بالإضافة الى تدني مستوى إنتاجية المورد البشري الجديد، وإرتفاع نسبة تلف الآلات والمعدات، بسبب نقص الخبرة الوظيفية لديه، يُضاف الى ذلك المُشكلات الإنسانية للمورد البشري الجديد، من ناحية دخوله في تنظيم جديد، وصُعوبة الإنسجام معهم سلوكياً، مما يدفع بإدارات المنظمات الى تحمل تكاليف إضافية، بُغية إجراء البحوث والدراسات لمعرفة أسباب التسرب الوظيفي لمواردها البشرية (الصواف، 42 – 43 : 1980).

#### رابعاً: إستخدامات التسرب الوظيفي للموارد البشرية Uses

##### of job leakage HR

يرى (الفرشي، 2008:5) إن هناك جملة من الفوائد بالنسبة لإدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية، في إستخدام ودراسة التسرب الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، ومنها:-



لغرض التعرف على الصفات الديموغرافية لأفراد العينة البحثية، يقوم الباحث الى بعرض البيانات الشخصية للعينة المستهدفة، بغية تجزئتها وتحليلها والتعرف على صفات أفراد العينة، المتعلقة بالجنس، العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة للمستجوبين، والموضحة تفصيلها أدناه:-

عن إجراء إختبار للفرضيات، بغية التعرف على طبيعة التأثير بين المتغيرات الأساسية والفرعية.

أولاً: تحليل نتائج الخصائص الشخصية : **Personal characteristics**

الجدول رقم (1) المعلومات الشخصية والتخصّصية للعينة المستجوبة

النسبة المئوية	العدد	الفئة	الخصائص
63.5	40	ذكور	الجنس
36.5	23	اناث	
%100	63	المجموع	
4.8	3	اقل من 25 سنة	العمر
11.1	7	من 25 الى 30 سنة	
19.0	12	من 31 الى 35 سنة	
44.4	28	من 36 الى 40 سنة	
20.6	13	من 41 سنة فاكثر	
%100	63	المجموع	
14.3	9	اعدادية	المؤهل العلمي
22.2	14	دبلوم	
46.0	29	بكالوريوس	
17.5	11	دبلوم عالي فما فوق	
%100	63	المجموع	
4.8	3	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
11.1	7	من 5 الى 10 سنة	
20.6	13	من 11 الى 15 سنة	
44.4	28	من 16 الى 20 سنة	
19.0	12	من 21 سنة فاكثر	
%100	63	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

يسعى الباحث الى تحليل وتفسير متغيرات البحث، بناءً على إجابات أفراد العينة المستهدفة في الشركة قيد الدراسة، والموضحة كل تفصيلها أدناه:-

### المحور الأول : تحليل نتائج متغير ضغوط العمل Results of work stress

يقوم الباحث في هذا المحور بتجزئة وتحليل إجابات أفراد العينة المستهدفة، حول متغير ضغوط العمل للشركة المبحوثة، والموضحة كل تفصيلها أدناه:-

#### (1) بُعد عبء العمل Workload dimension

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (2) والخاص بمتغير ضغوط العمل- بُعد عبء العمل، إن هناك مستوى إنسجام عالٍ في إجابات العينة المستهدفة حول بُعد عبء العمل، والذي تم قياسه بالفقرات (1-5)، فقد بلغ وسطه الحسابي (4.45) بينما بلغ إنحرافه المعياري (0.163)، في حين سجلت الفقرة (4) أعلى متوسط حسابي من بين فقرات المحور بوسط حسابي

يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (1) والخاص بالمعلومات الشخصية والتخصّصية لأفراد العينة المستهدفة، والذي يُشير الى إن عدد الذكور بلغ (40) بنسبة مئوية (63.5)، بينما كانت نسبة الإناث (23) وبنسبة مئوية (36.5) من إجمالي العينة المستجوبة، بينما سجلت أعلى فئة عمرية (من 36 الى 40 سنة) بعدد إجمالي (28) وبنسبة مئوية (44.4)، بينما تمثل أعلى مؤهل علمي للعينة هو مؤهل (البكالوريوس) بعدد كلي (29) وبنسبة مئوية (46.0)، في حين جاءت الفئة (من 16 الى 20 سنة) من حيث عدد سنوات الخدمة الوظيفية بالمرتبة الأولى بعدد إجمالي (28) وبنسبة مئوية (44.4) من إجمالي العينة المستهدفة في الشركة المبحوثة.

ثانياً: وصف نتائج إجابات العينة المستهدفة Sample answers

بسبب حجم المهام وطبيعة العمل الوظيفي الذي يؤدونه في الشركة المبحوثة.

(4.63)، وإنحراف معياري (0.725)، والذي يدل على أنه لا يوجد وقت كافي لراحة الموظفين خلال فترة الدوام الرسمي

### الجدول رقم (2) إجابات العينة المستهدفة لبُعد عبء العمل

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الأهمية
1	الوقت المخصص للعمل لا يسمح بأداء الاعمال الموكلة الي.	4.16	1.139	5
2	المهام المسندة الي فوق مقدرتي وطاقتي.	4.37	1.097	4
3	اعاني من توتر عصبي بسبب كثر الاعمال الموكلة الي.	4.54	0.947	3
4	لا يوجد وقت كافي للراحة خلال فترة الدوام الرسمي.	4.63	0.725	1
5	اشعر بالارهاق والتعب بسبب حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقي.	4.54	0.930	2
----	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	4.45	0.163	----

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

الفقرة (10) أعلى متوسط حسابي من بين فقرات المحور بوسط حسابي (4.71)، وإنحراف معياري (0.580)، الأمر الذي يدل على وجود مُعاناة لدى أعضاء الفريق الواحد بسبب التباين والإختلاف بوجهات النظر وطريقة أداء الأعمال والمهام المكلفين بها في الشركة المبحوثة.

### (2) بُعد صِراع الدور Role struggle dimension

يُتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (3) والخاص بمتغير ضغوط العمل- بُعد صِراع الدور، إن هناك مُستوى إنسجام عالٍ في إجابات العينة المُستهدفة حول بُعد صِراع الدور، والذي تم قياسه بالفقرات (6-10)، فقد بلغ وسطه الحسابي (4.62) بينما بلغ إنحرافه المعياري (0.088)، في حين سجّلت

### الجدول رقم (3) إجابات العينة المستهدفة لبُعد صِراع الدور

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الأهمية
6	تسند الي اعمال بعيدة عن مهاراتي وخبراتي الوظيفية.	4.62	0.750	3
7	تدخل الاخرين في عملي يفقدني السيطرة على اداء واجبي بشكل صحيح.	4.56	0.819	5
8	المهام المسندة الي لاتدخل ضمن تخصصي الوظيفي.	4.59	0.733	4
9	يتدخل المسؤول المباشر بطبيعة عملي بشكل متزايد.	4.63	0.747	2
10	اعاني من تباين واختلاف المجموعات التي اعمل معهم.	4.71	0.580	1
----	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	4.62	0.088	----

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

الفقرة (11) أعلى متوسط حسابي من بين فقرات المحور بوسط حسابي (4.83)، وإنحراف معياري (0.383)، الأمر الذي يدل على تشعب المسؤوليات والواجبات الوظيفية لأفراد العينة المُستهدفة، فضلاً عن إنها غير مُحددة بمهام بشكل دقيق في الشركة المبحوثة.

### (3) بُعد غُموض الدور Role mystery dimension

يُتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (4) والخاص بمتغير ضغوط العمل- بُعد غُموض الدور، إن هناك مُستوى إنسجام عالٍ في إجابات العينة المُستهدفة حول بُعد غُموض الدور، والذي تم قياسه بالفقرات (11-15)، فقد بلغ وسطه الحسابي (4.70) بينما بلغ إنحرافه المعياري (0.178)، في حين سجّلت

### الجدول رقم (4) إجابات العينة المستهدفة لبُعد غُموض الدور

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الأهمية
11	مسؤولياتي الوظيفية منتشعبة وغير محددة.	4.83	0.383	1
12	اشعر بان المهام التي انجزها روتينية وغير ضرورية.	4.70	0.663	3
13	اشعر بان آلية العمل المتبعة غير واضحة.	4.73	0.447	2

14	اعاني من قلة الصلاحيات الممنوحة لي لانجاز اعمالي.	4.67	0.718	4
15	وظيفتي الحالية لا تتناسب مع مؤهلاتي الشخصية والعلمية.	4.59	0.796	5
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعام للمحور	4.70	0.178	----

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

الفقرة (19) أعلى وسط حسابي من بين فقرات المحور بوسط حسابي (4.71)، وإنحراف معياري (0.613)، الأمر الذي يدل على إن مستوى التجهيزات الوظيفية والأثاث المكتبي وبعض الإمكانيات الملحقه بها لإنجاز المهام الوظيفية المُسندة لهم، لم تكن بمستوى الطموح أو التوقع من قبل الموظفين في الشركة المبحوثة.

#### 4) بُعد ظروف العمل Working conditions dimension

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (5) والخاص بمتغير ضغوط العمل- بُعد ظروف العمل، إن هناك مستوى إنسجام عالٍ في إجابات العينة المستهدفة حول بُعد ظروف العمل، والذي تم قياسه بالفقرات (16-20)، فقد بلغ وسطه الحسابي (4.65) بينما بلغ إنحرافه المعياري (0.079)، في حين سجلت

#### الجدول رقم (5) إجابات العينة المستهدفة لبُعد ظروف العمل

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الأهمية
16	اشعر بالازعاج من كثرة الضوضاء وسوء الاضاءة في مكان عملي.	4.70	0.663	2
17	اعاني من سوء نظام التهوية في مكان عملي.	4.60	0.752	4
18	مساحات الغرف صغيرة قياساً بعدد الموظفين.	4.59	0.796	5
19	التجهيزات والاثاث لا يتناسب مع طبيعة عملي.	4.71	0.613	1
20	اضطر الى ايقاف عملي بسبب نقص في الامكانيات والاحتياجات الضرورية.	4.63	0.630	3
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	4.65	0.079	----

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

بالفقرات (1-12)، فقد سجلت الفقرة (1) أعلى وسط حسابي والبالغ (4.75)، بإنحراف معياري (0.507) من فقرات متغير (التسرب الوظيفي للموارد البشرية)، تليها الفقرة (4) بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (4.75) وإنحراف معياري (0.509)، الأمر الذي يدل على وجود حزمة من المشكلات والمعاناة التي تؤدي إلى تسربهم الوظيفي في الشركة المبحوثة، أبرزها تزايد حجم المسؤوليات العائلية وبعض العوامل الاجتماعية الأخرى التي تحول دون إستمرار وإلتزام الموظف في العمل لساعات طويلة بشكل يومي، فضلاً عن عدم وجود تناسب بين الراتب الشهري وطبيعة الأعمال الوظيفية الموكلة اليهم.

#### المحور الثاني: تحليل نتائج متغير التسرب الوظيفي للموارد البشرية

يشتمل المحور الثاني على تحليل وتفسير إجابات العينة المستجوبة، على متغير التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة، والموضحة كل تفاصيلها أدناه:-

حيث يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (6) والخاص بمتغير التسرب الوظيفي للموارد البشرية، إن هناك مستوى إنسجام عالٍ في إجابات العينة المستهدفة، حول متغير التسرب الوظيفي للموارد البشرية، حيث إن الوسط الحسابي العام قد بلغ (4.66)، في حين إن الإنحراف المعياري العام قد بلغ (0.109)، أما على مستوى فقرات المحور، والذي تم قياسه

#### الجدول رقم (6) مستوى إجابات العينة المستهدفة لمتغير التسرب الوظيفي للموارد البشرية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الأهمية
1	اعاني من حجم المسؤوليات العائلية الملقة على عاتقي.	4.75	0.507	1
2	لا استطيع النهوض مبكراً من النوم بشكل يومي.	4.68	0.668	5
3	لا اشعر بالارتياح بسبب سوء العلاقة مع افراد عائلتي.	4.62	0.831	9
4	لا يوجد تناسب بين الراتب الشهري وحجم عملي.	4.75	0.509	2



4	0.618	4.68	اتحمل تكاليف مالية اضافية للوصول الى مكان العمل.	5
12	0.796	4.59	اعاني من ضعف مستوى الحوافز التشجيعية والبدلات (ايجاز، تأمين) في العمل.	6
3	0.613	4.70	لا احبذ العمل في القسم الذي اعلم به حالياً.	7
7	0.630	4.63	اضطر الى اخذ المهدئات اثناء العمل بسبب طبيعة واجبي الوظيفي.	8
11	0.712	4.59	اعاني من الزملاء غير المنضبطين في محيط العمل.	9
6	0.669	4.68	اشعر بالملل بسبب ارتفاع المركزية في مكان العمل.	10
8	0.829	4.62	اعاني من الاجراءات الروتينية عند حصولي على الترقية.	11
10	0.710	4.59	اشعر بعدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في العمل.	12
---	0.109	4.66	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

الشركة المبحوثة، حيث بلغت قيمة (R square) (264)، الأمر الذي يعني إن ضغوط العمل توضح وتفسر مانسبته (26.4%) من التغييرات والتطورات التي تطرأ على التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة، أما النسبة الباقية والتي تبلغ (73.6%) فإنها ترجع الى حزمة من المؤثرات والعوامل العشوائية غير المتجانسة، في حين بلغت قيمة (Beta) (514) أي بمعنى إن التغيير بمقدار وحدة واحدة في ضغوط العمل، سيساهم بتغيير قيمة التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الهيئة بمقدار (514)، كما بلغت قيمة F المحسوبة عملياً (21.891)، وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (3.995)، بدرجات حرية (1- 62)، عند مستوى معنوية (0.05)، ومستوى دلالة إحصائية (0.000)، الأمر الذي يؤكد صحت الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل في التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث Search hypothesis testing

بعد تفسير إجابات العينة المستهدفة إحصائياً، يُقدم الباحث في هذا المحور اختباراً عملياً وعلمياً لفرضيات البحث، بُغية التعرف على طبيعة تأثير ضغوط العمل في التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة، وفقاً للأساليب الإحصائية التحليلية المعتمدة وكما يلي:-

#### 1. اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسية Influence of the main variables

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (7) والذي يُفسر نتائج اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسية للبحث، من خلال استخدام وتطبيق أسلوب (Linear regression) الإحصائي، إن هناك علاقة تأثير معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل في التسرب الوظيفي للموارد البشرية في

الجدول رقم (7) مستوى ودرجة التأثير بين المتغيرات الرئيسية

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	F		R square	Beta	DF	المتغير التابع	المتغير المستقل	
		الجدولية	المحسوبة						
معنوي	0.000	3.995	21.891	264	514	1 62	التسرب الوظيفي للموارد البشرية	ضغوط العمل	
N = 63					P = 0.05				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

تبلغ (49%) فإنها ترجع الى حزمة من المؤثرات والعوامل العشوائية غير المتجانسة، في حين بلغت قيمة (Beta) (226)، أي بمعنى إن التغيير بمقدار وحدة واحدة في ضغوط العمل، سيساهم بتغيير قيمة التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة بمقدار (226)، كما بلغت قيمة F المحسوبة عملياً (9.281)، وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (3.995)، بدرجات حرية (1- 62)، عند مستوى معنوية (0.05)، ومستوى دلالة إحصائية (0.002)، الأمر الذي يؤكد صحت الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على

#### 2. اختبار علاقة التأثير للفرضيات الفرعية The effect of sub variables

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى / بعد عبء العمل Workload dimension

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (8) والذي يُفسر نتائج اختبار علاقة التأثير بين بعد عبء العمل والتسرب الوظيفي للموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (R square) (51)، الأمر الذي يعني إن عبء العمل يوضح ويُفسر مانسبته (51%) من التغييرات والتطورات التي تطرأ على التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة، أما النسبة الباقية والتي

التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لعبء العمل في

الجدول رقم (8) مستوى تأثير عبء العمل في التسرب الوظيفي للموارد البشرية

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	F		R square	Beta	DF	المتغير التابع	المتغير المستقل الفرعي
		الجدولية	المحسوبة					
معنوي	0.002	3.995	9.281	51	226	1 62	التسرب الوظيفي للموارد البشرية	عبء العمل
				N = 63	P = 0.05			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

المؤثرات والعوامل العشوائية غير المتجانسة، في حين بلغت قيمة (Beta) (406)، أي بمعنى إن التغيير بمقدار وحدة واحدة في صراع الدور، سيساهم بتغيير قيمة التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة بمقدار (406)، كما بلغت قيمة F المحسوبة عملياً (12.044)، وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (3.995)، بدرجات حُرية (1- 62)، عند مستوى معنوية (0.05)، ومستوى دلالة إحصائية (0.001)، الأمر الذي يؤكد صحت الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لصراع الدور في التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة

ب. إختبار الفرضية الفرعية الثانية / بُعد صراع الدور Role struggle dimension

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (9) والذي يُفسر نتائج إختبار علاقة تأثير بُعد صراع الدور في التسرب الوظيفي للموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (R square) (165)، الأمر الذي يعني إن صراع الدور يوضح ويُفسر مانسبته (16.5%) من التغييرات والتطورات التي تطرأ على التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة، أما النسبة الباقية والتي تبلغ (83.5%) فإنها تُرجع إلى حزمة من

الجدول رقم (9) مستوى تأثير صراع الدور في التسرب الوظيفي للموارد البشرية

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	F		R square	Beta	DF	المتغير التابع	المتغير المستقل الفرعي
		الجدولية	المحسوبة					
معنوي	0.001	3.995	12.044	165	406	1 62	التسرب الوظيفي للموارد البشرية	صراع الدور
				N = 63	P = 0.05			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

قيمة (Beta) (419)، أي بمعنى إن التغيير بمقدار وحدة واحدة في غموض الدور، سيساهم بتغيير قيمة التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة بمقدار (419)، كما بلغت قيمة F المحسوبة عملياً (13.004)، وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (3.995)، بدرجات حُرية (1- 62)، عند مستوى معنوية (0.05)، ومستوى دلالة إحصائية (0.001)، الأمر الذي يؤكد صحت الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لغموض الدور في التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

ج. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة / بُعد غموض الدور

Role Mystery Dimension

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (10) والذي يُفسر نتائج إختبار علاقة تأثير بُعد غموض الدور في التسرب الوظيفي للموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (R square) (176)، الأمر الذي يعني إن غموض الدور توضح وتفسر مانسبته (17.6%) من التغييرات والتطورات التي تطرأ على التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة، أما النسبة الباقية والتي تبلغ (82.4%)، فإنها تُرجع إلى حزمة من المؤثرات والعوامل العشوائية غير المتجانسة، في حين بلغت

الجدول رقم (10) مستوى تأثير غموض الدور في التسرب الوظيفي للموارد البشرية

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	F		R square	Beta	DF	المتغير التابع	المتغير المستقل الفرعي
		الجدولية	المحسوبة					

مَعْنوي	0.001	3.995	13.004	176	419	1	التسرب الوظيفي للموارد البشرية	غَموض الدور
N=63				P = 0.05				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

قيمة (Beta) (441)، أي بمعنى إن التغيير بمقدار وحدة واحدة في ظروف العمل، سيساهم بتغيير قيمة التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة بمقدار (441)، كما بلغت قيمة F المحسوبة عملياً (14.695)، وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (3.995)، بدرجات حرية (1- 62)، عند مستوى معنوية (0.05)، ومستوى دلالة إحصائية (0.000)، الأمر الذي يؤكد صحت الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لظروف العمل في التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

الجدول رقم (11) مستوى تأثير ظروف العمل في التسرب الوظيفي للموارد البشرية

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	F		R square	Beta	DF	المتغير التابع	المتغير المستقل الفرعي
		الجدولية	المحسوبة					
مَعْنوي	0.000	3.995	14.695	194	441	1	التسرب الوظيفي للموارد البشرية	ظروف العمل
N=63				P = 0.05				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على نتائج المعلومات الإحصائية SPSS .

(6) برهنت نتائج البحث على وجود حزمة من المشكلات والمُعانة لدى بعض الموظفين التي تؤدي الى تسربهم الوظيفي، أبرزها تزايد حجم المسؤوليات العائلية وبعض العوامل الاجتماعية الأخرى التي تحول دون إستمرارهم والالتزامهم في العمل لساعات طويلة وبشكل يومي، فضلاً عن عدم وجود تناسب بين الراتب الشهري وطبيعة الأعمال الوظيفية الموكلة اليهم.

(7) بينت النتائج ان موظفي الشركة يعانون من ضغوط العمل الوظيفي على النحو التالي، غموض الدور، ظروف العمل، صراع الدور، عبء العمل.

#### ثانياً : التوصيات: Recommendations

(1) ضرورة سعي إدارة الشركة الى وضع استراتيجيات دقيقة تهدف الى معالجة مسببات ضغوط العمل لموظفي الشركة، وتقديم الدعم المناسب لإنجاح تطبيق هذه الاستراتيجيات.

(2) ضرورة محاولة إدارة الشركة معرفة العوامل والأسباب المؤدية الى التسرب الوظيفي لموظفي الشركة، سواء أكان ذلك على المستوى الشخصي أو الوظيفي، وتقديم الحلول الكفيلة لهم لضمان إستمرارية عملهم ويقائهم في الشركة.

(3) ضرورة توزيع المهام والأعمال بشكل يتناسب مع طبيعة المركز الوظيفي، والمواصفات الشخصية والتخصصية لشاغل الوظيفة، مع مراعاة حجم الأعمال المُسندة للموظفين والوقت المناسب لإنجازها.

د. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة/بُعد ظروف العمل

#### Working condition dimension

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (11) والذي يُفسر نتائج إختبار علاقة تأثير بُعد ظروف العمل في التسرب الوظيفي للموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (R square) (194)، الأمر الذي يعني إن ظروف العمل توضح وتُفسر مانسبته (19.4%)، من التغييرات والتطورات التي تطرأ على التسرب الوظيفي للموارد البشرية في الشركة المبحوثة، أما النسبة الباقية والتي تبلغ (80.6%) فإنها تُرجع الى حزمة من المؤثرات والعوامل العشوائية غير المتجانسة، في حين بلغت

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء النتائج المُستخلصة من إجابات أفراد العينة المُستهدفة للبحث الحالي، وبعد إجراء المُعالجات الإحصائية لها، توصل الباحث الى جُملة من الإستنتاجات والتوصيات العملية، وكما يلي:-

#### أولاً : الاستنتاجات: Conclusions

(1) بيّنت النتائج إن هناك مستوى عالٍ في ضغوط العمل لموظفي الشركة، ويعود السبب الى حزمة من العوامل أبرزها عوامل شخصية وأخرى وظيفية.

(2) أظهرت النتائج إنه لا يوجد وقت كافي لراحة الموظفين خلال فترة الدوام الرسمي، بسبب حجم المهام وطبيعة العمل الوظيفي الذي يؤديه.

(3) برهنت النتائج على وجود مُعانة لدى أعضاء الفريق الواحد، بسبب التباين والإختلاف بوجهات النظر، وطريقة أداء الأعمال والمهام المُكلفين بها.

(4) أثبتت نتائج البحث على وجود تشعب بالمسؤوليات والواجبات الوظيفية لدى بعض الموظفين، فضلاً عن إنها غير محددة بمهام مُعينة.

(5) بينت النتائج إن مستوى التجهيزات الوظيفية، والأثاث المكتبي وبعض الإمكانات المُلحقة بها لإنجاز المهام الوظيفية المُسندة لهم، لم تكن بمستوى الطموح أو التوقع من قبل بعض الموظفين.

(7) العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط الأولى، 2002، ص 160.

(8) القرشي، ماجد فهد، ضغوط العمل واثرها في دوران العمل، للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير منشورة، العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2008، ص 5.

(9) المهنا، ابراهيم عبد الكريم، عوامل التسرب لدى المنحرفين، مكتبة الملك فهد الوطنية، دار ثناء للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص 25.

(10) الهليل، تركي عبد العزيز: عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الادارية، رسالة ماجستير، العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2003.

(11) حمدي، صبحي، المنجد الوسط في العربية المعاصرة، دار المشرق، الطبعة الاولى، بيروت، 2003، ص 101.

(12) خليفي، مسعود وقدر، عمار، ضغوط العمل واثرها على اداء العاملين، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2019، ص 5.

(13) عسكر، علي، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط 3، 2003، ص 115.

(14) عبد الرحمن، كرم الله، الرغبة في التسرب لدى خريجي البرامج الإعدادية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1984، ص 15.

(15) عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، ط الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 193.

(16) قاسمي، فتحية، محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر اساتذة التعليم الابتدائي، دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية جامعة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2017.

(17) موبلي، وليام، التسرب الوظيفي: أسبابه، نتائج، السيطرة عليه، ترجمة: محمد نجيب المقطوش، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1982، ص 23.

(18) موريس، انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، "تدريبات علمية"، ترجمة: بوزيد صحراوي، الجزائر، دار القصبه للنشر، 2004، ص 200.

(19) مرسي، جمال الدين و محمد مرسي، إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط الاولى، عمان، 2009، ص 523.

#### ثانياً: المصادر الاجنبية :

- 1) Bhagat, R.S., Krishnan, B., Nelso, T.A., Leonard, K.M., Jr., D.L.F., & Billing, T.K, (2010), "Organizational Stress, Psychological Strain, and Work Outcomes in Six National Contexts", Cross Cultural Management International Journal, Vol. 17, No.17, PP. 10- 29.

(4) العمل على منع تدخل الآخرين بطرق إنجاز الأعمال والواجبات المناطة بالموظفين، والسعي الى تفعيل مبدأ التخصص الوظيفي في إنجاز المهام.

(5) اعتماد مبدأ الشفافية والوضوح في توزيع المسؤوليات الوظيفية وتسليمها، بشكل يتلاءم وخبراتهم الوظيفية وتخصصاتهم العلمية، فضلاً عن معياري الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال.

(6) السعي الى تهيئة الظروف المناسبة للعمل، وتوفير كُـل الإمكانيات والتجهيزات الضرورية، لضمان إستمرارية العمل وتشجيع الموظفين على إنجاز وظائفهم بشكل أفضل من السابق.

(7) ضرورة تفعيل دور تحفيز الموظفين على الصاعدين المعنوي والمادي، من خلال توجيه كُـتب الشكر والتقدير وتمييز الجهود المبذولة من قبلهم في إنجاز مهامهم المكلفين بها، فضلاً عن تقديم المكافأة المالية التشجيعية، وتوفير مستوى عالٍ من التأمين الصحي والاجتماعي، بُغية رفع الروح المعنوية لهم.

(8) العمل على الإستعانة بأراء الخبراء والمُتخصصين وأساتذة الجامعات العراقية، في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، من أجل وضع خطط استراتيجية تعمل على التقليل من جدة ضغوط العمل التي قد تحصل مُستقبلاً لموظفي الشركة والتخفيف من مُعاناتهم، وبالتالي التقليل من نسبة التسرب الوظيفي لديهم.

#### المصادر:

##### أولاً: المصادر العربية :

(1) البدر، ابراهيم بن محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006، ص 50.

(2) الخضير، محسن احمد، الضغوط الادارية الظاهرة والاسباب والعلاج، مكتبة مـدبـولي، القاهرة، مصر، 1991، ص 15.

(3) الخضر، محمد و ابوسن، احمد. وآخرون: أثر البيئة الداخلية على دور العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. العدد. 16 السودان . 2015. ص 142

(4) الشربيني، لطفي، موسوعة شرح المصطلحات النفسية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، الطبعة الاولى، لبنان، 2001، ص 308.

(5) الصواف، مالك بن محمود بن مكي، ملتقى حول التسرب الوظيفي تعريفه و أسبابه و نتائجه، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد و الإدارة، السعودية 1980 ص 42- 43.

(6) الظاهري، حمادة بن صالح، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، جامعة نايف للعلوم العربية الامنية، دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الادارية بالامن العام، 2007.

- Employment on high school drop out , difference by individual and Labor market characteristics ,social science Research, Vol, 32.
- 6) Kaplan , R.D , " organization stress and individual strain , in DKats and Kahn, New York : the social psychology of organization , 2nd ,1978 .
  - 7) Robin, Fincham, Peter , S., Rhodes, Organizational Behavior, 3th ed , OXFORD University,( 1999).
  - 2) David shriberg and Amy shriburg (2006) High- stakes testing and Drop out rates , [http// Web. gc . CUNY . edu. /humanities .](http://Web.gc.CUNY.edu./humanities)
  - 3) Greenberg, J., and Baron, R.A., (2007), "Behavior in Organizations" (qthed.,) Upper Saddle River, N J: Pearson Prentice Hall.
  - 4) John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, Organizational Behavior and Management, 2nd ed, Homewood, 1995, p 219.
  - 5) John Robert warren and Jennifer C. Lee (2003), The impact of adolescent